

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Методические рекомендации к разработке бизнес-плана инновационного предпринимательского проекта

Под редакцией
Н. П. Иващенко



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В. ЛОМОНОСОВА**

Экономический факультет

Кафедра экономики инноваций



**Методические рекомендации
к разработке бизнес-плана
инновационного
предпринимательского проекта**

Под редакцией профессора Н.П. Иващенко

Учебно-методическое пособие

**Москва
2016**

УДК 658
ББК 65.291.231.1-551
М 545

Авторский коллектив:

д.э.н., проф. Н.П. Иващенко; к.э.н., доц. Ф.Ш. Федорова;
к.э.н., доц. И.В. Савченко; к.э.н., доц. В.Г. Попова; к.э.н.,
доц. М.С. Шахова; к.э.н., доц. Е.В. Груздева; к.э.н., доц.
Е.Б. Тищенко; к.психол.н., доц. М.В. Красностанова;
к.э.н., доц. А.А. Энговатова; м.н.с. И.И. Коростылева.

М545 **Методические рекомендации** к разработке бизнес-плана инновационного предпринимательского проекта. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. — 133 с.

ISBN 978-5-906783-30-1

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов 4-го курса направления «Экономика» в рамках работы над групповым студенческим предпринимательским проектом по дисциплине по выбору «Экономика инноваций» согласно годовому учебному плану направления «Экономика».

Данное пособие направлено на углубление и закрепление знаний, полученных во время лекционных и семинарских занятий, на развитие творческих и аналитических навыков по проблематике учебной дисциплины «Экономика инноваций». Учитывая, что проект выполняется студентами выпускного курса и носит синтетический обобщающий характер, его успешное осуществление также требует мобилизации прежних знаний и опыта, накопленных в ходе изучения и других дисциплин.

Ключевые слова: бизнес-план, жизненный цикл компании, жизненный цикл продукта, точка безубыточности, анализ рисков, анализ чувствительности.

Оглавление

1. Введение	4
1.1. Цели и задачи бизнес-плана	6
1.2. Как выбирать проект, включая разные пути развития на разных этапах роста инновационной компании	8
1.3. Откуда брать идеи для инновационного проекта	10
1.4. Взаимодействие с реальным проектом	13
2. Разделы бизнес-плана	16
2.1. Резюме бизнес-плана	16
2.2. Автор идеи, лидер, команда проекта	23
2.3. Описание продукта	28
2.4. Маркетинговый план	35
2.5. Организационный план	50
2.6. Оценка экономической эффективности проекта	64
2.7. Источники финансирования инновационных проектов	93
2.8. Риски инновационного проекта	108
3. Материалы в помощь студенту	123
3.1. Правила подготовки слайдов и публичного выступления на презентации проектов	123
3.2. Финансовая модель бизнес-плана	132
3.3. Полезные ресурсы/источники	137
3.4. Оценка проекта	138

Разработка и экономическое обоснование инновационного проекта — специальная форма самостоятельной практической работы студентов по курсу «Экономика инноваций». Цель этой работы направлена на углубление и закрепление знаний, полученных во время лекционных и семинарских занятий, на развитие творческих и аналитических навыков по проблематике учебной дисциплины. Учитывая, что проект выполняется студентами выпускного курса и носит синтетический обобщающий характер, его успешное осуществление также требует мобилизации прежних знаний и опыта, накопленных в ходе изучения и других дисциплин.

Процесс работы над творческим проектом предполагает использование всех ранее сформированных навыков и умений, максимальное вовлечение креативных возможностей личности, таких как постановка задачи, выбор порядка ее разрешения, накопление и анализ исходной информации, определение основных вариантов решения проблемы, формулирование выводов и заключений, оформление их в логическую (убедительную) форму и их публичное представление.

Выполнение творческих профессиональных проектов в малых группах призвано помочь освоить методы, приемы и процедуры научной работы, научиться использовать способы моделирования, познакомиться с методами определения эффективности предложенных проектов, получить навыки оформления и подготовки бизнес-планов в соответствии с действующими стандартами и правилами, освоить этику оппонирования в профессиональной дискуссии.

Основная идея данного подхода заключается в том, что знания не передаются в готовом виде, а приобретаются в процессе учебной деятельности, имитирующей процесс разработки и обоснования инновационного проекта, организуемый и направляемый преподавателем. В результате такого подхода к организации обучения студенты должны освоить приемы и последовательность вхождения в самостоятельную работу с собственным видением

профессиональных проблем и личным представлением о наиболее адекватных методах их решения.

Кроме того, выполнение проекта позволяет участникам проверить свои профессиональные умения — применять теоретические знания для решения практических профессиональных задач, ориентироваться во все возрастающем потоке информации, использовать современные технологии для ее анализа, самостоятельно критически, творчески мыслить, быть коммуникативным, контактным, уметь работать в команде.

Работа над проектом должна помочь закрепить его участникам умение организовывать личную и совместную научную деятельность в соответствии с индивидуальными особенностями и закономерностями групповых процессов.

Современная экономика и постоянно меняющийся рынок труда требуют наличия у специалистов таких качеств, как способность разрабатывать собственные проекты и руководить ими, креативность, лидерство, стремление к успеху, командный дух, способность к критике и самокритике, которые возможно формировать и развивать в условиях самостоятельной работы над проектом.

Суть проекта заключается в самостоятельном выборе студентами инновационной идеи и написании бизнес-плана её коммерциализации, т.е. в дальнейшей поэтапной ее проработке по всем разделам бизнес-плана (продукт, рынок/продвижение, команда, финансирование, риски) в течение учебного семестра.

Цель проекта — изучить инструменты и получить практические навыки формализации, оценки и презентации группового студенческого инновационного проекта.

Данная форма самостоятельной работы подразумевает групповую работу, т.е. идея прорабатывается командой, состоящей из 4—5 человек, для чего учебная группа делится на 3—5 команд по числу проектов.

В рамках работы над студенческими инновационными проектами может быть использована практика междисциплинарного подхода — могут быть сформированы междисциплинарные студенческие команды, состоящие из студентов естественных факультетов (носителей инновационной идеи) и студентов-экономистов, обеспечивающих экономическое обоснование возможности коммерциализации бизнес-идеи. Такая форма реализации проекта является более приближенной к реально существующей практике — междисциплинарные команды более характерны для венчурной отрасли.

Формы самостоятельной работы студентов: групповой студенческий инновационный проект (составление полной версии бизнес-плана инновационного проекта, подготовка документации для заключения инвестиционной сделки, проведение переговоров с инвестором в форме деловой игры и т.п.); презентация докладов по тематике лекций курса; совместная работа с преподавателем в режиме on-line; самостоятельное изучение и анализ научной литературы; самостоятельное изучение и анализ материалов, расположенных на сайте кафедры экономики инноваций op.econ.msu.ru в режиме дистанционного доступа для студентов четвертого курса экономического факультета МГУ, обучающихся по специальности «Экономика».

1.1. Цели и задачи бизнес-плана

Бизнес-план инновационного проекта — это документ, представляющий собой программу действий, пошаговую инструкцию для осуществления успешной реализации этого проекта.

Процесс бизнес-планирования ставит своей целью систематизировать и структурировать основные предложения и предположения организации бизнеса. Четко выраженная структура документа позволяет любому читателю хорошо ориентироваться в бизнес-плане, не тратя время на подробное изучение всего документа. Как правило, 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 при разработке бизнес-плана важно соблюдать формальную структуру документа и общепринятые требования к наполнению каждого раздела.

Существуют два принципиальных направления бизнес-плана, от которых напрямую зависят его цель и задачи:

- 1) бизнес-план составляется для внутреннего пользования и представляет собой стратегию развития бизнеса на ближайшую и отдаленную перспективу в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. В этом случае цель бизнес-плана — оценить жизнеспособность проекта, степень реальности достижения намеченных результатов;

2) бизнес-план направлен на внешних пользователей с целью привлечения потенциальных инвесторов или кредитных ресурсов.

Основные задачи, решаемые бизнес-планом:

- сформулировать долговременные и краткосрочные цели компании, стратегии и тактики их достижения;
- определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место компании на этих рынках;
- оценить затраты, необходимые для производства и реализации продукции;
- оценить соответствие команды компании требованиям для достижения поставленных целей;
- определить доступность и достаточность материальных и финансовых ресурсов;
- определить маркетинговую стратегию компании;
- провести анализ рисков;
- определить потенциальную прибыльность проекта.

Типовая структура бизнес-плана включает перечисленные ниже разделы:

1. Резюме (краткое описание проекта)
2. Инициатор проекта (персона + команда + предприятие)
3. Описание продукции
4. Анализ рынка
5. План маркетинга
6. Производственный план
7. Организационный план
8. Финансовый план и анализ эффективности
9. Инвестиционный план
10. Анализ рисков.

Если бизнес-план составляется для внешних пользователей, то следует иметь в виду, что для инвестора принципиальное значение имеет следующее:

- наличие команды, ее состав;
- как и где генерируется прибыль;
- наличие потенциального рынка;
- потенциал роста компании;
- все источники информации.

Бизнес-план должен донести до читателя максимум объективной и достоверной информации о проекте в как можно более краткой, но в то же время подробной, убедительной форме. Учитывая

многогранность документа и разнородность потенциальных потребителей бизнес-плана, необходимо преподнести информацию в максимально общепотребительном виде, без использования профессиональной лексики и специальных терминов, усложняющих восприятие информации. Приветствуется наглядная иллюстрация.

Рекомендуется составлять бизнес-план на трех- — пятилетнюю перспективу. Для 1-го и 2-го годов показатели даются в поквартальной (даже месячной) разбивке, с 3-го года можно ограничиться годовыми показателями.

При составлении бизнес-плана необходимо осознавать, что он должен отражать действительное положение вещей, в нем нет места домыслам и фантазиям. Любой прогноз должен основываться на глубоком и профессиональном изучении всего объема фактической информации.

1.2. Как выбирать проект, включая разные пути развития на разных этапах роста инновационной компании

При выборе инновационного проекта следует учитывать стадию, на которой находится создаваемая вами компания.

Обычно выделяют следующие стадии развития традиционной компании: создание, старт, ранний рост, расширение, зрелость и спад (рис 1).

В отличие от традиционных компаний при отражении жизненного цикла инновационной компании более подробно рассматривают инкубационный период. Обычно стадии жизненного цикла инновационного проекта иллюстрируются кривой движения денежного потока с учетом первоначальных инвестиций и стоимости денег во времени. Выделяют следующие стадии: посевная стадия (seed), старт (start-up), ранний рост (early stage), расширение (expansion), выход (exit) (рис. 2).

Выполнение самостоятельной работы в курсе «Экономика инноваций» предполагает создание проекта, начиная с посевной стадии (seed), т.е. с выбора инновационной идеи.

Инновационный проект должен относиться к сегменту малого или среднего бизнеса, конечный продукт может быть ориентирован как на рынок B2C (фирма — конечный потребитель), так и на рынок B2B (фирма — фирма). Запрашиваемый для реализации проекта объем инвестиций не должен превышать 1 млн долл. США.

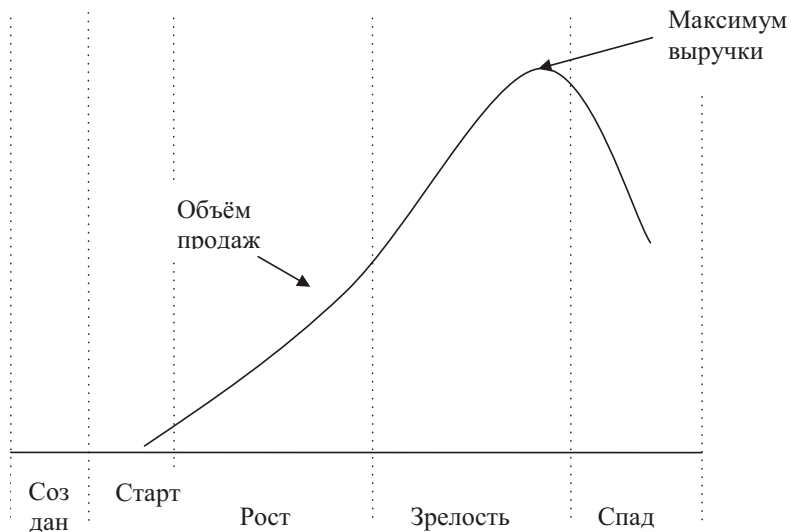


Рис. 1. Стадии жизненного цикла компании

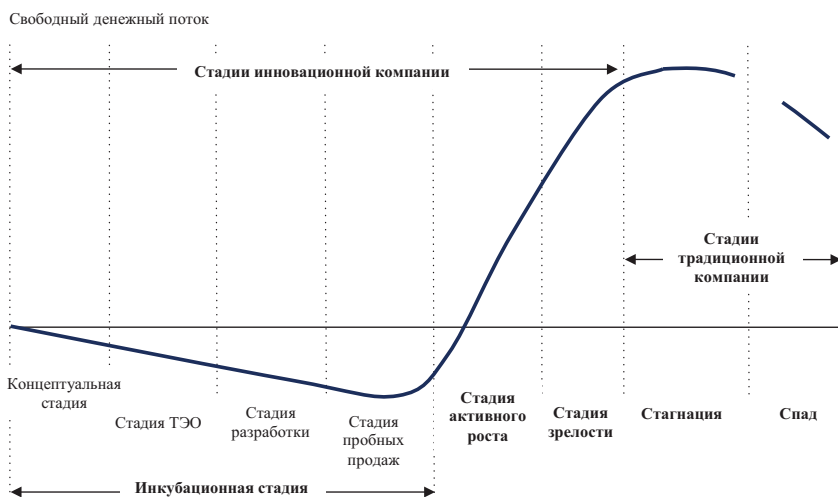


Рис. 2. Сравнение жизненных циклов инновационной и традиционной компаний

1.3. Откуда брать идеи для инновационного проекта

Выбор инновационной идеи является ключевым этапом работы над инновационным проектом, так как привлекательность идеи — это необходимое, но не достаточное условие для создания отличного бизнес-плана даже в рамках учебного курса.

Для поиска и выбора возможной идеи инновационного проекта можно принципиально идти в двух направлениях. Во-первых, можно попытаться найти существующий проект, связаться с его основателями и предложить им сотрудничество. Довольно распространенным является мнение, что авторы реальных инновационных проектов крайне негативно относятся к раскрытию информации и неохотно идут на сотрудничество, к тому же, если они реально существуют, то уже и так проработали все аспекты бизнес-плана. Однако часто бывает совсем наоборот. В большинстве проектов основателями являются люди, обладающие именно техническими знаниями, и для них помощь экономистов в создании бизнес-плана является очень ценной. И даже если у основателей проекта уже сложилась стратегия развития, они могут совершенно по-другому взглянуть на свой проект после сотрудничества с экономистами (более подробно о взаимодействии с реальными командами смотрите в соответствующем разделе настоящего пособия).

Во-вторых, работа над собственной идеей. Следует отметить, что одно из главных требований ко всем проектам — это возможность их реализации, а придумать что-нибудь коммерчески привлекательное и реализуемое за несколько недель — это редкий успех. Поэтому следовать по этому пути можно, только если идея родилась уже давно, в связи с чем многие моменты уже осмыслены и продуманы и есть реальные планы по реализации данного проекта.

Идеи для проекта можно найти как в открытом доступе в Интернете, так и посредством налаженных личных контактов. Рассмотрим каждый из вариантов источников информации.

Информация об идеях «из первых рук»

Наиболее предпочтительной является ситуация, когда есть личные контакты с носителем идеи. В этом случае есть большая вероятность получить необходимую информацию и прийти к взаимовыгодному сотрудничеству. Возможно, идеи есть у ваших друзей или знакомых с естественных факультетов МГУ и других

вузов. Также информацию о контактах с предпринимателями могут дать преподаватели курса «Экономика инноваций», которые тесно сотрудничают с Научным парком МГУ и Инновационным бюро журнала «Эксперт».

Отдельно следует отметить студенческий бизнес-инкубатор МГУ, организованный в 2010 г. на базе экономического факультета при поддержке кафедры «Экономики инноваций» и Научного парка МГУ. Расположение студенческого бизнес-инкубатора на территории университета позволяет лично встретиться с участниками проектов и даже влиться в работу команды над проектом как минимум на время проведения учебного курса, а при желании и на более длительный срок.

Интернет-ресурсы

Если же по каким-либо причинам личные контакты не помогли в поиске инновационных идей, можно обратиться к открытым источникам информации и попытаться самостоятельно связаться с инноваторами и предложить им сотрудничество. В качестве возможных источников информации в этом случае выступают интернет-порталы для предпринимателей и сайты различных конкурсов инновационных проектов. В данном разделе представлена краткая информация по наиболее известным порталам и конкурсам, которые размещают заявки участников на своих сайтах, однако это далеко не исчерпывающий список. Большинство ресурсов не предоставляет контакты основателей проектов, поэтому узнать их можно, связавшись с организаторами конкурса. Однако, как правило, в опубликованных описаниях участников дается ссылка на сайт конкурсанта, что позволяет при желании познакомиться с проектом поподробнее.

1. Формула Успеха¹. «Формула Успеха» — это образовательная программа и конкурс бизнес-планов инновационных проектов, который проводится на базе Научного парка МГУ с 2004 г. Программа рассчитана на самую раннюю стадию зарождения технологических компаний. На сайте можно найти краткое описание проектов, представленных участниками программы.

2. Конкурс русских инноваций журнала «Эксперт»². Конкурс стартовал в 2001 г., в период бурного роста российской экономики, прошедшей восстановление после кризисного 1998 г. По-мнению

¹ <http://www.successformula.ru/mod/resource/view.php?id=35>

² <http://www.inno.ru/about/history/>

экспертов, конкурс стал определенным барометром развития инновационной среды в России. Первые конкурсы отражали растерянность российского инновационного сообщества, когда новая модель инновационного развития еще не была сформулирована. Постепенно ситуация стала меняться в лучшую сторону, возник внутренний спрос на инновации со стороны реального сектора, что давало российским инноваторам надежду на рост заинтересованности со стороны растущего российского бизнеса. На сегодняшний день проведено 9 конкурсов, в которых участвовали проекты, относящиеся к самым разным отраслям: ИТ, медицина, нанотехнологии, приборостроение, экология и ресурсосбережение, электроника, энергетика и др. Из участвовавших в конкурсе проектов была сформирована база, содержащая краткое описание продукта или услуги, технологии, рынка, стадии, на которой проект находился на этапе участия в конкурсе; описание организации, занимающейся разработкой и выводом продукта на рынок. Получить более подробную информацию по проектам возможно, воспользовавшись базой журнала «Эксперт», которая была передана в пользование студентам МГУ.

3. Kulibin.org. Официальный портал Национальной Ассоциации Инноваций и Развития Информационных Технологий (НАИРИТ). Основное преимущество данного портала в том, что на нем в открытом доступе находятся контакты разработчиков многих проектов и подробное их описание. Представленные проекты относятся к различным отраслям промышленности и ранжированы в зависимости от стадий, на которых они находятся (стадии инновационной идеи, стартапа или на стадии развития компании). С точки зрения стадии развития более вероятно сотрудничать с проектами на стадии идеи или стартапа, так как именно на этих этапах стратегия развития еще формируется, а потребность в бизнес-плане может быть наиболее острой.

4. innovateRussia.ru. Портал, созданный в рамках Зворыкин-ского проекта в соответствии с федеральной программой по делам молодежи. Для получения доступа к проектам участникам Зворыкин-ского проекта необходимо зарегистрироваться. Также может быть интересен поиск проектов по персоналиям. В частности, на сайте III Инновационного конвента¹, который проходил в декабре 2010 г. на территории Сколково, вывешен список участников конвента и их проектов, и есть возможность написать им письмо с вопросом или предложением.

¹ <http://iconvention.ru/people>

5. Web-Ready¹. Web Ready — это крупнейший конкурс инновационных проектов в сфере интернет-технологий в России, который проводится ежегодно. В конкурсе участвуют проекты, относящиеся к сфере современных интернет-технологий: социальные медиа, SaaS и Cloud Computing, мобильные технологии, разработка компьютерных игр в Интернете, веб-разработки, виртуализация, eCommerce. Конкурс проводится бизнес-инкубатором технопарка Ингрия (Санкт-Петербург) при поддержке Администрации Санкт-Петербурга. На сайте конкурса можно ознакомиться с краткими заявками участников.

6. БИТ — Бизнес инновационных технологий². Предпринимательский конкурс «Бизнес инновационных технологий» впервые был организован при поддержке MIT Russia Business and Technology Initiative в 2003 г. на базе ведущих технических и экономических вузов России: Высшей школы экономики, Московского физико-технического института и Финансовой академии при Правительстве РФ. Информация о проектах-участниках доступна только зарегистрированным пользователям.

7. Кубок техноаций³. Всероссийский конкурс инновационных и технологических проектов «Кубок техноаций» организуется факультетом инноваций и высоких технологий Московского физико-технического института. Конкурс стартовал в 2004 г. Партнерами и спонсорами конкурса являются «Российская венчурная компания», ГК «Российская корпорация нанотехнологий» (РОСНАНО). В разделе сайта «Участники» представлена информация по лучшим проектам из областей IT-инноваций и технологических инноваций.

1.4. Взаимодействие с реальным проектом

Если в качестве идеи для инновационного учебного проекта вы выбрали существующий проект, вам будет необходимо связаться с носителем идеи и получить его разрешение на разработку бизнес-плана проекта. Как правило, носителями идей являются люди с техническим образованием, у которых часто возникают трудности с экономическими и финансовыми расчетами и составлением бизнес-плана. В таком случае вы можете предложить носителю идеи взаимовыгодное сотрудничество.

¹ <http://web-ready.ru/konkurs/>

² <http://www.bit-konkurs.ru>

³ <http://www.technocup.ru/contest>

Узнать координаты носителя идеи вы сможете, связавшись с организаторами конкурса инновационных идей. Познакомившись с будущим партнером, вам нужно будет установить рабочий контакт, выбрав наиболее удобное средство общения: электронная почта, телефон, личные встречи.

Для того чтобы составить успешный бизнес-план, вы должны обладать исчерпывающей информацией о проекте. Основной источник этой информации — носитель идеи, инициатор существующего проекта.

При разработке вашего инновационного проекта и составлении бизнес-плана вам понадобятся следующие основные данные о существующем проекте:

1. Общая информация о проекте

1.1. Название проекта.

1.2. Автор (носитель идеи):

- Ф.И.О.
- Место работы: название организации, должность.
- Контактные данные: телефон, факс, электронный адрес.

1.3. Отраслевая принадлежность проекта.

2. Научно-техническая информация о проекте

2.1. Новизна продукта или услуги.

2.2. Визуальное изображение (картинка, схема, макет) и краткое описание процесса производства.

2.3. Этап разработки: идея, НИОКР, лабораторный образец, прототип, опытное производство, промышленное производство.

2.4. Сравнение с российскими и зарубежными аналогами.

2.5. Наличие (отсутствие) ресурсов для выполнения проекта:

- Имеющееся оборудование.
- Необходимое дополнительно оборудование (состав, стоимость).
- Необходимые для производства материалы (состав, стоимость).
- Необходимые трудовые ресурсы (состав).
- Необходимое помещение (производственное/склад/офис/другое; площадь).

- Краткая характеристика коллектива исполнителей проекта (список участников проекта, опыт работы, область научных интересов, степень участия в проекте).

3. Интеллектуальная собственность проекта

- 3.1. Имеются ли какие-либо охранные документы, защищающие интеллектуальную собственность авторов проекта (например, патенты).
- 3.2. Тип охранного документа (авторское свидетельство, российский патент, международный патент).
- 3.3. Номер документа и срок его действия.
- 3.4. Кому принадлежат права на интеллектуальную собственность (физ. лицам — авторам проекта, юридическим лицам, совместное владение).
- 3.5. Кто оплачивает поддержание в силе охранных документов.

4. Коммерциализация

- 4.1. Наличие бизнес-плана и степень его разработки.
- 4.2. Время, необходимое для разработки продукта до его выхода на рынок (продукт готов, менее года, год, от года до трех лет, более трех лет, другое).
- 4.3. Необходимый объем финансирования (<50 тыс. долл., 50—100 тыс. долл., 100-250 тыс. долл., 250—500 тыс. долл., 500 тыс. — 1 млн долл., > 1 млн долл.).
- 4.4. Предполагаемый целевой рынок продукта.
- 4.5. Потенциальные потребители продукта.
- 4.6. Предполагаемый объем продаж.
- 4.7. Уровень конкуренции. Основные конкуренты. Конкурентные преимущества данного продукта (услуги).
- 4.8. Возможные риски при реализации проекта.
- 4.9. Наличие потенциального инвестора. Степень договоренности с ним.

2. Разделы бизнес-плана

Подготавливаемый вами бизнес-план инновационного проекта должен содержать следующие разделы.

2.1. Резюме бизнес-плана

Резюме является самой важной частью бизнес-плана, это своего рода бизнес-план в миниатюре. В нем дается краткая характеристика наиболее важных аспектов инновационного проекта, его основные посылки и финансовые прогнозы. Цель резюме — заинтересовать потенциальных инвесторов, убедить их вложить деньги в предлагаемый проект.

Основное требование к резюме — простота и лаконичность (максимум 4 страницы), минимум специальной терминологии. Оно должно быть точным и конкретным, а не абстрактным и концептуальным. С первых слов потенциальный инвестор должен получить информацию о наличии обоснованного спроса на предлагаемую продукцию и об эффективности проекта.

Не выдвигайте в резюме никаких предложений по условиям сделки или оценке вашего бизнеса. Условия сделки определяются рынком и являются предметом переговоров с потенциальным инвестором.

Резюме можно дополнить наглядной иллюстрацией или фотографией, чтобы оставить след в памяти читателя.

Содержание резюме:

- Суть проекта (проблема и ее решение)
- Характеристика рынка
- Сведения о компании
- Команда проекта
- Бизнес модель
- Основные этапы развития и бюджет.

Суть проекта

Здесь требуется описать продукт или технологию, которые являются основой проекта. Сделать это нужно с точки зрения нахождения насущной проблемы и предложения ее эффективного

решения (инвесторы хотят увидеть, как предлагаемый продукт или технология могут совершить революцию в существующих технологиях и практике ведения бизнеса).

Опишите проблему. Она может быть существующей или только зарождающейся. Подкрепите свое заявление какими-нибудь основополагающими фактами: статистическими данными, анализом стоимостей, данными по распространенности. Попытайтесь зародить у читателя мысль о том, что эта проблема подразумевает большие возможности на рынке.

Дайте краткое изложение вашего уникального способа решения этой проблемы. Разъясните, как компания сможет заработать деньги, если предоставит решение этой проблемы.

Кратко опишите вопросы, связанные с интеллектуальной собственностью: патентоспособность технологии, наличие у компании возможности свободно оперировать в этой области, упомяните поданные заявки на патенты или полученные патенты.

Характеристика рынка

Размер рынка часто является главным фактором, влияющим на принятие решения о финансировании. Потенциальные инвесторы хотят получить свидетельства того, что основатели компании изучили рынок, поняли его и ими действительно движет желание удовлетворить потребности рынка.

Покажите характер и размер вашего рынка. Вы должны понимать потенциальный предел («потолок») объема продаж вашего продукта.

Опишите своих целевых покупателей. Покажите, почему они должны стать вашими клиентами.

Кратко проанализируйте конкурентов. Оцените конкурентные преимущества вашей компании.

Сведения о компании

В этом разделе должны быть приведены данные о происхождении компании, ее истории и финансировании. Здесь необходимо также описать бизнес компании, отрасль в целом, ее масштаб и основные характеристики.

Отразите отличительные особенности вашего бизнеса и основные факторы, которые, как вы считаете, приведут к успеху. Здесь можно описать текущее состояние компании: количество

сотрудников, продажи и прибыль (если есть), продукцию, мощности, объекты и т.д.

Наконец, в этом разделе должно быть изложено, к чему стремится компания, какой цели хочет достичь и как она надеется попасть «туда», т.е. ее стратегия достижения этой цели.

Если раньше компания уже получала венчурное финансирование, то это необходимо упомянуть в данном разделе.

Команда проекта

В этот раздел следует включить краткие резюме основателей компании, менеджмента и их обязанности. Составляя эти резюме, предприниматели должны позаботиться о том, чтобы представить себя как хорошо сбалансированную команду, изложить особенности квалификации вашей команды, показать, почему она непременно должна победить?

Укажите, какие необходимые позиции вакантны. Уместно также упомянуть акционеров компании (в случае, если компания уже зарегистрирована).

Бизнес-модель

Покажите, каким образом ваш бизнес генерирует денежный поток и прибыль, как ваш способ ведения бизнеса сможет максимально использовать конкурентные преимущества, как при этом выглядят основные показатели эффективности использования капитала. Здесь нужно привести данные, рассчитанные и обоснованные в финансовом разделе бизнес-плана.

Поясните, как вы предполагаете продвигать свой продукт на рынке — каким образом осуществляется коммуникация с потребителями, какие используются каналы сбыта.

Основные этапы развития и бюджет

Покажите основные цели (этапы) развития компании, как вы планируете их достигнуть. Какова потребность в финансировании каждой цели (этапа)? Как достижение каждой цели (выполнение этапа) повлияет на изменение капитализации компании?

Старайтесь быть максимально реалистичными в оценке необходимых ресурсов и времени.

Пример резюме из бизнес-плана проекта, выполненного студентами бакалавриата (2009—2010 учебный год).

