

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С.П. КОРОЛЕВА»

В.М. Цлаф

ИНИЦИАЦИЯ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО БИЗНЕСА

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление

© Самарский университет, 2018

ISBN 978-5-7883-1244-6

САМАРА
Издательство Самарского университета
2018

УДК 330.1(075)

ББК 65.01я7

Ц 757

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. А. П. Ж а б и н ,
д-р экон. наук, проф. Л. В. И в а н е н к о

Цлаф, Виктор Михайлович

Ц 757 **Инициация и проектирование инновационного бизнеса:**
учеб. пособие / *В.М. Цлаф*. – Электрон. текст. и граф. дан.
(1,5 Мб). – Самара: Изд-во Самарского университета, 2018. –
1 опт. компакт- диск (CD-ROM). – Систем. требования: ПК
Pentium, Adobe Acrobat Reader. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-5-7883-1244-6

В пособии рассмотрены основные положения организации инновационного бизнеса, имеющие значение для осуществления государственного регулирования развития инновационного предпринимательства. Содержание пособия основано на авторских материалах – результатах научно-исследовательской и консалтинговой деятельности автора, полученных в 1992-2017 гг.

Пособие предназначено для изучения дисциплины «Организация инновационных процессов» студентами магистратуры, обучающимися по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, а также рекомендуется для слушателей программ дополнительного образования (повышения квалификации, профессиональной переподготовки) руководителей, депутатов и специалистов органов государственной власти, местного самоуправления и бизнеса.

Подготовлено на кафедре государственного и муниципального управления.

УДК 658
ББК 65.29

№ госрегистрации 0321802318

© Самарский университет, 2018

Редактор А.В. Ярославцева
Компьютерная вёрстка А.В. Ярославцевой

Подписано для тиражирования 11.04.2018.
Объем издания 1,5 Мб.
Количество носителей 1 диск.
Тираж 10 экз.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С. П. КОРОЛЕВА»

443086, САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34.

Изд-во Самарского университета.
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

Оглавление

| | |
|--|----|
| ПРЕДИСЛОВИЕ | 5 |
| ВВЕДЕНИЕ | 6 |
| 1. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ ИНИЦИАЦИИ И ПРОЕКТИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО БИЗНЕСА .. | 10 |
| 1.1. История инновационной деятельности и формирование ее позиционной структуры | 10 |
| 1.2. Проблемы институционализации позиционной структуры инновационной деятельности..... | 15 |
| 1.3. Задачи и этапы создания инновационного бизнеса..... | 21 |
| 2. ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ БИЗНЕС-ИДЕИ | 22 |
| 2.1. Бизнес-идея: понятие, место в проектировании бизнеса [21] | 22 |
| 2.2. Концепт инновационной деятельности и его выражение в инновационной бизнес-идее | 27 |
| 2.3. Особенности формирования бизнес-идеи в рынках различных типов | 32 |
| 3. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА | 45 |
| 3.1. Общие требования | 45 |
| 3.2. Основные характеристики проекта..... | 47 |
| 3.3. Резюме | 49 |
| 3.4. Данные о держателе проекта (реципиенте инвестиций)..... | 50 |
| 3.5. Концепция бизнеса | 51 |
| 3.6. Характеристика объекта инвестиций и инвестиционный план | 52 |
| 3.7. Анализ рынка | 55 |
| 3.8. Производственный план | 61 |
| 3.9. План маркетинга..... | 65 |
| 3.10. Организационный план..... | 68 |
| 3.11. Финансовый план | 69 |
| 3.12. Анализ эффективности и чувствительности проекта | 74 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 77 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК | 78 |

ПРЕДИСЛОВИЕ

Настоящее учебное пособие предназначается для изучения дисциплины «Организация инновационных процессов» студентами магистратуры, обучающимися по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», а также рекомендуется для использования при реализации программ дополнительного образования (повышения квалификации, профессиональной переподготовки) руководителей, депутатов и специалистов органов государственной власти и местного самоуправления, и бизнеса.

В пособии рассмотрены основные положения организации инновационного бизнеса, имеющие значение для осуществления государственного и муниципального регулирования развития инновационного предпринимательства.

Курс построен на авторских материалах – результатах собственной научно-исследовательской и консалтинговой деятельности автора, полученных в 1992-2017 гг. Исключение составляют некоторые вопросы анализа эффективности инвестиционных проектов, изложенные в разделах 3.11-3.12, соответствующие общеупотребительным методикам.

Изучение данного учебного пособия предполагает знание материалов дисциплины «Экономическая деятельность и экономические системы территории» и должно быть дополнено изучением инвестиционного менеджмента.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящем пособии рассматривается инновационный бизнес, основанный на результате интеллектуальной деятельности: изобретении, полезной модели, промышленном образце, программе для электронных вычислительных машин, know how или ином, которому в соответствии со ст.1225 Гражданского кодекса РФ [1] предоставляется правовая охрана (за исключением средств индивидуализации), т.е. который после государственной регистрации [1, ст.1232] становится объектом интеллектуальной собственности.

Федеральный закон от 23.08.1996 №127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» [2, ст.2] в действующей редакции от 23.05.2016 определяет термин «инновации» как «введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях». Закон не ограничивает объем понятия «инновации» использованием результатов интеллектуальной деятельности, институционализированных частью IV Гражданского кодекса РФ. Данное пособие, ввиду ограниченности объема, освещает инновационные процессы, основанные на таких результатах интеллектуальной деятельности, однако по той же схеме строятся действия, если новые решения найдены иными путями и не имеют правовой защиты. Необходимо только учитывать, что, хотя охрана исключительного права на объект интеллектуальной собственности не обладает абсолютной надежностью, но такая охрана все же существует. Полученные иными путями новые решения не защищены от «перехвата» конкурентами, поэтому их конфиденциальность должна обеспечиваться особенно тщательно.

Структура инновационной деятельности, проблемы ее институционализации, задачи и этапы создания инновационного бизнеса освещаются в разделе 1 настоящего пособия.

Процесс получения результата интеллектуальной деятельности (прикладные научно-исследовательские работы, проектирование, конструирование, технологические разработки, программирование) в настоящем пособии не рассматривается. Научно-техническое творчество и бизнес – принципиально разные виды деятельности. Настоящее пособие посвящено созданию инновационного бизнеса. Инициация и проектирование инновационного бизнеса относятся ко второму, после

получения результата интеллектуальной деятельности, этапу инновационного процесса. Это этап коммерциализации результата интеллектуальной деятельности – вывод на рынок, организация его серийного выпуска или использования в серийном производстве и продаж.

Содержание пособия построено, исходя из предположения, что к моменту выполнения описанных в нем действий в отношении результата интеллектуальной деятельности успешно выполнены все процедуры, предусматриваемые государственными и международными стандартами (в зависимости от вида результата интеллектуальной деятельности): ГОСТ 2.103-68 «Стадии разработки» [8], ГОСТ 15.001-88 «Система разработки и постановки продукции на производство» [9], ГОСТ Р ИСО МЭК 12207-2010 «Процессы жизненного цикла программных средств» [10], ГОСТ Р ИСО МЭК 15288-2005 «Процессы жизненного цикла систем» [11] или аналогичными нормативно-техническими документами: приемочные испытания опытного образца, окончательная корректировка конструкторской документации, валидация программного средства и т.п., выполнены или запущены необходимые процедуры по охране интеллектуальной собственности [1] – и результат готов к коммерциализации – серийному выпуску и продаже, но концепция его вывода на рынок (бизнес-идея) еще не разработана.

Вопросы формирования инновационной бизнес-идеи рассматриваются в разделе 2 настоящего пособия.

Раздел 3 пособия освещает вопросы разработки бизнес-плана создаваемого инновационного бизнеса.

Проектирование бизнеса часто отождествляют с составлением бизнес-плана. Бизнес-план, действительно, создается в процессе проектирования бизнеса, – это один из итоговых документов проектирования, но содержит не все полученные при проектировании результаты. Он должен предоставить будущему собственнику, инвестору, при необходимости – органу государственного управления, организации инфраструктуры предпринимательства информацию о перспективах создаваемого бизнеса в плане освоения отечественного и мирового рынков, конкурентоспособности, необходимых размерах инвестиций, прибыльности, а также содержать описание процесса организации бизнеса, но лишь в целях расчета затрат на реализацию этого процесса. Этот документ рождается на основе данных, которые формируются в процессе

проектирования. Но очень существенная часть результатов проектирования бизнеса в бизнес-план не попадает, например, структура бизнес-процессов создаваемого предприятия и многое другое.

Методика проектирования бизнеса, отраженная в настоящем пособии, впервые разработана автором в 1992 г. на основе отечественных достижений в области общей теории мышления и деятельности (системомыследеятельностной методологии) и опыта учебных и консультационных центров Великобритании, Дании, США, Израиля, Ирландии, Финляндии и других стран. В течение ряда лет методика использовалась под руководством автора в учебном процессе и консультационной деятельности Самарской школы бизнеса и периодически корректировалась с учетом накопленного опыта и новых теоретических исследований и разработок. По этой методике создано более 50 предприятий малого бизнеса – юридических лиц, сотни предпринимателей стали заниматься бизнесом без организации юридического лица. Мониторинг деятельности созданных предприятий и индивидуальных предпринимателей, осуществлявшийся в течение года после старта бизнеса, показал удовлетворительную коммерческую успешность.

Пособие предназначено для изучения дисциплины «Организация инновационных процессов» студентами магистратуры, обучающимися по направлению «Государственное и муниципальное управление». Их будущая профессиональная деятельность требует знания изложенного в пособии материала для решения вопросов государственной и муниципальной поддержки развития инновационного предпринимательства. Эти вопросы в настоящее время находятся в центре государственной экономической политики, программ развития цифровой экономики, треков национальной технологической инициативы.

В пособии не рассматриваются методы генерации креативных бизнес-идей для коммерциализации инноваций, технологии брендинга создаваемого бизнеса, методы разработки архитектуры бизнеса (структуры бизнес-процессов, функциональной и организационной структур создаваемого инновационного предприятия), методы расчета финансового плана, составляющие предмет особой дисциплины – инвестиционного менеджмента, и другие технические и методические вопросы, представляющие интерес для предпринимателей и организаций инфраструктуры бизнеса, но не затрагиваемые государственным и муниципальным регулированием. Но служащим государственных и муници-

пальных органов, в функции которых входит поддержка инновационного предпринимательства, необходимо знать, *что* представляют собой инновационная бизнес-идея, бренд, какие требования к ним предъявляются, как должен быть сформирован бизнес-план инновационного бизнеса – так как это вопросы оценки предлагаемых для государственной и муниципальной поддержки проектов.

Стиль изложения материала в данном пособии учитывает, что изучению дисциплины «Организация инновационных процессов» предшествует изучение дисциплин «Теория и методология управления» и «Экономическая деятельность и экономические системы территории», насыщенных логико-методологическим материалом, поэтому при изучении данной дисциплины студенты не нуждаются в упрощении формулировок.

В настоящем пособии сохранена терминология дисциплины «Экономическая деятельность и экономические системы территории»: субъект (актор) бизнес-деятельности для краткости именуется бизнесменом, субъект, инициирующий бизнес или его изменения для вывода на рынок нового продукта / услуги, именуется предпринимателем.

Также для краткости любые результаты интеллектуальной деятельности, на основе которых организуется инновационный бизнес: изобретения, полезные модели, промышленные образцы, программы для электронных вычислительных машин, know how и др. (в том числе, не получающие правовой защиты по действующему законодательству) – в настоящем пособии именуется изобретениями.

1. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ ИНИЦИАЦИИ И ПРОЕКТИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО БИЗНЕСА

1.1. История инновационной деятельности и формирование ее позиционной структуры

Вся история человечества связана с нововведениями. Каждый акт освоения первых, самых примитивных средств труда на заре каменного века, когда наш предок еще не мог претендовать на принадлежность к виду *homo sapiens*, был, по существу, нововведением. Однако прошли миллионы лет, пока создание новых средств труда, военной техники и средств оформления¹ быта человека не превратилось в профессиональную деятельность. Со временем интервалы времени между нововведениями сокращались. С тех пор, как появились изобретатели, для которых создание новых технических средств стало профессией, прошло около трех столетий, но сегодня мы живем в эпоху уже четвертой промышленной революции. Но изменялись не только временные характеристики, но и содержание деятельности человека, связанной с нововведениями. С нашей точки зрения, первый период этой деятельности характеризуется *случайными* актами осмысления существующих в природе предметов как предметов *полезных*, применимых в труде или быту. Второй период характеризуется актами *осознания задач* изменения труда и быта и целенаправленного поиска в природе средств решения этих задач. Третий период – за осознанием задач стало следовать сознательное, но интуитивное их решение путем создания *искусственных* средств. Четвертый период – человечество (в рамках отдельных племен, позже – народов, еще позже – населения макрорегионов, еще позже – государств – в зависимости от развития средств коммуникации, появления письменности, книгопечатания и т.д.) накопило некоторый объем знаний о природе, и случайные находки и интуитивные решения стали заменяться *поиском решения задач на основе знаний*, с развитием науки – на основе *научных* знаний, еще позже стали осуществляться

¹ Термин «оформление» здесь применен не в смысле «создание внешнего вида», а в смысле создания определенных форм. Так, изобретение электрических ламп накаливания не только имело значение для изменения условий труда, но и принесло коренные изменения условий быта и, соответственно, форм домашнего труда, отдыха, коммуникации и др.

специальные научные исследования для обеспечения знаниями изобретательской работы (интуиция при этом не исключалась и до сих пор не исключается). Однако применение этих решений в практике начиналось и распространялось случайным образом. От нахождения такого решения до его применения могли пройти десятки лет. Профессиональное изобретательство² появилось, видимо, именно в этот период. Можно предположить, что в этот же период возникли первые сознательные организационные решения, связанные с применением новых средств труда, т.е. кроме технических нововведений появились *организационные нововведения*. Но изобретения в это период совершались потому, что это было *интересно* изобретателям, а не потому, что это было *выгодно*. Капитализм развивался – и следующий период характеризуется осознанием того, что производство и продажа новых товаров, применение новых средств труда или форм организации труда ведут к *увеличению богатства* тех, кто их применил. Возник интерес *производителей* товаров и услуг к новым техническим решениям, за их приобретение стали *платить* изобретателям. Постепенно для изобретателей этот вид деятельности стал способом зарабатывать деньги, начались *систематические продажи* результатов интеллектуальной деятельности, возник *рынок результатов интеллектуальной деятельности*. Заинтересованные в увеличении продаж изобретатели стали активизировать спрос, создавая у производителей товаров новые потребности в образцах продукции, которую можно было выпускать, и в технологиях, с помощью которых их можно производить. Для создания заинтересованности производителей надо было создать заинтересованность потенциальных потребителей. Разумеется, создавался спрос потребителей на те товары и спрос производителей на те технологии, которые были уже созданы изобретателями, не дожидаясь сформированного спроса. На этой основе возникли *маркетинговые нововведения*, а изобретательская деятельность образовала неразрывный тандем с предпринимательской. Именно в этот период, как мы считаем, инновационная деятельность сформировалась как современный вид профессиональной деятельности, сочетающий создание потенциально полезных результатов интеллектуальной деятельности, их продвижение на рынок и продажу

² Слово «изобретательство» в данном контексте обозначает творческую деятельность, результат которой юридически может не быть изобретением, а представлять собой полезную модель, промышленный образец, know how и т.п.

тем, кто может осуществить серийное производство и продажу разработанного продукта или применить разработанную технологию для производства и продажи какого-либо товара.

Одновременно у производителей товаров и услуг возникли задачи организации *производства* приобретенных результатов интеллектуальной деятельности – если эти результаты для производителя принимали форму продуктов их деятельности, или *использования в производстве* приобретенных результатов интеллектуальной деятельности, если они представляют собой технологии (know how) – и вывода на рынок продуктов производства.

Отметим важнейший факт – независимо от того, является ли результат интеллектуальной деятельности продуктом предполагаемого производства или технологией производства – *субъект инновационной деятельности представляет собой совокупность трех функциональных позиций: изобретателя, предпринимателя и производителя*, выполняющих следующие задачи:

1) если результат интеллектуальной деятельности – продукт, предназначенный для использования потребителями:

а) изобретатель:

- создает этот результат, включая все процедуры, предусматриваемые стандартами (в зависимости от вида результата интеллектуальной деятельности) ГОСТ 2.103-68 «Стадии разработки» [8], ГОСТ 15.001-88 «Система разработки и постановки продукции на производство» [9], ГОСТ Р ИСО МЭК 12207-2010 «Процессы жизненного цикла программных средств» [10], ГОСТ Р ИСО МЭК 15288-2005 «Процессы жизненного цикла систем» [11] или аналогичными нормативно-техническими документами, а также выполняет необходимые процедуры по охране интеллектуальной собственности [1];

б) предприниматель:

- разрабатывает бизнес-идею как идею продвижения результата интеллектуальной деятельности на рынок;
- осуществляет продвижение результата интеллектуальной деятельности на рынок, возбуждая у потенциального потребителя интерес к продукту, формируя потребность в продукте и, в конечном счете, спрос на этот продукт; при этом

определяет потенциальный целевой потребительский сегмент и принципы ценообразования (выполняет функции стратегического маркетинга);

- определяет ориентировочную расчетную коммерческую эффективность продаж;
- заинтересовывает полученными данными производителя;
- продает результат интеллектуальной деятельности от имени изобретателя производителю по твердой цене или за процент от прибыли (в форме продажи исключительного права, лицензии, внесения исключительного права в капитал предприятия или обмена исключительного права на долю в капитале предприятия и т.п.);

в) производитель:

- разрабатывает технологию производства приобретенного продукта интеллектуальной деятельности;
- определяет структуру и организацию производства;
- определяет организацию операционного маркетинга (данные стратегического маркетинга при этом могут быть пересмотрены);
- определяет организацию продаж;
- определяет потребность в ресурсах всех видов для подготовки производства (реализации инвестиционного проекта) и осуществления операционной деятельности по производству и продаже продукта;
- определяет организацию логистики для обеспечения производства ресурсами и продаж;
- составляет бизнес-план проекта организации производства и продаж продукта, определяет потребность в инвестициях;
- при необходимости осуществляет поиск и привлечение инвестора;
- реализует проект запуска производства продукта и осуществляет операционную деятельность по производству и продаже продукта.

2) если результат интеллектуальной деятельности – технология (*know how*):

а) изобретатель:

- создает этот результат (выполняя по этому поводу все, сказанное выше в п.1);
- определяет, какой продукт может быть создан с помощью этой технологии;

б) предприниматель:

- если этот продукт на рынке отсутствует – выполняет все, сказанное в п.1, от продвижения предполагаемого продукта на рынок до продажи технологии предпринимателю;
- если это продукт на рынке имеется, но производится по другим технологиям – определяет преимущество предлагаемой технологии, вытекающие из них преимущества производства и рыночной реализации продукта (меньшая себестоимость производства, увеличение цены или физического объема продаж вследствие того, что новая технология улучшает потребительские качества товара и т.д.);
- заинтересовывает полученными данными производителя и продает ему результат интеллектуальной деятельности, как указано в п.1;

в) производитель:

- принимает к производству предлагаемый изобретателем продукт или разрабатывает собственные предложения по применению приобретенной технологии; в последнем случае самостоятельно выполняет задачи стратегического маркетинга;
- разрабатывает конструкторскую и технологическую документацию для производства продукта;
- выполняет процедуры, указанные в п.1, начиная с определения структуры и организации производства и до осуществления операционной деятельности.

Таким образом, в истории развития инновационной деятельности сложилась ее позиционная структура: изобретатель – предприниматель – производитель. При проектировании инновационного бизнеса важно найти способ реализации этой структуры в создаваемом инновационном предприятии.