Компания Nestling занимается производством комбикорма для кур-несушек, содержащего в себе уникальный компонент — автолизат, который позволяет сбалансировать рацион кур и существенно повысить яйценоскость. Кроме того, инновационная технология позволяет исключить из состава ферменты, повышающие стоимость кормовых смесей.

Однако одной идеи, даже самой гениальной, недостаточно для успеха, поэтому важнейшим активом нашей компании являются наши сотрудники. Несмотря на юность участников команды, каждый из нас уже имеет свои достижения.

✓ Президент компании имеет опыт работы с технологическим проектом «Ферратная технология очистки воды».

✓ Технолог проходил учебную стажировку в Швеции, в рамках которой выполнила 2 проекта: New Venture project и Course project.

✓ Маркетолог имеет опыт работы с технологическим проектом в рамках форума «Селигер 2009», проект вошел в двадцатку лучших.

✓ Финансист успешно прошла в 2009 году стажировку в департаменте корпоративных финансов Института финансовых исследований по теме «Анализ отраслевых рынков».

✓ Бухгалтер имеет опыт работы в составлении бухгалтерской и налоговой отчетности. Имеет сертификат компании Ernst & Young.

✓ Начальник отдела научных разработок — участница Зворыкинского проекта, Всероссийского инновационного форума «Селигер-2009» и обладатель премии «У.М.Н.И.К.» — 2009 по направлению «Биотехнология».

Миссия компании: стать рентабельным поставщиком высококачественного биокорма, внедряя новейшие технологии и разработки в сфере кормления, выявляя и удовлетворяя нужды и потребности современного птицеводства.

Цели компании:

1. Организовать производство комбикорма на основе новой технологии.

2. Занять 1% рынка Северо-Западного Федерального округа РФ к 2010 г. с последующим увеличением доли через 5 лет.

3. В долгосрочном аспекте планируется расширить ассортимент биокормов и выйти на рынки других областей.

Задачи компании:

1. Организация производства.
2. Поиск клиентов, налаживание отношений с ними.
3. Построение графика поставок.

Ценности компании:

- Будь честным. Мы ведём себя честно и этично, оправдывая доверие партнёров.
- Всё делай на отлично. Мы демонстрируем превосходное качество продукта.
- Заботиться о потребителях. Мы строим корпоративную культуру с потребителем в центре, в силу чего показываем выдающееся обслуживание клиентов, а также проявляем заботу об их интересах на каждом уровне нашей работы.
- Не забывай об акционерах. Мы планируем создать устойчивый акционерный капитал через продвижение и развитие нашего продукта. Мы ведём наш бизнес так, чтобы выгоду получали все.

Рынок

Россия входит в десятку крупнейших производителей комбикормов в мире. Доля экспорта комбикормов незначительна, равно как и доля импорта в ёмкости рынка комбикормов. По данным Росстата, на протяжении последних лет сохраняется тенденция повышения производства кормов. За 2008 г. ёмкость рынка комбикормов увеличилась на 9,93% в натуральном выражении, в денежном выражении прирост составил 80,85%. Наибольшие объёмы кормов производятся в Ленинградской и Белгородской областях, Краснодарском крае, Московской и Челябинской областях. Суммарная доля производства этих пяти ведущих областей составила 40% общего объёма производства комбикормов в стране в натуральном выражении.

На рынке комбикормов отмечается явная тенденция к росту востребованности полнорационных комбикормов. Наибольшую сбалансированность рационов питания обеспечивают корма животного происхождения. В 2008 г. объём производства кормов животного происхождения вырос в натуральном выражении на 19,7%, а в денежном — на 42,6%, что объясняется значительным ростом рыночной цены на рыбную муку.

Потребители

Основным потребителем комбикормов является динамично развивающаяся птицеводческая отрасль. Сектор птицеводства является основным двигателем комбикормового производства в России. Доля производства комбикормов для птиц составляет порядка 56—58% в натуральном выражении.

Компания Nestling планирует организацию производства биокормов в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, так как Ленинградская область занимает лидирующие позиции в отрасли птицеводства.

Целевая аудитория: птицефабрики Ленинградской области.

Потребность основных хозяйств в комбикормах составляет порядка 2,2 млн т в год. Следовательно, на долю птиц приходится около 57%, или 1,26 млн т в год. Из них на долю кур-несушек приходится примерно 30%, или 380 тыс. т в год. Расчет объема рынка произведен методом дедукции на основе данных агентства Abercade consulting.

Денежная оценка рынка Ленинградской области (при средней цене за 1 кг корма — 10 руб.) составляет около 4 млрд руб.

Объем российского рынка комбикормов для кур-несушек составляет около 65 млрд руб.¹

Компания Nestling по основному сценарию планирует производить 4100 т в 2010 г., что составит чуть более 1% общего объема рынка. Компания планирует последующий рост объема продаж до 23 000 т в 2014 г. (примерно 7% рынка). По оптимистичному сценарию, компания будет производить 7700 т в 2010 г., что составит 2% рынка с последующим увеличением до 47 000 т в 2014 г.

Конкуренты

В Ленинградской области в настоящее время функционируют 12 заводов по производству комбикормов. Наиболее крупными являются Гатчинский и Волосовский. Продукция конкурентов не дифференцирована и производится на основе рыбной муки, в силу чего их биокорма обладают схожими характеристиками. Помимо этого у конкурентов имеются проблемы: рыбная мука, используемая в производстве, содержит вредные вещества, что вызвало необходимость проверки предприятий.

¹ Расчет объема рынка России методом индукции на основе данных Росстата.

Наши конкурентные преимущества:

- 1) высокое качество обеспечивается уникальным сочетанием экологически чистого сырья и нового компонента;
- 2) экономичность достигается за счёт замены рыбной муки и ферментов автолизатом;
- 3) удобство использования заключается в отсутствии необходимости добавлять различные премиксы и витамины;
- 4) цены конкурентов колеблются в интервале от 7,5 до 14 руб. за 1 кг. Наша продукция будет продаваться по цене 8 руб. за кг.

Финансирование и экономическая эффективность проекта

Срок реализации проекта составляет 5 лет, после чего инвестор сможет получить доход от продажи своей доли в размере 390 млн руб. Высокая прибыльность проекта обусловлена значительным снижением себестоимости продукта за счет использования новой технологии. Выход инвестора из бизнеса возможен через продажу доли стратегическому инвестору, например Инвестиционному фонду США—Россия, который специализируется на нашей отрасли и действует в нашем регионе. Ниже представлены основные показатели эффективности проекта в ближайшие 5 лет (табл. 1).

Таблица 1

Показатель	Значение
Инвестиции	26 млн руб.
NPV (58%)	91,307 млн руб.
MIRR	97%
PP	1,19%
DPP	1,25%
PI	4,51%

Риски

Специалистами компании был проведен анализ чувствительности финансовых показателей проекта, который подтвердил вывод: устойчивость и финансовый успех компании подвержены незначительным рискам.

2.2. Автор идеи, лидер, команда проекта

Отражение раздела «Команда проекта» в текстовой части бизнес-плана

Данный раздел бизнес-плана служит цели доказать, что люди, взявшие на себя ответственность за реализацию выбранной бизнес-идеи, способны на это с определенным качеством и в запланированные сроки. Информация данного раздела должна включать в себя представление автора идеи, лидера команды (инновационный менеджер — тот, кто берет на себя организационные и мотивирующие функции в проекте), основных членов команды (их не может быть более 7—9 человек). Возможен вариант, когда автор идеи является и лидером команды. Помимо представления основных участников проекта в данном разделе необходимо отразить характер взаимоотношений между командой, разрабатывающей бизнес-план, и правообладателем интеллектуальной собственности проекта. Также в данном разделе необходимо описать основные компетенции, которые требуются для реализации проекта, и обозначить, какие компетенции на сегодня есть в наличии, каких не хватает и как планируется решение недостатка компетенций (кого, где, как будут привлекать для работы в проекте и на каких условиях). Помимо обозначенного необходимо описать распределение функций внутри команды (кто что делает, в какие сроки, что является результатом его работы).

Также крайне важно доказать, что проект реализует действительно высоко мотивированная команда, а не группа случайных людей, связанных временными и поверхностными интересами, что возможно сделать, предоставив информацию:

- о ранее реализованных успешных проектах (с описанием результатов), возможно, совместных, если таковые имеются;
- о системе управления мотивацией в команде описываемого проекта (почему команда «не разбежится» при первых же трудностях, а наоборот, приложит максимум усилий для их преодоления).

Таким образом, представление команды в бизнес-плане будет включать в себя 5 пунктов:

- 1) представление автора идеи, инновационного менеджера (лидера команды), основных членов команды;

- 2) описание результатов успешных ранее реализованных проектов команды, если таковые имеются, либо её отдельных членов (краткие выжимки из резюме каждого участника);
- 3) взаимоотношения между правообладателем интеллектуальной собственности и командой проекта;
- 4) необходимые компетенции, степень их «покрытия» имеющимися людьми в команде и перспективы компенсации недостающих компетенций;
- 5) система управления мотивацией в команде проекта в случае его коммерческого запуска.

Наиболее подходящая форма подачи данной информации в тексте бизнес-плана представлена в следующем примере.

Пример: Проект «Диоптрийные маски для горнолыжников»

Автор идеи: Игорь Станиславович Кондратов, 1985 г.р., кандидат технических наук, мастер спорта по горным лыжам, технический директор компании «СЕВЕ» (проектирование и производство спортивного оборудования).

Инновационный менеджер проекта (лидер команды проекта): Вера Красильникова, студентка 4 курса экономического ф-та МГУ имени М.В.Ломоносова (гр. 405).

Команда проекта: Иван Петров, Марина Зайцева, Алексей Петров, Марина Зотова, студенты 4 курса экономического ф-та МГУ имени М.В. Ломоносова (гр. 405).

Реализованные проекты команды: И.С. Кондратов — обладатель 4 патентов, права на которые в данный момент проданы компании «СЕВЕ», автор инновационных идей, которые регулярно попадают в информационную базу журнала «Эксперт» и на основе которых были разработаны студенческие бизнес-планы, победители в конкурсах студенческих бизнес-планов (1999, 2003, 2005). Студенческая команда: Иван Петров — победитель студенческой олимпиады по экономике 2007 г., Марина Зотова — старший финансовый консультант компании КПМГ.

Взаимоотношения между автором идеи и студенческой командой: автор идеи получает готовый бизнес-план, оценивает его и при желании возглавляет проект по бизнес-реализации идеи.

Компетенции (табл. 2)

Таблица 2

Компетенции	Обладатель компетенций	Дополнения
Анализ рынка, маркетинг проекта	Иван Петров	
Операционное планирование	Алексей Петров	
Производственное планирование	Вера Красильникова	Будет привлекаться консультант
Финансовое планирование	Марина Зотова, Марина Зайцева	
Юридическая организация бизнеса/проекта	Игорь Станиславович Кондратов, Вера Красильникова	
Администрирование бизнеса (бухгалтерия, налоги, кадры)	Марина Зайцева	Аутсорсинг
Подбор персонала и т.д.	Вера Красильникова, Иван Петров	

Система управления мотивацией в команде проекта в случае его коммерческого запуска: автор идеи — 30% акций, инвестор — 30%, команда проекта — 20% акций + опционы на 20% акций.

Отражение раздела «Маркетинговый план» в модели Excell не производится, поскольку в ней отражается информация по персоналу, который в процессе развития команда будет набирать (см. раздел «Операционный и производственный планы»).

Отражение раздела «Команда проекта» на презентации

В слайдах описанная информация должна подаваться следующим образом: после слайда, описывающего суть презентуемого продукта (услуги), должен следовать слайд, презентующий автора идеи, инновационного менеджера (лидера команды) и команду проекта. Обычно хорошо воспринимаются слайды, представляющие команду, содержащие фото команды и ФИО. В речи можно кратко сообщить информацию об авторе идеи и команде, представленную выше. Для того чтобы выступление команды работало на поставленные цели, необходимо придерживаться следующих правил:

- выступают все члены группы;
- выступающие передают друг другу слово гладко и эффектно;

- группа готовит список выступающих для жюри (в необходимом кол-ве экземпляров), где люди расположены в порядке их выступлений.

Пример оформления слайдов (рис 3, 4):

Проект «Диоптричные маски для горнолыжников».
Представление команды. Автор идеи



Кондратов Игорь Станиславович,
1985 г.р., кандидат технических наук,
мастер спорта по горным лыжам,
технический директор компании
«СЕВЕ» (проектирование и
производство спортивного
оборудования).



Рис. 3

Проект «Диоптричные маски для горнолыжников».
Представление команды. Студенты

- Красильникова Вера
- Петров Иван
- Зайцева Марина
- Петров Алексей
- Зотова Марина, студенты 4 курса ЭФ МГУ им. М.В.Ломоносова



Рис. 4

Ниже приведено несколько примеров из презентаций студентов бакалавриата экономического факультета МГУ прошлых лет (рис. 5, 6), обучавшихся по курсу «Экономика инноваций» (отчасти отвечающие обозначенным требованиям).

Команда проекта

ООО «Деко-Геофизика»

- Токарев М.** – Совладелец компании «Деко-Геофизика», геофизик с 25-летним стажем
- Колюбакин А.** – Геофизик «Деко-Геофизика»
- Ефремов Д.** – ЭФ МГУ, студент
- Скакунова А.** – ЭФ МГУ, студент
- Науменко П.** – ЭФ МГУ, студент

✓ Малое инновационное предприятие МГУ имени М.В. Ломоносова

Рис. 5

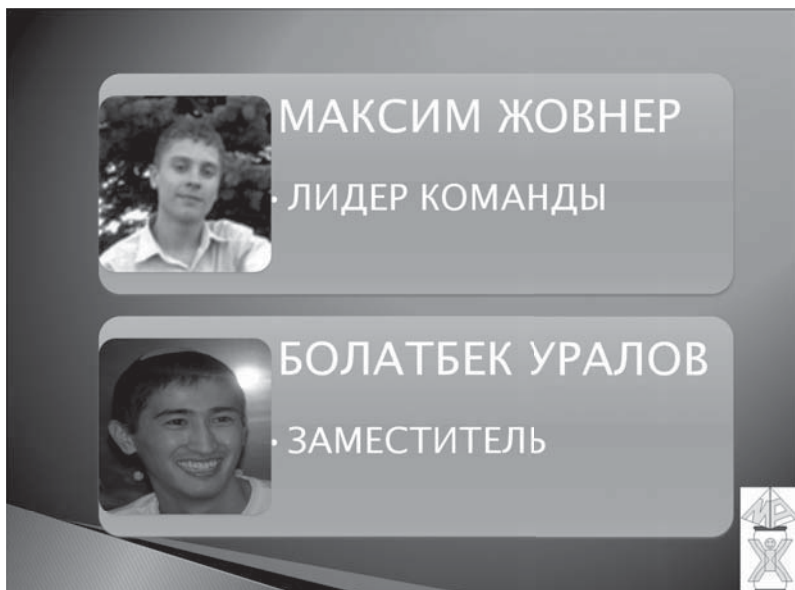


Рис. 6

Подробнее о правилах оформления слайдов и публичном выступлении см. соответствующий раздел.

2.3. Описание продукта

Отражение раздела «Описание продукта» в текстовой части бизнес-плана

Источники информации

Раздел «Описание продукта» составляется после завершения всестороннего рассмотрения всей имеющейся у вас информации и документации по инновационному продукту/услуге.

Источниками такой информации могут служить:

- 1) интервью с носителем идеи (смотрите раздел «Взаимодействие с носителем идеи»);
- 2) интервью с техническими экспертами;
- 3) изучение профильной литературы;
- 4) информация компаний — производителей зарубежных аналогов;
- 5) информация компаний-конкурентов;
- 6) средства массовой информации (специализированные журналы, газеты);
- 7) российские и зарубежные отраслевые и исследовательские институты и организации;
- 8) отраслевые и специализированные выставки (проспекты, каталоги компаний) и конференции.

К большинству перечисленных источников можно получить доступ через Интернет, соответствующие сайты организаций и компаний.

Содержание раздела «Описание продукта»

В разделе «Описание продукта», открывающем основную часть бизнес-плана, дается подробное детальное описание вашего инновационного продукта или услуги. Описание должно включать следующие пункты:

1. Название продукта.
2. Сфера применения и функциональное назначение продукта.

В данном пункте следует описать, какие потребности удовлетворяет продукт, какие проблемы потребителей он решает.

3. Уникальные свойства продукта.

В этом пункте дается ответ на вопрос, в чем состоит инновационность продукта, в чем ценность вашего продукта или услуги

для потребителя, какими потребительскими характеристиками он обладает.

4. Краткие технические характеристики и параметры продукта.
5. Внешний вид и дизайн продукта/услуги. Упаковка продукта.
6. Соответствие стандартам безопасности и экологичности, наличие необходимых разрешительных сертификатов и свидетельств, системы контроля качества.
7. Необходимость и наличие сервисного и гарантийного обслуживания.
8. Комплекс дополнительных услуг, предоставляемых покупателю в случае совершения покупки (например, настройка под индивидуальные требования покупателя, установка программного обеспечения и т.д.).
9. Жизненный цикл продукта.

В этом пункте необходимо описать весь ассортиментный ряд вашего продукта/услуги, все имеющиеся виды и модификации продукта.

Следует описать возможности развития и совершенствования продукта с добавлением новых функциональных характеристик и исправлением существующих недостатков в будущем.

Важной частью раздела «Описание продукта» является пункт **«Интеллектуальная собственность»**.

В бизнес-плане должны быть рассмотрены следующие вопросы, касающиеся интеллектуальной собственности вашего проекта:

1. Определение интеллектуальной собственности данного проекта:
 - 1) что является объектом интеллектуальной собственности проекта: изобретение, полезная модель, промышленный образец, ноу-хау, другое;
 - 2) в чем состоит новизна разработки или состав и ценность конфиденциальной информации (ноу-хау)?
2. Какая форма защиты интеллектуальной собственности будет использована в ходе реализации проекта:
 - 1) коммерческая тайна (ноу-хау);
 - 2) патент (изобретение, полезная модель, промышленный образец);
 - 3) торговые марки и знаки;
 - 4) другие формы защиты интеллектуальной собственности?
3. Кому принадлежат права собственности на интеллектуальную собственность:
 - 1) одному или нескольким членам проектной команды;

- 2) создаваемому или существующему юридическому лицу;
- 3) разработчику идеи;
- 4) другому лицу или организации?
4. Срок действия патента, торговой марки или соглашения о неразглашении коммерческой тайны.
5. Расчет затрат на защиту объектов интеллектуальной собственности:
 - 1) издержки на патентование, включая издержки на проведение патентного поиска, услуги патентных поверенных, оплату пошлины;
 - 2) ежегодные издержки на поддержание патента, включая пошлины и сборы;
 - 3) издержки на поддержание режима коммерческой тайны.
6. Используется ли какая-либо предшествующая интеллектуальная собственность в конечном продукте? Если да, владеет ли компания правами на использование данной интеллектуальной собственности (лицензия: полная, простая; цена лицензии; ставка роялти; сроки лицензии)?

Форма представления информации в разделе «Описание продукта»

В описании продукта необходимо предоставить наглядное изображение продукта в виде:

- фотографии или картинки,
- графической презентации: чертеж, рисунок.

При подготовке презентации проекта (раздел «Описание продукта») необходимо обратить внимание на два основных вопроса:

1. ЧТО? — ВАШ ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОДУКТ
 - Что собой представляет ваш инновационный продукт/услуга?
 - В чем состоит проблема потребителей? Какие потребности у них существуют?
 - Как ваш инновационный продукт/услуга смогут решить данную проблему и удовлетворить потребности?
 - В чем состоит инновационность вашего продукта? Какая новая технология производства или обслуживания потребителя применяется в продукте/услуге?
2. ПОЧЕМУ? — ПРЕИМУЩЕСТВА ВАШЕГО ИННОВАЦИОННОГО ПРОДУКТА
 - Что особенного в вашем инновационном продукте/услуге?

- Почему потребители будут отличать его от продукта/услуги конкурентов и отдавать ему предпочтение?
- Почему ваш инновационный продукт/услугу будут покупать?

В разделе «Описание продукта» необходимо показать инвестору, как будет выглядеть ваш инновационный продукт или услуга для потребителя. Для этого следует использовать в презентации *визуальный образец продукта* в виде картинки, фотографии или чертежа инновационного продукта и/или иллюстрации инновационного процесса.

Для потенциального инвестора также важно понять, что создание данного инновационного продукта реально с технической точки зрения. Если ваш инновационный продукт технологически сложен и отличается высокой инновационной составляющей, имеет смысл *схематично и кратко проиллюстрировать основные этапы процесса производства продукта*.

Уникальные свойства продукта и его преимущества над продуктом конкурентов можно проиллюстрировать «в связке» с *потребностями потребителей*, разместив на одном слайде потребности потребителя и свойства продукта, удовлетворяющие эти потребности.

Если в рамках вашего инновационного проекта был получен патент на изобретение, полезную модель или промышленный образец, в презентации можно проиллюстрировать имеющийся патент и привести его основные характеристики: формула изобретения, срок действия, правообладателя. Патенты имеют важную имиджевую функцию.

Отражение раздела «Описание продукта» в модели Excel

В финансовой модели Excel необходимо учесть следующую информацию из раздела «Описание продукта»:

1. При прогнозировании **объема производства и продаж и ценообразования отражается:**
 - ассортиментный ряд: продукт 1, продукт 2 и т.д.;
 - появление новых продуктов на последующих этапах развития компании, например, с 10 или 12 квартала.
2. При прогнозировании **затрат:**
 - затраты на приобретение необходимых разрешительных сертификатов и свидетельств;
 - затраты на создание и поддержание системы контроля качества;

- затраты на организацию и проведение сервисного и гарантийного обслуживания;
- затраты на оказание дополнительных услуг, предоставляемых покупателю при совершении покупки;
- затраты на регистрацию интеллектуальной собственности, например получение патента (единовременные);
- затраты на защиту интеллектуальной собственности: поддержание патента и/или режима коммерческой тайны.

Ниже приведено несколько примеров из презентаций студентов бакалавриата экономического факультета МГУ прошлых лет, обучавшихся по курсу «Экономика инноваций».

Защита интеллектуальной собственности

В разделе «Интеллектуальная собственность» бизнес-плана должны быть рассмотрены следующие вопросы:

Определение интеллектуальной собственности данного проекта:

1. В чем сущность объекта интеллектуальной собственности (изобретение, ноу-хау) данного проекта?
2. В чем состоит новизна и изобретательский уровень разработки или состав и ценность конфиденциальной информации (ноу-хау)?
3. Имеется ли в настоящее время защита интеллектуальной собственности и насколько она сильна?

Какая форма защиты интеллектуальной собственности будет использована в ходе реализации проекта?

1. Конфиденциальная информация (ноу-хау).
2. Патенты (изобретение, полезная модель, промышленный образец).
3. Авторское право.
4. Торговые марки и знаки.
5. Другие формы защиты интеллектуальной собственности.

Кому будут принадлежать права собственности и право авторства на интеллектуальную собственность?

1. Одному или нескольким членам проектной команды.
2. Создаваемому или существующему юридическому лицу.
3. Разработчику идеи.
4. Другому лицу или организации.

Описание стратегии защиты интеллектуальной собственности:

В случае патента:

1. Сроки и источники патентного поиска для определения патентной чистоты.
2. Сроки публикации информации об интеллектуальной собственности.
3. Срок вывода интеллектуальной собственности в режим эксплуатации.
4. Срок действия патента.

В случае использования коммерческой тайны (ноу-хау):

1. Соглашение о неразглашении коммерческой тайны: стороны соглашения, условия соглашения, сроки соглашения.
2. Система поддержания коммерческой тайны: методы физической охраны, защита информационных сетей, регулирование документооборота, проверка кандидатов на работу.

Расчет затрат на защиту объектов интеллектуальной собственности:

1. Издержки на патентование, включая издержки на проведение патентного поиска, услуги патентных поверенных, оплату пошлины.
2. Ежегодные издержки на поддержание патента, включая пошлины и сборы.
3. Издержки на поддержание режима коммерческой тайны.

Используется ли какая-либо предшествующая интеллектуальная собственность в конечном продукте?

Если да, владеет ли компания правами на использования данной интеллектуальной собственности (лицензия: полная, простая; цена лицензии; ставка роялти; сроки лицензии)?

При подготовке презентации в Powerpoint рекомендуется отразить следующие пункты раздела «Интеллектуальная собственность»:

1. Патент на изобретение/полезную модель/промышленный образец.
2. Формула изобретения (полезной модели) промышленного образца.
3. Срок действия патента.
4. Владелец патента.
5. Издержки на получение патента.
6. Издержки на поддержание патента.

Коммерческая тайна

1. Объект коммерческой тайны.
2. Краткое описание программы поддержания коммерческой тайны.
3. Издержки на поддержание режима коммерческой тайны (рис. 7, 8, 9).

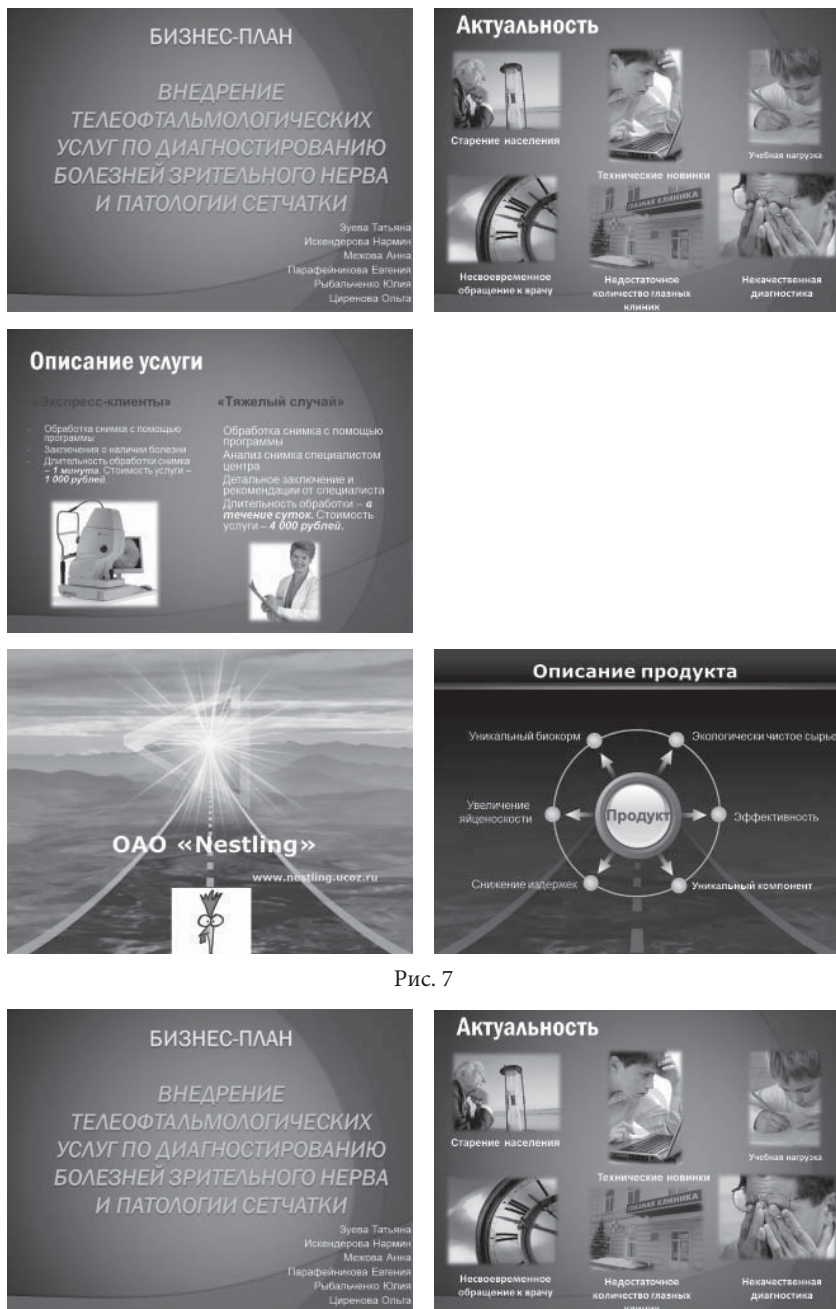


Рис. 7

Рис. 8

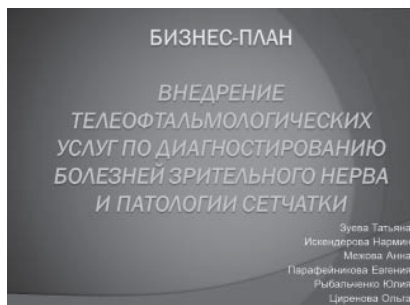


Рис. 9

Отражение в модели Excel

В модели Excel необходимо отразить:

- первоначальные издержки на регистрацию интеллектуальной собственности проекта, например получение патента;
- ежегодные издержки на защиту интеллектуальной собственности: поддержание патента и/или режима коммерческой тайны.

2.4. Маркетинговый план

Отражение раздела «Маркетинговый план» в текстовой части бизнес-плана

Источники информации

Маркетинговый план составляется после завершения серьезного исследования рынка, в ходе которого изучаются конъюнктура рынка, его емкость, динамика рыночного спроса, уровень и динамика цен, требования потребителей к товару, уровень конкуренции, каналы сбыта, особенности поведения покупателей и мотивы принятия ими решения о покупке. Кроме того, необходима оценка производственно-ресурсных и сбытовых возможностей компании, определение уровня её конкурентоспособности на различных рынках (или рыночных сегментах).