1.2. Проблемы институционализации позиционной структуры инновационной деятельности

В практике инновационного предпринимательства часто пытаются соединить в одном лице изобретателя и предпринимателя, обучая изобретателя маркетингу и организации бизнеса. Это не всегда разумно: тип мышления, психологический тип, оснащенность знаниями изобретателя и предпринимателя существенно различны. Однако в практике обычным явлением стало соединение в одном лице («стартапера») даже всех приведенных выше позиций: изобретателя, предпринимателя и производителя. Большой процент несостоявшихся инновационных бизнесов, с нашей точки зрения, во многом объясняется этой попыткой совместить несовместимое.

Известный российский бизнес-тренер Вл. Турман, научный руководитель НП «Ресурсный центр развития бизнеса» (Москва) пишет [19]: «...самая большая проблема – что изобретателей даже не учат каким-то очень простым, базовым понятным вещам. Тому, что их изобретение должно решать реальные проблемы и как минимум должно быть востребовано конечным потребителем. Существует огромное количество изобретений, которые, к сожалению, не востребованы, потому что изобретатели и инноваторы, как правило, не владеют на самом высоком уровне маркетинговыми технологиями. Технологиями, которые обеспечивают сбыт конечной продукции.

И это общая проблема, не только российская, это проблема и наших зарубежных коллег. Но они, как правило, очень четко работают в тандеме – изобретатель, инноватор, технический специалист и обязательно какой-то сильный маркетолог, профессионал. К примеру, Стив Джобс и Стив Возняк – два человека, благодаря которым появился Apple как инновационный продукт для своего времени. Очень много было вопросов, когда появился iPad. Никто не мог себе представить, что кто-то будет платить за то, что уже использовалось бесплатно. Примеров огромное количество. Тем не менее, мы видим, что когда два специалиста работают в очень плотном тандеме, когда один отвечает за разработку, другой – за маркетинг и реализацию, и они оба гениальных профессионала, успех любого инновационного изобретения обеспечен».

Таким образом, соединение в одном лице изобретателя, предпринимателя и производителя может быть проблемным. Найти человека, который соединяет в себе, выражаясь словами Вл. Турмана, гениального

профессионала - изобретателя и гениального профессионала - предпринимателя (пусть не гениальных, но способных и профессионально подготовленных) – достаточно сложно. Учитывать, по совету Вл. Турмана (и по опыту всевозможных инновационных бизнес-акселераторов), изобретателя маркетингу и организации бизнеса – значит наверняка потерять хорошего изобретателя (перейдя в позицию предпринимателя, он более не сможет заниматься изобретательской деятельностью) при небольшой вероятности воспитать хорошего маркетолога. Каждый должен заниматься делом, соответствующим не только его обученности, но и его таланту. Оптимальное сочетание двух этих позиций – когда каждую из них занимает профессионал – индивид, коллектив (команда) или организация (в том числе, подразделение организации), и они *работают в тандеме*.

Создаваемый бизнес может быть организован как на действующем предприятии путем диверсификации его деятельности, так и на вновь организуемом. В настоящее время усилия государственных органов и созданных организаций инфраструктуры инновационного предпринимательства, в основном, ориентированы на создание малых инновационных предприятий, отличающихся технологической и рыночной мобильностью, создающих больший простор для творческой предпринимательской деятельности. Однако, как считает Президент некоммерческого партнерства «Инвестиционное сообщество бизнес-ангелов «Самарский инвестиционный парк»» А.В. Ларионов, для большинства предлагаемых сейчас проектов целесообразней не создавать отдельное юридическое лицо, а найти инвестора, который внедрит разработку на действующем производстве. Предлагается очень мало проектов, которые способны создавать целые рынки и давать за счет этого кратный рост вкладываемых средств [16]. Заметим, что венчурных инвесторов, вкладывающих средства в бизнесы высокого риска (а начинающие инновационные предприятия именно таковы), устраивают только бизнесы с кратным превышением получаемой инвестором прибыли над вложением, так как за счет этой прибыли компенсируются потери от проинвестированных, но не состоявшихся бизнесов, число которых в разы превышает число состоявшихся.

Исследование, проведенное автором настоящего пособия в 2010-2012 гг. [24], показывает, что ситуация дефицита проектов не случайна. Созданные и создаваемые системы поддержки инновационного предпринимательства не выполняют многих функций, необходимых в таких

системах. Этим объясняются жалобы изобретателей, обращающихся в структуры поддержки, но не получающих той помощи, которая была бы *достаточна* для запуска бизнесов на основе их изобретений в условиях XXI века. По существу, им нужно в качестве услуги предоставить *всех*: предпринимателей, организаторов, управленцев, руководителей бизнеса – поскольку ни одну из этих функций профессионально выполнить они сами не могут.

Проекты *нового* рождаются тогда, когда они разрешают какие-либо проблемы, волнующие авторов. В числе сильнейших стимулов в любой деятельности – повышение самооценки и самореализация. Изобретатели создают то, что им *интересно*, что повышает их оценку в привычном социальном окружении и самооценку, обеспечивает самореализацию, но далеко не всегда соответствует интересам потенциальных потребителей. Упомянутый выше Вл. Турман называет это качество изобретателя «проклятьем художника» (настоящий художник пишет картины, исходя из *своих* творческих потребностей, а не исходя из спроса на художественную продукцию – именно поэтому творения многих выдающихся мастеров получили рыночную оценку только после их смерти)³. Возбуждение интереса к изобретению означает формирование спроса не просто на отсутствовавший ранее товар, а на новый тип товара, формирование нового рынка – а это уже не задача «школьного» маркетинга, а «высший пилотаж» в сфере продвижения товаров.

В крупном бизнесе, где инновационные решения генерируются и выводятся на рынок постоянно, подготовка инновационных технических решений и их рыночное продвижение выделяются в отдельные функции. Реализация этих функций разными подразделениями естественна. Так «устроены» практически все транснациональные корпорации. Часто практикуется выделение инновационных подразделений на аутсорсинг, а также поглощение крупным бизнесом малых инновационных предприятий. Директор Института точной механики и вычисли-

³ В интернете недавно состоялась любопытная дискуссия. Не останавливаясь на деталях и подводя итог (которого сами участники не сформулировали), можно сказать так: Россия – это страна Кулибиных, США – страна Эдисонов. Кулибин изобретал то, что изобретать было интересно, Эдисон никогда не изобретал того, что нельзя продать. Возможность продать – иначе, это полезность для потребителя. Изобретать полезное не всегда интересно. А интересные изобретения, как правило, очень *перспективны*, но могут оказаться бесполезными в текущий период времени.

тельной техники им. С.А. Лебедева РАН С. Калин писал об инновационном бизнесе в США: «Откуда же берутся инноваторы и бизнес-лидеры? Есть мнение, что из университетов. Позволю не согласиться с этим. Конечно, есть примеры, когда особо одаренные студенты прямо со студенческой скамьи основывали свой бизнес. Вот, например, Билл Гейтс вообще не закончил университет, увлекся бизнесом в своей небольшой компании под названием Microsoft. Или Скотт Макнили со товарищи основал компанию Sun Microsystems в стенах Стенфордского университета (слово Sun, кстати, не что иное, как аббревиатура от Stanford University Network). Есть и другие примеры, но это все-таки скорее исключения, чем правила.

Основная масса инноваторов и основателей малых инновационных предприятий – стартапов выходит не из университетской среды, а из среды средних и крупных успешных предприятий. Молодые, как правило, люди, поработав в успешных компаниях, получив опыт в профильной индустрии, выходят из них для реализации своих идей. Выходят в среду, которая готова принять их с распростертыми объятиями: тут и инвесторы всех стадий бизнес-планирования, и инкубаторы, и технопарки, и промоутеры всех мастей, и разные отработанные инструменты заимствований на открытом рынке. Что интересно, это выгодно тем самым средним и крупным компаниям, которые, когда идея воплотится в продукт, просто выкупят все предприятие на корню вместе с самим инноватором. Ведь выкупают лучших, не тратя собственные деньги на поисковые работы во множестве направлений с неочевидным успехом. Кроме того, большим компаниям выгодно иметь вокруг себя сотни и тысячи мелких и средних сервисных компаний, отдавая им на аутсорсинг много стадий собственного бизнес-процесса, выбирая опять-таки лучших из них.

Конечно, кто-то из особо успешных бизнесменов доводит свой стартап до большой компании. Но подавляющее число новых компаний на той или иной стадии поглощаются или сливаются с себе подобными. Я лично знаю много людей в Калифорнии, которые проделывали путь компания – стартап – компания несколько раз».

Крупные инновационные компании существуют автономно, как правило, в форме хозяйственных обществ, и не требуют государственной поддержки инновационной деятельности, если только не являются государственными предприятиями по форме собственности.

В малом инновационном бизнесе, организация которого является основным объектом государственной поддержки в инновационной экономике, соединение изобретателя и предпринимателя целесообразно в форме команды без институционально нормированных связей между ними. Оптимальным типом организационной культуры таких компаний является адхократическая [14, с.76-79].

Устойчивость малого бизнеса, созданного по командному принципу, подтверждается опытом Самарской школы бизнеса, директором которой на протяжении 25 лет был автор настоящего пособия. В свое время подготовка предпринимателей из числа безработных граждан, основанная на командном принципе, показала «полезный выход» 96,7% (в бизнес, устойчиво работавший более 1 года, вышло 250 чел. из 256), в то время как мировой опыт подготовки предпринимателей – «одиночек» показывал результат порядка 30%. Для инновационного бизнеса командная организация с включением в команду изобретателя и предпринимателя еще более важна, чем для бизнеса других типов.

Однако, если соединение в одном лице изобретателя и предпринимателя проблематично, то «союз» в одном лице функциональных позиций предпринимателя и производителя зачастую реален и достаточно гармоничен – такой синтез образует позицию *бизнесмена*.

Тем не менее, следует учитывать, что функции предпринимателя по созданию бизнеса и управленца – руководителя действующего бизнеса, занимающего в ранее рассмотренной структуре позицию производителя, существенно различаются и требуют разных личностных и деловых качеств. По выражению известного инвестора, управляющего партнера инвестиционного фонда «Starta Capital Accessor» Л.Г. Голубковой, в жизни развивающегося инновационного бизнеса наступает момент, когда его организаторы – «мальчики в джинсах и кроссовках»⁴ должны уступить место «мужчинам в хороших костюмах и ботинках»⁴ – профессионалам - управленцам.