Существует несколько направлений маркетинговых исследований, выбор которых зависит от решаемых задач, ситуации на

рынке, позиций компаний на рынке и имеющихся у компании ресурсов.

1. Исследование рынка:

- определение размера рынка и его характера (характеристика потребителей по возрасту, полу, доходу, профессии и социальному положению);
- определение географического размещения потенциальных потребителей;
- определение удельного веса товаров основных конкурентов в общем объеме сбыта на данном рынке;
- исследование структуры, состава и организации работы сбытовой сети, обслуживающей данный рынок;
- анализ общеэкономических и других внешних тенденций, влияющих на структуру рынка;
- исследование закономерностей его формирования;
- оценка состояния и возможных альтернативных изменений в будущем.

2. Исследование сбыта (продаж):

- определение различий в объеме сбыта по определенным районам;
- установление и пересмотр границ бытовых районов, планирование посещений клиентов агентами по сбыту;
- измерение эффективности работы сбытовиков;
- оценка методов торговли и стимулирования сбыта, анализ эффективности распределительной сети в разрезе “расходы-прибыль”, инвентаризация товарных запасов розничной сети;
- ревизия магазинов, изучение контрольных групп потребителей, изучение рекламаций.

3. Исследование потребительских свойств товаров:

- анализ сильных и слабых сторон конкурирующих товаров (для товаров не только своей фирмы, но и ее конкурентов);
- поиски новых способов применения выпускаемых изделий;
- анализ идей/проектов новых изделий;
- испытание новых изделий с привлечением потребителей;
- исследования в области упаковки;
- изучение возможностей упрощения ассортимента.

4. Исследование рекламы:

- анализ эффективности рекламных объявлений;
- анализ эффективности средств распространения рекламы;
- анализ эффективности рекламной работы;
- исследование конкурентной рекламы.

5. Исследование структуры потребностей:

- анализ причин возникновения потребности, ее существования, изменения и удовлетворения;
- анализ иерархии ее признаков и их взаимосвязи;
- анализ ее места и перспектив в рыночном окружении, а также коммерческих возможностей ее разработки.

Это общий список типовых маркетинговых исследований, но большинство из них, с одной стороны, недоступны для малых инновационных компаний, а с другой — не отвечают решаемым задачам. Ниже мы рассмотрим именно те методы исследования, которые адекватны задачам вашего инновационного проекта.

На основании полученной информации о рынке определяется целевой рынок или сегменты рынка, где планируется выведение нового инновационного товара. Рекомендуется выбирать те сегменты рынка, которые поддаются измерениям в количественном выражении. Потенциальная емкость целевого рынка должна быть достаточной для того, чтобы окупались производственные и маркетинговые издержки и была обеспечена прибыль. Данный сегмент должен быть доступен для разработки и осуществления стратегии и тактики вашего предприятия.

Среди основных источников информации в маркетинге обычно выделяют следующие:

- статистические органы (Госкомстат РФ, региональные отделения статистики, Таможенный комитет);
- средства массовой информации (отраслевые и специализированные журналы, газеты);
- отраслевая и справочная литература;
- российские и зарубежные отраслевые и исследовательские институты и организации;
- внутренняя отчетность компаний (бухгалтерские балансы, финансовые и статистические отчеты);
- торгово-промышленные палаты и организации содействия бизнесу (отчеты, исследования, адресная информация);

- различные государственные органы (в области сертификации, лицензирования, налогообложения и др.);
- данные маркетинговых исследований и опросов, выполненные различными информационными, консультационными и рекламными агентствами;
- отраслевые и специализированные выставки (проспекты, каталоги компаний) и конференции;
- адресные и адресно-профильные базы данных (телефонные справочники, специализированные справочники);
- информация компаний — производителей и поставщиков оборудования;
- автоматизированные банки данных, ведущиеся специализированными отечественными и международными фирмами;
- базы данных по законодательству («Гарант», «КонсультантПлюс» и др.).

К большинству перечисленных источников можно получить доступ через Интернет, соответствующие сайты организаций и компаний. Кроме того, значимым методом получения информации являются опросы: через личное общение, через общение в социальных сетях, на форумах, по телефону, по электронной почте. Главное, что вы должны помнить, — общение должно быть взаимовыгодным, т.е. вы должны как-то заинтересовать своего собеседника, например пообещав сообщить ему результаты своего исследования.

Содержание раздела «Маркетинговый план»

Ваш раздел «Маркетинговый план» должен включать в себя следующие подразделы:

1. Анализ рынка: текущая ситуация, тенденции, основные игроки, прогноз динамики роста.
2. Анализ клиентов: выбор целевого сегмента, потребности целевого рынка.
3. Анализ конкуренции.
4. SWOT-анализ вашего проекта (или матрица 7P-SWOT-анализа).
5. Товарная стратегия (виды/ модификации продукта; целостный продукт).
6. Сбытовая стратегия.
7. Ценовая стратегия (определение уровня цен по каждой модификации товара на целевом рынке, в том числе и в зависимости от фаз жизненного цикла товара).

8. Стратегия продвижения (каналы маркетинговых коммуникаций, план проведения рекламных мероприятий, план участия в выставках и ярмарках, стимулирование сбыта, PR-акции и др.).

9. Бюджет реализации маркетинговой программы (объем и структура расходов на реализацию программы).

Анализ рынка. Дается обзор и прогноз развития целевого рынка с изучением следующих факторов: емкость и темпы роста рынка; уровень конкуренции; мотивы покупок данного товара; требования потребителя к качеству и техническому уровню товара; ожидаемое количество клиентов; принятые на рынке формы и методы продаж; основные тенденции развития данного сегмента рынка, барьеры для выхода на данный целевой рынок.

Соответствующие данные можно получить различными методами, включая проведение маркетинговых исследований, анализ информации из открытых источников, изучение потенциальных клиентов и т.д.

Для малых инновационных компаний, особенно находящихся на этапе start-up, наиболее актуальными будут следующие открытые источники:

- ресурсы Интернета;
- отраслевые ассоциации;
- газеты, журналы;
- выставки, конференции;
- государственная статистика;
- министерства, ведомства.

При этом в бизнес-плане обязательно должны быть приведены ссылки на использованные источники. Предварительно каждый источник должен быть проверен на достоверность (особенно интернет-источники). С этой целью рекомендуется получать однотипную информацию из разного рода источников.

Анализ клиентов. Необходимо рассмотреть основные критерии, которыми могут руководствоваться клиенты при покупке вашего продукта, например: цена, качество, каналы сбыта продукта, условия доставки, квалификация продавцов, ассортимент продуктов, стиль работы компании.

Для изучения потребителя вам понадобится ответить на следующие вопросы:

- Что покупается на рынке?
- Почему покупается, каковы мотивы покупки?
- Кто является покупателем, кто принимает решение о покупке?

- Когда покупают (покупательские привычки, процесс принятия решения)?
- Сколько покупают (количество и частота покупки)?
- Где совершают покупку?

Ответив на эти вопросы, можно составить портрет (профиль) потребителя. Для рынка B2C (фирма — конечный потребитель) информация о потребителе может быть представлена в следующем формате:

Возраст	
Профессия	
Потребность в продукте/услуге	
Готовность совершить покупку: <ul style="list-style-type: none"> • у данной фирмы • у конкурентов фирмы • товара-заменителя • по предлагаемой цене 	
Требования к качеству, параметрам продукции/услуги	
Специальные условия покупки	

Попробуйте сформулировать определение целевого потребителя для вашего продукта/ услуги.

Целевым потребителем для продукта/ услуги является: <hr/> <hr/> <hr/>
--

Пожалуйста, попробуйте быть максимально конкретным и избегайте утверждений: «все женщины» или «отрасль машиностроения».

Анализ конкуренции. Конкуренция может принимать различные формы. Возможно, на рынке уже существует ваш непосредственный конкурент. Или ваш успех может привлечь на рынок других игроков. Это часто случается с продуктами, которые приносят высокий доход и не требуют крупных инвестиций. Вы также можете иметь дело с косвенной конкуренцией. Существуют продукты

и сервис, которые потребители могут использовать взамен вашего продукта (товары-заменители или товары-субституты), и это сделает его избыточным. Вам необходима информация о всех конкурентных силах, действующих на вашем целевом рынке. Для этого можно использовать разные методы анализа, в том числе модель пяти конкурентных сил М. Портера.

Собранная информация о конкурентах может быть представлена в виде приведенных ниже форматов (табл. 3, 4).

Таблица 3

Показатели	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Название			
Местонахождение			
Размер/ доля рынка			
Их сильные стороны			
Их слабые стороны			
Преимущества продукции данной фирмы по сравнению с конкурентами			

Таблица 4

Критерии	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Цена			
Качество			
Сервис			
Ассортимент			
Инновации			
Методы продвижения			

Таблица 4 может быть заполнена как фактической информацией, так и экспертными оценками, когда ваша команда оценивает

имеющихся конкурентов по 10- или 5-балльной шкале. Также можно получить сравнительный анализ ваших конкурентов, выраженный количественно.

Для описания конкурентной ситуации может быть использован *SWOT-анализ вашего проекта*, в ходе которого формулируются сильные и слабые стороны проекта, возможности и угрозы. Ниже представлена схема SWOT-анализа и примерный набор его характеристик (табл. 5, 6).

Таблица 5

Примерный набор характеристик SWOT-анализа

<p>1. Сильные стороны компании (S — strength)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Профессионализм, компетентность персонала, менеджеров • Адекватные финансовые ресурсы • Репутация фирмы у клиентов • Лидерство на рынке • Управленческие «ноу хау» • Система стратегического управления • Возможность получения экономии от роста объемов производства • Защищенность от давления конкурентов • Технологические новшества • Преимущества в области издержек • Система внедрения инноваций • Сильный менеджмент
<p>2. Слабые стороны (W — weakness)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие стратегических планов • Слабые конкурентные позиции • Устаревшее оборудование • Низкая рентабельность • Небольшой практический и менеджерский опыт • Нехватка квалифицированного персонала • Недостаточный контроль за выполнением планов • Уязвимость по отношению к давлению конкурентов • Отставание в области исследований и разработок • Недостаточное знание рынка • Недостаток финансовых средств для внесения изменений в деятельность фирмы

<p>3. Возможности (O — opportunities)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Выход на новые рынки или сегменты рынка • Расширение технологических возможностей • Расширение товарного ассортимента • Добавление сопутствующих продуктов/услуг • Вертикальная интеграция • Ускорение роста рынка • Рост платежеспособного спроса
<p>4. Угрозы (T — threats)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность появления новых конкурентов • Рост продаж замещающего продукта • Замедление роста рынка • Неблагоприятная политика правительства • Рост давления со стороны конкурентов • Изменение потребностей и вкуса покупателей • Увеличение требований со стороны клиентов • Неблагоприятные демографические изменения

Таблица 6

Схема SWOT-анализа

	<p>Сильные стороны бизнеса</p> <p>1. 2. 3. 4.</p>	<p>Слабые стороны бизнеса</p> <p>1. 2. 3. 4.</p>
<p>Возможности для бизнеса</p> <p>1. 2. 3. 4.</p>	<p>какие сильные стороны бизнеса помогут реализовать эти возможности</p>	<p>как преодолеть слабости бизнеса через использование возможностей</p>
<p>Угрозы для бизнеса</p> <p>1. 2. 3. 4.</p>	<p>какие сильные стороны бизнеса можно использовать для нейтрализации этих угроз</p>	<p>как минимизировать слабости, чтобы избежать угроз</p>

Как альтернатива может использоваться **матрица 7P-SWOT-анализа** (табл. 7)

Таблица 7

	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
Product				
Price				
Place				
Promotion				
People				
Process				
Physical Evidence				

Товарная стратегия. В данном подразделе описывается ваша товарная стратегия (дифференциация, диверсификация, вертикальная интеграция, узкая специализация), а также маркетинговые характеристики вашего товара, для чего приводятся следующие данные: ассортиментный ряд продукции, наличие аналогов или заменителей вашему товару на данном сегменте рынка, степень его соответствия требованиям конкретных покупателей и потребителей данного сегмента рынка; качество товара; уровень требований по послепродажному обслуживанию, по долгосрочным контрактам с конечным потребителем и по адаптации продукта к требованиям конкретного сегмента рынка; патентная и юридическая защита и чистота товара.

Здесь следует обратить внимание на представление ваших товаров и услуг в выгодном свете: составление списка характеристик товара и их ценности для клиента; сопоставление уровня качества товара и затрат на его обеспечение. Подумайте о продукте/ услуге, который вы продаете или планируете продавать, и запишите уникальное предложение, с которым вы обратитесь к потребителю:

Уникальное предложение моего продукта/ услуги должно быть следующим:

Попробуйте обосновать уникальность вашего продукта:

<p>Мой продукт будет:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Потому что:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Сбытовая стратегия. В этом разделе вы должны описать возможные каналы сбыта для вашего продукта и обосновать их выбор. Для этого вам понадобится проанализировать возможности вашего рынка и найти партнеров, которые могут помочь вам в организации эффективных продаж вашего продукта/ услуги.

Ценовая стратегия. В зависимости от результатов изучения рынка, конкуренции и готовности клиентов платить за данный товар вы определяете следующие параметры ценообразования: уровень цены за единицу товара; динамику цен в зависимости от фаз жизненного цикла товара; дифференциацию цен по сегментам; соотношение уровня ваших цен с уровнем цен конкурирующих продуктов на данном сегменте рынка; зависимость спроса от цены товара (эластичность спроса); наличие аналогов или заменителей вашему товару на данном сегменте рынка; соответствие цены новизне и качеству товара, сервисной политике и обслуживанию, престижу торговой марки вашего предприятия, типу используемого посредника, характеру и особенностям рынка, условиям поставки, кредитно-финансовым условиям; систему скидок и надбавок.

Стратегия продвижения. В данном подразделе следует описать план мероприятий по продвижению продукта/услуги и распределение расходов по каналам маркетинговых коммуникаций, определить основные конференции и выставки, в которых следует «засветиться». При этом следует принимать во внимание следующие параметры: особенности продвижения на данном целевом рынке, характеристики целостного продукта, традиции данного целевого рынка, ожидания целевого клиента.

Подумайте о специфике маркетинговых коммуникаций для вашего продукта:

<p>1. Какие средства маркетинговых коммуникаций обеспечат максимальную целевую аудиторию? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2. Какие средства коммуникации наиболее экономичны? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3. Какие средства коммуникации позволят проинформировать потребителя наиболее эффективно? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Бюджет реализации маркетинговой программы. В этом подразделе определяется общий объем расходов на реализацию всех маркетинговых мероприятий, планируемых данной программой; расходы на маркетинговые исследования; расходы на оплату услуг специализированных маркетинговых и рекламных организаций.

Форма представления информации в разделе «Маркетинговый план»

Результаты ваших исследований по данному разделу бизнес-плана рекомендуется визуализировать с помощью следующих инструментов:

- Диаграмма «Прогноз динамики рынка»
- Диаграмма «Прогноз динамики объема продаж»
- Таблица SWOT-анализа (или матрица 7P-SWOT-анализа)
- Таблица «Портрет потребителя»
- Таблица, описывающая пять конкурентных сил рынка
- Таблица «Сравнительный анализ конкурентов»
- Описание «слоев» Целостного продукта

Отражение раздела «Маркетинговый план» на презентации

При подготовке презентации проекта (раздел «Маркетинговый план») надо обратить внимание на следующие аспекты маркетинга:

- ЧТО? — Продукт и решаемые с его помощью проблемы (удовлетворяемые потребности)
 - ДЛЯ КОГО? — Целевой сегмент рынка
 - ПОЧЕМУ? — Ваши преимущества и отличия от конкурентов (мотивация покупки)
 - КАК? — Маркетинговые мероприятия
- «4Р» {
- Товарная политика — В каком виде? «Упаковка»
 - Ценовая политика — по какой цене?
 - Сбытовая политика — Где?
 - Политика продвижения — Реклама и др.

Другими словами, в своей презентации вы должны ответить на следующие вопросы:

- Какие потребности будет удовлетворять ваш инновационный продукт/ услуга?
- Для кого предназначен данный продукт/ услуга (Портрет/ профиль потребителя, описание целевого сегмента)?
- В чем преимущества вашего продукта/ услуги по сравнению с присутствующими на рынке аналогами и субститутами?
- Какие маркетинговые мероприятия помогут вам достичь цели? Какой целостный продукт вы собираетесь продвигать на рынке? По какой цене? Через какие каналы сбыта? С помощью каких инструментов продвижения?

Имеет смысл использовать в слайдах различные графики, диаграммы и таблицы. Например:

- прогноз объема продаж — в виде графика;
- сегменты рынка, структура рынка — в виде кольцевой диаграммы;
- сравнение с конкурентами — в виде таблицы.

Отражение раздела «Маркетинговый план» в модели *Excell*

Чтобы повысить точность прогнозов, в рамках бизнес-плана имеет смысл сделать расчет следующих показателей:

1. Динамика объема продаж в разных разрезах:
 - по видам, модификациям продукта/ услуги;
 - по разным сегментам рынка (группам клиентов).
2. Величина и структура цены, её дифференциация по сегментам.

3. Величина затрат на реализацию запланированных маркетинговых мероприятий (инструменты продвижения — реклама, стимулирование сбыта, PR-акции и др.).

В рамках разработки данного раздела бизнес-плана можно использовать финансовую модель инновационного проекта в формате MS Excel. Так, для подготовки раздела «Продажи» в данной модели следует определить объем производства, объем продаж и цену реализации, чтобы спрогнозировать величину выручки по вашему проекту. При этом надо принять во внимание следующее.

1. Объем производства — указывается поквартально в натуральных единицах. Объем производства ограничен техническими характеристиками оборудования и квалификацией персонала, на нем работающего.
2. Процедуру выхода на проектную мощность — как правило, оборудованию и сотрудникам необходимо время, чтобы перейти к работе в оптимальном режиме («режим проектной мощности»).
3. Объем продаж, как правило, совпадает с объемом производства, хотя отдельные отрасли предполагают некоторую долю потерь на «утряске», «усушке» и пр. Возможный объем продаж определяется техническими возможностями, с одной стороны, и рыночной ситуацией — с другой.
4. Цена реализации должна основываться на анализе рыночной ситуации. Цена реализации идет в неразрывной связке с целевым рынком, объемом реализации и политикой по продвижению продукции.
5. Особое внимание следует обратить на предположительную динамику изменения цен. Цены могут изменяться как в соответствии с темпом инфляции, так и в соответствии с собственной ценовой стратегией.
6. Цены могут изменяться ежеквартально, а могут — один раз в год.
7. Динамика цен может быть принята любой, но важно обосновать тот или иной выбор.

В результате у вас должен появиться план ваших маркетинговых действий, включающий следующие элементы:

1. Цели/задачи маркетинговых мероприятий, которые должны учитывать слабые и сильные стороны — вашего проекта и конкурентов, а также реальные потребности и угрозы рынка.

2. Анализ рынка: его объем и потенциал, его структура и тенденции, уровень конкуренции, конкурирующие предложения, в том числе товары-аналоги (субституты).

3. Программа действий, в которой следует спланировать все ваши действия по реализации стратегии (инструменты маркетинг-микс) с указанием сроков реализации.

4. Маркетинговый бюджет — оценка затрат на запланированные мероприятия и доходов от их реализации.

Ниже приведены несколько примеров из презентаций студентов бакалавриата экономического факультета МГУ прошлых лет, обучавшихся по курсу «Экономика инноваций» (рис. 10, 11, 12).



Рис. 10



Рис. 11

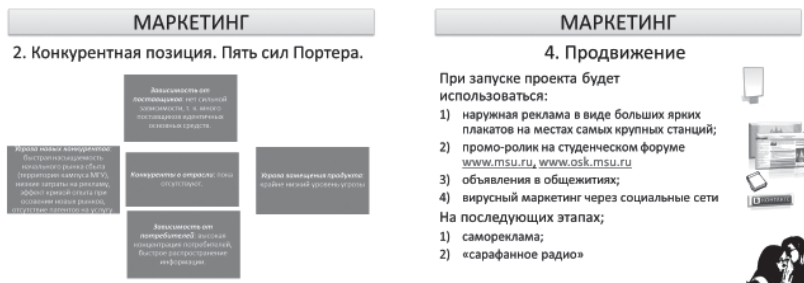


Рис. 12

2.5. Организационный план

Отражение раздела «Организационный план» в текстовой части бизнес-плана

В данном разделе бизнес-плана необходимо представить все аспекты организации данного вида бизнеса, что предполагает выбор ресурсной стратегии, обоснование основных и оборотных средств, составление сметы текущих расходов, выбор организационно-правовой формы, календарный план реализации проекта, организационную структуру, план по персоналу.

Если проект предполагает организацию производства какого-либо продукта, то помимо организационного плана в бизнес-плане необходимо отдельно представить производственный план, где будет обоснован производственный процесс с указанием необходимых ресурсов и требований к производственному помещению.

Способы привлечения ресурсов

Выбор ресурсной стратегии вашего бизнеса предполагает выбор эффективной формы привлечения ресурсов на предприятие. Помимо приобретения ресурсов в собственность или создания их своими силами следует рассматривать и другие формы привлечения ресурсов, выбор которых зависит от типа и особенностей использования ресурса. Возможными вариантами построения ресурсной стратегии бизнеса являются:

а) *аренда* — передача имущества во временное пользование за арендную плату. Объектом аренды является как движимое,

так и недвижимое имущество, в том числе земельные участки, предприятия, здания, сооружения, оборудование, транспортные средства. Особенность аренды заключается в том, что она предполагает отношение двух сторон: арендодателя и арендатора. Срок договора аренды устанавливается соглашением сторон и фиксируется в договоре;

б) *лизинг* — вид финансовых услуг, связанных с формой приобретения основных фондов. С одной стороны, это вид предпринимательской деятельности, направленной на инвестирование капиталов для приобретения имущества в собственность и дальнейшего предоставления его в аренду третьей стороне; с другой — это долгосрочная аренда имущества для предпринимательских целей с последующим правом выкупа.

Предметом лизинга является, как и в случае аренды, движимое и недвижимое имущество за исключением земельных участков, природных объектов, а также имущества, которое федеральными законами запрещено для свободного обращения или для которого установлен особый порядок обращения.

Различают финансовый лизинг (финансовая аренда), в случае которого срок договора лизинга сравним со сроком полезного использования объекта лизинга, и операционный (оперативный) лизинг, срок договора которого существенно меньше срока полезного использования объекта лизинга.

Предмет лизинга, переданный во временное владение и пользование лизингополучателю, является собственностью лизингодателя. Предмет лизинга, переданный лизингополучателю по договору финансового лизинга, учитывается на балансе лизингодателя или лизингополучателя по соглашению сторон. Таким образом, приобретение основных средств в форме лизинга позволят снизить налоговую нагрузку предприятия;

в) *Аутсорсинг* — передача части функций по обслуживанию деятельности компании другой организации-исполнителю, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года).

В российской предпринимательской практике на аутсорсинг чаще всего передаются такие функции, как ведение бухгалтерского

учёта, обеспечение функционирования офиса, услуги переводчика, транспортные услуги, поддержка работы компьютерной сети и информационной инфраструктуры, рекламные услуги, обеспечение безопасности. Для принятия решения о том, какие функции необходимо передать на аутсорсинг, проводится анализ производственных процессов с целью выявления ключевых бизнес-процессов, которые должны выполняться собственными силами, прочие же могут и в большинстве случаев должны быть отданы на аутсорсинг.

Производственный процесс

В случае, если проект предполагает организацию производства, то в производственном плане необходимо охарактеризовать производственный процесс. Наиболее наглядным является схематичное представление процесса производства или схемы организации бизнеса, в которой должны быть определены и структурированы ключевые ресурсы и процессы получения конечного результата.

Под производственным процессом понимают совокупность всех действий людей и орудий труда, осуществляемых на предприятии для изготовления конкретных видов продукции. Все производственные процессы могут быть определены как основные, вспомогательные и обслуживающие. Рассмотрим их более подробно.

Основными называются производственные процессы, в ходе которых осуществляется изготовление основной продукции, выпускаемой предприятием. Результатом основных процессов в машиностроении является выпуск машин, аппаратов и приборов, составляющих производственную программу предприятия и соответствующих его специализации, а также изготовление запасных частей к ним для поставки потребителю.

К *вспомогательным* относятся процессы, обеспечивающие бесперебойное протекание основных процессов. Их результатом является продукция, используемая на самом предприятии. Вспомогательными являются, например, процессы по ремонту оборудования.

Обслуживающими называются процессы, в ходе реализации которых выполняются услуги, необходимые для нормального функционирования и основных, и вспомогательных процессов. К ним относятся, например, процессы транспортировки, складирования, подбора и комплектования деталей и т. д.

В рамках разработки вашего проекта следует определить ключевые этапы производственного процесса, что может помочь более

четко представить весь процесс, увидеть потенциально возможные «узкие места» процесса производства.

Материальные ресурсы

Количество привлекаемых ресурсов должно соответствовать масштабам деятельности и коррелировать с планом продаж. В данном разделе необходимо представить характеристику материальных ресурсов, необходимых для производства продукции или предоставления услуг, в том числе основных и оборотных средств.

Основные средства

1. Каковы характеристики производственных площадей, необходимых для производства вашей продукции:

Какие площади необходимы компании для производства продукции?

Располагает ли компания либо ее учредители необходимыми производственными площадями?

Если да, то какими правами на данную собственность она располагает (принадлежит на праве владения, аренда или др.)?

Если производственные площади принадлежат на правах аренды, то каков срок договора?

Каковы преимущества и недостатки расположения производства именно на данных производственных площадях (близость к клиентам, поставщикам сырья, доступность рабочей силы, транспорта)?

2. Каковы характеристики оборудования, необходимого для производства вашей продукции (в соответствии с ожидаемой мощностью производства продукции):

Перечень всего необходимого оборудования, его базовые характеристики (технические параметры, цены и др.).

В соответствии с принятой ресурсной стратегией следует ли компании покупать оборудование или брать его в лизинг?

Располагает ли компания либо ее учредители необходимым оборудованием?

Если да, то какими правами на оборудование они располагают (принадлежит на праве владения, взято в лизинг или др.)?

Если оборудование взято в лизинг, то каковы условия договора лизинга?

Если оборудование, которое предполагается использовать, является не новым, то какова степень износа оборудования, каков ориентировочный срок полезного использования данного оборудования?

В случае покупки как нового, так и бывшего в употреблении оборудования следует определить, кто является поставщиком оборудования, насколько проработанными являются взаимодействия с ним?

Оборотные средства

1. Какое сырье, основные материалы, покупные полуфабрикаты, вспомогательные материалы будут необходимы в процессе производства?

2. Каковы периодичность закупки необходимых оборотных средств, цены поставщиков (в соответствии с производственным процессом, нормативами расходования оборотных средств в расчете на единицу готового товара)?

3. Насколько уникальны требуемые материальные ресурсы?

Особое внимание следует уделить фактору уникальности материальных ресурсов, необходимых для производства продукции или предоставления услуг. Если требуемые основные или оборотные средства являются неуникальными, то закупка их возможна у достаточного количества поставщиков, и нет причин говорить о наличии рыночной власти поставщиков. В случае же уникальности требуемых материальных ресурсов в явном виде возникает угроза возрастания рыночной власти поставщиков, что может оказывать непосредственное влияние на деятельность компании. Поставщики потенциально могут отказаться работать с компанией или, например, установить чрезмерно высокие цены на уникальные ресурсы.

В соответствии с моделью пяти конкурентных сил Портера рыночная сила поставщиков зависит от следующих факторов:

- степени их концентрации, существования среди них доминирующих игроков;
- силы брендов поставщиков;
- прибыльности их бизнеса;
- готовности поставщиков сильнее интегрироваться в отрасль (например, купить несколько розничных сетей);

- роли качества и сервиса;
- значения отрасли, в которой вы работаете, для поставщика (является ли она для него ключевой);
- издержек переключения: насколько легко поставщикам найти новых клиентов.

Текущие расходы

Данный раздел бизнес-плана предполагает обоснование текущих затрат на реализацию проекта и формирование себестоимости продукта. На основе данного раздела инвестор формирует свое представление об обоснованности размера текущих затрат и их структуры, что значительно влияет на решение об инвестировании (в частности, формирует представление о профессионализме разработчиков бизнес-плана). Информация, содержащаяся в данном разделе, является основой для построения финансовой модели, поэтому приводимые в нем данные должны быть достоверными.

При этом в бизнес-плане не следует переносить все таблицы из финансовой модели, так как они могут загромоздить бизнес-план, поэтому сводку по затратам необходимо отразить максимально лаконично и понятно.

Среди основных элементов данного раздела можно отметить следующие:

1. Структура производственной себестоимости единицы продукции. Основой производственной себестоимости являются прямые материальные затраты, расходы на основной производственный персонал, общие производственные расходы. В случае, если не предполагается улучшение технологии производства со временем (например, работа над ресурсосбережением или производительностью), себестоимость меняется только в связи с изменением цен на основные ресурсы, что выражается в уровне инфляции и индексации зарплат основному персоналу. Поэтому в расчетах необходимо учесть инфляцию и индексацию заработной платы (как минимум, не ниже уровня инфляции).

2. Затраты на заработную плату персоналу.