Как обеспечить взаимодействие конкретных индивидов – представителей разных позиций и получение ими справедливой доли прибыли в созданном бизнесе, учитывая, что вклад их в общее дело принципиально различен по природе и, во всяком случае, не измеряется стоимостью внесенного в уставный (акционерный) капитал имущества, что ле-

⁴ Из личного разговора с автором пособия.

жит в основе традиционных схем распределения, – достаточно сложный вопрос. Экспертная оценка стоимости интеллектуального вклада осуществляется применительно к конкретному бизнесу, т.е. зависит от того, какой бизнес-план принят для организации бизнеса, тем самым доля изобретателя оказывается зависимой от результатов труда предпринимателя и производителя. Следует также учитывать, что функция изобретателя в уже запущенном на основе его изобретения бизнесе – генерирование новых технических решений для развития бизнеса, т.е., фактически, создание в будущем новых бизнесов на базе запущенного, что потребует новых затрат, но участие изобретателя в процессе функционирования, приносящем прибыль, невозможно. Предприниматель как автор бизнес-идеи, уже реализованной, в процессе функционирования тоже не участвует. По традиционным схемам распределения все достается собственнику, вложившему в бизнес реальные активы, а изобретатель и предприниматель либо получают гонорар за сделанную творческую работу и в деле более не участвуют, либо переходят на позиции наемных функционеров, получающих зарплату за выполнение каких-то функций, но не долю от прибыли.

Разрешение этой проблемы возможно при создании инновационного бизнеса в форме общества с ограниченной ответственностью. В соответствии с п.2 ст.28 Федерального закона от 08.02.1998 №14-ФЗ (ред. от 05.05.2014) «Об обществах с ограниченной ответственностью» [19], часть прибыли общества, предназначенная для распределения между его участниками, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале общества. Но уставом общества при его учреждении или путем внесения в устав общества изменений по решению общего собрания участников общества, принятому всеми участниками общества единогласно, может быть установлен иной порядок распределения прибыли между участниками общества. Этот порядок должен обеспечить справедливое распределение прибыли с учетом творческого вклада изобретателя и предпринимателя.

Если инновационный бизнес организуется в форме акционерного общества и изобретатель намерен войти в число акционеров, то достичь решения данной проблемы гораздо сложнее и не всегда возможно. Зачастую наилучший вариант для изобретателя – отчуждение (продажа) исключительного права на изобретение акционерному обществу либо предоставление обществу права использования изобретения путем за-

ключения лицензионного договора [1, ст.1233]. Выплата вознаграждения по договору об отчуждении исключительного права или по лицензионному договору может быть предусмотрена в форме фиксированных разовых или периодических платежей, процентных отчислений от дохода (выручки) либо в иной форме [1, ст.1234, 1235]. Такой же вариант возможен и при учреждении инновационного бизнеса в форме общества с ограниченной ответственностью, но в этом варианте изобретатель, отчуждая исключительное право на изобретение обществу, лишается возможность контролировать деятельность общества, что не исключает злоупотреблений при определении причитающихся ему выплат.

1.3. Задачи и этапы создания инновационного бизнеса

Задачи создания инновационного бизнеса перечислены в разделе 1.1 как задачи изобретателя, предпринимателя и производителя. Разделение обозначенных позиций определяет этапы работы: после выполнения задач изобретателя последовательно выполняются задачи предпринимателя и производителя.

2. ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ БИЗНЕС-ИДЕИ

2.1. Бизнес-идея: понятие, место в проектировании бизнеса [21]

Вопрос «Что есть бизнес-идея?» не является чисто теоретическим. Когда предприниматель замышляет создание нового бизнеса, полагая, что у него есть бизнес-идея, необходимо определить, является ли это действительно бизнес-идеей и стоит ли тратить время и иные ресурсы на разработку замысла, который может быть изначально бесперспективным. Иначе говоря, нужно уметь отличать то, что является бизнес-идеей от того, что ей не является, а для этого необходимо построить понятие бизнес-идеи.

Будем исходить из того, что бизнес есть деятельность, осуществляемая с целью получения прибыли. Новый бизнес организуется всегда на основе проекта (написанного в форме бизнес-плана или более или менее отчетливо сформированного лишь в сознании актора). Центральное звено проекта есть проектная идея. Таким образом, идея, на основе которой может быть построен проект деятельности, приносящей прибыль, есть бизнес-идея.

Чтобы сформулировать, что такое бизнес-идея, прежде всего предстоит выяснить: (1) что есть идея вообще, (2) какими отношениями идея связана с тем объектом, идеей которого она является, причем совокупность этих отношений должна показывать способы построения объекта, идея которого задана, (3) какими свойствами должна обладать деятельность, чтобы она могла приносить прибыль, и (4) как эти свойства должны быть выражены в идее такой деятельности.

Природе идей посвящена огромная философская литература. Представляется, что для данного случая наиболее целесообразно воспользоваться двумя представлениями идеи, заимствованными из всего их обилия: идея как порождающая модель (в формулировке А.Ф. Лосева в комментариях к изданию сочинений Платона [17]) и идея как понятие (Гегель [6]); однако, используя в своих целях эти представления, мы будем давать им логико-методологическую интерпретацию, не во всем совпадающую с интерпретацией авторов этих представлений. Иначе говоря, мы заимствуем из философской традиции определенные знаки идей, но не понятия; понятие же будем строить так, как, с нашей точки зрения, это наиболее целесообразно для построения теории бизнеса.

В рамках сегодняшних эпистемологических представлений модель есть форма знания о некотором классе объектов. Как и любое знание, модель получается путем абстрагирования и выделения общих характеристик объектов, входящих в данный класс. Порождающая модель, следовательно, есть знание такой совокупности характеристик объектов, что если будет построен объект, обладающий этой совокупностью, то он будет относиться к данному классу. Применительно к бизнес-идее: бизнес-идея есть порождающая модель бизнес-деятельности; бизнес-идея содержит некоторую совокупность характеристик деятельности; если деятельность с этими характеристиками будет реализована, то она окажется бизнесом, т.е. будет приносить прибыль.

Бизнес-идея, в указанном понимании, отличается от бизнес-проекта отсутствием всевозможных деталей, формирующих проект как целое и позволяющих реализовать деятельность. Проект реализуем – идея непосредственно не реализуема, но может породить множество реализуемых проектов, отличающихся чем угодно и насколько угодно, но сохраняющих те характеристики деятельности, которые содержатся в бизнес-идее. Следовательно, одна бизнес-идея может породить сколько угодно различных бизнесов, основанных на одном и том же способе получения прибыли.

В этой связи интересно отметить, что лишь около 20% малых предприятий, организуемых вновь в США, являются истинно предпринимательскими по своей природе [25, р.64]. Российская ситуация аналогична: опыт Самарской школы бизнеса за 1992-1998 гг., когда основным видом ее деятельности была подготовка предпринимателей, показал, что практически никто из выпускников профиля «предприниматель» не имел истинно предпринимательских, оригинальных бизнес-идей – они, как правило, заимствовали концепции собственного бизнеса из окружающей деловой среды (несмотря на специальный курс развития творческой активности, практические занятия по созданию инновационных бизнес-идей и т.п.). Наблюдения за создаваемым бизнесом говорят о том, что и во втором десятилетии XXI века инновационный подход к бизнесу еще не является социокультурной нормой и мотивация к инновационной предпринимательской деятельности зачастую отсутствует. Лишь в некоторых отраслях (например, в ресторанном бизнесе, где необходимость «концептуальных» ресторанов осознана большинством предпринимателей) при создании нового бизнеса предприниматели строго следят за тем, чтобы бизнес-идея содержала

основные факторы конкурентоспособности и прибыльности создаваемого бизнеса. В большинстве же случаев бизнес-идея, как и 20-25 лет назад, копируется из делового окружения. Но кардинальное изменение характера рынков за это время – насыщение рынков товарами – приводит к тому, что такие «безликие» бизнесы не рождаются или живут не более нескольких месяцев.

Взаимосвязь бизнес-идеи с бизнес-проектом и той деятельностью, которая реализуется в соответствии с этим проектом, можно уточнить, воспользовавшись представлением идеи как понятия. Чтобы с помощью такого представления приблизиться к решению вопроса о содержании и форме бизнес-идеи, воспользуемся формально-логическим определением понятия [7, с.41]: понятие есть мысль, в которой отражаются отличительные свойства предметов и отношения между ними. Совокупность признаков (свойств и отношений), отражаемых в понятии, составляет его содержание. Множество предметов, каждому из которых принадлежат признаки, составляющие содержание понятия, есть объём понятия. Содержание и объём понятия связаны законом обратного отношения: чем больше содержание понятия (больше признаков), тем меньше его объём и наоборот.

Не рассматривая в целом структуру понятия, отметим, что важным элементом этой структуры являются операции и процедуры, связывающие его содержание (признаки) с объектом. Эти операции и процедуры должны отвечать на вопросы: как построить предмет, входящий в объём понятия; как отличить предмет, входящий в объём понятия, от других предметов, не входящих в него. Кроме того, необходимо рассмотреть отношения между понятиями, из которых в качестве важнейшего для нашего случая мы выделим отношение подчиненности, и операции над понятиями, из которых мы выделим операцию ограничения объема. Отношение подчиненности имеет место, когда объём одного понятия (видового) составляет часть объема другого (родового) понятия. Операция ограничения есть переход от родового понятия к видовому с добавлением новых признаков в содержание понятия.

Теперь можно сформулировать следующие утверждения относительно бизнес-идеи, бизнес-проекта и бизнес-деятельности. Бизнес-идея есть родовое понятие, содержание которого есть совокупность характеристик деятельности, достаточная для того, чтобы любая деятельность, входящая в объём этого понятия, была бизнес-деятельностью, т.е. была конкурентоспособным источником прибыли. Бизнес-проект

по отношению к бизнес-идее есть видовое понятие, определяющее во всех деталях деятельность, приносящую прибыль, включая вопросы ее институционализации. Бизнес-проектирование есть процесс обогащения содержания – добавления новых признаков в содержание бизнес-идеи.