3. Перечень и динамика изменения административных и коммерческих расходов, а также прочих расходов в расчете на период. В данном пункте можно представить несколько таблиц по каждому виду расходов или одну таблицу по всем расходам. В частности, здесь могут быть отражены арендные платежи (особенно если предполагается расширение площа-

дей), расходы на сертификацию и испытания, командировочные расходы, продвижение продукции и др.

4. Структура всех текущих затрат (что можно наглядно представить круговой диаграммой). В структуре можно выделять несколько групп затрат (например, сырье и материалы, оплата труда, коммерческие, административные, прочие), что во многом зависит от вида бизнеса. Главное, чтобы выбранная группировка делала очевидными те затраты, которые имеют наибольший вес в структуре.

Для каждой статьи затрат необходимо приводить комментарии, показывающие порядок формирования и краткое обоснование каждой статьи.

Организационно-правовые формы компаний

Выбор организационно-правовой формы часто осуществляется уже на этапе переговоров с инвестором (в случае, если организуется отдельная компания для реализации проекта). Однако в бизнес-плане должно быть представлено мнение и желание основателей проекта относительно ОПФ. Её выбор должен быть основан на количестве и составе предполагаемых участников (все ли участники будут иметь отношение к управлению организацией или же некоторые просто будут получателями доходов) с учетом ответственности участников и минимального размера уставного капитала. Наиболее подходящими ОПФ для создания малой инновационной компании и наиболее привлекательными с точки зрения инвесторов являются ООО и ЗАО. Среди основных различий между этими формами можно отметить следующие:

- уставный капитал ООО сформирован из долей участников, тогда как в ЗАО он разделен на акции;
- в отличие от ООО, в ЗАО изменение состава участников не связано с необходимостью внесения изменений в учредительные документы и их регистрации;
- в ООО оценка неденежного имущества, вносимого при создании организации в уставной капитал, независимым оценщиком нужна только в случае, если стоимость имущества превышает 200 МРОТ, тогда как в случае ЗАО независимая оценка нужна во всех случаях;
- процесс увеличения УК в случае ЗАО значительно осложнен за счет необходимости регистрации этого решения в Федеральной службе по финансовым рынкам (ФСФР России).

Календарный план реализации проекта

Для более четкого понимания границ, задач, сроков, распределения ответственности за выполнение вашего проекта, необходимым является составление календарного плана реализации проекта. Все мероприятия по реализации вашего проекта сводятся воедино (см. табл. 8).

Таблица 8

ЭТАП ПРОЕКТА	НАИМЕНОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЯ/МЕРОПРИЯТИЯ	ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЛИЦА	КОНТРОЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ (ПОКАЗАТЕЛИ ВЫПОЛНЕНИЯ)	СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ
1...	1.1...			

В случае, если в проекте не все научно-исследовательские и опытно конструкторские разработки (НИОКР) завершены, может быть представлен отдельный план НИР и/или ОКР с указанием стоимости каждого этапа и влияния его на достижение конечной цели проекта. Данная таблица может быть размещена в разделе, связанном с технологией или производством продукции (Производственный план).

Помимо таблицы можно использовать диаграмму Ганта, что не является обязательным, однако она позволяет наглядно представить этапы реализации проекта во времени. Диаграмма предполагает размещение задач и подзадач календарного плана по вертикали, а шкалы времени — по горизонтали. В этом случае временной период, соответствующий длительности задачи, штрихуется отрезком. Начало, конец и длина отрезка на шкале времени соответствуют началу, концу и длительности задачи. При этом в явном виде представлена зависимость между задачами, в частности отрезки могут накладываться один на другой (если задачи могут быть реализованы одновременно). Создание диаграмм Ганта возможно, в частности, в программном продукте Microsoft Project (пример диаграммы, созданной в данной программе, приведен на рис. 13.) либо вручную также в виде следующей диаграммы.

В случае, если для проекта необходимо получение лицензий или разрешений (как в случае оказания медицинских услуг или услуг связи), то это также должно быть указано в организационном плане.

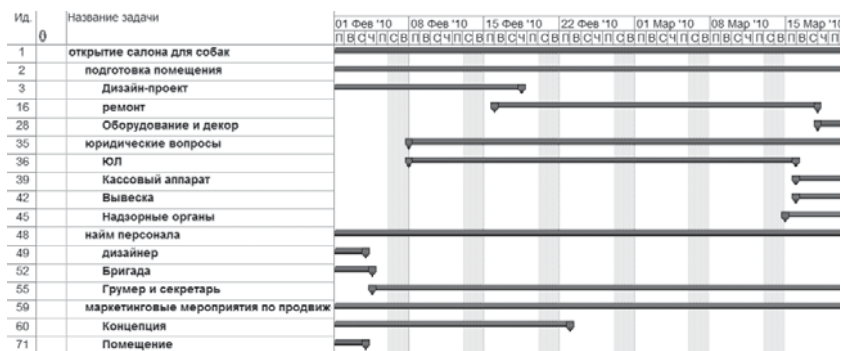


Рис 13. Диаграмма Ганта. Проект по открытию салона красоты для собак

Бизнес-процессы, план по персоналу и организационная структура

Нередко планирование бизнеса начинают с организационной структуры, плана по подбору персонала под эту структуру, его мотивации, заработной плате и пр. Однако к эффективности бизнеса, а соответственно и привлекательности его в качестве объекта инвестирования это имеет лишь некоторое отношение. Гораздо важнее сначала представить, какие основные бизнес-процессы (как минимум производственные) будут обеспечивать достижение намеченных целей, а уже потом, исходя из этих бизнес-процессов, формировать организационную структуру, планы по найму персонала, продумывать систему мотивации и развития и т.д.

Важнейшим ресурсом любого бизнеса являются люди. Поэтому помимо ключевых участников проекта инвестора также интересуется видение предпринимателем будущих бизнес-процессов, оптимальной организационной структуры предприятия, обеспечивающей эти бизнес-процессы, а также количество и компетенции сотрудников, необходимых для реализации этих бизнес-процессов и проекта в целом.

Бизнес-процесс — это стандартная последовательность действий, которые выполняются для получения заданного результата. Можно возразить, что формализация бизнес-процессов для стартапа излишня и невозможна. Но нужно понимать, что в тот момент, когда вы решили делать что бы то ни было, в том числе и организовывать инновационный бизнес или проект, вы одновременно начали моделировать процессы этого бизнеса. То есть вопрос состоит не в том, описывать или не описывать бизнес-процессы, а в том,

насколько создаваемые в проекте процессы работают на достижение поставленных задач.

Как правило, процессы многократно повторяются в более-менее неизменном виде. Из этого следует простой, но важный вывод: алгоритм выполнения процесса можно зафиксировать, а затем совершенствовать, снижая затраты, уменьшая время выполнения и т.д.

Организационная структура обеспечивает бизнес-процессы компании и представляет собой подразделения компании по функциональным и иерархическим направлениям деятельности и их взаимодействие. Помимо связей между подразделениями в организграмме (схеме организационной структуры) может быть сразу указана численность персонала в подразделениях, которая напрямую зависит от специфики и масштабов бизнеса.

Всегда имеет смысл думать об оптимальной численности персонала и использовании аутсорсинга в тех сферах деятельности, которые не связаны напрямую с конкурентными преимуществами компании, а также её профильной деятельностью. Кроме того, если компания, например, работает только с крупными заказчиками, то в большей степени ей потребуются специалисты по продажам, которые будут устанавливать и вести личные контакты с заказчиками, а не маркетологи, исследующие рынок и разрабатывающие мероприятия по продвижению.

Помимо описания основных бизнес-процессов, организационной структуры в бизнес-плане должен быть представлен план по персоналу, который предполагает изменение численности персонала по функциональным (по отделам) и/или должностным характеристикам. Для каждой должности необходимо указать обоснованный размер оклада, включая постоянную и переменную части.

Отражение раздела «Организационный план» в презентации

При подготовке презентации проекта необходимо осветить в слайдах ключевые элементы организации бизнеса таким образом, чтобы слушателям была понятна сама суть и масштаб проекта, план дальнейших действий по его реализации, а также основные источники будущих доходов и расходов.

Среди основных элементов раздела «Организационный план» слайды могут иллюстрировать следующие пункты:

- схему бизнеса (ЧТО ТАКОЕ?) или производственный процесс;

- план реализации проекта (с указанием основных этапов и необходимых для них ресурсов);
- организационную структуру (в случае необходимости — с указанием численности сотрудников);
- основные капитальные и текущие затраты (направления расходования привлекаемых средств).

Отражение раздела «Организационный план» в модели Excell

Подготовка раздела «Организационный план» предполагает заполнение листов «Затраты» и «Персонал» финансовой модели в MS Excell.

При заполнении раздела «Затраты» нужно обратить внимание на следующие моменты:

1. Прямые материальные расходы — сырье и материалы, которые становятся частью готовой продукции. Стоимость прямых материальных расходов может быть прямо и экономично отнесена на определенное изделие. Величина прямых материальных расходов определяется умножением «материальных затрат на единицу продукции» на «цену единицы материальных затрат на объем производства». Материальные расходы на единицу продукции указываются в натуральном выражении на единицу продукции.
2. Величина прямых материальных расходов на весь объем выпуска определяется умножением «материальных затрат на единицу продукции в натуральном выражении» на «цену единицы материальных затрат» и на объем производства».
3. При планировании материальных затрат в первое время возможно планирование перерасхода сырья и материалов, связанного с запуском и отладкой производства.
4. Цену единицы материальных расходов желательно определять обоснованно, как минимум — со ссылкой на информацию из открытых источников. Цены на сырье и материалы должны индексироваться в соответствии с принятым в модели темпом инфляции либо в соответствии с какими-то особенными закономерностями один раз в квартал или реже.
5. Общие производственные расходы включают все косвенные расходы, которые связаны с производством, но не могут быть отнесены на конкретные виды готовых из-

делий. В связи с этим размер общих производственных изделий определяется за период (квартал).

6. Размер текущих затрат может быть задан в абсолютном выражении (руб.) или как процент от какой-либо базы (выручка, производственная себестоимость и т.п.). Например, затраты на аренду помещений и связь могут быть заданы в абсолютных величинах, командировочные и представительские расходы — как процент от производственной себестоимости, дополнительные выплаты сотрудникам за вредность производства — как процент от фонда оплаты труда, затраты на страхование имущества — как процент от рыночной стоимости имущества.
7. Административные и коммерческие расходы являются по сути формой общих производственных расходов, связанных с управлением предприятием и продвижением продукции соответственно, и определяются таким же образом, что и общие производственные расходы. При планировании общих производственных затрат в абсолютном выражении следует не забывать о необходимости их индексации.

В отношении раздела «Персонал» в финансовой модели Excel важно учесть следующие моменты:

1. В рамках модели весь персонал разделен на 4 возможные группы: основной производственный персонал (труд которого можно прямо и экономично отнести на определенный вид готовых изделий), вспомогательный производственный, административно-управленческий и коммерческий персонал. Необходимо определить, какие группы сотрудников будут востребованы в рамках проекта и для каждой из групп указать:
 - наименование позиций. Например, для основного персонала: технический директор, главный инженер, главный технолог и др.; для административно-управленческого персонала: генеральный директор, финансовый директор, главный бухгалтер и т.д.;
 - количество сотрудников для каждой позиции. Следует обратить внимание на связь между объемом производства и количеством необходимых сотрудников;
 - месячный оклад одного сотрудника без учета страховых взносов и с учетом подоходного налога. Заработную пла-

ту желательно устанавливать на основе анализа уровня оплаты труда в выбранном для реализации проекта регионе.

2. Предполагается, что заработная включает в себя постоянную часть (фиксированную величину), сопоставимую с рыночной заработной платой, и переменную, направленную на поощрение высоких результатов, особенно для высшего административного и коммерческого персонала.
3. Кроме того, следует иметь в виду, что во избежание недовольства постоянную часть заработной платы всех без исключения сотрудников необходимо индексировать, учитывая инфляцию и ситуацию на рынке труда.

Примеры слайдов из презентаций прошлых лет

Ниже приведено несколько примеров из презентаций студентов бакалавриата экономического факультета МГУ прошлых лет, обучавшихся по курсу «Экономика инноваций» (рис. 14, 15, 16).



Рис. 14



Анализ полной стоимости планирования сейсморазведки

*1 млн. руб. - цена обчета 1-й модели, *среднее кол-во моделей по площади - 3, *Ближгодние затраты на обчеты моделей при проведении 3D-сейсморазведки

Показатель	Роснефть	Башнефть
Количество месторождений	25	50
Стоимость обчета	32258*25*3 = \$2,42 млн. (71,6 млн. руб.)	32258*50*3 = \$4,84 млн. (143,23 млн. руб.)
Общая стоимость эксплуатации	3,27 + 2,42 = \$5,69 МЛН. (168,6 млн. руб.)	3,27 + 4,84 = \$8,11 МЛН. (240,1 млн. руб.)

• Курс доллара: \$1=29,6 руб.



3. План реализации проекта

Производственный план – 1,5 года

1	Подача документов на регистрацию патента в Роспатент	январь 2011 – март 2011
2	Подача документов на регистрацию патента в ЕПВ	апрель 2011 – июнь 2011
3	Закупка оборудования	апрель 2011 – июнь 2011
4	Монтаж оборудования	апрель 2011 – июнь 2011
5	В&В и прикладные исследования	июль 2011
6	Первый тестовый образец	август 2011
7	Испытание 1 ^{ой} партии образцов продукции	август 2011 – октябрь 2011
8	Испытание 2 ^{ой} партии образцов продукции	ноябрь 2011 – январь 2012
9	Испытание 3 ^{ей} партии образцов продукции	февраль 2012 – апрель 2012
10	Испытание 4 ^{ой} партии образцов продукции	май 2012 – июль 2012
11	Производство демонстрационной партии продукции	август 2012
12	Сертификация продукции	август 2012 – август 2013

Рис. 15



Рис. 16

2.6. Оценка экономической эффективности проекта

Отражение раздела «Оценка экономической эффективности проекта» в текстовой части бизнес-плана

Расчет ставки дисконтирования денежных потоков

Для расчета основных показателей эффективности проекта необходимо прежде всего определить ставку дисконтирования денежных потоков. В текстовой части бизнес-плана может быть отражен способ расчета ставки дисконтирования.

При отсутствии каких-либо элементов риска ставка дисконтирования является затратами на привлечение денег. Для того чтобы оценка затрат на капитал был адекватна модели свободного денежного потока, она должна отвечать следующим условиям¹:

¹ См.: Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. М.; 1997. С. 506.

- охватывать средневзвешенные затраты на привлечение капитала из всех источников (долг, собственные средства акционеров и пр.), поскольку свободный денежный поток воплощает в себе средства, доступные всем поставщикам капитала;
- базироваться на расчетах после вычета корпоративных налогов, поскольку свободный денежный поток по определению является денежным потоком после уплаты налогов;
- отражать номинальную доходность путем корректировки реальной доходности на величину ожидаемой инфляции, коль скоро свободный денежный поток имеет номинальное выражение;
- содержать поправку на систематический риск, который берут на себя все поставщики капитала, так как каждый из них рассчитывает на отдачу, компенсирующую принятый риск;
- включать в себя удельные веса (весовые коэффициенты) каждого источника финансирования по рыночной стоимости, поскольку рыночная стоимость отражает реальные экономические притязания каждой категории рыночных инвесторов;
- подвергаться корректировке на протяжении периода прогноза денежного потока в соответствии с ожидаемыми изменениями инфляции, систематического риска и структуры капитала.

Чаще всего для определения затрат на капитал применяется модель средневзвешенных затрат на капитал (WACC)¹:

$$WACC = r_d * (1 - T_c) * \frac{D}{V} + r_e * \frac{E}{V},$$

где r_d — текущая ставка по займам фирмы; T_c — предельная ставка корпоративного подоходного налога; r_e — ожидаемая норма доходности акций фирмы, которая зависит от делового риска фирмы и структуры ее капитала; D, E — рыночные стоимости имеющихся в настоящий момент соответственно долговых обязательств и акционерного капитала компании; $V = (D + E)$ — общая рыночная стоимость фирмы.

¹ См.: Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. М.; 1997. С. 506.

Общая рыночная стоимость фирмы представляет собой величину, равную полной капитализации компании. Полная капитализация компании есть сумма ее рыночной капитализации (произведения рыночной цены акции на количество акций в обращении) и совокупного долга.

При расчете WACC используется только долгосрочный долг. Краткосрочный долг по кредитным линиям и т.п. рассматривается как оборотный капитал. Беспроцентные долговые обязательства (например, кредиторская задолженность) также исключаются из расчета WACC.

Для повышения точности прогноза и приближения его к реальности на практике следует определять свое значение WACC для каждого периода (квартала) в соответствии с изменениями структуры капитала, однако часто применяется одно значение WACC для всего прогнозного периода. Кроме того, аналитики при определении значения предпочитают ориентироваться не на текущую структуру капитала, а на нормативную (целевую), поскольку структура капитала в отдельный момент не всегда совпадает с той, которая, как ожидается, должна преобладать на протяжении всей жизни компании.

Оценка затрат на привлечение капитала из внешних источников (текущая ставка по займам) представляет собой оценку рыночных альтернативных издержек, сопряженных со следующими инструментами финансирования:

- прямым долгом инвестиционного класса (с фиксированной или переменной ставкой процента);
- долгом ниже инвестиционного класса («мусорные» облигации);
- субсидируемым долгом (например, отраслевые облигации под доход);
- долгом в иностранной валюте;
- лизингом (финансовым и операционным);
- прямыми привилегированными акциями.

Кроме того, если у оцениваемой компании имеется много неисполненных предоставленных служащим опционов на акции (что довольно часто встречается в молодых инновационных фирмах, где низкая заработная плата сотрудников компенсируется «потогонными акциями»), они также должны быть учтены при расчете средневзвешенных затрат на капитал.

Для оценки затрат на привлечение собственного капитала эксперты McKinsey рекомендуют использовать модель оценки

долгосрочных активов CAPM (Capital Asset Pricing Model). Согласно этой модели затраты на привлечение собственного капитала могут быть рассчитаны по следующей формуле:

$$r_e = r_f + \beta \times (r_m - r_f),$$

где r_f — безрисковая ставка процента; β — коэффициент, характеризующий зависимость между доходностью акции и доходностью рынка; $(r_m - r_f)$ — премия за риск; r_m — ожидаемая доходность рыночного портфеля.

В качестве безрисковой ставки аналитики часто используют процентную ставку по долгосрочным государственным облигациям. А. Дамодаран отмечает, что безрисковой может являться только та ставка, которая отвечает двум условиям: она не должна содержать в себе, во-первых, риск дефолта, и во-вторых, риск реинвестирования полученного дохода в активы с иными характеристиками риска. Такими свойствами обладают государственные облигации стран, которые не содержат риск дефолта (например, Германии и Франции, в отличие от долговых обязательств Греции и Португалии), не имеют купонных выплат и подлежат погашению только в конце периода обращения. А. Дамодаран рекомендует использовать для расчетов доходность по долгосрочным государственным облигациям со сроком обращения, соответствующим периоду прогнозирования.

Оценка параметров модели WACC легко осуществима для компаний на стадиях зрелости и далее, в то время как для молодых растущих инновационных фирм представляет собой сложную задачу.

Во-первых, начинающие компании, как правило, принадлежат собственникам, не имеющим возможности диверсифицировать свои средства, либо венчурным капиталистам, которые лишь частично диверсифицируют вложения. Поэтому затраты на собственный капитал должны отражать не только рыночный, но и индивидуальный риск предприятия. Стандартная процедура оценки β по рыночным ценам акций не может быть применена, пока компания не торгуется на рынке.

Во-вторых, старт-апы, как правило, не имеют выпущенных облигационных займов, а значит, невозможно оценить премию за риск, используя рейтинг займа. Кредиты же, предоставленные банком, могут содержать дополнительную премию в связи с высоким риском молодого предприятия. В-третьих, до тех пор, пока компания не торгуется на рынке, не представляется возможным

оценить рыночные доли собственных и заемных средств в структуре капитала. Тем не менее, существуют определенные подходы, позволяющие оценить значение параметров модели. Полезную информацию по оценке ставки дисконтирования (среднеотраслевые значения коэффициента b , премии за риск и величину безрисковой ставки) можно найти на сайте А. Дамодарана <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> в разделе Updated data.

Альтернативным вариантом оценки ставки дисконтирования является модель кумулятивного построения, когда к безрисковой ставке добавляются премии за риски¹. Так, Мировой банк рекомендует учитывать в ставке дисконтирования премии за следующие риски (табл. 9):

Таблица 9

Факторы риска	Премия за риск, %
Качество руководства компанией	0—5%
Размер компании	0—5%
Финансовая структура	0—5%
Производственная и географическая диверсификация	0—5%
Качество (диверсификация) клиентуры	0—5%
Устойчивость доходов (прогнозируемость)	0—5%
Специфические (инновационные) риски	0—5%

Значение премии за каждый вид риска лежит в диапазоне от 0% до 5% и оценивается экспертным путем.

Важным моментом в определении затрат на капитал является их нисходящая динамика на протяжении жизненного цикла инновационной компании. Первоначальные инвестиции в проект осуществляются по этапам с постепенно снижающимся риском, начиная со стадии концептуальных исследований и завершая стадией разработки (или пробных продаж). Поскольку разработка намного дороже лабораторных исследований, большая часть затрат осуществляется в финале работы над проектом и связана с меньшим риском. Наличие опциона на прекращение работ по проекту также

¹ Использованы материалы лекции В.Г. Белолипецкого, Е.Б. Семеновой «Оценка эффективности».

снижает уровень риска. Пройдя стадию, когда от него начинает поступать отдача, проект вскоре превращается в стабильно действующий бизнес. Соответствующая ставка дисконтирования для продолжения инвестиций в успешный продукт становится затратами на капитал. Поэтому концептуально неверно применять единую ставку дисконтирования на протяжении всего жизненного цикла продукта, так как риск изменяется.

При отражении этого раздела в текстовой части бизнес-плана можно использовать график динамики WACC и доходности собственного капитала (см. на листе «Финансирование» в финансовой модели MS Excel).

Анализ основных показателей эффективности проекта

В данном разделе должны найти отражение расчет и анализ основных показателей эффективности проекта, к которым относятся:

- чистая приведенная стоимость проекта;
- внутренняя норма доходности;
- срок окупаемости инвестиций;
- индекс прибыльности.

Чистая приведенная стоимость проекта (NPV) представляет собой сумму дисконтированных денежных потоков, доступных всем собственникам вложенного в предприятие капитала. Она рассчитывается по следующей формуле:

$$NPV = \frac{\sum_{t=1}^T FCFF_t}{(1+r_t)^t} = \frac{\sum_{t=1}^T (B_t - C_t)}{(1+r_t)^t},$$

где $FCFF_t$ — свободный денежный поток в период t , который равен разнице между доходами (B_t) и расходами (C_t) соответствующего периода; T — срок жизни проекта; r_t — ставка дисконтирования.

Поскольку срок жизни проекта (период, в течение которого компания способна приносить положительные денежные потоки), как правило, неизвестен, а прогнозирование на отдаленные периоды представляет определенные трудности, аналитики делят срок жизни проекта на два периода: прогнозный и постпрогнозный (терминальный). На прогнозный период составляются подробные прогнозы свободного денежного потока, а сумма денежных потоков, генерируемых компанией в постпрогнозный период, рассчитывается как продленная (терминальная) стоимость проекта.

Продолжительность прогнозного периода должна быть такой, чтобы за горизонтом прогноза можно было достаточно уверенно предполагать для компании рост, близкий к росту экономики в целом. Сохранение в постпрогнозном периоде более высоких темпов роста приведет к тому, что стоимость компании приобретет нерелистично крупные размеры относительно экономики.

Эксперты McKinsey в популярном издании, посвященном оценке стоимости бизнеса, для большинства компаний советуют выбирать горизонт прогноза в 10—15 лет. Они отмечают, что быстрорастущим фирмам, к каковым и относится инновационный бизнес, может потребоваться даже больше времени для достижения стадии зрелости. В то же время использование слишком короткого прогнозного периода приведет к существенному занижению стоимости либо потребует значительных усилий по определению долгосрочных темпов роста, подходящих для оценки продленной стоимости.

Однако в связи с глобализацией и ускорением развития технологий в последние годы наблюдается сокращение жизненного цикла продуктов. Так, например, для программного обеспечения средний срок жизни составляет не более 2 лет; для легковых автомобилей и компьютеров — 3—4 года; для химикатов и средств воздушного транспорта — 6—7 лет; для фармацевтических продуктов и продуктов биотехнологий — 10 лет; для коммуникационных систем — 12 лет; а для изделий деревообработки и транспортных систем — более 20 лет¹.

П. Боер для определения периода прогнозирования предлагает использовать понятие «зрелого года» — это месяц или год, когда продукт полностью проникает на рынок. После того как происходит полное проникновение на рынок, можно ожидать, что темпы роста приблизятся к долгосрочным темпам роста рынка².

Продленная (терминальная) стоимость представляет собой поток денежных средств, который способна приносить компания за пределами прогнозного периода. Как правило, аналитики прогнозируют свободный денежный поток на ранних стадиях жизненного цикла компании (start-up и early stage), когда наблюдается неравномерный рост как выручки (если она уже есть), так и затрат предприятия. Предполагается, что на стадии зрелости компания достигает устойчивого темпа роста и стабилизирует основные

¹ См.: Боер Ф. П. Оценка стоимости технологий: проблемы бизнеса и финансов в мире исследований и разработок. М.; 2007. С. 225.

² Там же. С. 261.

показатели деятельности (рентабельность капитала, норму реинвестирования, операционную маржу, величину затрат на капитал и т.д.), а значит, расчет стоимости будущих денежных потоков компании может быть сведен к применению формулы бессрочной ренты (модель Гордона).

Если прогнозирование денежных потоков до стадии зрелости затруднено в силу слишком длительного временного горизонта, предлагается прогнозировать денежные потоки коммерциализируемых продуктов на первые две стадии, а далее использовать продленную стоимость, разбив ее в свою очередь на две составляющие, характеризующие отдельно стадию зрелости и последующие стадии. При этом следует учесть, что для таких компаний с большим потенциалом роста основная часть стоимости бизнеса будет заключена в продленной стоимости стадии зрелости, что должно найти отражение в более высоких темпах прогнозируемого для этой стадии роста.

Вообще говоря, существуют шесть методов оценки продленной стоимости в зависимости от того, какой сценарий развития предусматривается для компании. Два метода предполагают ликвидацию бизнеса, в этих случаях терминальная стоимость определяется как стоимость оборотных активов или балансовая стоимость бизнеса (стоимость оборотных активов и основных средств) за вычетом затрат на ликвидацию. Фактически в этих случаях продленная стоимость сводится к величине чистых активов предприятия за вычетом расходов, связанных с ликвидацией бизнеса.

Следующие два метода расчета продленной стоимости заключаются в поиске сопоставимых компаний и использовании мультипликаторов P/E и EV/EBITDA. Применение этих способов адекватно в том случае, когда компания планирует или уже вышла на IPO. Поскольку инновационный бизнес по своей сути является уникальным, возникают трудности с подбором компаний-аналогов. Основываясь на категории отрасли и долгосрочном темпе роста, аналитик вычисляет разумную величину соотношения и умножает ее на чистую прибыль или EBITDA, проектируемую для последнего года периода оценки. Коэффициент P/E требует особой осторожности, поскольку на величину чистой прибыли компании-аналога могут влиять процентные платежи, не связанные с конкретным проектом, либо иные выплаты, обусловленные особыми обстоятельствами. Независимо от того, какой коэффициент выбран, для оценки продленной стоимости следует использовать не текущее значение, а определить, каким оно будет

в последний прогнозный год оценки. Это самый сложный момент в применении способа мультипликаторов для оценки продленной стоимости.

Другие два метода оценки продленной стоимости предлагают использовать формулы бессрочной ренты (рост компании предполагается равным нулю) и растущей бессрочной ренты. Если сценарий развития компании предполагает, что в какой-то момент свободный денежный поток стабилизируется и перестанет расти, можно использовать следующую формулу:

$$TV = \frac{FCFF}{WACC},$$

где TV — терминальная стоимость бизнеса; $FCFF$ — величина свободного денежного потока компании в следующий за последним год прогноза; $WACC$ — средневзвешенные затраты на капитал.

Если же мы полагаем, что компания будет развиваться дальше с постоянным долгосрочным темпом роста, для оценки продленной стоимости применима модель растущей бессрочной ренты:

$$TV = \frac{FCFF}{WACC - g},$$

где g — постоянный долгосрочный темп роста свободного денежного потока.

При оценке продленной стоимости следует иметь в виду следующие соображения:

1. Согласно П. Боеру, темпы роста компании в продленном периоде должны быть близки к долгосрочным темпам роста экономики¹. В целом он считает подходящим темп роста, характерный для конкретного сектора рынка. По мнению Т. Коупленда, Т. Коллера, Дж. Муррина, наилучшими показателями будут выступать ожидаемые темпы роста потребления продукции отрасли и инфляция. Кроме того, ограничением для темпов роста служит емкость рынка.

2. Оценка средневзвешенных затрат на капитал должна отражать устойчивую структуру капитала и уровень делового риска, соответствующий ожидаемым условиям в отрасли.

¹ В качестве долгосрочных темпов роста экономики можно воспользоваться прогнозами Министерства экономического развития РФ — <http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz>.