Возникает вопрос, на каком уровне общности должна быть задана бизнес-идея: должна ли она содержать необходимый и достаточный набор признаков деятельности для получения прибыли любым способом (т.е. задавать наиболее общую совокупность характеристик – онтологию бизнеса), или задавать необходимые и достаточные признаки для реализации некоторого частного способа получения прибыли? Очевидно, что в бизнес-идеях должны быть видны *отличительные* черты различных бизнесов – те, которые определяют особенности, деловую индивидуальность различных бизнес-деятельностей и, соответственно, конкурентоспособность компаний. Онтология бизнеса в равной мере принадлежит всем. Бизнес-идея на уровне частного есть «ноу-хау» предпринимателя, может возникнуть вопрос о ее правовой защите как особого вида интеллектуальной собственности.

Ответ на третий вопрос, сформулированный выше: какими свойствами должна обладать деятельность, чтобы она могла приносить прибыль, – определяется базовым принципом бизнеса: *создавать как можно больше возможностей для потребителя, используя как можно меньше собственных возможностей и в максимально короткий срок*⁵.

Теперь перейдем к обсуждению последнего из поставленных в начале раздела вопросов: как свойства деятельности, позволяющие извлекать прибыль, должны быть выражены в идее такой деятельности.

Исходя из сказанного выше, на этот вопрос можно дать следующий ответ.

Бизнес-идея ***V*** есть понятие, синтезирующее 4 вида знаний⁶:

- знание $\langle V \rangle$ о возможностях V покупателя, приобретаемых им при покупке товара, с учетом привлекательности этих

⁵ Этот принцип обосновывается в курсе «Экономическая деятельность и экономические системы территории».

⁶ Здесь применено обозначение: A есть объект знания $\langle A \rangle$; если $\langle A \rangle$ дано в форме понятия, то A есть объём этого понятия.

возможностей для покупателя и тех отличий от возможностей, предоставляемых конкурентами, которые видит и ценит покупатель;

- знание $\langle P \rangle$ о возможностях P , используемых для производства (закупки, транспортировки и т.д.), продвижения на рынок и сбыта товара G ;
- знание $\langle G \rangle$ о товаре (продукции, услуге, работе) G , доставляющем покупателю возможности V ;
- знание $\langle T \rangle$ о времени, необходимом для превращения возможностей P в возможности V путем производства и сбыта товара G .

Связь V, P, T, G возможно установить только через деятельность, использующую все 4 вида знаний; эта деятельность и есть бизнес, идея которого есть B . Указанная связь должна быть установлена таким образом, чтобы выполнялся установленный выше общий принцип бизнеса: максимум V при минимальных P, T . В реальной бизнес-идее могут быть использованы следующие ее формы:

- максимум V при фиксированных P, T (соответствует рекламному слогану «мы предоставляем покупателю больше благ, чем наши конкуренты, в то же время и при той же цене»);
- минимум P при фиксированных V, T («мы предоставляем покупателю те же блага, что и наши конкуренты, в то же время, но по меньшей цене»);
- минимум T при фиксированных V, P («мы предоставляем покупателю те же блага, что и наши конкуренты, и по той же цене, но делаем это быстрее»).

Разумеется, три эти принципа не исключают друг друга и могут присутствовать одновременно в любых сочетаниях. При этом одновременное выполнение всех трех принципов («больше благ по меньшей цене за меньшее время») возможно только в случае, если бизнес-идея позволяет одновременно повысить ценность товара / услуги для покупателя, снизить издержки производства и сократить время производства и доставки товара покупателю. Это должна быть инновационная идея, обладающая существенной новизной уровня изобретения.

Как видно, знание о товаре $\langle G \rangle$ не фигурирует в формулировке общего принципа. Это вполне соответствует представлению, что товар не

имеет самостоятельного значения в бизнесе, это есть лишь средство доставки покупателю возможностей V , полученных преобразованием возможностей P^7 . Знание $\langle G \rangle$ необходимо только как один из связующих элементов при синтезе бизнес-идеи (рис.1):

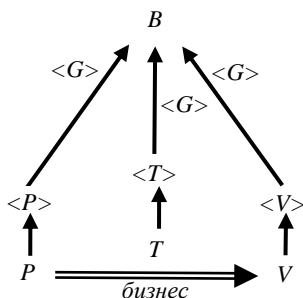


Рис.1. Структура бизнес-идеи

2.2. Концепт инновационной деятельности и его выражение в инновационной бизнес-идее

В 1993 г. по заказу Министерства науки и технической политики РФ в целях разработки вопросов управления инновационной политикой на государственном уровне группой ученых – последователей школы концептуального анализа и проектирования С.П. Никанорова⁸

⁷ Это утверждение противоречит примитивному представлению маркетинга XX века о «комплексе 4Р»: product, price, place, promotion – продукт не нужен покупателю, ему нужно благо, доставляемое продуктом. По меньшей мере с начала XXI века этот комплекс нуждается в существенной модернизации. Этот вопрос подробно рассматривается в разделе 2.3.

⁸ С.П. Никаноров (1923 – 2015) – выдающийся советский и российский ученый и инженер, создатель теории концептуального анализа и проектирования систем организационного управления, участник разработки систем противовоздушной обороны Москвы, методов защиты в электронной войне и других работ. Впервые в СССР выполнил исследования по прикладному применению системного анализа, положившие начало практическому применению системного анализа в СССР. Впервые в стране внедрил систему сетевого планирования и управления. В 1984 г. комиссией независимых экспертов Библиотеки Конгресса США был включен в число десяти выдающихся ученых мира, внесших наибольший вклад в науку в XX веке. В 2001 г. Интернациональный биографический центр Кембриджа назвал С.П. Никанорова «интернациональным интеллектуалом года». Работы С.П. Никанорова продолжают кафедра концептуального анализа и проектирования Московского физико-технического института и НП

под руководством Н.К. Никитиной был разработан концепт инновационной деятельности, описанный в монографии одного из ведущих представителей концептуальной школы А.Г. Теслинова [18, с.127-132]. В настоящем разделе описание концепта инновационной деятельности дано по этой книге с некоторыми сокращениями и упрощениями.

В процессе указанной работы был сформирован обобщенный взгляд на инновацию. Было решено понимать под инновацией особым образом организованную целостность, содержащую новшество вместе с системой его осуществления и потребления. В этом окружении новшества должны различаться (рис.2):

- деятельность, в которую адресуется новшество;
- деятельность по преобразованию новшества;
- жизненный цикл инновации;
- результат потребления преобразованного новшества;
- первичные и вторичные последствия потребления.



Рис. 2. Обобщенный взгляд на инновацию

«Центр инноваций и высоких технологий «Концепт»» (З.А. Кучкаров, Н.К. Никитина и др., Москва).

Были выделены родовые понятия, которые определяют сущность инновации сточки зрения будущих возможностей по управлению ею как деятельностью:

«ИДЕЯ» – идеальные или идеально-материальные конструкции, пригодные для использования где бы то ни было и как бы то ни было. Это любые по характеру идеи;

«ПОТРЕБНОСТЬ» – свойства субъектов, состоящие в том, что им присущи различные состояния и стремления перейти из одного состояния в другое. Это либо объективные, либо искусственно создаваемые нужды;

«ТЕХНОЛОГИЯ» – это упорядоченные последовательности действий, повторение которых приводит к одинаковому результату;

«ПРОЦЕСС» – это любые преобразования любого объекта.

Все базовые понятия трактуются как множества.

Базовые понятия были связаны и разделены содержательными отношениями:

отношение «классификации идей» – среди множества идей выделено подмножество новых идей. Понятие «новизны» относительное – оно будет актуальным для данного периода времени, для данной социальной группы, для данной отрасли и пр.;

отношение «потребляемости идей» – всякая идея может быть потребляема в том смысле, что может существовать общественная потребность, удовлетворяемая посредством этой идеи;

отношение «классификации потребностей» – среди абстрактных потребностей выделены общественные. Общественный характер потребностей – обязательный признак инноваций. Некоторые идеи могут быть полезными в принципе, но не соответствующими какой-либо общественной потребности;

отношение «воплощаемости идеи» – идеи должны быть (хотя бы теоретически) воплощены в некоторые технологии потребления;

отношение «реализуемости идеи» – теоретическая воплощаемость идей должна быть поддержана реальными процессами, осуществляющими преобразование идей в технологии. Ведь «может» еще не значит «будет»;

отношение «потребляемости технологий» – технологии потребления идей могут быть в разной степени совершенными. Поэтому уместно рассуждать о потребляемых технологиях и непотребляемых.

Первые – те, по отношению к которым существуют потребности. Введением этого отношения возбуждается вопрос об эффективности инновационной деятельности, когда эффективная в смысле потенциальной потребляемости идея превращается в непотребляемую технологию.

отношение «осуществляемости потребления технологий» посредством некоторых процессов – это понадобилось ввести для того, чтобы иметь возможность выражать не только технологии как некоторые инструкции, но и реальные процессы их осуществления.

Для удовлетворения общественных, а значит, массовых потребностей должны существовать процедуры размножения технологий. Так к концептуальной конструкции добавляется *отношение «тиражируемости технологий»*.

И последнее отношение, завершающее сущностную картину инновации, вводится как *причинно-следственная связь* между процессами. Это позволяет различить в концептуальном пространстве последствия многих видов деятельности.

В результате был построен концепт инновационной деятельности (рис.3).