3. Хотя норма реинвестирования не входит в явном виде в формулу продленной стоимости, она равна темпу роста, деленному на рентабельность инвестированного капитала. Необходимо удостовериться, что выведенная в процессе оценки темпов роста и рентабельности капитала норма реинвестирования согласуется с экономическими параметрами отрасли.

Очевидно, что модель растущей бессрочной ренты применима лишь в случаях, когда темп роста меньше средневзвешенных затрат на капитал. Когда наблюдается противоположная ситуация, следует увеличить прогнозный период и выбрать более отдаленный момент для расчета терминальной стоимости или же обратиться к методу мультипликаторов, используя значения для бизнеса с высокими темпами роста.

Отметим, что размер продленной стоимости инновационных фирм в обязательном порядке должен учитывать научный потенциал сотрудников компании, а также способности менеджеров эффективно коммерциализировать новые разработки. Учет этих факторов может быть осуществлен путем выбора более высоких темпов роста свободного денежного потока или более низкой величины средневзвешенных затрат на капитал.

Внутренняя норма доходности (IRR) представляет собой ставку дисконтирования свободного денежного потока, при которой чистая приведенная стоимость проекта равна нулю. Внутренняя норма доходности позволяет сделать выбор между инвестициями в проект и альтернативными вложениями: если альтернативные вложения имеют более высокую ставку доходности, целесообразно отказаться от проекта в их пользу.

Срок окупаемости проекта (DPP) представляет собой время, в течение которого накопленный дисконтированный денежный поток покрывает величину инвестированного капитала. Чем меньше срок окупаемости проекта, тем выше его эффективность.

Индекс прибыльности (IP) рассчитывается как отношение чистой приведенной стоимости компании к величине инвестированного капитала. Чем выше значение индекса, тем выше рентабельность инвестиций.

(Расчет показателей эффективности проекта представлен на листе «Анализ проекта» в финансовой модели MS Excel.)

Анализ точки безубыточности

В этом разделе должны быть представлены расчеты и анализ следующих показателей:

- точки безубыточности проекта;
- запаса прочности производства каждого вида продукта;
- минимально допустимой цены каждого вида продукта.

Анализ точки безубыточности позволяет определить объем производства в натуральном и денежном выражении, необходимый для обеспечения окупаемости вложений. **Точка безубыточности** в натуральном выражении рассчитывается следующим образом:

$$Q_{\text{безубыточный}} = \frac{FC}{P - AVC},$$

где FC — сумма постоянных затрат; P — цена продукта; AVC — средние переменные затраты на единицу продукта.

Точка безубыточности рассчитывается для каждого периода (квартала) отдельно.

Определение точки безубыточности позволяет рассчитать **запас прочности** производства продукта. Эта величина показывает долю объема производства продукции, которая превышает объем безубыточности, т.е. характеризует величину, на которую может быть снижено производство без возникновения убытков по операционной деятельности:

$$q_{\text{зап.пр.}} = \frac{Q_{\text{реальный}}}{Q_{\text{безубыточный}}} - 1,$$

где $Q_{\text{реальный}}$ — фактический объем производства; $Q_{\text{безубыточный}}$ — объем производства в точке безубыточности.

Кроме того, полезно рассмотреть динамику **минимально допустимой цены** продукта, которая рассчитывается по следующей формуле:

$$p_{\text{мин}} = \frac{FC}{Q_{\text{реальный}}} + AVC.$$

В текстовой части бизнес-плана для наглядности можно использовать следующие графики:

- динамики реального объема производства и точки безубыточности;
- динамики запаса прочности;
- динамики минимальной цены продукта.

(Расчет показателей и соответствующие графики представлены на листе «Анализ проекта» в финансовой модели MS Excel.)

Общий, горизонтальный и вертикальный анализ прогнозных отчетов

В Финансовом плане должны быть представлены прогнозные Отчеты о финансовом состоянии компании (Бухгалтерский баланс) и Отчеты о прибылях и убытках по годам. (Они находятся на листе «Прогнозные отчеты» в финансовой модели MS Excel.)

Общий, горизонтальный и вертикальный анализ представляют собой предварительный анализ абсолютных и относительных изменений статей прогнозных отчетов. Абсолютные и относительные изменения Отчета о финансовом состоянии и Отчета о прибылях и убытках должны отражать заявленную компанией стратегию бизнеса и соответствовать цели и задачам, поставленным менеджментом компании.

Общий анализ прогнозных отчетов представляет собой изучение абсолютных изменений показателей Отчета о финансовом состоянии компании и Отчета о прибылях и убытках с целью выявления основных тенденций в развитии бизнеса. Полезно сначала рассмотреть динамику абсолютных изменений итоговых статей баланса, а затем выявить, какие конкретно статьи внесли наибольший вклад в изменение итоговых величин. Анализ предполагает не только расчет изменений, но и объяснение их причин. (Расчеты для общего анализа проекта представлены на листе «Общий анализ» в финансовой модели MS Excel.)

Горизонтальный анализ заключается в сопоставлении показателей соответствующих статей отчетности за различные периоды времени. Цель анализа — выявить основные тенденции в развитии фирмы, а также изменения, произошедшие в ее финансовом состоянии. Для удобства его проведения показатели каждой статьи отчетности выражаются как процентное изменение относительно значения предыдущего периода.

Здесь необходимо выявить и проанализировать значительные изменения в статьях баланса и отчета о прибылях и убытках, показать их связь с заявленной стратегией бизнеса, объяснить причины их возникновения и динамики. Полезно сравнить динамику показателей компании с аналогичными у основных конкурентов или средними по отрасли.

Горизонтальный анализ предприятия также позволяет оценить **состояние предельной эффективности бизнеса**. Состояние предельной эффективности бизнеса определяется следующим соотношением:

$Tr^3 To^3 Ta^3 Tk$,

где Tr — темп роста дохода (прибыли),

To — темп роста оборота (выручки),

Ta — темп роста активов,

Tk — темп роста собственного капитала.

В зависимости от соблюдения знаков неравенства можно сделать вывод о высокой, средней или низкой эффективности компании. (Расчеты для проведения горизонтального анализа проекта и оценки состояния предельной эффективности бизнеса представлены на листе «Горизонтальный анализ» в финансовой модели MS Excel.)

Вертикальный анализ позволяет определить структурные изменения, произошедшие в активах, источниках финансирования, доходах и затратах компании. При этом каждая статья баланса выражается как процент или доля от итога соответствующего периода, а отчета о прибылях и убытках — как процент или доля от выручки. Важно обратить внимание на динамику соотношения оборотных и внеоборотных активов, собственных и заемных средств. Для наглядности полезно использовать графики, отражающие изменения в структуре активов и пассивов компании по годам. (Расчеты и графики для проведения вертикального анализа проекта представлены на листе «Вертикальный анализ» в финансовой модели MS Excel.)

Анализ рентабельности проекта

Анализ рентабельности проекта необходим для определения прибыльности инвестиций и оценки эффективности управления капиталом. Анализ рентабельности обосновывает целесообразность осуществления инвестиций в проект. На основе данных, представленных в прогнозных отчетах, можно рассчитать и проанализировать динамику следующих показателей рентабельности проекта:

- **Коэффициент валовой прибыли**

$$GPM = \frac{GP}{SAL} = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Выручка}}.$$

Коэффициент показывает долю валовой прибыли, содержащуюся в выручке на единицу реализованной продукции. Он позволяет определить величину валовой прибыли, которая остается за вычетом себестоимости реализованной продукции на покрытие остальных расходов — коммерческих, административных, прочих и др. Он также характеризует эффективность управления производственными

затратами и обоснованность ценовой политики фирмы. Очевидно, что чем выше значение данного показателя, тем более эффективно осуществляется основная деятельность предприятия.

- **Коэффициент (маржа) чистой прибыли**

$$NPM = \frac{NP}{SAL} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}}.$$

Этот коэффициент измеряет чистую рентабельность продаж фирмы, ее способность генерировать средства для выплат собственникам и развития за счет внутренних ресурсов. При прочих равных, чем выше значение показателя, тем более успешной является деятельность предприятия.

- **Коэффициент рентабельности продаж (маржа EBIT)**

$$ROS = \frac{EBIT}{SAL} = \frac{\text{Операционная прибыль}}{\text{Выручка}}.$$

Этот коэффициент показывает, какую сумму операционной прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции, т.е. сколько остается у предприятия за вычетом себестоимости продукции и других операционных расходов. Чем выше значение показателя, тем эффективнее операционная деятельность компании.

- **Маржа EBITDA**

$$\begin{aligned} \text{Маржа EBITDA} &= \frac{EBIT + DA}{SAL} = \\ &= \frac{\text{Операционная прибыль} + \text{Амортизация}}{\text{Выручка}}. \end{aligned}$$

Маржа EBITDA является показателем, аналогичным предыдущему. Однако в отличие от коэффициента рентабельности продаж, он показывает денежный поток, приходящийся на каждый рубль проданной продукции, за вычетом амортизационных отчислений. Чем выше значение показателя, тем эффективнее операционная деятельность компании.

- **Коэффициент рентабельности активов**

$$\begin{aligned} ROA &= \frac{NP \text{ или } EBIT}{A} = \\ &= \frac{\text{Чистая прибыль или Операционная прибыль}}{\text{Выручка}}. \end{aligned}$$

Этот коэффициент отражает отдачу, которая приходится на 1 руб. совокупных активов фирмы, и является важнейшим показателем эффективности бизнеса.

- **Коэффициент рентабельности чистых активов**

$$RONA = \frac{NP}{NA} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средние чистые активы}} = \\ = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{ОС} + \text{Чистый оборотный капитал}}.$$

Коэффициент показывает, сколько денежных единиц прибыли получено на денежную единицу чистых активов.

- **Коэффициент рентабельности инвестированного капитала**

$$ROIC = \frac{NOPAT}{IC} = \\ = \frac{\text{Операционная прибыль} * (1 - \text{Ставка налога на прибыль})}{\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные кредиты и займы}}.$$

Этот коэффициент является общей мерой эффективности инвестиционной деятельности, характеризуя отдачу на вложенный в фирму капитал. Данный показатель играет фундаментальную роль в оценке деятельности менеджмента по созданию дополнительной стоимости бизнеса.

- **Коэффициент рентабельности собственного капитала**

$$ROE = \frac{NP}{E} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средний собственный капитал}}.$$

Коэффициент показывает, насколько эффективно используется собственный капитал компании, т.е. какой доход получает предприятие на денежную единицу собственных средств. Данный показатель характеризует уровень эффективности вложений акционеров, он имеет фундаментальное значение в финансовом менеджменте и часто становится объектом стратегического планирования.

Этот показатель должен соответствовать значению требуемой инвестором нормы доходности.

При отражении анализа рентабельности в бизнес-плане хорошо использовать графики:

- динамики маржи чистой прибыли, EBIT и EBITDA;

- динамики рентабельности активов, собственного и инвестированного капитала.

(Расчеты и графики для проведения анализа рентабельности проекта представлены на листе «Анализ рентабельности» в финансовой модели MS Excel.)

Анализ ликвидности проекта

Показатели ликвидности характеризуют способности предприятия своевременно и в полном объеме отвечать по требованиям держателей его краткосрочных обязательств — поставщиков, кредиторов, работников и др., а также осуществлять текущие производственные и операционные расходы. В общем случае компания считается ликвидной, если ее текущие активы (CA) превышают краткосрочные обязательства (CL).

Это означает, что общим индикатором ликвидности может служить величина чистого оборотного капитала (NWC). Формально предприятие является ликвидным тогда, когда оно имеет чистый оборотный капитал: $NWC = CA - CL > 0$. Однако данное правило не является догмой: в силу специфики бизнеса либо высокого профессионализма менеджмента компания может позволить себе отрицательное значение чистого оборотного капитала, что означает фактическое финансирование операционной деятельности за счет отсрочек оплаты поставщикам.

Для анализа ликвидности компании можно рассчитать и проанализировать динамику следующих показателей:

- **Коэффициент общей ликвидности (коэффициент покрытия)**

$$CR = \frac{CA}{CL} = \frac{\text{Текущие активы}}{\text{Текущие пассивы}}.$$

Данный коэффициент показывает, в какой степени текущие обязательства покрываются текущими активами, т.е. сколько денежных единиц текущих активов приходится на денежную единицу текущих обязательств. На Западе принят норматив ≥ 2 , что означает возможность погасить краткосрочные обязательства в течение 1,5 месяца. В России значение снижено до $\geq 1,2-1,3$.

- **Коэффициент срочной ликвидности («тест лакмусовой бумажки»)**

$$QR = \frac{CA - INV}{CL} = \frac{\text{Текущие активы} - \text{Товарные запасы}}{\text{Текущие пассивы}}.$$

Этот коэффициент определяет способность предприятия выполнить свои текущие обязательства из наиболее ликвидных активов и дополняет предыдущий показатель, так как характеризует источники покрытия текущих обязательств. Норматив составляет ≥ 1 , что означает возможность компании погасить свои краткосрочные обязательства в течение 1 месяца. На практике значение этого показателя составляет от 0,7 до 1, что признаётся допустимым.

Иной способ расчета этого же показателя возможен по следующей формуле:

$$QR = \frac{Cash + MS}{CL} = \frac{\text{Денежные средства} + \text{Кратковременные вложения}}{\text{Текущие пассивы}}$$

Первый способ расчета представляет интерес для банков и кредитных учреждений, второй — для поставщиков компании.

- **Коэффициент абсолютной (мгновенной) ликвидности**

$$AR = \frac{Cash}{CL} = \frac{\text{Денежные средства}}{\text{Текущие пассивы}}$$

Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует способность предприятия выполнить свои текущие обязательства из абсолютно ликвидных активов, т.е. показывает ту часть текущих обязательств, которая может быть мгновенно погашена. Теоретически нормальное значение составляет 0,1 ... 0,3. Норматив составляет $\geq 0,2$, что означает возможность компании в 5 дней покрыть все свои краткосрочные обязательства.

- **Коэффициент обеспеченности продаж оборотным капиталом**

$$\frac{WCR}{SAL} = \frac{\text{Средняя потребность в обратном капитале}}{\text{Выручка}}$$

Этот коэффициент показывает, какая сумма должна быть инвестирована в оборотный капитал для получения 1 руб. выручки.

Величина потребности в оборотном капитале вычисляется по следующей формуле:

$$WCR = AP + INV - AR = \\ = \text{Кредиторская задолж} + \text{Запасы-Дебиторская задолж.}$$

- **Коэффициент периода обеспеченности ликвидными активами**

$$DLR = \frac{CA - INV}{(COGS + SG \& A) / 365} = \frac{\text{Текущие активы} - \text{Товарные запасы}}{\text{Среднедневные операционные расходы}}$$

Этот показатель характеризует временной период (число дней), в течение которого предприятие может работать исключительно за счет имеющихся ликвидных активов. Среднедневные операционные расходы складываются из себестоимости, коммерческих, общих и административных расходов, деленных на 365.

При отражении этого раздела в бизнес-плане имеет смысл использовать график динамики коэффициентов общей, срочной и абсолютной ликвидности. (Расчеты показателей ликвидности проекта и график представлены на листе «Анализ ликвидности» в финансовой модели MS Excel.)

Анализ финансовой устойчивости и платежеспособности проекта

Платежеспособность предприятия — это его возможность своевременно и в полном объеме выполнить свои внешние (краткосрочные и долгосрочные) обязательства из совокупных активов. В общем случае предприятие считается платежеспособным, если его активы превышают внешние обязательства, или, другими словами, если оно имеет собственный капитал: $TA - TL = E > 0$. Финансовая устойчивость характеризует уровень финансового риска фирмы, а также ее зависимость от заемного капитала.

В этом разделе можно рассчитать и проанализировать динамику следующих показателей:

- **Коэффициент общей платежеспособности (коэффициент автономии)**

$$\frac{E}{A} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Всего активы}}$$

Этот показатель отражает долю собственных средств в структуре капитала и в финансировании активов предприятия. Считается, что доля собственных средств в пассивах должна превышать долю заемных средств с целью поддержания стабильной финансовой структуры. Высокое значение показателя свидетельствует о минимальном финансовом риске и хороших возможностях привлечения дополнительных средств со стороны. Кроме того, коэффициент ха-

рактирует степень независимости компании от заемных средств. Поскольку собственный капитал обходится компании дороже, чем заемный, следовательно, рост собственного капитала снижает рентабельность компании. Определено, что оптимальная величина коэффициента должна быть не менее 0,5, что означает, что все обязательства предприятия могут быть покрыты его собственными средствами.

Показатель, обратный данному, **мультипликатор собственного капитала**, характеризует сумму активов, которая приходится на денежную единицу собственного капитала. Рассчитывается по следующей формуле:

$$EM = \frac{A}{E} = \frac{\text{Всего активы}}{\text{Собственный капитал}}.$$

• **Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент финансового рычага)**

$$\frac{D}{E} = \frac{\text{Всего обязательства}}{\text{Собственный капитал}}.$$

Коэффициент показывает, сколько денежных единиц заемного капитала приходится на 1 руб. собственных средств. Чем ниже значение показателя, тем выше степень защиты кредиторов в случае неблагоприятных условий и результатов хозяйственной деятельности. Теоретически оптимальным считается соотношение 1:2, при котором 33% общего финансирования осуществляется из заемных средств. На практике оптимальное соотношение во многом зависит от вида бизнеса и финансовой политики предприятия.

• **Коэффициент отношения обязательств к совокупным активам**

$$\frac{D}{A} = \frac{\text{Всего обязательства}}{\text{Всего активы}}.$$

Коэффициент показывает долю заемного финансирования в активах предприятия. Низкое значение показателя характеризует незначительный риск банкротства и хорошую платежеспособность предприятия.

Рассмотренные выше показатели имеют ряд недостатков, в частности, они являются статичными и не учитывают движение денежных потоков предприятия и результаты его операционной деятельности. В этой связи для оценки возможности компании

обслуживать взятые обязательства используются коэффициенты покрытия.

- **Коэффициент покрытия процентных выплат**

$$TIE = \frac{EBIT}{I} = \frac{\text{Операционная прибыль}}{\text{Проценты}}.$$

Коэффициент позволяет определить, насколько может сократиться операционная прибыль, прежде чем компания станет испытывать финансовые затруднения при обслуживании займов. В общем случае, чем больше значение коэффициента, тем выше платежеспособность предприятия. Минимально допустимая величина равна 1, оптимальным считается двукратное превышение EBIT процентных платежей.

Отметим, что для получения наивысшего рейтинга инвестиционного класса (AAA) по версии международного агентства S&P операционная прибыль должна более, чем в 20 раз превышать совокупные процентные выплаты.

При отражении этого раздела в бизнес-плане можно использовать график динамики коэффициентов автономии и финансового рычага. (Расчеты показателей платежеспособности проекта и график представлены на листе «Анализ платежеспособности» в финансовой модели MS Excel.)

Анализ деловой активности (оборачиваемости) проекта

Показатели оборачиваемости характеризуют скорость превращения различных ресурсов фирмы в денежную форму и оказывают непосредственное влияние на ее ликвидность, платежеспособность и рентабельность. Они также служат мерой эффективности и интенсивности использования активов, которыми обладает предприятие. Особенность показателей этой группы заключается в том, что они могут рассчитываться как в единицах (разы), так и в днях. Показатели оборачиваемости характеризуют фондоотдачу соответствующих элементов основного и оборотного капитала, а также скорость их превращения в ликвидную форму.

Анализ деловой активности предприятия предполагает расчет следующих показателей:

- **Оборачиваемость товарно-материальных запасов**

$$ITR = \frac{SAL}{INV} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Средние запасы}}.$$

Коэффициент отражает количество оборотов, совершаемых товарно-материальными запасами за период, и позволяет определить, сколько единиц дохода от реализации получает фирма с денежной единицы товарных запасов.

Для получения более точной оценки аналитики предпочитают использовать в числителе формулы показатель стоимости реализации продукции вместо выручки. При этом формула оборачиваемости запасов принимает вид:

$$ITR = \frac{COGS}{INV} = \frac{\text{Себестоимость продукции}}{\text{Средние запасы}}.$$

Показатель среднего периода оборачиваемости запасов в днях определяется следующим образом:

$$DSI = \frac{INV \times 365}{COGS} = \frac{\text{Средние запасы} \times 365}{\text{Стоимость продукции}}.$$

Коэффициент DSI характеризует среднее время, необходимое фирме для реализации своих продуктов и услуг. Другая интерпретация этого показателя — период обеспеченности запасами при данном средненежном объеме продаж. В отличие от коэффициента ITR, предпочтительными являются меньшие значения DSI, т.е. чем меньше период оборачиваемости, тем более эффективным является производство и сбыт продукции.

- **Оборачиваемость дебиторской задолженности**

$$RTR = \frac{SAL}{AR} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя дебиторская задолженность}}.$$

Коэффициент показывает, сколько единиц выручки получено с 1 руб. дебиторской задолженности. Чем выше его значение, тем меньший период времени проходит между оказанием услуг потребителю и их оплатой. Высокие значения этого показателя положительно отражаются на ликвидности и платежеспособности предприятия.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности в днях рассчитывается по формуле

$$DPO = \frac{AR \times 365}{SAL} = \frac{\text{Средняя дебиторская задолженность} \times 365}{\text{Выручка}}.$$

Показатель характеризует средний период, в течение которого средства от пользователей услуг связи поступают на расчетные

счета компании. Чем меньше значение коэффициента, тем в более выгодных условиях находится предприятие.

- **Оборачиваемость кредиторской задолженности**

$$PTR = \frac{COGS}{AP} = \frac{\text{Себестоимость продукции}}{\text{Средняя кредиторская задолженность}}$$

Коэффициент показывает среднюю скорость обращения счетов к оплате, т.е. показывает, за какой период предприятие оплачивает свои счета, что является важной информацией для потенциальных и действующих поставщиков, а также кредиторов. Теоретически, чем медленнее оборачиваемость счетов к оплате, тем меньше требуется фирме средств для финансирования текущей деятельности, поскольку часть ее операционного цикла бесплатно кредитруется поставщиками. Вместе с тем политика умышленно затягивания выплат контрагентам может привести к ужесточению условий оплаты, увеличению отпускных цен, потере деловой репутации и введению штрафных санкций со стороны поставщиков.

Оборачиваемость кредиторской задолженности в днях рассчитывается по формуле

$$DPO = \frac{AP \times 365}{COGS} = \frac{\text{Средняя кредиторская задолженность} \times 365}{\text{Себестоимость продукции}}$$

Коэффициент показывает среднее количество дней, в течение которых предприятие оплачивает свои счета.

- **Длина операционного и финансового цикла предприятия**

Длина операционного цикла предприятия представляет собой период оборота всех текущих активов с момента закупки материалов до получения денег за реализованные товары и услуги. Операционный цикл компании определяется как сумма производственного цикла (периода обращения запасов) и периода обращения дебиторской задолженности.

Финансовый цикл предприятия (цикл конверсии денежных средств) представляет собой период обращения денежных средств между фактической оплатой закупок товаров и услуг поставщикам и получением денег за реализованные товары и услуги от потребителей. Таким образом, он может быть рассчитан как разница между операционным циклом предприятия и периодом обращения кредиторской задолженности. Финансовый цикл определяет период, в течение которого операционная деятельность должна финансироваться за счет внешних источников, т.е. величину потребности фирмы в оборотном капитале.

- **Оборачиваемость долгосрочных активов**

$$FAT = \frac{SAL}{FA} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Средние долгосрочные активы}}.$$

Коэффициент характеризует уровень эффективности использования основных средств, т.е. показывает, сколько денежных единиц выручки предприятие получает на денежную единицу основных средств.

- **Оборачиваемость совокупных активов**

$$TAT = \frac{SAL}{A} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Средние активы}}.$$

Коэффициент показывает, сколько денежных единиц выручки предприятию приносит 1 руб. совокупных активов, т.е. характеризует эффективность их использования, или фондоотдачу.

Кроме того, можно рассчитать коэффициент оборачиваемости чистых активов предприятия по следующей формуле:

$$TAT = \frac{SAL}{NA} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Средние чистые активы}}.$$

Чистые активы представляют собой сумму чистого долга и собственного капитала компании:

$$NA = ND + E = \text{Чистый долг} + \text{Акционерный капитал}.$$

При отражении этого раздела в бизнес-плане имеет смысл использовать график динамики оборачиваемости запасов, дебиторской и кредиторской задолженности, а также длины операционного и финансового циклов компании. (Расчеты показателей деловой активности проекта и соответствующий график представлены на листе «Анализ оборачиваемости» в финансовой модели MS Excel.)

Анализ долговой и налоговой нагрузки

Анализ долговой и налоговой нагрузки позволяет оценить эффективность использования заемных средств с точки зрения как финансовой независимости компании, так и использования налогового щита. В этом разделе можно рассчитать и проанализировать динамику следующих показателей:

- **Коэффициент долговой нагрузки**

$$IB = 1 - \frac{I}{EBIT} = 1 - \frac{\text{Проценты}}{\text{Операционная прибыль}}.$$

Коэффициент позволяет определить долю операционной прибыли, которая остается в компании после обслуживания кредитов и займов. Чем больше значение коэффициента, тем выше финансовая устойчивость предприятия. Минимально допустимая величина коэффициента равна 0, оптимальным считается значение, равное 0,5.

- **Уровень налоговой нагрузки**

$$TB = \frac{NP}{EBIT - (I + Taxes)} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Прибыль до налогообложения}}.$$

Коэффициент показывает долю прибыли компании, которая остается после уплаты налога на прибыль. Чем больше значение коэффициента, тем ниже налоговая нагрузка.

Показатель, обратный предыдущему, **эффективная ставка налогообложения** (T) показывает долю прибыли, которая идет на уплату налога на прибыль, т.е. характеризует фактическую величину налоговой нагрузки для компании:

$$T = 1 - TB.$$

Чем ниже значение эффективной ставки налогообложения, тем эффективнее используется налоговый щит.

(Расчет показателей долговой и налоговой нагрузки представлен на листе «Анализ долговой и налоговой нагрузки» в финансовой модели MS Excel.)

Анализ рыночной стоимости и акционерного капитала компании

В случае, если компания выпустила акции в свободное обращение на рынок капитала, имеет смысл представить анализ показателей рыночной стоимости и акционерного капитала компании. Для этого прежде всего необходимо выяснить цены торгуемых акций. (В финансовой модели MS Excel на листе «Финансирование» нужно задать среднее значение цены акции за квартал.) В учебных целях можно воспользоваться динамикой цены акций ближайших конкурентов. Значения цен доступны в базе данных по торгам, например, на сайте www.quote.ru.

Для расчета соответствующих финансовых коэффициентов необходимо определить балансовую стоимость акции, а также величину капитализации компании.

Балансовая стоимость акции вычисляется по формуле

$$B = \frac{BV(E)}{NS} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Количество акций}}.$$

Капитализация фирмы представляет собой совокупную рыночную стоимость всех ее акций и может быть рассчитана как произведение цены акции компании на количество акций в обращении.

Текущая рыночная стоимость предприятия может быть определена как сумма ее рыночной капитализации и рыночной стоимости долга.

Анализ рыночной стоимости и акционерного капитала компании предполагает расчет следующих показателей:

- **Коэффициент дохода на акцию**

$$EPS = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Количество акций}} = \frac{NP}{NS}.$$

Коэффициент дает представление о величине чистой прибыли, заработанной на одну акцию, и является одним из важнейших критериев эффективности для собственников и менеджмента предприятия. Чем больше величина данного показателя, тем более высокую отдачу на вложенный капитал обеспечивает предприятие своим владельцам.

- **Коэффициент «дивиденд на акцию»**

$$DPS = \frac{\text{Сумма дивидендных выплат}}{\text{Количество акций}} = \frac{DIV}{NS}.$$

Этот коэффициент отражает реальные выплаты собственникам и является особенно важным для институциональных (страховых компаний и т.п.) и других акционеров, заинтересованных в получении периодических доходов.

Полезно соотнести значение этого показателя с дивидендной политикой компании.

- **Коэффициент «цена/доход (прибыль)» (мультипликатор прибыли)**

$$P/E = \frac{\text{Рыночная стоимость акции}}{\text{Доход на акцию}} = \frac{P}{EPS}.$$

Этот коэффициент является наиболее распространенным измерителем инвестиционной привлекательности предприятия. Во-первых, он приблизительно показывает, сколько инвесторы готовы платить за единицу получаемой фирмой прибыли. Высокое значение показателя может означать, что инвесторы высоко оценивают перспективы развития предприятия и ожидают роста доходов и дивидендов. Во-вторых, этот коэффициент характеризует срок окупаемости вложений в акцию. При прочих равных условиях этот

коэффициент выше у интенсивно развивающихся фирм с хорошими перспективами роста и ниже у предприятий с нестабильным положением.

- **Коэффициент полной доходности акции**

$$EY = \frac{\text{Доход на акцию}}{\text{Рыночная стоимость акции}} = \frac{EPS}{P}.$$

Этот коэффициент характеризует потенциальную доходность акции, является показателем, обратным к предыдущему: чем он ниже, тем привлекательнее компания для инвесторов.

- **Коэффициент дивидендной доходности акции**

$$DY = \frac{\text{Дивиденд на акцию}}{\text{Рыночная стоимость акции}} = \frac{DPS}{P}.$$

Показатель является относительным измерителем дивидендной доходности владельцев акций и важен для тех инвесторов, которые заинтересованы в получении регулярных доходов.

- **Коэффициент «рыночная/балансовая стоимость акции» (мультипликатор балансовой стоимости)**

$$P/B = \frac{\text{Рыночная стоимость акции}}{\text{Балансовая стоимость акции}} = \frac{P}{B}.$$

Данный коэффициент показывает, насколько стоимость компании увеличилась или уменьшилась по сравнению с первоначальными вложениями акционеров. Он увязывает капитализацию предприятия с инвестициями собственников, отражая оценку практически всего комплекса управленческих решений на рынке. Для эффективно работающих предприятий величина показателя должна быть больше 1.

- **Коэффициент «цена/выручка»**

$$P/S = \frac{\text{Капитализация фирмы}}{\text{Выручка}} = \frac{MV}{SAL}.$$

Коэффициент позволяет оценивать молодые компании, не имеющие денежных потоков в прошлом. Чем выше значение показателя, тем привлекательнее компания для инвесторов.

- **Коэффициент дивидендных выплат**

$$PR = \frac{\text{Дивидендные выплаты}}{\text{Чистая прибыль}} = \frac{DIV}{NP - DIV_{PS}}.$$

DIV_{PS} — дивиденды по привилегированным акциям.

Этот коэффициент показывает долю чистой прибыли, направленную на выплату собственникам.

- **Коэффициент реинвестирования**

$$RR = \frac{\text{Реинвестированная прибыль}}{\text{Чистая прибыль}} = \frac{RE}{NP - DIV_{PS}} = 1 - PR.$$

Коэффициент показывает долю чистой прибыли, направленную на развитие бизнеса. Высокие значения показателя способствуют развитию фирмы за счет внутренних источников и означают стремление менеджмента активно расширять бизнес. Как правило, такая политика характерна для фирм, имеющих благоприятные рыночные возможности и перспективы роста. Низкие значения коэффициента означают политику изъятия средств акционерами и отсутствие у предприятия в настоящее время хороших проектов для реализации.

Результаты анализа рыночной стоимости и акционерного капитала могут быть представлены в виде графиков:

- динамики коэффициентов дохода на акцию и дивиденда на акцию;
- динамики коэффициентов «цена/доход», «цена/выручка» и «рыночная/балансовая стоимость акции».

(Расчет показателей рыночной стоимости и акционерного капитала, а также соответствующие графики представлены на листе «Анализ рыночной стоимости» в финансовой модели MS Excel.)

Отражение раздела «Оценка экономической эффективности проекта» на презентации

При подготовке презентации проекта (раздел «Оценка экономической эффективности проекта») необходимо уделить внимание следующим аспектам:

- основные показатели эффективности проекта (чистая приведенная стоимость, внутренняя норма доходности, срок окупаемости, индекс прибыльности);
- основные показатели рентабельности, ликвидности, финансовой устойчивости и деловой активности компании;
- точка безубыточности, запас прочности и минимальная цена продукта.

Иными словами, необходимо дать ответ на следующие вопросы:

- Почему выгодно инвестировать в вашу компанию? Каково значение свободного денежного потока за весь срок жизни проекта?

- В чем преимущество вашего проекта перед альтернативными вложениями? Какова внутренняя норма рентабельности? Какое значение имеет индекс прибыльности? Какой срок потребуется компании для выхода на окупаемость?
- Насколько эффективны инвестиции в ваш проект? Какова динамика рентабельности продаж и маржи EBITDA? Какое значение имеет рентабельность активов и инвестированного капитала?
- Насколько ликвидны активы вашего предприятия? Какую динамику демонстрируют коэффициенты общей, срочной и абсолютной ликвидности?
- Какова степень финансовой устойчивости и независимости вашей компании? Какова динамика коэффициента автономии и финансового рычага?
- Насколько эффективно управление оборотным капиталом компании? Какова длина операционного и финансового цикла предприятия?
- Сколько продукта необходимо реализовать компании для выхода на точку безубыточности? Имеется ли запас прочности?
- По какой минимальной цене можно продавать продукт, чтобы избежать убытков?

Для визуализации информации рекомендуется использовать на презентации таблицы и графики, например:

- динамики маржи чистой прибыли, EBIT и EBITDA;
- динамики рентабельности активов и капитала;
- динамики коэффициентов общей, срочной и абсолютной ликвидности;
- динамики коэффициентов автономии и финансового рычага;
- динамики длины операционного и финансового цикла;
- динамики реального объема производства и точки безубыточности.

Отражение раздела «Оценка экономической эффективности проекта» в модели MS Excel

Финансовая модель в MS Excel предполагает автоматическое заполнение листов, содержащих:

- расчет ставки дисконтирования, в качестве которой выступает WACC (лист «Финансирование»);
 - расчет основных показателей эффективности проекта (чистой приведенной стоимости, внутренней нормы доходности, срока окупаемости инвестиций и индекса прибыльности проекта) (лист «Анализ проекта»);
 - расчет точки безубыточности и анализ запаса прочности (лист «Анализ проекта»). Для расчета точки безубыточности используется средневзвешенная цена продукта в зависимости от доли каждого сегмента в выручке;
 - расчет средней себестоимости единицы продукта с соответствующим графиком изменения ее структуры по годам (лист «Анализ проекта»);
 - прогнозные Отчеты о финансовом состоянии и Отчеты о прибылях и убытках по годам (лист «Прогнозные отчеты»);
 - общий, горизонтальный и вертикальный анализ прогнозных отчетов (листы «Общий анализ», «Горизонтальный анализ» и «Вертикальный анализ»);
 - расчет показателей рентабельности, ликвидности, платежеспособности и оборачиваемости показателей проекта (листы «Анализ рентабельности», «Анализ ликвидности», «Анализ платежеспособности» и «Анализ оборачиваемости»);
 - расчет показателей долговой и налоговой нагрузки (лист «Анализ долговой и налоговой нагрузки»);
 - расчет показателей рыночной стоимости проекта (актуален в случае, если компания выплачивает дивиденды и/или имеет акции в свободном обращении на рынке капитала) (лист «Анализ рыночной стоимости»).

В предлагаемой финансовой модели WACC рассчитывается по формуле, где доходностью собственного капитала выступает ожидаемая инвестором норма доходности. Для расчета этой величины рекомендуется использовать алгоритм, предложенный в подразд. 2.1. Полученный результат можно сравнить с типичной требуемой венчурным капиталистом нормой доходности в зависимости от стадии жизненного цикла проекта (табл. 9).

Таблица 9

Требуемая норма доходности венчурного капиталиста

Стадия жизненного цикла	Типичная требуемая норма доходности, %
Старт-ап	50—70
Первый раунд финансирования	40—60
Второй раунд финансирования	35—50
Мезонинное финансирование/ПРО	25—35

Источник: Damodaran A. Valuing Young, Start-Up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges. 2009. P. 15.

В качестве показателя доходности заемного капитала используется средневзвешенная ставка по привлеченным долгосрочным займам и кредитам. Весами в модели WACC выступают доли собственного и заемного капитала. До момента выхода компании на рынок капитала эти доли рассчитываются исходя из балансовой величины собственных и заемных средств.

При определении NPV используется продленная стоимость проекта, исчисленная по модели растущей бессрочной ренты. На листе «Анализ проекта» необходимо определить долгосрочный темп роста компании и ставку дисконтирования для постпрогнозного периода.

Примеры слайдов из презентаций прошлых лет

Ниже приведено несколько примеров из презентаций студентов бакалавриата экономического факультета МГУ прошлых лет, обучавшихся по курсу «Экономика инноваций» (рис. 17, 18, 19).

2.7. Источники финансирования инновационных проектов**Отражение раздела «Источники финансирования» в текстовой части бизнес-плана****Источники информации**

Среди основных источников информации обычно выделяют следующие:

1. Средства массовой информации (отраслевые и специализированные журналы, газеты)



Рис. 18

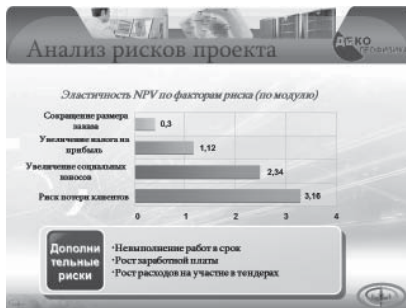


Рис. 17



Рис. 19

- Журнал «theAngelInvestor®», посвященный вопросам частного и корпоративного инвестирования в реальный и фондовый рынки инновационных компаний. <http://theangelinvestor.ru/>
 - Интернет-ресурс «Инновации и предпринимательство» <http://www.innovbusiness.ru/>
2. Отраслевая и справочная литература
 - Материалы Российской ассоциации прямого и венчурного инвестирования (РАВИ) www.rvca.ru
 - Материалы Европейской ассоциации прямого и венчурного инвестирования (European Private Equity & Venture Capital Association, EVCA) www.evca.com
 3. Российские и зарубежные отраслевые и исследовательские институты и организации
 - Научный парк МГУ <http://www.sciencepark.ru/>
 - Международный центр инноваций и предпринимательства <http://icie.econ.msu.ru/>
 4. Организации содействия бизнесу (отчеты, исследования, адресная информация)
 - Международная сеть бизнес-ангелов www.academ-partner.com
 - Московская сеть бизнес-ангелов www.business-angels.ru
 - Национальная сеть бизнес-ангелов «Частный капитал» <http://www.private-capital.ru/>
 - Национальное содружество бизнес-ангелов СБАР <http://russba.ru/>
 5. Различные государственные органы (программы поддержки, гранты и т.д.)
 - Российский фонд фундаментальных исследований <http://www.rfbr.ru>
 - Российский фонд технологического развития <http://www.rftr.ru>
 - Союз инновационно-технологических центров <http://www.unitc.ru>

К большинству перечисленных источников можно получить доступ через Интернет, соответствующие сайты организаций и компаний.

Содержание раздела «Источники финансирования»

Ваш раздел «Источники финансирования» должен включать в себя следующие подразделы:

1. Предложения по финансированию.
2. Структура капитала и структура акционеров.
3. Обеспечение финансирования и гарантии.
4. Условия финансирования.
5. Отчетность.
6. Использование инвестиций.
7. Доля инвестора.
8. Стоимость компании и размывание акционерного капитала.
9. Выход из инвестиций.

1. Предложения по финансированию. Не стоит приводить интервал времени, на который требуется необходимый объем финансирования, поскольку в рамках различных сценариев развития бизнеса даже в рамках вашей финансовой модели Excel интервалы могут существенно различаться. Необходимо отразить предполагаемую структуру финансирования, требуемые виды и типы финансирования (долг, опционы, привилегированные и обыкновенные акции), которые предлагаются венчурному инвестору. По каждому из предполагаемых видов и типов финансирования следует указать условия привлечения (долговое финансирование, финансирование через акционерный капитал).

Можно дать варианты типов источников финансирования и/или их сочетания, но с обязательным указанием, что является предпочтительным. В случае долгового финансирования можно указывать:

- объем, срок привлечения, периодичность погашения;
- проценты, вид процентов (фиксированный, плавающий в зависимости от ставки LIBOR или этапа проекта);
- льготный период до начала погашения основного долга;
- конвертируемость долга.

Определение срока финансирования обычно происходит в зависимости от срока жизни проекта, который рассчитывается техническими службами по специальным нормативам трудозатрат и срока службы оборудования. Определение объема (суммы) финансирования происходит:

- на основе расчета суммы инвестиционных потребностей при разных вариантах проекта (в зависимости от масштаба проекта);
- с учетом доступности финансовых ресурсов.

Для определения реальной для привлечения суммы необходимо понимать:

- на какой диапазон объемов финансирования можно рассчитывать при использовании той или иной схемы финансирования;
- какую сумму будут согласны профинансировать владельцы капитала при данном финансовом состоянии компании/проекта.

Стоимость финансирования проекта должна быть минимальной. Проект эффективен, если его доходность превышает стоимость используемого капитала. Схема финансирования определяется на основе анализа влияния выбранной формы на финансовое состояние и рисков компании.

В случае финансирования через акционерный капитал при помощи привилегированных акций стоит указывать размер дивидендов, кумулятивность, условия выкупа (redemption), сроки выкупа, номинал, конвертируемость в обыкновенные акции, условия и сроки конвертируемости, существующие ограничения (restriction), право голоса, другие преференции для владельцев привилегированных акций.

В случае финансирования через акционерный капитал при помощи обыкновенных акций стоит указывать объем, сроки, условия выплаты, кумулятивность дивидендов, условия выкупа (redemption), права на участие в управлении компанией, ограничения для владельцев обыкновенных акций.

2. Структура капитала и структура акционеров. В этом разделе приводится структура капитала, распределение на обыкновенные и привилегированные акции, опционы и долг до и после раунда финансирования.

Внутренние ресурсы предпринимателя и те внешние ресурсы, которые удается заполучить бесплатно (группа товарищей, инвестирующая в старт проекта, заём члену семьи для начала бизнеса, личные сбережения) составляют основу уставного капитала в виде взноса учредителя — физического лица. Следующий (после личных сбережений) по привлекательности (объем финансирования и стоимость привлечения капитала) на этапе создания компании (идеи, исследований и разработок) источник финансирования — гранты и средства вузов, научных парков, бизнес-инкубаторов, центров трансфера технологий, которые могут предоставляться условно-бесплатно (предприниматель не жертвует долей компании), а могут — за долю в капитале компании. При оформлении отношений с бизнес-ангелами или венчурным фондом предприниматель частично теряет контроль и права собственности на компанию.

Таблица 12

**Состав инвесторов и предполагаемые источники
финансирования на различных этапах развития компании**

Источники финансирования	Предпроизводственный период			Производственный период		
	1-й год	2-й год	№	1-й год	2-й год	№
Общая сумма финансо- вых средств						
В том числе: • <i>собственные финансо- вые средства</i> и внутри- хозяйственные резервы предприятия • акционерный капитал • ассигнования из респуб- ликанских и местных бюджетов • внебюджетные фонды <i>Кредиты банков</i> <i>Государственные займы и кредиты</i> <i>Иностранный капитал</i> (долл.) <i>Привлеченные финансо- вые средства</i>						
Состав инвесторов и их долевое участие 1. 2. 3.						

3. Обеспечение финансирования и гарантии — указывается только в случае привлечения долгового финансирования, при этом можно отметить, что имеется ограниченное обеспечение или его нет. Чем больше обеспечения, тем больше может быть привлечено долгового финансирования и тем меньшую долю акционерного капитала придется отдавать инвестору. Также могут приводиться данные о личных и корпоративных гарантиях, предоставляемых венчурному инвестору. В случае использования личных гарантий или гарантий со стороны других компаний придется приводить финансовое заключение (financial statement) по каждому гаранту.

...	И т.д. в соответствии с проектом																			
	Итого суммарная стоимость работ 1-го года реализации проекта																			
	2-й год реализации проекта																			
1	Строительно-монтажные работы																			
2	Приобретение сырья и материалов																			
...	И т.д. в соответствии с проектом																			
	Итого суммарная стоимость работ 2-го года реализации проекта																			
	...																			
	Итого общий объем инвестиций																			

7. Доля инвестора и участие инвестора в деятельности компании. Приводится распределение акций и долей в компании между «старыми» акционерами и венчурным фондом в результате инвестиций. Как правило, инвестор настаивает на присутствии на заседаниях совета директоров или на участие в нем в качестве директора. Привлечение венчурного инвестора к работе по руководству компанией, как правило, соответствует интересам самой компании благодаря приносимой им экспертизе в тех областях, где компания обычно ее не имеет. В данном подразделе описывается то, как компания видит участие венчурного инвестора в работе

компании — непосредственно или через привлечение внешних специалистов и экспертов, оплачиваемых венчурным капиталистом, компанией или на долевой основе. Предложения данного подраздела, как правило, становятся предметом переговоров с венчурным инвестором.

$$\text{Доля инвестора} = \frac{\text{Размер требуемых инвестиций}}{\text{Постинвестиционная стоимость компании}}$$

8. Стоимость компании и размывание акционерного капитала. Описывается цена доли инвестора и акций в сравнении с ценой, уплаченной другими акционерами. В этом подразделе приводятся основные этапы развития компании (milestones), связанные с достижением определенных показателей и раундами финансирования или привлечения новых акционеров, и изменения стоимости компании от этапа к этапу.

В процессе развития венчурных проектов, особенно на стадии «долины смерти», отрицательный денежный поток проекта может превысить предусмотренные пределы. В результате компании потребуются дополнительные, не запланированные ранее инвестиции. Тогда будут проводиться дополнительные раунды, возможно, с привлечением новых, сторонних инвесторов. Понижающие раунды — дополнительные инвестиционные раунды, происходящие в неблагоприятной для компании ситуации при снижении ее оценочной стоимости. Понижающий раунд, как правило, влечет очень сильное «разводнение» долей основателей и первоначальных инвесторов. «Разводнение» — снижение доли первоначального акционера компании и потеря им определенной части контроля над компанией в случае выпуска новых акций и появления в компании новых акционеров. Венчурные инвесторы часто страхуются от «разводнения» в понижающих раундах. Основным инструментом для этого выступает изменение коэффициента конвертации привилегированных акций в обыкновенные.

9. Возврат на инвестиции и выход (Exit) — один из важнейших вопросов для венчурного капиталиста, который предпочитает капитализировать накопленную в компании стоимость в достаточно ограниченный период времени (как правило, 3-4 года). Следует предусмотреть получение инвестором своих денег назад с доходом, который будет выглядеть для него привлекательным, принимая во внимание тот факт, что инвестор заинтересован только в наличных (cash) и ни в чем ином. Как правило, возврат на

инвестиции начинается на 2-3 году после их осуществления. Число вариантов выхода ограничено — их всего три — IPO, продажа стратегическому инвестору, выкуп собственниками (менеджерами) доли инвестора (МВО). Ясность с вариантом выхода должна быть еще до момента инвестирования в компанию. Каждый из вариантов предполагает ответ на вопросы:

- достаточен ли размер компании для IPO и обеспечения ликвидности акций;
- почему стратегический инвестор купит компанию и заплатит столько, чтобы обеспечить среднюю доходность;
- сможет ли менеджмент привлечь собственные средства либо долговое финансирование для МВО.

Показатели возврата на инвестиции (IRR & ROI) также являются важными для инвестора. Необходимо провести анализ стоимости сопоставимых публичных и непубличных (в случае наличия сделок типа M&A или прямых инвестиций) компаний той же или смежных отраслей в зависимости от основных показателей. Необходимо рассчитать показатели возврата на инвестиции по срокам и провести анализ чувствительности этих показателей в зависимости от основных финансовых показателей компании. Собранная информация может быть представлена в виде таблицы (см. табл. 14):

Таблица 14

**Получение и возврат кредитных ресурсов в случае МВО.
Срок погашения (для возвратных инвестиций).
Планируемый график возврата средств (таблица по годам)**

№ транша	Получение кредита		Возврат кредита		Период использования кредита, мес.
	Сумма, млн руб.	Срок получения, квартал, год	Сумма, млн руб.	Срок возврата, квартал, год	
1					
2					
3					
Всего в 1-й год					
1					
2					
3					

Окончание табл. 14

№ транша	Получение кредита		Возврат кредита		Период использования кредита, мес.
	Сумма, млн руб.	Срок получения, квартал, год	Сумма, млн руб.	Срок возврата, квартал, год	
Всего во 2-й год (и т.д. по всем годам предоставления кредитов)					
Всего		Средний период использования кредитных ресурсов (дифференцированно по источникам кредитования, в том числе из бюджета), мес.			

Форма представления информации в разделе «Источники финансирования»

Результаты ваших исследований по данному разделу бизнес-плана рекомендуется визуализировать с помощью следующих инструментов:

- Таблица «Предполагаемые источники финансирования проекта».
- Таблица «Фонды и программы, финансирующие проекты данного типа».
- Таблица «Состав инвесторов и их долевое участие».
- График финансирования отдельными инвесторами (таблица по годам).
- Таблица, описывающая получение и возврат кредитных ресурсов.
- Таблица, описывающая планируемые выплаты процентов (по годам).

Отражение раздела «Источники финансирования» на презентации

При подготовке презентации проекта (раздел «Финансирование») надо обратить внимание на потребности в финансировании (рис. 20).

Финансовый раздел бизнес-плана в презентации должен дать возможность оценить способность проекта обеспечивать посту-

СКОЛЬКО?	требуемый объем финансирования
ЗА ЧТО?	предполагаемая доля инвестора
КАК ОТДАВАТЬ?	варианты выхода из венчурных инвестиций

Рис. 20

пление денежных средств в объеме, достаточном для обслуживания долга (или выплаты дивидендов, когда речь идет об инвестициях). Следует подробным образом описать потребность в финансовых ресурсах, предполагаемые источники и схемы финансирования, ответственность заемщиков и систему гарантий. Имеет смысл использовать в слайдах различные графики, диаграммы и таблицы, например, показать источники и схемы финансирования в табличном виде.

В процессе презентации финансового раздела бизнес-плана будьте готовы ответить на следующие вопросы по источникам финансирования:

1. Структура акционеров компании:

- Представьте список всех акционеров компании. Кто является акционером/соучредителем вашего проекта, каковы ваши взаимоотношения? Совпадают ли ваши собственные устремления с целями других акционеров?
- Опишите вероятную стратегию компании на выходе.
- Представьте условия инвесторов, уже вложивших в компанию.

2. Финансирование:

- Какие собственные средства внесли члены менеджмента и какова их доля участия в капитале компании?
- Каков будет компенсационный пакет, предусмотренный для высших менеджеров компании, включая зарплату, комиссионные, бонусы, членские взносы, кредиты, транспортные средства, клубные взносы, пенсионные отчисления?

Примеры слайдов из презентаций прошлых лет

Ниже приведены примеры из презентаций студентов бакалавриата экономического факультета МГУ прошлых лет, обучавшихся по курсу «Экономика инноваций» (рис. 21).

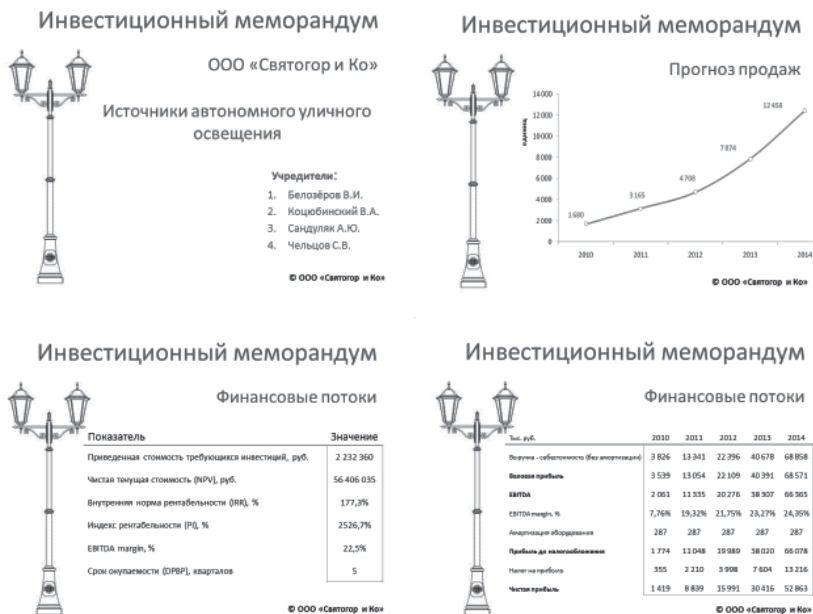


Рис. 21

Отражение раздела «Источники финансирования» в модели Excel

При определении потребности в финансировании необходимо ориентироваться на запас свободных денежных средств, который должен всегда сохранять положительное значение для обеспечения возможности функционирования предприятия. В рамках модели допускается использование ряда источников денежных средств:

- собственные средства: учредительный капитал, акционерный капитал и целевое финансирование;
- учредительный капитал формируется при создании предприятия командой участников;
- акционерный капитал формируется за счет продажи части акций предприятия третьим лицам, включая продажу доли венчурному инвестору;

- целевое финансирование — целевые безвозмездные финансовые вливания в проект различных государственных фондов поддержки инновационных предприятий.

При использовании кредитных средств в модели необходимо отражать поступления от кредита, возврат кредита и годовую процентную ставку.

2.8. Риски инновационного проекта

Любой реальный проект реализуется в условиях неопределенности. Возможность негативного отклонения параметров проекта от планируемых создает риски проекта. При бизнес-планировании необходимо с особым вниманием подходить к анализу рисков проекта, поскольку это может помочь объективно оценить сам проект и принять правильное решение относительно его реализации.

Инновационная деятельность в большей степени, чем другие виды деятельности, сопряжена с риском, так как полная гарантия благополучного результата практически отсутствует. Такое положение обусловлено, помимо особенностей самой инновационной деятельности, высокой зависимостью старт-апов от изменений внешней среды. В общем виде риск в инновационной деятельности можно определить как вероятность потерь, возникающих при вложении организацией 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.

Как известно, анализ рисков проекта проводится в два этапа: на первом, качественном уровне выявляются риски проекта и они классифицируются; на втором проводится количественный анализ рисков проекта, использующий различные методики.

Качественный анализ рисков

Наиболее распространенной является классификация рисков проекта, в основу которой положен *принцип деления рисков по сфере возникновения*. Классификация рисков по сфере возникновения, в основу которой положены сферы деятельности, является самой многочисленной группой рисков.

В соответствии со сферами предпринимательской деятельности обычно выделяют: производственный, коммерческий, финансовый и страховой риски.

Производственный риск связан с невыполнением предприятием своих планов и обязательств по производству продукции, товаров, услуг, других видов производственной деятельности в результате неблагоприятного воздействия внешней среды, а также неадекватного использования новой техники и технологий, основных и оборотных средств, сырья, рабочего времени. Среди наиболее важных причин возникновения производственного риска можно отметить снижение предполагаемых объемов производства, рост материальных и/или других затрат, уплата повышенных отчислений и налогов, низкая дисциплина поставок, гибель или повреждение оборудования и др. В частности, в производственный риск входят:

организационные риски — риски, связанные с ошибками менеджмента компании, ее сотрудников; риски возникновения непредвиденных затрат и снижения доходов; риски, связанные с проблемами системы внутреннего контроля, некачественно разработанными правилами работ, т.е. риски, связанные с внутренней организацией работы компании. В случае **инновационного старта-апа** к этой категории следует также отнести риск неправильного выбора инновационного проекта, что возможно в результате слишком оптимистичного отношения разработчиков проекта к идее; риски ошибочной оценки степени заинтересованности участников проекта; риски, связанные с недостаточным уровнем кадрового обеспечения инновационного проекта; риски, связанные с процедурой получения патентов, в частности, регистрацией в Роспатенте; риск утраты конфиденциальности в случае, если интеллектуальная собственность компании представляет собой секрет производства (ноу-хау);

юридические риски — это риски потерь, связанных с тем, что законодательство или не было учтено вообще, или изменилось в период сделки; риск несоответствия законодательств разных стран; риск некорректно составленной документации, в результате чего контрагент не в состоянии выполнять условия договора, и пр. Для **инновационного проекта** огромное значение имеет качество защиты интеллектуальной собственности проекта; в этой связи следует помнить о рисках необеспечения условий патентования, к чему может привести недостаточно «плотная» патентная защита; риск опротестования патентов, защищающих принципиальные для вашего бизнеса технические и прочие решения; риски, связанные с правами послепользования (п.3, ст.1400 ГК РФ);

техничко-производственные риски — риск нанесения ущерба окружающей среде (экологический риск); риск возникновения аварий, пожаров, поломок; риск нарушения функционирования объекта вследствие ошибок при проектировании и монтаже, ряд строительных рисков и пр.

Коммерческий риск — это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предпринимателем. Причинами коммерческого риска являются снижение объема реализации вследствие изменения конъюнктуры или других обстоятельств, повышение закупочной цены товаров, потери товаров в процессе обращения, повышение издержек обращения и др. Коммерческий риск, в частности, включает *маркетинговый риск*, играющий особую роль в случае **инновационного проекта**. Причины маркетингового риска:

- неправильный выбор рынков сбыта продукции, неверное определение стратегии операций на рынке, неточный расчет емкости рынка, неправильное определение мощности производства;
- необдуманность, неотлаженность или отсутствие сбытовой сети на предполагаемых рынках сбыта, что возникает часто, вследствие, во-первых, ошибочного выбора целевого сегмента рынка, во-вторых, ошибочного выбора стратегии продаж инновационного продукта (неэффективность выбранных инструментов продвижения товара);
- задержки в выходе на рынок.

К коммерческому риску относится и *риск поставщиков*. В случае **инновационного проекта** его реализация часто требует уникального оборудования, высококачественных комплектующих и материалов, что в свою очередь предполагает наличие поставщиков, способных предоставить проекту подобные уникальные ресурсы. Все это приводит к росту рыночной силы поставщиков (см. пункт «Операционный план») и, следовательно, задает дополнительные риски инновационного проекта.

Для инновационных проектов особое значение приобретают и *риски усиления конкуренции*. Активизировать их может утечка конфиденциальной информации, замедление внедрения новшества на рынок по сравнению с конкурентами из-за отсутствия необходимых средств, в частности, для стадии дополнительных НИОКР, освоение конкурентами новых перспективных рынков, выявление непредвиденных заменителей вашего товара, экспансия со стороны западных игроков.