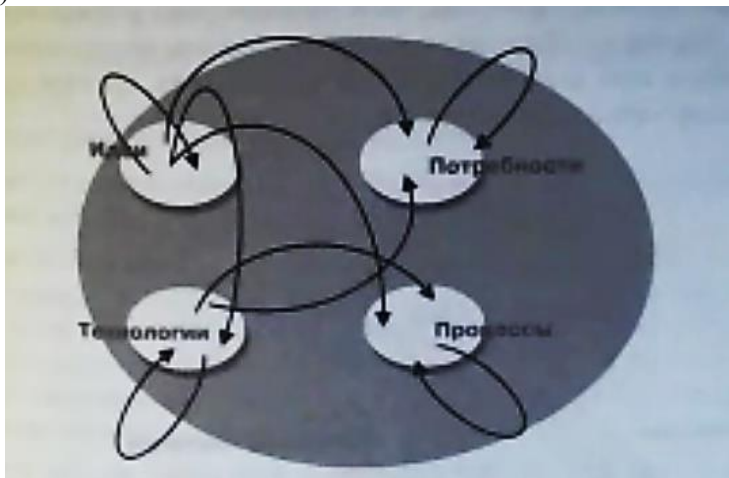


Рис. 3. Концепт инновационной деятельности

На основании разработанного концепта формулируется следующее определение инновации:

Инновация – это совокупность новых потребляемых идей, воплощающих их технологий, удовлетворяющих общественные потребности, вместе с процессами технологизации идей, сами общественные потребности вместе с процессами, осуществляющими потребление технологий, а также все последствия от технологизации идей и потребления технологий.

Каким образом этот концепт выражается в бизнес-идее инновационного предприятия?

Выразим 4 составляющих бизнес-идеи (P, V, G, T) через концептуальные элементы инновационной деятельности:

1) **P** – возможности, используемые для производства (закупки, транспортировки и т.д.), продвижения на рынок и сбыта товара, – это *потребляемые* (соответствующие реальным и потенциальным потребностям производителя в отношении самих технологий и конечного потребителя в отношении производимого товара / услуги), *реализуемые* в реальных условиях (материалы, оборудование, кадры, инфраструктура, прочие ресурсы) *процессами* производства, продвижения и сбыта, *тиражируемые* (их можно реализовать не только в единичном экземпляре в данном месте) *технологии*, в которых воплощены *идеи* изобретателя (результат интеллектуальной деятельности) в части производства и предпринимателя (бизнес-идея) в части продвижения и сбыта товара, по меньшей мере, одна из которых обладает в данное время на данном рынке свойством *новизны*;

2) **V** – возможности покупателя, приобретаемые им при покупке товара, – обладающие свойством *новизны* в данное время в данном покупательском сегменте блага, в отношении которых существуют или могут быть созданы *процессами* продвижения товара, основанными на маркетинговых *технологиях*, воплощающих *бизнес-идею*, *общественные* (т.е. свойственные определенному покупательскому сегменту, а не единичному потребителю) *потребности*;

3) **G** – обладающий *новизной* товар, произведенный и распределяемый с использованием новых возможностей **P**, доставляющий покупателю новые возможности **V**;

4) **T** – время, необходимое для превращения возможностей **P** в возможности **V** путем производства и сбыта товара **G** – благодаря новым возможностям **P** время может быть сокращено.

2.3. Особенности формирования бизнес-идеи в рынках различных типов

Необходимо четкое понимание тех кардинальных изменений, которые произошли в российском бизнесе за последние годы. А именно, в условиях ненасыщенного, развивающегося рынка прошлых десятилетий предпринимательская идея исходила из неудовлетворенных потребностей покупателей. В условиях современного насыщенного, зрелого рынка неудовлетворенных потребностей нет, поэтому предпринимательская идея должна исходить из возможностей искусственного создания неудовлетворенных потребностей и создания *устойчивых конкурентных преимуществ*, позволяющих «переключить» покупательские потоки на новый бизнес, «оторвав» их от обычных для покупателей мест удовлетворения потребностей (рис.4).

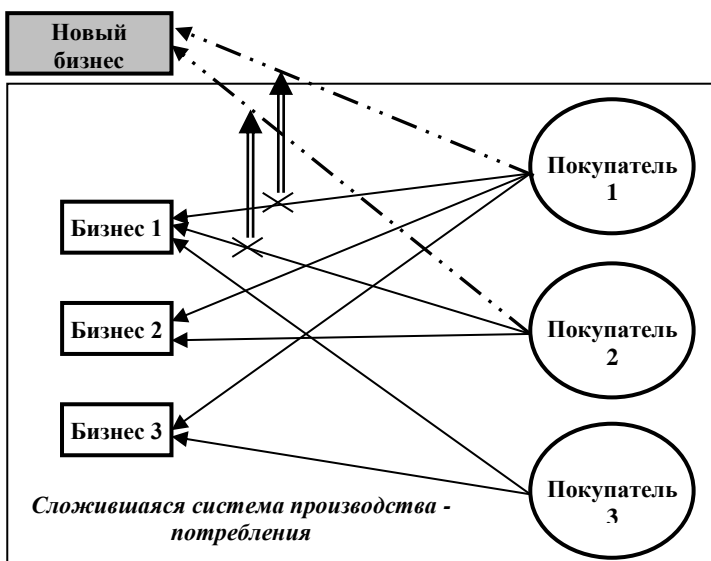


Рис. 4. «Захват» покупателей при создании нового бизнеса в насыщенном рынке путем переключения покупательских потоков с действующих на новый бизнес

Бизнес 90-х был ориентирован на использование материальных активов. Бизнес начала XXI века все более ориентирован на идеи, компетенции и синергизм. Остроконкурентный современный рынок диктует иные условия входа на рынок для новичков и иные условия жизнеспособности тех, кто уже действует на рынке. Это новые требования должны отражаться в предпринимательских идеях.

Покупателю нет дела до размера активов бизнеса. В одних случаях он предпочитает гипермаркет, в других – уютный маленький магазин, где продавцы знают его привычки, вкусы и предпочтения; в одном случае он пользуется продукцией транснациональной корпорации, в другом предпочитает местного производителя. Компания с большим размером активов привлекательна для покупателя не тем, что имеет эти крупные активы, а тем, что эти активы позволяют уделять больше внимания компетентности кадров (покупатель замечает повышенный уровень обслуживания, большую четкость работы, лучший подбор ассортимента товаров), и строить синергически взаимосвязанные бизнесы, которые во многих случаях удобны покупателю уже тем, что под одной торговой маркой, которой он доверяет, он может получить продукцию и услуги для самых разных нужд. Но идеи приходят в головы не только работникам транснациональных корпораций. Бизнес-идеи, позволяющие «увести» покупателя от действующего бизнеса к создаваемому, вполне реально генерируют предприниматели малого бизнеса, если они хорошо *понимают* покупателей.

Очевидным недостатком крупных корпораций является массовое производство однотипной продукции или услуг в расчете на «среднего» потребителя из целевой группы. Консьюмеризм, работа по индивидуальным заказам, учет индивидуальных предпочтений покупателей для них крайне затруднены. Это обстоятельство создает возможности для входа на рынок субъектов малого и среднего предпринимательства, которые могут выполнить условия клиентоориентированности с гораздо большей детализацией удовлетворяемых потребностей. Разумеется, искусственное создание новых потребностей в условиях насыщенного рынка для них затруднительно. Поэтому акцент при разработке бизнес-идей следует делать на конкурентоспособность, вытекающую из понимания покупателя и возможности «играть» на его внеэкономических предпочтениях (подробно см. раздел 2.3).

Однако, насыщенный рынок, в котором все потребности покупателя удовлетворены, – абстрактное понятие. В реальности сохраняются

разные типы рынков, существующие одновременно. Тип рынка имеет большое значение для формирования бизнес-идеи: в условиях рынков чистой конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии и чистой монополии она должна иметь принципиально разное содержание.

Рынок чистой конкуренции

Этот тип рынка в настоящее время охватывает очень небольшую номенклатуру товаров. Как известно, на рынке данного типа эффективность любых методов продвижения крайне низка (при возможности непосредственного сравнения покупателем нескольких продавцов могут «сработать» яркое оформление торговой точки, рекламные средства в месте продажи: штендеры и т.п., одежда и манера поведения продавца и другие примитивные средства; более изощренные приемы неприменимы). Из других элементов комплекса маркетинга для выбора продавца покупателем существенно только место предложения товара: товар и цена определены рынком и в остальном любой продавец предоставляет покупателю одинаковые возможности. Свойственное этому типу рынка отсутствие дифференциации товаров (покупатель не различает предлагаемых ему разными продавцами однотипных товаров, нет понятия «торговая марка») представляет собой предельный случай, наблюдать который в практике можно разве лишь на традиционных продовольственных (бывших «колхозных») рынках, таких же промтоварных рынках, городских продовольственных и промтоварных ярмарках, внутриквартальных мини-рынках продукции собственного производства (чаще всего – выращенных на дачных участках фруктов и овощей), к которым «примешивается» торговля сигаретами, пивом, сушеной рыбой и подобными товарами на «проходимых» участках улиц, особенно, ведущих к местам массового отдыха. Если покупатель различает предлагаемые разными продавцами товары по постоянным, свойственным этим продавцам признакам⁹, то рынок чистой конкурен-

⁹ Разумеется, на овощном рынке покупатель различает, например, свежие и несвежие овощи, но это не означает дифференциации товаров. Если он *запоминает* продавцов таким образом, что Н. продает *всегда* свежие огурцы, а М. – свежие помидоры, то чистая конкуренция уступает конкуренции монополистической: у каждого продавца *свой особенный* товар. Напомним, что конкуренция – это то, что происходит не «на прилавке», а в сознании покупателя. Постоянные покупатели у конкретных продавцов

ции превращается в рынок монополистической конкуренции, открывающий широкий простор для всевозможных маркетинговых акций. Однако рынок чистой конкуренции имеет свои преимущества – низкая эффективность маркетинга влечет за собой и низкие издержки на маркетинг, так как дорогостоящие акции попросту не проводятся.

Рынок чистой конкуренции не может быть насыщенным, вход на такой рынок наиболее прост, отмеченные выше особенности современного рынка к рынку этого типа не относятся.