Финансовый риск связан с возможностью невыполнения фирмой своих финансовых обязательств. Основными причинами финансового риска являются обесценивание инвестиционно-финансового портфеля вследствие изменения валютных курсов, неосуществления платежей, потери ликвидности. В случае **инновационного проекта** особенно остро возникают *риски, связанные с вероятностью необеспечения проекта достаточным уровнем финансирования*. В частности, возможна ситуация, когда инновационный старт-ап не сумеет заключить договор инвестирования на нужных ему условиях; при внешнем финансировании возникает большая зависимость от финансового положения инвестора, что еще больше повышает риски проекта; в случае самофинансирования вероятен риск нехватки финансовых средств, например, в силу невыполнения организацией финансового плана по прибыли и внереализационным доходам.

Страховой риск — риск наступления предусмотренного условиями страхового события, в результате чего страховщик обязан выплатить страховое возмещение (страховую сумму). Результатом риска являются убытки, вызванные неэффективной страховой деятельностью как на этапе, предшествующем заключению договора страхования, так и на последующих этапах — перестрахование, формирование страховых резервов и т.п. Основными причинами страхового риска являются неправильно определенные страховые тарифы, азартная методология страхователя.

Определив ключевые риски, присущие вашему инновационному проекту, следует выбрать процедуры риск-менеджмента, т.е. управления рисками проекта.

Риск-менеджмент — процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных его реализацией.

Методы управления рисками:

I. Избежание риска. Происходит в том случае, если осуществление деятельности ведет к нарушению принципов исследования рисков. Возможным решением в данном случае является отказ от проекта, реализация которого ведет к рискам, катастрофическим для компании.

II. Методы контроля риска:

1. Предотвращение убытков
2. Уменьшение размера убытков
3. Разделение
4. Дублирование
5. Диверсификация

Сутью методов контроля риска является уменьшение вероятности наступления риска и уменьшение объемов возможных потерь. Риск-менеджер на основании данных, полученных на стадии анализа риска, разрабатывает мероприятия, позволяющие компании понизить воздействие риска, что приемлемо для рисков, имеющих высокую вероятность и небольшой объем потерь. В этом случае ставится цель понизить вероятность возникновения ущерба. Снижение риска производится в случаях их низкой вероятности и значительного ущерба.

III. Методы финансирования рисков:

1. Удержание рисков — оставление всего (или части) риска за компанией и покрытие возможных потерь собственными средствами. Наиболее часто данные методы применяются, если риски маловероятны и возможный ущерб невелик.
2. Передача рисков — применяется в том случае, если риски весьма вероятны и размер ущерба невелик либо если вероятность наступления ущерба низка, однако его размер значителен. В этом случае производится сравнение затрат на передачу риска с ожидаемым результатом.
 - 2.1. Страхование — передача ответственности за возмещение возможного ущерба другому субъекту, специализирующемуся на таких операциях, — страховой компании.
 - 2.2. Передача рисков иная, чем страхование:
 - покрытие убытка на основе нестрахового пула. Передача финансирования риска или покрытия убытка другому субъекту — нестраховому пулу; примером такого пула является создание участниками финансово-промышленной группы или какого-либо объединения предпринимателей специальных фондов взаимопомощи;
 - покрытие убытка за счет передачи этого финансирования на основе договора. Предполагает передачу финансирования риска или покрытия убытка какому-либо субъекту на основе заключенного договора; пример — хеджирование;
 - покрытие убытка на основе поддержки государственных и/или муниципальных органов. Означает снижение участия самой фирмы в возмещении ущерба за счет полной или частичной передачи ответственности по несению риска государственным и муниципальным органам;
 - покрытие убытка на основе спонсорства. Использование данного метода означает снижение участия самой

фирмы в возмещении ущерба за счет передачи ответственности по несению риска спонсору.

Определенные вами в качественном анализе риски и те процедуры риск-менеджмента, которые вы предполагаете использовать для снижения вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизации возможных потерь, вызванных его реализацией, можно занести в табл. 15:

Таблица 15

Идентификация риска		Возможный ущерб	Процедуры риск-менеджмента
Наименование риска	Причина его возникновения		
1...			

Следующим этапом является количественный анализ рисков инновационного проекта.

Количественный анализ рисков

Количественный анализ рисков необходим для того, чтобы оценить, каким образом наиболее значимые рисковые факторы могут повлиять на показатели эффективности инновационного проекта.

Наиболее часто на практике применяются следующие методы количественного анализа рисков инновационных проектов:

- анализ влияния отдельных факторов (анализ чувствительности),
- построение «розы» («спирали») рисков проекта,
- анализ влияния комплекса факторов (сценарный анализ).

Анализ чувствительности

В ходе анализа чувствительности происходит последовательное изменение переменных, которые по результатам качественного анализа оказывают влияние на проект. Таковыми могут оказаться показатели цены реализации продукции, объемов продаж, постоянных и переменных издержек, сроков реализации проекта, ставки дисконтирования проекта и др. Важно, что лишь одна из переменных меняет свое значение на прогнозное число процентов и на этой основе пересчитываются новые величины используемого критерия (показателей эффективности проекта), остальные переменные при этом остаются неизменными.

Параметры проекта при анализе чувствительности желатель-но варьировать от 0 до 200%, поскольку именно такие колебания являются объективными, принятыми, в частности, в практике экспертизы проектов, проводимой венчурными фондами. Наиболее показательным является анализ чувствительности изменений NPV и РВР (DPBP) к изменению основных параметров проекта. Те параметры, к которым по результатам анализа проект окажется наиболее чувствительным, должны быть дополнительно проана-лизированы на устойчивость. Результаты анализа чувствительно-сти указывают на подверженность проекта определенным рискам и дают возможность увидеть наиболее вероятные направления возникновения данных рисков.

Результаты проведенного вами анализа чувствительности можно занести в табл. 16 (для NPV и DPBP соответственно).

Таблица 16

Фактор риска	Изменение фактора риска, %	NPV (новое значение)	Измене-ние NPV, %	Чувстви-тельность	Модуль чувстви-тельности	Ранг
1.
2.						

«Роза» («спираль») рисков проекта

На основании проведенного анализа чувствительности воз-можно построение «розы», или «спирали» рисков инновационно-го проекта. Данный метод позволяет оценить ключевые направле-ния возможных рисков проекта самым наглядным образом. Обычно «розу» рисков составляют для двух показателей эффек-тивности проектов: NPV и РВР (DPBP).

Выглядит «роза» рисков следующим образом (рис. 22):

Сценарный анализ

Сценарный анализ рассматривает поведение критериальных показателей проекта в результате изменения спектра рисковых фак-торов (многофакторный анализ). Для начала необходимо опреде-лить перечень критических факторов, которые будут изменяться одновременно. Как правило, их не больше пяти. Факторы, оказыва-ющие наибольшее влияние на результаты проекта, будут выделены ранее в результате проведения анализа чувствительности проекта.

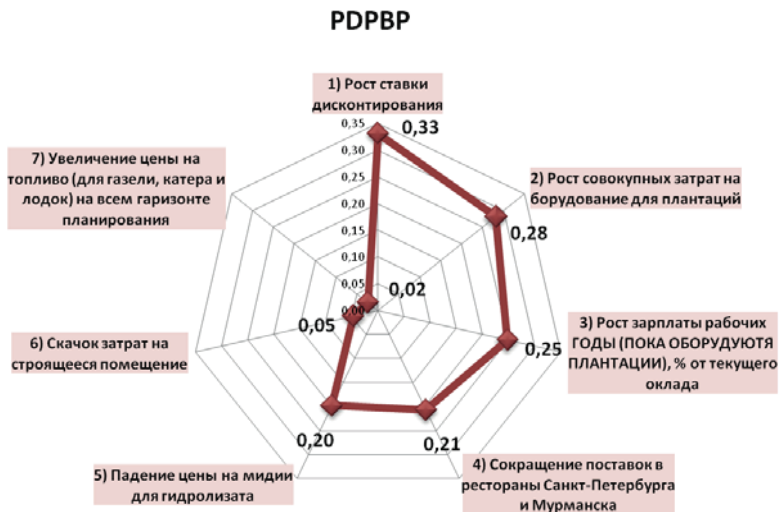


Рис. 22

Рассмотреть можно, например, три сценария: «немного хуже плана», «сильно хуже плана», «все по плану». Исходам следует придать определенные вероятности, которые в сумме дают 100%. Далее следует оценить вероятность изменения выбранных показателей эффективности проекта, чаще всего это NPV и PBP, в случае каждого из исходов. Данные каждого сценария подставляются в основную финансовую модель проекта и определяются ожидаемые значения NPV и PBP.

Результаты могут быть представлены в табл. 16:

Таблица 16

Сценарий	Вероятность реализации, %	Критические факторы	Значение, % от плана	NPV, руб.	PBP, лет
Немного хуже плана	a
Сильно хуже плана	b				
Все по плану	100 - a - b				

Далее рассчитываются значения NPV и PBP, оценивается порядок их отклонения от плановых показателей. Таким образом, возможно получение единого интегрированного показателя NPV и PBP.

Карта рисков инновационного проекта

Для большей наглядности в конце работы возможно представление карты рисков вашего инновационного проекта. В карте по вертикали отмечается возможная величина ущерба, а по горизонтали — вероятность наступления данного риска. Величина риска (как по вероятности наступления, так и возможному ущербу) может отражаться с помощью большего или меньшего кружка. Карта рисков может выглядеть следующим образом (рис. 23):

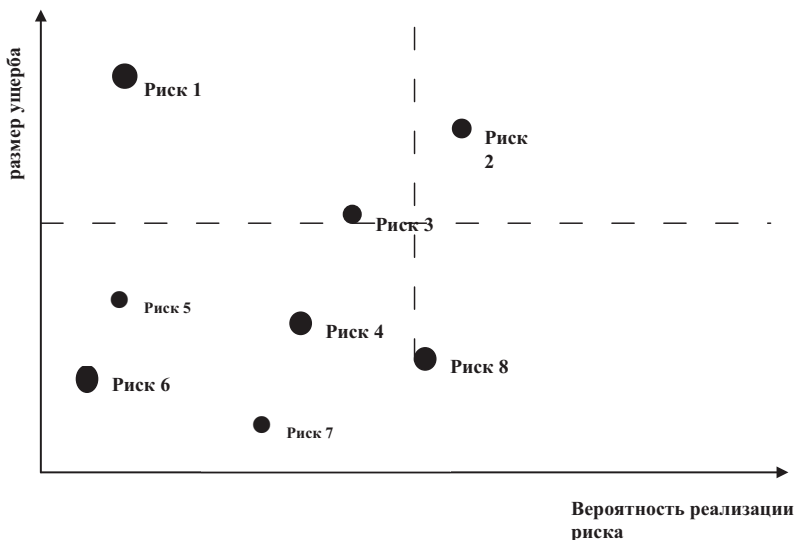


Рис. 23

Слайды по теме рисков для презентаций:

В презентации вашего инновационного проекта разделу анализа рисков следует уделить не более двух слайдов. На первом возможно в виде таблицы (или карты рисков) привести основные риски, присущие проекту, выделенные вами в рамках качественного анализа. На втором слайде возможно размещение «розы» («спирали») рисков проекта, построенной на основе анализа чувствительности ключевых параметров проекта.

Ниже приведен пример из презентаций студентов бакалавриата экономического факультета МГУ прошлых лет, обучавшихся по курсу «Экономика инноваций» (рис. 24).



Рис. 24

Пример табл. 17, составленной в соответствии с качественным анализом возможных рисков проекта (проект «Ундина», выполнен студентами 4-го курса 2007 г. набора Н. Бегичевой, А. Белугиным, В. Лысенко, Е. Яковлевой).

Таблица 17

	Идентификация рисков		Описание и оценка ущерба	Разработка и ориентировочная оценка мер по борьбе с риском
	Выявление	Причина		
№ п/п	Строительные риски			
1	Незавершенное строительство здания на побережье	Подрядчики не уложились в срок, указанный в контракте	Будем вынуждены снимать помещение для хранения необходимого оборудования и инвентаря. Это может обойтись в 4—8 тыс. руб. (экспертная оценка)	Прописать в контракте неустойку за несоблюдение сроков постройки

Продолжение табл. 17

	Идентификация рисков		Описание и оценка ущерба	Разработка и ориентировочная оценка мер по борьбе с риском
	Выявление	Причина		
2	Незавершение оборудования плантации для мидий в срок	<ul style="list-style-type: none"> • Вследствие шторма и плохой погоды в море, которая будет препятствовать оборудованию плантации вовремя. • Вследствие непоставок в срок необходимых материалов для оборудования плантации, катеров и лодок. • Вследствие недобросовестного выполнения обязанностей работниками организации 	Невозможность разместить собранные личинки мидий на плантации, в результате чего часть или все личинки могут погибнуть (например, вследствие обрастания субстратов водорослями), что приведет к частичной или полной потере выручки за 2014 г. и частичной потере выручки за 2015, так как будет смещен на год срок получения первого урожая. При полной гибели личинок суммарные потери выручки могут составить до 22 млн руб.	<ul style="list-style-type: none"> • Шторм мы предотвратить не можем, поэтому потери придется финансировать за свой счет. • Стимулировать своевременные поставки от контрагентов можно путем включения неустоек в контракты (которые, конечно, не могут составлять все потери выручки). • Удержание с зарплаты и штрафы работников (которые также не компенсируют всех потерь)
Технические, технологические риски				
3	Повреждение субстратов с мидиями	<ul style="list-style-type: none"> • В результате ледостава и ледохода. • Нанесение ущерба со стороны третьих лиц 	Потеря части урожая мидий (примерно 10—15% повреждений). Потери выручки могут варьироваться в зависимости от масштабов ущерба и цены на мидии и составить до 2 млн руб. Также потребуются расходы на восстановление оборудования плантаций примерно до 500 тыс. руб. (включая выплаты работникам, участвующим при восстановлении) (экспертная оценка)	Затраты на ремонт компенсируются из собственных денежных средств (до 500 тыс. руб.)

Продолжение табл. 17

	Идентификация рисков		Описание и оценка ущерба	Разработка и ориентировочная оценка мер по борьбе с риском
	Выявление	Причина		
4	Поломка оборудования, катеров, лодок	В результате износа, шторма, неправильного обращения со стороны сотрудников предприятия	Невыполнение поставок мидий клиентам в назначенный срок (например, в рестораны), это может привести к потере выручки в 10—100 тыс. руб.	Наличие запасного транспорта и оборудования (уже учтено в основных средствах), наличие специалистов, способных быстро устранить поломку (добавка к основной зарплате до 10—15 тыс. руб.)
Маркетинговые риски				
5	Риск не найти достаточного количества покупателей продукции	Недостаточная реклама, завышенные цены	Невозможность реализации части продукции, что влечет потерю выручки и затраты на длительное хранение мидий. Может привести к потерям выручки в размере примерно 10% в год, т.е. около 2—2,5 млн руб. (экспертная оценка)	Реклама продукции на специализированных сайтах и создание своего сайта (15 тыс. руб.) Участие в специализированных выставках (130 тыс. руб.) Нанимаем менеджеров по маркетингу, которые отвечают за поиск клиентов (зарботная плата одного такого менеджера в 2010 г. составляет 15 тыс. руб. и индексируется на инфляцию каждый год)
6	Потеря клиентов	Вхождение на рынок крупного российского или зарубежного	Падение спроса, а значит, падение продаж, и как следствие, падение выручки примерно на 10—15% (2—3 млн руб.) (экспертная оценка)	Налаживание дополнительных связей (этим занят менеджер по продажам) и наличие условий для более длительного хранения мидий (холодильная установка числится на балансе предприятия)

Продолжение табл. 17

	Идентификация рисков		Описание и оценка ущерба	Разработка и ориентировочная оценка мер по борьбе с риском
	Выявление	Причина		
7	Падение спроса на продукцию	Возможно вследствие увеличения квот на вылов морепродуктов или появление медицинских заключений о том, что мидии могут негативно влиять на здоровье некоторых людей (например, страдающих какими-либо заболеваниями и т.д.). Также вследствие появления дополнительных конкурентов (см. пункт 6)	Потеря выручки (прибыли) вследствие нереализации продукции (не более 20%, 4—5 млн руб.)	Возможность более длительного хранения мидий, может потребовать дополнительных затрат на холодильную установку и электроэнергию (400 тыс. руб. (без учета НДС) — установка, и около 60 тыс. — на электроэнергию)
Социальные риски				
8	Работник организации потерял трудоспособность (частично, временно), погиб (утонул)	Вследствие работы на воде	Выплаты материального пособия сотруднику (10—30 тыс. руб.), или его семье, в случае его гибели (200 тыс. руб. — компенсация морального ущерба) и финансовые расходы, связанные с отсутствием работника на рабочем месте или на поиск нового сотрудника	Страхование жизни и здоровья сотрудников, специальная форма для работы в тяжелых погодных условиях и в открытом море (в том числе спасательные жилеты) — 250—350 тыс. руб. на всех сотрудников (экспертная оценка)

Продолжение табл. 17

Идентификация рисков		Описание и оценка ущерба	Разработка и ориентировочная оценка мер по борьбе с риском	
Выявление	Причина			
Организационно-управленческие				
9	Оппортунистическое поведение сотрудников	Недостаточный контроль рабочих в процессе выполнения обязанностей	Убытки, связанные с кражей и порчей оборудования, недополучение прибыли вследствие недобросовестной работы. Может составить 2—3% годовой выручки (500 тыс. руб.)	Практика ведения бизнеса в этом регионе показала, что вероятность частых случаев недобросовестной работы местного населения очень низка. Тем не менее, контроль будет осуществляться путем регистрации выполненных работ, установлением распорядка дня, штрафами за нарушение дисциплины и провинности
Нормативно-правовые риски				
10	Введение платы за прибрежную зону, повышение налогов с предприятий и т.д.	Риск изменения законодательства	Снижение прибыли вследствие появления дополнительных расходов	Изменение учетной политики предприятия поможет частично снизить налоги
Финансовые риски				
11	Рост цен на топливо и электроэнергию	Вследствие изменения цен на топливо на мировом рынке, изменение цены на нефть	Снижение прибыли вследствие увеличения расходов (до 100 тыс. руб. в год)	Постепенная смена оборудования на более энергосберегающие аналоги, изменение плана поставок продукции на транспорте предприятия с целью минимизации издержек на топливо

Окончание табл. 17

	Идентификация рисков		Описание и оценка ущерба	Разработка и ориентировочная оценка мер по борьбе с риском
	Выявление	Причина		
Кредитный риск				
12	Невозможность погасить долг перед инвесторами в срок	Вследствие недополучения запланированной прибыли (из-за реализации какого-либо иного риска)	Увеличение долга	Открытие депозита для накопления средств с целью погашения долга
13	Повышение ставок по кредитам	Вследствие скачков инфляции	Снижение прибыли вследствие появления дополнительных расходов	Брать только долгосрочные кредиты с фиксированной ставкой
Риск наступления форс-мажорной ситуации				
14	Сильный шторм, ураган	Стихийное явление	Убытки, связанные с повреждением мидиевых плантаций, уничтожением лодок и другого имущества, могут достигать 1 млн руб.	Не поддаются страхованию и компенсируются за счет собственных средств
15	Пожар в офисе или помещении, где хранятся оборудование, топливо, материалы	Поджог, неполадки в проводке, халатность сотрудников	Утрата документов, офисной техники (при пожаре в офисе). Уничтожение холодильных установок и других ОС, запасов топлива и т.д. Убытки зависят от масштабов пожара и в среднем могут составлять до 2—4 млн руб.	Страхование имущества ¹ , превентивные меры (противопожарная сигнализация (средняя цена — 200 рублей за м ²), огнетушители (30 тыс. руб. ³)). Итого расходы могут достичь 600 тыс. руб. (экспертная оценка)
Специфический риск				
16	Риск гибели мидий	Вследствие нападения морских звезд (единственного естественного врага мидий в Белом море) или появления болезни мидий	Убытки вследствие частичной потери урожая мидий могут составить до 20—30% выручки, т.е. до 10 млн руб.	Контроль состояния мидий и принятие немедленных мер

¹ http://ufarosno.on.ufanet.ru/corporative/property/my_business.html — ПОЧНО² http://www.alarmsite.com.net/price_fire.htm

3. Материалы в помощь студенту _____

3.1. Правила подготовки слайдов и публичного выступления на презентации

Финальный конкурс учебных бизнес-планов инновационных проектов проходит в формате презентации, когда каждая команда представляет свой проект, сопровождая свою речь демонстрацией слайдов, возможно, предоставлением дополнительных раздаточных материалов (выжимок из бизнес-планов) для жюри. Нельзя недооценивать значение этого финального выступления с точки зрения восприятия жюри всего проекта и выставления им финальных оценок проекту. Понимание и выполнение определенных правил при подготовке слайдов и самого выступления помогут произвести благоприятное впечатление и заинтересовать жюри проектом.

Подготовка слайдов

1. Учитывая специфику зрительного человеческого восприятия практически всеми экспертами в вопросах презентации, признается, что на одном слайде не следует пытаться вместить как можно больше слов. Максимальное рекомендуемое количество слов на одном слайде — не более 30.

2. Готовя слайды, имеет смысл учитывать, что они создаются для того, чтобы воспринимающая сторона (главным образом, жюри) как можно лучше запомнила презентуемую информацию, а не для дублирования уже написанного текста бизнес-плана. А потому информация должна быть визуально яркая, системная и образная. Для того чтобы реализовать данное условие, необходимо там, где это возможно, слова, текст заменять картинками, диаграммами и таблицами (а текст выводить в речь). Так, представляя преимущества своего продукта по сравнению с конкурентами, имеет смысл делать это в табличной форме либо сопровождать речь иллюстрациями, картинками, фото и т.д. Презентуя исследования рынка, необходимо использовать графики, диаграммы, схемы и т.п. Представляя команду, желательно использовать фото, а словесную информацию о команде структурировать графически и пространственно на слайде.

3. Также для улучшения восприятия информации и усиления запоминаемости слайдов необходимо соблюдать определенный баланс между креативностью и простотой: не рекомендуется использовать на одном слайде более трех цветов; экспериментируя с фоном слайдов и предлагая слишком сложные креативные решения, можно столкнуться с проблемой цветопередачи, некорректно работающей анимацией и пр. То есть имеет смысл оценивать собственные слайды с точки зрения восприятия их людьми впервые: насколько понятна информация, насколько она читаема и запоминаема. А также помнить о возможных технических накладках (для предупреждения данной проблемы рекомендуется иметь несколько экземпляров презентации, напечатанной в формате «выдачи»).

4. Следует учитывать специфику восприятия информации (слайдов) жюри, обусловленную их профессиональным бэк-граундом: в жюри присутствуют как технические специалисты, так и экономисты. Для первых крайне важна структурированная количественная, цифровая информация о технических характеристиках продукта, других больше интересуют экономические расчеты и обоснованность финансовых показателей проекта.

5. Для облегчения ориентации в слайдах рекомендуется всегда указывать номера слайдов.

6. При показе слайдов следует учитывать, что их средняя скорость не должна превышать 1—2 слайдов в минуту, т.е. для 10-минутной презентации разумно готовить не более 12—15 слайдов.

7. Если есть задача произвести на жюри хорошее впечатление как команды, то имеет смысл придерживаться следующих правил: выступают все члены группы; слово между выступающими передается гладко и эффектно; группа готовит список выступающих для жюри (в необходимом кол-ве экземпляров), где люди расположены в порядке их выступлений.

Презентация

Презентация — слово заимствованное, в русском языке наиболее близким по смыслу является словосочетание «публичное выступление». В нашем случае публичная презентация — это персональное (командное) представление инновационных проектов с целью оказать на жюри (слушателей) убеждающее воздействие для получения максимальных оценок. Задача выступающих на финальном конкурсе студенческих бизнес-планов — подсказать слушателям (жюри) выводы, которые они должны сделать прямо сейчас, и те

действия, которые они должны будут сделать в самое ближайшее время. **Например:** поставить в оценочном бланке крестик у вашей команды, а не у другой; задать вам дополнительные вопросы, на которые вы блестяще сможете ответить и т.д.

Следует учитывать: несмотря на то, что презентация может проходить в довольно большом и людном помещении, ваша целевая аудитория — жюри, и оно перед вами. А потому презентацию в первую очередь следует ориентировать на жюри.

Позиция стоящего перед слушателями человека — позиция эксперта, авторитетной персоны и необходимо, чтобы манера держаться соответствовала этой позиции. Такая позиция автоматически увеличивает силу и значимость произносимых слов. У презентатора существуют три фокуса внимания:

- **фокус на речи:** основная трудность построения речи в том, что в оперативной памяти человека находится пара-тройка ближайших фраз, готовых к «выдаче». Поэтому от презентатора требуется *умение говорить и думать одновременно*. Такой постоянно организуемый переход из внутреннего плана речи во внешний дается только с опытом и во многом облегчается благодаря предварительной подготовке;
- **фокус на аудитории:** презентатору надо *видеть поведение аудитории (жюри в первую очередь)*, ее реакцию на его выступление; необходимо по возможности давать понять (невербально в том числе), что вы заметили вопрос, недоумение, настроение и т.п.;
- **фокус на собственном поведении:** выступающий должен не только видеть свою аудиторию: этого мало. Презентатор должен *обладать гибкостью своего поведения*, изменяя его в зависимости от реакции аудитории. Важно уметь не только «читать» аудиторию, но и влиять на то, как аудитория «читает» вас, и прежде всего, управлять первым впечатлением.

Высказывание К. Станиславского «режиссер должен быть снайпером» можно в полной мере отнести и к выступающему: захватить внимание слушателей и подобрать слова, которые не ушли бы, как вода в песок, а прорвались бы в сознание слушателей, вызвав желаемые поведенческие реакции.

Презентация — это конкретный призыв, обращенный к конкретным людям. Однако излишняя напористость особенно по отношению к жюри может вызвать противоположный эффект **Хорошая**

презентация — это всегда баланс между направленностью на информирование и направленностью на вызов желаемых поведенческих реакций и эмоций.

Модель «AIDA»

По время презентации вам надо последовательно вызвать у слушателей четыре состояния: **внимание, интерес, решимость, действие**. Последовательность этих состояний в английском языке описывается известной моделью AIDA (Attention, Interest, Decision, Action).

Согласно этой модели выступающий должен решить три последовательные задачи_в отношении_публики (жюри в первую очередь):

- привлечь и удержать её внимание,
- вызвать интерес,
- сформировать намерение и призвать к действиям.

Привлечение внимания

Существует два типа внимания — произвольное, вызываемое волевым усилием, и непроизвольное, вызываемое изменениями в окружении. Выступающий может влиять как на произвольное внимание (например, заинтриговав вначале своей презентации чем-либо слушателей), так и на непроизвольное.

Непроизвольное внимание вызывают элементы новизны, эксцентричности, шокирующие факты, интересные истории, смена каналов восприятия (посмотрели, послушали, похлопали, потопали, посмотрели) и т.п. На гребне полученного внимания необходимо выдать слушателям информацию, которая их заинтересует.

Интерес

Интерес — более высокий уровень активности слушателей, чем просто внимание. Интерес чаще всего связан с тем, что слушатели видят возможности использовать с выгодой для себя представляемую им информацию: получить прибыль, укрепить здоровье, улучшить имидж, повысить профессиональный уровень и т.п. В общем, интерес связан с возможностью решить те или иные свои проблемы или получить эффективные инструменты достижения своих целей.

Есть два важных постулата эффективной презентации:

- слушатели рассматривают полученную на презентации информацию под углом их личных или корпоративных выгод; этот фактор формирует их интерес и внимание в первую очередь;
- презентация — это контроль поведения других людей (жюри), а чтобы их контролировать, необходимо самому быть сбалансированным и сосредоточенным.

Управлять аудиторией означает управлять эмоциями и поведением слушателей. Управление осуществляется посредством слов, невербального поведения и слайдов. Чтобы контролировать поведение слушателей, порождать их интерес и готовность к действиям, презентатор во время выступления должен быть внутренне сильнее любого из активных слушателей в данной аудитории. Вы никогда не выведете аудиторию из состояния апатии и безразличия, если сами находитесь в состоянии апатии и безразличия или некоторой раздвоенности.

Для того чтобы успешно проводить презентации, необходимо помнить о некоторых эффектах восприятия:

- в районе 19 часов нервно-психическое состояние людей становится довольно неустойчивым, что может проявиться в излишней раздражительности и вспыльчивости;
- любая радость увеличивает альтруизм, обида или разочарование уменьшает его;
- чем чаще мы видим партнера по общению, тем больше вероятность того, что он нам понравится, однако чрезмерные контакты снижают его привлекательность;
- субъекта оскорбляет, когда сообщают, что не помнят его имени, ведь этим ему как бы намекают, что он не имеет совершенно никакого значения для партнера;
- когда человек эмоционально возбужден, он часто выражается излишне экспрессивно и как бы нападает на собеседника, хотя это совсем не так;
- последние фрагменты разговора запоминаются прочнее всего;
- смысл фраз, составленных более чем из 13 слов (по другим данным, из 7 слов), сознание обычно не воспринимает, поэтому нет смысла их употреблять;
- речь можно понимать лишь при ее скорости, не превышающей 2,5 слов в секунду;

- фраза, произносимая без паузы дольше 5-6 секунд, перестает осознаваться;
- любое эмоциональное возбуждение (но только не сопереживание) обычно затрудняет понимание других;
- типичный собеседник как «слышит», так и понимает намного меньше, чем он хочет показать;
- люди обычно преувеличивают информационную ценность событий, подтверждающих их гипотезу, и недооценивают информацию, противоречащую ей;
- человек высказывает лишь 80% из того, что хочет сообщить, а слушающие его воспринимают только 70% из этого, понимают — 60%, в памяти же у них остается от 10 до 25%;
- чтобы партнер смог воспринять передаваемую информацию, необходимо постоянно повторять ему главные там мысли и положения;
- «средний человек» удерживает в памяти не более четверти того, что было сказано ему лишь пару дней назад;
- лучше всего запоминается последняя часть информации, несколько хуже — первая, тогда как средняя — чаще всего забывается;
- память человека способна сохранить до 90% из того, что человек делает, 50% — из того, что он видит, и 10% — из того, что он слышит;
- стоящий человек имеет некое психологическое преимущество над сидящим.

Причины страха публичного выступления

В основе страха может лежать целый комплекс объективных и субъективных причин: боязнь выглядеть несовершенным; придание слишком высокой значимости выступлению и возможным ошибкам; преувеличение собственных недостатков; недоброжелательность аудитории; плохая подготовка или воспоминания о прошлых неудачах. У каждого человека эти причины свои, однако если вы плохо подготовлены, то страх и волнение разрушают вас, а если вы хорошо подготовлены, страх и волнение разогревают вас.

Есть два прямо противоположных действия страха: страх мобилизующий, страх демобилизующий.

Страх мобилизующий сопровождается настроенностью, собранностью, приливом сил. Страх демобилизующий сопровождается

паникой, рассеянностью, упадком сил. При деморализующем страхе эта энергия уходит во внутренние зажимы, дрожь, потливость или мышечное напряжение всего тела. Попробуйте приподнять тяжелый стол и при этом что-либо говорить. Мышечное напряжение всего тела изменит вашу речь до неузнаваемости, а мимика лица будет мало соответствовать тому, что вы говорите. Именно это делает с вами деморализующий страх. Лучше всего, если во время презентации эта энергия найдет себе выход в уместных движениях тела: рук, головы, туловища. Энергия должна направляться на освоение ситуации, а не ее избегание.

Боязнь выглядит несовершенным в глазах окружающих нередко останавливает нас. В реальной практике отказ от действий является большей ошибкой, чем действия с ошибками.

Страх может быть защитной реакцией, помогающей мобилизовать силы для преодоления препятствия. Страх может парализовать. Справиться с парализующим страхом поможет позиция наблюдателя, при которой вы смещаете фокус своего внимания с себя на аудиторию.

Выйдя перед аудиторией, не начинайте говорить сразу. Прежде чем говорить, можно сделать паузу секунд на 10. Займите это время наблюдением, как одеты слушатели, какие цвета доминируют, в каком положении находятся их руки и т.п. Это поможет сместить ваш фокус внимания с состояния своей тревожности на настроение аудитории.

Откладывая подготовку на последний момент, вы оказываетесь в ситуации, когда времени на нее не остается вообще, а потому выходя на презентацию неподготовленным, вы существенно повышаете неопределенность своего выступления.

Проверка готовности презентации

1. Готовясь к выступлению, один раз произнесите его важнейшие части (вступление, прежде всего) «молча», про себя, можно с закрытыми глазами. Сначала подсматривайте в конспект, затем сделайте это без конспекта. На этом этапе вы проверяете свое владение содержанием того, что вы будете презентовать.

2. Готовясь к выступлению, запишите свою речь на аудио или видео и прослушайте/просмотрите несколько раз. Услышьте свой голос, темп, интонации, скорость речи. Работа на этой ступени поможет вам отработать содержание, а также элементы подачи речи: скорость, интонации, паузы. Задача — на основе услышанного и увиденного улучшить собственное звучание.

Вредные советы для выступающих публично:

1. «**Не волнуйтесь**». Советовать оратору не волноваться — то же самое, что рекомендовать ему не дышать. Волнуются все. Все без исключения. И это хорошо. Некоторая доля волнения придает выступлению остроту. Иначе оно может оказаться плоским и неинтересным.

2. «**Говорите медленно**». Медленно говорящий оратор способен довести слушателей до исступления. Это то же самое, что ждать, пока схватится цемент. Ведущие телевизионных программ новостей говорят со скоростью от 165 до 195 слов в минуту. Большинство ораторов говорит значительно медленнее — около 120 слов в минуту.

3. «**Начните с какой-нибудь смешной истории**». Как правило, если вы начинаете со смешной истории только потому, что она представляется вам смешной, вас почти наверняка перестанут слушать. Подлинный случай, имеющий отношение к делу, лучше, чем просто анекдот.

4. «**Речь должна быть плавной**». В прежние времена слова оратора текли, как сироп, — гладко, с безупречными мостиками и плавными переходами. Теперь скорость и интенсивность современной жизни многое изменили. В выступлении должны быть скачки и резкие переходы; необходимо «встряхивать» слушателей и удивлять их.

Образцы слайдов (рис. 24, 25, 26):

Презентация инновационных проектов: правила оформления слайдов и навыки публичного выступления (образцы слайдов)

Красностанова М.В.
Семь инновационных проектов

Подготовка презентации

1. Самонастрой
2. Чего хочет моя публика
3. Моя цель
4. Как я могу её достичь

50% времени

УРА!!! Я ДЕЛАЮ ПРЕЗЕНТАЦИЮ!!!!

Структура презентации

Вступление (закуска) Основная часть (главное блюдо) Кульминация Заключение (десерт)

Общие требования к оформлению слайдов

- 1 = 30 (не более)
- Символы, картинки вместо слов
- 20 мин. = 7 слайдов (не более)
- 3+3 (шрифт, цвет)
- Шрифт без засечек
- Дублирование информации

Рис. 25

Общие требования к оформлению слайдов

- Каждый слайд должен быть проверен по пяти критериям:
 - Что он дает для нашего итогового вывода и можно ли без него обойтись.
 - Как он связан/следует из предыдущего слайда?
 - Как он связан/поддерживает следующий слайд?
 - Все ли данные на слайде подтверждены источниками? Есть ли данные, в которых можно усомниться/оспорить.
 - Удобно ли читается слайд при показе
- Указаны номера слайдов

с.з.м. Д.С.Левинский

1 = 30 (не более)

В мире:

- XVII в. – В.Летта провозгласил равенство денежной стоимости произведенных товаров и личности.
- 1812 г. – в России введены первые патенты. Выразив их в натуральных единицах, мы увидели бы, что в XIX в. – был экономический кризис. Теодору Шлейерхеймеру.

В России:

- А.И. Добрынин, М.М. Критский, Г.Д. ...

Символы, картинки вместо слов

Человек, забывает:

- 90% того, что он слышит,
- 60% того, что он видит,
- 30% того, что он повторяет, записывает за говорящим
- и лишь 10% того, что делает.

Доверие аудитории вызывают



КОНКРЕТИКА

диплом
лучшего
из лучших

А ПО МНЕНИЮ
АВТОРИТЕТНОГО
ИСТОЧНИКА...

ДОКУМЕНТЫ

Рис. 26

ИСКУССТВО ПРЕЗЕНТАЦИИ

ТЕХНОЛОГИЯ:

- ЦЕЛЬ ПРЕЗЕНТАЦИИ
- СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ
- ПОДГОТОВКА ПРЕЗЕНТАЦИИ
- ТЕХНИЧЕСКОЕ ОФОРМЛЕНИЕ (СЛАЙДЫ, РАЗДАТКИ И ПР.) И Т.Д.

- ПОВЕДЕНИЕ ВЫСТУПАЮЩЕГО:
- КОМПЕТЕНЦИИ И ДЕСТРУКТЫ
- МОТИВАЦИЯ И КОНГРУЭНТНОСТЬ
- УВЕРЕННОСТЬ (ПРИСУТВИЕ)
- ТЕЛО, ГОЛОС, ДЫХАНИЕ, РЕЧЬ, ДВИЖЕНИЕ И Т.Д.

ДЕРЕВО СТРАХОВ



КАК РАБОТАТЬ СО СТРАХОМ?

- Используйте энергию страха
- Дайте себе право на ошибку
- Наблюдайте свой страх
- Фокус на аудитории

Не боритесь со страхом.
Не отрицайте страх.
Наблюдайте страх.

Рис. 24

3.2. Финансовая модель бизнес-плана

1. Предлагаемая к заполнению финансовая модель отражает данные, приведенные в текстовой части бизнес-плана проекта, и позволяет получить представление о движении финансовых потоков, а также провести всесторонний анализ финансового положения компании как в статике, так и в динамике.

2. На листы, подсвеченные зеленым цветом, вводятся исходные данные модели — предпосылки макроэкономического окружения, объем продаж, цены на продукт компании и необходимые ресурсы, величины текущих и капитальных затрат и т.д. В ячейках, куда необходимо ввести данные, используется зеленый цвет шрифта. Остальные листы в модели заполняются автоматически. Исключение составляют лист «Форма 2», куда в случае выплаты дивидендов необходимо внести соответствующие величины, и лист «Анализ проекта», в котором следует отметить предпосылки долгосрочного роста компании и ставку дисконтирования в постпрогнозном периоде.

3. Модель предполагает использование в качестве ставки дисконтирования средневзвешенные затраты на капитал (WACC). WACC рассчитывается по формуле, где ожидаемая инвестором норма доходности — доходность собственного капитала. В зависимости от стадии разработки продукта ожидаемая инвестором доходность снижается, поскольку снижаются риски провала нового продукта (подробнее см. Боер Ф.П. Оценка стоимости технологий: проблемы бизнеса и финансов в мире исследований и разработок. Гл. 2, 5). На листе «Окружение» приведена таблица с типичной требуемой венчурным капиталистом нормой доходности в зависимости от стадии жизненного цикла проекта. В качестве доходности заемного капитала используется средневзвешенная ставка по привлеченным займам и кредитам. Весами в модели WACC выступают доли собственного и заемного капитала. До момента выхода компании на рынок капитала эти доли рассчитываются исходя из балансовой величины собственных и заемных средств.

4. На листе «Окружение» необходимо указать темп инфляции для каждого года.

5. Цена на продукт и ресурсы индексируется каждый квартал на темп инфляции. Однако можно вручную менять значение цен, заменяя формулу в ячейке на число.

6. Модель предусматривает создание запасов готовой продукции.

7. На листе «**Пр-во и продажи**» необходимо выбрать форму оплаты продукции — предоплата (формирует авансы покупателей) либо постоплату (формирует дебиторскую задолженность). Дебиторская задолженность/авансы покупателей рассчитываются как процент от выручки (с НДС). Процент предполагается постоянным на весь горизонт планирования, однако его легко скорректировать, заменив формулу в ячейке на число.

8. На листе «**Персонал**» по умолчанию предполагается одинаковое количество сотрудников одной и той же должности в течение горизонта планирования, но можно легко вносить коррективы, заменяя формулу в ячейке на число.

9. Задолженность перед персоналом рассчитывается как процент от расходов на оплату труда по каждому виду персонала (основной производственный, вспомогательный производственный, административный, коммерческий). Процент предполагается постоянным на весь горизонт планирования, однако его можно корректировать, заменяя формулу в ячейке на число.

10. На листе «**Затраты**» все расходы указываются с НДС.

11. Общепроизводственные, административные и коммерческие расходы указываются за квартал, т.е. месячное значение необходимо умножить на 3. Величина расходов должна быть представлена в тыс. руб.

12. Аналогично ситуации с реализуемой продукцией можно выбрать вариант оплаты за поставленные ресурсы: либо предоплата поставщикам (авансы), либо постоплата (кредиторская задолженность) по каждому виду ресурса для каждого продукта. Авансы поставщикам/кредиторская задолженность перед поставщиками рассчитывается как процент от материальных расходов по каждому продукту и виду ресурса (с НДС). Процент предполагается постоянным на весь горизонт планирования, однако его также легко скорректировать, заменив формулу в ячейке на число.

13. Для определения себестоимости продукта 1 и продукта 2 расходы на заработную плату и ЕСН, ОПР, административные и коммерческие расходы разбиваются пропорционально объёму производства каждого продукта.

14. На листе «**НА и ОС**» график оплаты ОС показывает время производства фактических расходов по доведению объекта нематериальных активов или основных средств до возможности его эксплуатации и постановки на баланс.

15. На листе «**Финан-е**» проценты за пользование кредитом начисляются поквартально. Возврат кредита и выплата процентов должны отражаться с отрицательным знаком.

16. На листе «**Анализ рисков**» предлагается заполнить таблицы. Сначала необходимо идентифицировать риски, обозначить размер потенциального ущерба и предложить меры по борьбе с ними. Затем предлагается провести анализ чувствительности чистой приведенной стоимости (NPV) к изменению ключевых факторов проекта (цены продукта, ресурса, объемы продаж и т.д.), возникающих в результате реализации выявленных рисков. Сначала необходимо зафиксировать базовое значение NPV. Далее, занося в таблицу процентное изменение ключевого фактора, фиксировать новое значение NPV. На основе значения эластичности NPV по факторам можно ранжировать выявленные риски по степени их влияния на стоимость проекта.

17. На листе «**Форма 2**» выплата дивидендов отражается с отрицательным знаком.

18. По элементам затрат (расходы на зарплату, материалы, амортизация, налоги, общепроизводственные, административные, коммерческие расходы) себестоимость представлена на листе «Затраты». По видам затрат (производственные, административные, коммерческие) себестоимость представлена на листе «Форма 2». Оценка риска и страхование.

Качественный анализ рисков проекта булочной-кондитерской-кафе «Романовские пекарни» представлен в табл. 18.

Таким образом, все риски можно объединить в несколько крупных групп по последствиям, которые они вызывают. Во-первых, это снижение выручки, во-вторых, рост расходов, а в-третьих, необходимость закрытия проекта. В зависимости от причин возникновения последствий указанных выше рисков предлагаются и меры борьбы с ними: ужесточение производственной дисциплины для снижения внутренних рисков, а также обращение к страховой защите для урегулирования катастрофических убытков, вызванных внешними причинами и не поддающихся устранению путем превентивных мер.

Далее представлен количественный анализ некоторых обозначенных выше рисков (см. табл. 19).

Очевидно, что наибольшую угрозу проекту представляет риск падения спроса на продукцию, в связи с чем возможно появление отрицательного значения чистой приведённой стоимости проекта. Значительный ущерб бизнесу может быть нанесён и пожаром/затоплением, что приведёт к простоя и потерям упущенной выгоды (в данном случае предполагается наличие имущественного страхования, позволяющее покрыть издержки на ремонт помещения и оборудования). Менее всего на значении NPV сказывается рост издержек.

Таблица 18

Идентификация рисков		Возможный ущерб (оценка)	Меры по борьбе с рисками
Название	Причины возникновения		
Строительный риск	Несоблюдение норм пожарной безопасности при проведении ремонта оборудования и помещений	От штрафов 300 МРОТ до существенных убытков в связи с пожаром	Назначение ответственных за пожарную безопасность, страхование от пожара
Технический риск	Поломка оборудования кухни, простой	Потеря дневной выручки, санкции за невыполнение договора поставки хлеба в супермаркеты, рестораны и кафе	Профилактическая проверка оборудования, резерв на непредвиденные расходы
	Поломка машин, невозможность осуществлять производство	Потеря дневной выручки, санкции за невыполнение договора поставки хлеба в супермаркеты, рестораны и кафе	Профилактическая проверка машин, договоренность о возможности экстренного использования грузовиков необходимого типа из ближайшего таксопарка
	Несоблюдение санитарно-эпидемиологических норм	От штрафов до закрытия предприятия	Назначение ответственных, осуществляющих постоянный контроль за качеством производимой продукции и соблюдением указанных норм
Маркетинговый риск	Падение выручки кафе, вызванное неверным позиционированием, падением спроса	Потеря части выручки	Грамотный маркетинг, гибкое ценообразование, возможность сокращения производства
	Падение выручки, вызванное потерей клиента (супермаркета, ресторана, кафе)	Потеря части выручки	Грамотный маркетинг, гибкое ценообразование, возможность сокращения производства, заключение долгосрочных договоров на поставку

Окончание таблицы 18

Идентификация рисков		Возможный ущерб (оценка)	Меры по борьбе с рисками
Название	Причины возникновения		
Риск участников проекта	Болезни и иные причины, по которым персонал может отсутствовать на работе	Падение производства, невыполнение договоров подряда (санкции), штрафы за не вовремя сданную отчётность	Планируемый кадровый резерв на замещение ключевых позиций персонала (управляющий, главный бухгалтер, шеф-повар, водители)
Организационно-управленческий риск	Моральный риск участников проекта	Штрафы за низкое качество продукции, потеря репутации и как следствие потеря части выручки	Мотивирование, развитие корпоративной культуры и формирование лояльности персонала к компании
	Слабый менеджмент	Потеря выручки, клиентов, плохие отношения в коллективе, потеря управляемости	Формирование кадрового резерва на замещение управляющего, шеф-повара, контроль над результатами их деятельности
Финансовый риск	Проблемы с инвестором	Вплоть до замораживания проекта	Формирование лояльных отношений с инвестором, достижение оптимального соглашения с ним путем переговоров и заключение контракта; поиски потенциальных инвесторов проекта «на всякий случай»; проработка плана банковского кредита
Форс-мажор	Крупная дебиторская задолженность	Проблемы с дальнейшим финансированием производства и развития сети	Оговоренные санкции за просрочку уплаты задолженности; скидки за быструю оплату по счетам
	Крупная кредиторская задолженность	Штрафы и пени как от государства, так и от поставщиков. Вплоть до процедуры банкротства	Постоянная оценка ликвидности и платежеспособности предприятия; проработка плана банковского кредита
	Заготовление арендуемого помещения	Упущенная выгода от времени простоя на ремонт, затраты на ремонт	Страхование

Итак, для борьбы с рисками, снижающими эффективность проекта, необходимо, во-первых, проводить жёсткую дисциплинарную политику на предприятии (назначать ответственных и следить за надлежащим исполнением ими своих обязанностей), постоянно контролировать состояние финансовых показателей, а также отдать на страхование те риски, которые могут привести к катастрофическим последствиям.

Таблица 19

Количественный анализ рисков проекта (анализ чувствительности)

Базовое значение NPV 24 464 135 руб.

Фактор риска	Изменение фактора риска, %	NPV _н , руб.	Изменение NPV, %	Эластичность	Рейтинг
Потеря выручки в связи с падением спроса	-40	-9 408 866	-138	3,46	4
Падение выручки в связи с простоем	-15	7 275 645	-70	4,68	2
Падение выручки в связи с поломкой машины	-4,3	19 553 138	-20	4,67	3
Пожар/загопление (потеря выручки за полгода)	-10,7	12 186 642	-50	4,69	1
Рост издержек	14	17 874 865	-27	1,92	5

3.3. Полезные ресурсы / источники

1. Кафедра экономики инноваций экономического факультета МГУ. <http://www.eed.econ.msu.ru>
2. Научный парк МГУ. <http://www.sciencepark.ru/>
3. Международный центр инноваций и предпринимательства. <http://icie.econ.msu.ru/>
4. Интернет-ресурс «Инновации и предпринимательство». <http://www.innovbusiness.ru>
5. Интернет-ресурс «Инновации — инвестиции — индустрия». <http://www.3i.ru>
6. Союз инновационно-технологических центров. <http://www.unitc.ru>
7. Европейская ассоциация прямого и венчурного инвестирования (European Private Equity & Venture Capital Association, EVCA). www.evca.com

8. Российский фонд фундаментальных исследований. <http://www.rfbr.ru>
9. Российский фонд технологического развития. <http://www.rftr.ru>
10. Всероссийский информационно-аналитический интернет-портал «Венчурная Россия». <http://www.allventure.ru/>
11. Российская ассоциация прямого и венчурного инвестирования (РАВИ). <http://www.rvca.ru>
12. Российская венчурная ярмарка РАВИ, Российский венчурный форум РАВИ. <http://www.rvf.ru/rus/>
13. Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (организатор программ Старт, У.М.Н.И.К, Развитие, Интер, Ставка, Темп, Пуск). <http://www.fasie.ru>
14. Интернет-ресурс «Инвестиционная поддержка предпринимательской деятельности». <http://www.investmarket.ru>
15. Толковый словарь терминов Российская венчурная ярмарка. http://www.rvca.ru/rvf/glossary/gloss_5.html#LITERE
16. «Технологический бизнес» — интернет-журнал. <http://www.techbusiness.ru>.

3.4. Оценка проекта

После того как вы прочитали методические рекомендации по структуре и содержанию «классического» бизнес-плана, наступило время сказать несколько слов о том, как именно будет оцениваться работа над проектом в рамках курса «Экономика инноваций».

Документы, предоставляемые для оценки проектов

Каждая проектная группа должна представить к требуемому их преподавателем сроку следующие документы, всесторонне раскрывающие различные стороны проекта:

1. Бизнес-план (в формате MS Word).
2. Краткую выдержку из бизнес-плана — не более чем на 3—5 страницах (в формате MS Word).
3. Приложение к бизнес-плану в виде расчётной финансовой модели (в формате MS Excel).
4. Презентацию проекта (в формате слайдов MS Power Point + текст, который вы будете произносить при показе данной презентации, в формате MS Word).

Также к данному пакету документов желательно приложить сопроводительную записку (в формате MS Word) с изложением отдельных важных, по мнению группы и преподавателя, моментов, описы-

вающих работу группы над проектом. В первую очередь данная записка должна содержать в себе информацию о гипотезах, которые были приняты группой относительно рынка, продукта, организации деятельности компании, плановых финансовых потоков, а также обоснование данных гипотез — какие ещё рассматривались и почему были выбраны именно эти. Естественно, это касается только тех случаев, когда в самом бизнес-плане (в виду особенностей бизнес-плана как программного документа) нет достаточной информации по данным вопросам. Кроме этого сопроводительная записка (по желанию проектной группы) может содержать в себе информацию о разделении труда членов проектной группы: кто, в каком качестве, над какими блоками проекта работал — и кому следует адресовать вопросы по тем или иным блокам информации.

Проект (а соответственно и работа проектной группы над ним) будет оцениваться исключительно на основании перечисленных выше документов¹.

Критерии оценки проектов

Все проекты оцениваются по пяти критериям:

1. Полнота описания идеи и продукта.
2. Полнота описания рынка, на котором предстоит работать компании.
3. Полнота описания технологии организации и ведения бизнеса компании.
4. Достоверность расчёта плановых финансовых показателей.
5. Качество изложения материалов по проекту.

Далее излагаются характеристики каждого из критериев, т.е. наличие какой именно информации в представленных по проекту документах требуется для максимальной оценки проекта и работы над ним группы студентов.

Критерий 1. Полнота описания идеи и продукта

Данный критерий включает в себя полноту ответа на следующие вопросы:

- В чём заключается сущность идеи, на базе которой создаётся продукт?
- Чем является конечный продукт, создаваемый на базе данной идеи? (Речь идёт о «целостном продукте», включая

¹ Внутри группы преподаватель вправе корректировать оценку на основании качества устной презентации проекта в группе: насколько чётко, внятно и полно студентам удалось презентовать свой проект.

описание базовой версии продукта и его возможных модификаций.)

- Какова технология получения (на основании данной идеи) конечного продукта?
- В чём её новизна? Почему продукт на базе этой идеи не возник раньше?
- Какие задачи решает данный продукт?
- Актуальна ли данная задача для потребителей (есть ли платежеспособный спрос), есть ли люди, готовые сейчас платить деньги за решение данной задачи?
- Будет ли оставаться задача актуальной в будущем — как будет меняться платежеспособный спрос?
- Какие существующие товары также позволяют решать данную задачу (полностью или с какими-либо ограничениями)?
- В чём преимущества и недостатки вашего продукта по сравнению с уже существующими товарами или услугами?
- Какие продукты, потенциально способные решить данную задачу, уже разрабатываются? Каковы их шансы выйти на рынок во время срока реализации бизнес-плана? А также каковы будут их преимущества и недостатки по сравнению с вашим продуктом?

При оценке данного пункта поощряется графическое изображение конечного продукта, технологии его производства, технологии его использования, продуктов-субститов.

Критерий 2. Полнота описания рынка, на котором предстоит работать компании

Данный критерий включает в себя полноту ответа на следующие вопросы:

- Каковы основные параметры данного рынка: объём, критерии сегментации, тенденции по изменению объёма рынка в целом и его отдельных сегментов?
- Какой сегмент или какие сегменты рынка являются для вас целевыми, — т.е., на каких рынках вам придётся работать? Каковы их основные денежные и количественные параметры?
- Кто являются основными игроками в этом сегменте рынка сейчас и кто с большой вероятностью выйдет на рынок в будущем?

- Какие возможности есть у каждого из данных игроков — как менялись их доли рынка в прошлом?
- Были ли истории удачных (или неудачных) выходов на данный рынок в последние годы? Происходил ли уход прежде значимых игроков с данного рынка?
- А на рынках, похожих по структуре на рассматриваемый?
- Каковы были причины успеха или неуспеха на данном рынке?
- Как реализуется продукция на данном рынке — какие существуют каналы дистрибуции, насколько они значимы и успешны, насколько тяжело в них войти?
- Каким именно образом ваша компания будет работать на этом рынке — как продвигать свою продукцию, через какие каналы, кому именно (кто целевой потребитель)?
- Какие затраты на маркетинг, рекламу и продвижение придётся нести компании?
- Каковы рыночные цели компании (доля рынка или различных его сегментов, количество продаж, объём выручки) в плановый период?
- Каково обоснование данных рыночных целей — почему именно такие цифры закладываются в бизнес-план и финансовую модель?

Очевидно, что ответы на многие из данных вопросов должны являться следствием тех ответов, что были даны проектной группой в первом блоке — при описании идеи и продукта. В частности, именно эти ответы должны определять выбор проектной группой целевых сегментов рынка, ключевых существующих и потенциальных конкурентов, плановую динамику изменения платежеспособного спроса.

Также очевидно, что полноценные ответы на данные вопросы невозможны без использования диаграмм, графиков и таблиц.

Критерий 3. Полнота описания технологии организации и ведения бизнеса компании

Третий критерий включает в себя оценку полноты ответа на следующие вопросы:

- Выбор организационной формы ведения бизнеса: российская компания или зарегистрированная в офшоре, какова её организационно-правовая форма, каковы

будут доли различных учредителей? Почему проектная группа делает именно такой выбор?

- Из каких компонентов будет складываться производственная себестоимость продукции? Каково соотношение между ними?
- Из чего складывается полная себестоимость продукции? Какова доля различных групп затрат?
- Необходимый персонал для вашей компании, технология его подбора и мотивации.
- Как будут выглядеть бизнес-процессы производства продукции (в случае их технологической сложности)?
- Каковы будут бизнес-процессы реализации продукции?
- Каковы будут система ценообразования и политика скидок?
- Что является интеллектуальной собственностью вашей компании и какие меры будут предприниматься для её защиты?
- Какова вероятность потери эксклюзивности — и насколько этот фактор потенциально значим для компании?
- Насколько полно отражены затраты на защиту интеллектуальной собственности или ущерб, связанный с потерей эксклюзивности, в бизнес-плане, финансовой модели и интерпретации её выводов?

Поощряется использование диаграмм, графиков и таблиц.

Критерий 4. Достоверность расчёта плановых финансовых показателей

Данный критерий оценивает как само Приложение к бизнес-плану с расчётной финансовой моделью (в формате MS Excel), так и его отражение в бизнес-плане в виде обоснования заложенных в финансовую модель цифр, а также изложение и интерпретацию полученных с помощью финансовой модели данных.

Названный критерий включает в себя оценку полноты ответа по следующим пунктам:

- Обоснованность плановых доходных потоков компании с учётом текущей и потенциальной ёмкости рынка, сравнительных преимуществ продукта, выбранной технологии распространения товара, истории успехов/неудач на данном или схожих рынках, силы конкурентов, возможности появления новых игроков и продук-

тов, а также потери эксклюзивности интеллектуальной собственности и т.д.

- Рассмотрение рисков ведения бизнеса — анализ вероятности их наступления и чувствительности финансовых показателей проекта к данным рискам, а также описание плановой работы компании по отношению к данным рискам (по их минимизации, страхованию).
- Выбор системы финансирования проекта: понимание того, какая сумма денег потребуется для реализации проекта, на каких этапах и в каком количестве должно быть привлечено внешнее финансирование, кто может выступить инвестором и на каких условиях (в том числе кто является наилучшим возможным инвестором для вашей компании), какая работа должна быть проведена для привлечения финансирования.
- Качество финансовой модели — глубина её проработки (в частности, рассмотрен один или несколько сценариев развития компании; количество рассматриваемых факторов; учёт рисков; обоснование ставки дисконтирования).

Отражение данных, полученных при помощи финансовой модели, в бизнес-плане и их интерпретация.

Очевидно, что для полноценной оценки по данным пунктам требуется продуманное использование диаграмм, графиков и таблиц.

Поощряется использование расширенных финансовых моделей — более изошрённых, учитывающих большее количество факторов, чем те, которые предложены в рамках курса «Экономика инноваций» в качестве базового шаблона приложения.

Критерий 5. Качество изложения материалов по проекту

Под данным критерием понимается умение внятно и качественно излагать свои мысли в представленных документах:

- Связность всех представленных документов — непротиворечивость документов друг другу, а также связь между различными документами и различными пунктами одного и того же документа.
- Стиль подачи и представления информации — выдерживание единого уверенного в успешности проекта делового стиля (с соблюдением правил русского языка) во всех представленных документах.
- Умение правильно построить презентацию и сопроводительный текст к ней.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
К РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНА ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА

Учебно-методическое пособие

ISBN 978-5-906783-30-1



9 785906 783301