Бизнес-идея для создания нового бизнеса на рынке чистой конкуренции должна содержать следующую информацию:

- целевая группа покупателей;
- перечень предоставляемых покупателю возможностей – какие потребности удовлетворяются предлагаемым товаром (продукцией, услугами, работами);
- какой товар предлагается для удовлетворения этих потребностей;
- какие ресурсы используются для бизнеса (перечислить те, которые обеспечивают конкурентоспособность);
- какое место продажи выбирается для привлечения покупателя и обеспечения конкурентоспособности.

Пример бизнес-идеи для рынка чистой конкуренции:

«Продажа пищевых продуктов повседневного спроса низшего ценового диапазона, приобретаемых у местных производителей, домохозяйкам, пенсионерам, инвалидам и другим покупателям, передвижение которых для покупки продуктов питания затруднено, в павильоне, расположенном во дворе многоквартирного дома, с завозом свежих продуктов в часы повышенного спроса».

Разумеется, рынок, указанный в примере, не является в полном смысле рынком чистой конкуренции. Покупатели могут различать, например, продукцию разных хлебозаводов и, соответственно, продавцов этой продукции. Учитывать предпочтения покупателей, конечно,

появляются и на «колхозных» рынках, и на внутриквартальных мини-рынках – и такие рынки уже теряют свойства рынков чистой конкуренции. В частности, если на рынок чистой конкуренции вход нового бизнеса практически свободен, то при наличии постоянных связей покупателей с отдельными продавцами появление нового бизнеса требует транзакционных издержек по разрушению сложившихся и установлению новых связей, что характерно для рынка монополистической конкуренции.

необходимо, но указывать конкретного поставщика – вопрос не бизнес-идеи, а бизнес-проекта, детализирующего эту идею. При разработке бизнес-идеи в данном случае важно понимать, что закупка товаров у того или иного производителя не будет иметь решающего значения в конкуренции продавцов, так как в рынке этого типа – близком к рынку чистой конкуренции – удобство места продажи имеет большее значение, чем выбор производителя. Степень различения покупателями товаров и их реакция на эти различия в данном случае не позволяет говорить о превращении этого рынка в рынок монополистической конкуренции.

Рынок чистой монополии

Это «антипод» рынка чистой конкуренции. Различают следующие виды монополий [13]:

- закрытая монополия – монополия, защищенная юридическими запретами, наложенными на конкуренцию;
- естественная монополия – отрасль, в которой долгосрочные средние издержки минимальны, только когда одна фирма обслуживает весь рынок;
- открытая монополия – монополия, при которой одна фирма по крайней мере на некоторое время становится единственным поставщиком продукта, но не имеет специальной защиты от конкуренции.

Вход на рынок закрытой монополии невозможен иначе, как с использованием очень сильного политического лобби, способного повлиять на правовые нормы, регулирующие данный рынок, с разрушением действующей в отрасли монополии или заменой действующего монополиста (например, через его ликвидацию).

Вход на рынок естественной монополии возможен только в случае вытеснения действующего монополиста, для чего, как правило, нужны политические средства (в российской бизнес-практике 1990-х гг. использовались также криминальные средства).

Легальный вход на монополистический рынок может быть осуществлен только в случае открытой монополии путем *создания нового монополистического рынка*, для чего нужны предложение абсолютно нового товара, недостижимого для конкурентов, и средства продвижения его. Иначе говоря, это путь для инновационных компаний, облада-

ющих достаточными активами для разработки и освоения принципиально нового товара, проведения мощной рекламной кампании, разрушения потребительских стереотипов и создания новых («приручения потребителей»).

Предлагаемые при этом товары могут играть роль товаров - заменителей по отношению к существующим, существенно превосходя их по предоставляемым потребителю возможностям. Возможно и формирование принципиально новых потребностей, что когда-то имело место, например, при создании персональных компьютеров или средств мобильной связи.

Бизнес-идея для создания нового монополистического рынка должна содержать описание (указание) принципиально нового товара, удовлетворяемых им (в том числе, заново создаваемых) потребностей, способов продвижения идеи этого товара к потребителю.

Несмотря на все средства защиты (патентование и т.п.), интеллектуальная собственность, лежащая в основе создания такого товара, не может на долгое время оставаться уникальной и недоступной конкурентам. Поэтому открытая монополия всегда временна, но за это время позволяет за счет монопольных цен окупить затраты на создание и продвижение товара.

Таким образом, предпринимательская идея может служить фактором формирования монополистического рынка (а также рынка монополистической конкуренции, как будет показано ниже) и монополистической прибыли, но только при наличии весьма значительных активов и, желательно, социального капитала (известности, деловых связей).

При всех трудностях создания нового бизнеса в монополизированной отрасли в некоторых случаях существует возможность организации нового бизнеса как *аутсорсера* предприятия-монополиста, в том числе, для обслуживания его бизнеса. Однако жесткость существующих хозяйственных связей в таких отраслях и консервативность предприятий – монополистов допускают появление новых аутсорсеров только в исключительных случаях. Для инновационного бизнеса три фактора, рассмотренных в разделе 2.1: *полезнее, дешевле, быстрее* – должны быть совершенно четко выражены в бизнес-идее и доведены до монополиста – покупателя предлагаемых услуг.

Олигополистический рынок

Вход на олигополистический рынок очень труден, хотя и уступает по трудности входу на рынок чистой монополии.

Различают три типа олигополистического поведения на рынке: сговор о ценах и/или разделе рынка, доминирование одной из фирм и монополистическая конкуренция. Различают также олигополию с дифференцированным и стандартным товаром. Олигополия с дифференцированным товаром, по существу, представляет собой рынок монополистической конкуренции и рассматривается в следующем пункте. Здесь мы рассмотрим олигополию со стандартным товаром.

В случае сговора вход на рынок сопряжен с транзакционными издержками вступления в сговор (фактически – картельное соглашение). Очевидно, что вход на такой рынок возможен только с согласия участников картеля, которые должны видеть какую-то выгоду от вступления в соглашение нового участника (априори ясно, что новый участник отнимает часть рынка и поэтому невыгоден; следовательно, он должен предложить какие-то иные преимущества для участников картеля, вытекающие из его появления на рынке). Предпринимательская идея в данном случае должна относиться к тому же товару, который является стандартным для данной олигополии; при этом предполагается, что все качественные характеристики товара и обслуживания покупателей удовлетворяют стандартным требованиям данной олигополии. Такая предпринимательская идея должна касаться не столько пользы для покупателей, сколько пользы для участников соглашения от вступления в него нового бизнеса.

Картельные соглашения преследуются антимонопольной службой и правоохранительными органами, но продолжают существовать, обычно в замаскированном виде. При коммерциализации изобретения, не имеющего возможностей применения, кроме как в отрасли, где действует сговор производителей, предпринимателю приходится мириться с существующим положением и искать вариант полезности для участников картеля.

В случае доминирования одной из фирм бизнес-идея должна содержать обычный перечень информации: о возможностях покупателя, приобретаемых им при покупке товара, с учетом привлекательности этих возможностей для покупателя; о товаре, доставляющем покупателю

эти возможности; о возможностях, используемых для производства (закупки, транспортировки и т.д.), продвижения и сбыта товара; о времени оборота – но в бизнес-проекте, помимо обычной информации, необходим тщательный расчет возможностей получения прибыли в условиях диктата цен фирмой-лидером. Кроме того, в силу малочисленности участников олигополистического рынка, все они известны покупателю и интенсивной рекламы не требуют (как нет, например, рекламы автозаправочных станций); новый участник такого рынка должен потратить немало средств, чтобы стать таким же известным покупателю, как и старые участники рынка, и завоевать доверие покупателя.

Следует иметь в виду, что успешные действия нового бизнеса на олигополистическом рынке этого типа могут привести к возникновению временного картельного соглашения действующих рыночных агентов с целью разорения и удаления с рынка нового конкурента. Как правило, если заранее не продуманы способы поведения в такой ситуации, новый бизнес будет удален с рынка раньше, чем антимонопольные органы успеют среагировать на возникновение картельного соглашения, которое будет аннулировано сразу после удаления нового конкурента. Способы противодействия такому поведению олигополистов достаточно затратны и, так или иначе, связаны с созданием страховых фондов, позволяющих удержать позиции нового бизнеса при ценовой атаке конкурентов. Такая атака, как правило, не бывает очень длительной, так как убыточна и для ее участников.

В любом случае выход на олигополистический рынок требует, чтобы товар / услуга нового бизнеса предоставляла покупателям очень существенное, известное и понятное им благо по сравнению с товарами / услугами, уже обращающимися на этом рынке. Выигрыш возможен только путем использования *внешних* конкурентных преимуществ нового бизнеса, преимущества компании по издержкам в данной ситуации бесполезны.

Рынок монополистической конкуренции

Рынок этого типа предоставляет наибольшие возможности для маркетинговой деятельности. Основное, что должны сделать маркетологи для успеха нового бизнеса, и что должно содержаться в бизнес-идее – внедрить в сознание покупателей идею нового товара. При этом основные потребительские характеристики товара могут не отличаться новизной, акцент может делаться на дополнительных характеристиках.

Бизнес-идея, по существу, должна явиться идеей позиционирования товара / услуги нового бизнеса.

Поясним сказанное выдержками из интервью, данного журналу «Эксперт» Самвелом Аветисяном – «гуру» современного российского маркетинга [12].

«По моему мнению, классический маркетинг уже умер... Если говорить о России – в последние два-три года. Произошла смена поколений потребителей. Было поколение, выросшее на книгах, следующее – на телевидении, третье – на интернете. Сейчас на подходе поколение..., растущее на мобильных телефонах... В зависимости от системы потребительских ценностей поколения меняется инструментарий: умирает маркетинг для одного поколения, на смену приходит другой...

Например, тот же телефон сейчас никто не рекламирует как средство общения. В рекламе он предстает как бижутерия или фотоаппарат, как предмет роскоши, определяющий социальный статус владельца. Его утилитарная природа очевидна, а вот дополнительная информация, которая закладывается в виде знака, дополнительного значения вещи, – это как раз дело маркетолога. Маркетинг – это система инструментов, знаний, процедур, которая занимается кодировкой, перекодировкой, манипуляцией значениями» [там же].

«Вещь – это всего лишь предлог, упаковка. Когда рынок насытился, то выбор происходит не между двумя одинаковыми пельменями, а между новыми значениями, которые закладываются маркетологом» [там же].

«Маркетинг действительно занимается новыми коннотациями¹⁰ – как вещи, путем добавления ей второй ценности, так и слова. Попробуйте переубедить меня сейчас, например, что "Мерседес" – это женское имя, а "Рибок" – антилопа» [там же].

Современный маркетинг существенно отличается от классического, все более переходя в брендинг, хотя, по утверждению С. Аветисяна,

¹⁰ Коннотация – дополнительное, сопутствующее значение языковой единицы – совокупность разнородных семантических элементов (экспрессивных, оценочных, стилистических, ассоциативных и др.), которые закреплены за лексическим значением слова в качестве добавочного сопутствующего смысла и несут информацию об отношении говорящего к предмету речи. Коннотация слова отражает такой признак обозначаемого им объекта, который, хотя и не составляет необходимого условия для применения данного слова, но устойчиво связан с обозначаемым объектом в сознании носителей языка.

«хрестоматийные 4Р и сейчас покрывают все пространство бренда. Другое дело, что каждое из этих Р приобретает новое наполнение, превращаясь иногда в ходе диалектического развития в свою противоположность» [там же]. «Продукт трансформировался в идею – идея важнее продукта, она создает добавленную стоимость. Цена, пожалуй, претерпела наименьшие изменения. Но и здесь акцент переместился с сугубо экономических соображений в сторону психологического восприятия цены целевой аудиторией, попадания в "коридор комфортности". Место: основной вопрос дистрибуции, максимальная близость к конечному потребителю, решается через понимание, что самый короткий путь – это присутствовать у него в голове в виде идеи. Продвижение: реклама тоже движется в сторону "исчезновения". Она должна стать не просто ненавязчивой, но не идентифицируемой потребителем. В целом маркетинг должен исчезнуть, чтобы стать всесильным» [там же].

Для современного предпринимательства чрезвычайно важна высказанная С. Аветисяном мысль (см. выше), что *утилитарная природа товара для современного потребителя очевидна, значение товара для потребителя создается приписыванием товару идеи, связанной с дополнительными функциями – реальными или мифическими, отсюда возникновение мифодизайна*, как особого творческого направления, создающего «мифоподобные» истории, характеризующие товар с неожиданной, часто небывалой стороны¹¹. Мифические функции не должны вводить покупателя в заблуждение, это не ложь, а иное представление реального. Покупатель должен *увидеть* товар так, как он не видел аналогичные товары конкурентов.

«Еще в начале шестидесятых годов Ролан Барт выявил двойственную природу вещей, товаров. Вещь не только имеет утилитарную целесообразность, она также является источником информации и инструментом коммуникации. Как только рынок насыщается, все йогурты становятся одинаково полезны. Задача – дать йогуртам или пельменям дополнительную ценность... Его [маркетолога] функция – создавать миф о продукте или услуге с конечной целью повысить капитализацию компании или бренда» [там же].

¹¹ С. Аветисян не пользуется методами мифодизайна, возникшего в рамках других школ. Однако идеологически существенных расхождений между ними нет.

Идеи С. Аветисяна основаны на философии XX века, он читает в МГУ курс «Метафизика бренда» и рекомендует студентам изучение работ «философов - клиницистов нашей эпохи: Бодрийяр, Лиотар, Лакан, Фуко, Барт, Деррида, Жижек, Лосев, Бахтин, Мамардашвили» [там же]. Вместе с тем, это один из наиболее успешных практиков, известный «среди профессионалов как пионер российского бренд-менеджмента, мастер по "захвату покупательских эмоций", соучастник "феноменального запуска марки федерального масштаба", "харизматичный маркетолог" и "идеолог эпатажной рекламы"... В качестве руководителя маркетинговых подразделений разных компаний он приложил руку к созданию брендов "Техношок", "Хан", "Царь-батюшка", "Текиза", Zooom, "Легкая жизнь", а также к репозиционированию "Дарьи", ставшей в результате первым федеральным брендом на рынке замороженных продуктов. Но его звездным часом считается работа над созданием бренда "Тинькофф"» [там же].

Другой «гуру» современного маркетинга Сергей Леликов создает успешные бренды, понимая бренд как *«комплекс представлений, ассоциаций, эмоций и ценностных ориентиров в сознании потребителя. Это мир, к которому люди хотели бы принадлежать»* [15]. Последняя фраза – решающая. Товар или услуга внедряются в сознание покупателя как необходимое условие попадания в этот желанный мир. Реальные свойства товара уходят на второй план. Главное – восприятие товара покупателем.

Очевидно, что вход на рынок монополистической конкуренции требует *инновационного* предпринимательства, причем инновации могут касаться удовлетворяемых потребностей, свойств товара, способов продвижения и продажи – в любом случае это должна быть *новая* идея – с идеей, заимствованной в деловом окружении, на таком рынке делать нечего.

В этом состоит ошибка множества современных предпринимателей – они пытаются выйти на рынок монополистической конкуренции с идеями, пригодными только для рынка чистой конкуренции. Отсутствие творческой фантазии в разработке бизнес-идей обуславливает скорую смерть организуемого бизнеса – даже в том случае, если ему ценой немалых затрат удалось родиться.

Для создания инновационной бизнес-идеи иногда полезно воспользоваться концепцией мультиатрибутивного товара, постепенно «перевдвигая» атрибуты: основные атрибуты вчерашнего товара или товара

конкурентов становятся дополнительными или не подчеркиваются ввиду их очевидности, а второстепенные, дополнительные становятся основными.

Инновационная идея часто рождается как результат кросс-культурного взаимодействия. Разные линии изменений, рожденные в разных областях человеческой деятельности, пересекаясь, дают возможность формулировать новые идеи. Так, развитие мобильной связи синтезирует линии развития технических средств, в том числе, микропроцессоров, специфических отраслевых технических возможностей (связь, организованная по «сотовому» принципу), глобальных сетей связи (интернета), информационно-справочных и навигационных систем, систем пространственного ориентирования и поиска объектов, социальных сетей как новой формы коммуникации и т.д. – и в итоге предоставляет качественно новые услуги, позволяющие говорить о появлении нового поколения людей, растущего на мобильных телефонах (см. выше интервью С. Аветисяна) – для этого поколения все или большинство информационных потребностей удовлетворяются с помощью мобильного телефона, что влияет на организацию коммуникации в социуме, судьбу печатной продукции и многое другое, в том числе, и на формы организации межличностных и личностно-групповых отношений, быта, отдыха. Все эти факторы периодически сменяют друг друга в конкурентных предложениях операторов сотовой связи и производителей мобильных телефонов, предлагающих то новые возможности, то иные характеристики, рассчитанные на создание социального престижа владельцам, и т.п.

Фактически продажи на насыщенном рынке монополистической конкуренции рассчитаны на определенные творческие способности покупателя, который на основе полученной от маркетологов информации должен прийти к ощущению (или предвкушению) счастья. Именно на достижении ощущения счастья покупателем основан один из эффективных методов создания инновационных бизнес-идей для потребительского рынка – дизайн-мышление.

Примерно о том же говорит С. Аветисян: «Источник новых идей находится не в конкретном человеке, а между двумя творческими людьми. Поэтому процесс творчества есть, только если есть взаимодействие» [12].

Итак, вход на рынок монополистической конкуренции возможен только благодаря инновационной, творческой бизнес-идее, на основе

которой создается способ проникновения в сознание покупателя, создающего ассоциацию предлагаемого товара / услуги с желанным миром, сулящим счастье.

Франчайзинг как способ входа на рынки разных типов

Выше были описаны особенности входа на рынки разных типов. Как следует из изложенного, вход на рынок любого типа, кроме рынка чистой конкуренции, ограниченного крайне узкой номенклатурой товаров и другими редко выполнимыми условиями, сопряжен с большими затратами, в том числе, транзакционными издержками, а в случае наиболее перспективного рынка монополистической конкуренции – и с необходимостью творческого подхода, приписывания товару новой идеи, новой функции.

Преодолеть трудности входа на такие рынки позволяет франчайзинг (коммерческая концессия) – специфическая форма создания и развития бизнеса с использованием предпринимательской идеи, исключительных прав и имиджа действующего бизнесмена – правообладателя.

Использование франчайзинга (коммерческой концессии) позволяет фактически объединить капиталы, в том числе, нематериальные активы, и человеческие ресурсы компаний, принадлежащих разным владельцам, на основе договора, позволяющего одному из них пользоваться нематериальными активами (торговой маркой, брендом) другого, а второму – расширять свою деятельность в области сбыта (торговли), используя материальные активы (помещения, финансовые ресурсы) и кадры первого.

Франчайзинг обычно требует от франчайзи выполнения достаточно жестких требований правообладателя. Тем не менее, это значительно легче, чем создание бизнеса на основе собственной идеи, – практика показывает, что успешных идей выдвигается крайне мало, что обуславливает низкую жизнеспособность создаваемого бизнеса.

В целом, сказанное в разделе 2.3 говорит о том, что процесс проектирования бизнеса *не может* начинаться с разработки бизнес-идеи. Она может быть выработана только после того, как на основании выбора предпринимателем целевой аудитории покупателей и анализа рынка сбыта в этой области будет определен тип рынка и, следовательно, могут быть сформулированы требования к бизнес-идее.

3. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА

3.1. Общие требования

Бизнес-план как итоговый документ разработки бизнес-проекта предназначен, в первую очередь, для предъявления инвесторам для принятия решения о финансировании проекта. Поэтому требования к бизнес-плану определяются, в основном, установленными требованиями к инвестиционным проектам. В настоящем разделе термины «бизнес-план» и «инвестиционный проект» употребляются как синонимы, различия их значений для настоящего пособия не существенны.

Основные требования к содержанию инвестиционных проектов содержатся в «Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция, исправленная и дополненная)», утвержденных Минэкономки РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ 21 июня 1999 г. №ВК 47, «Методических рекомендациях по форме предприятий (организаций)», утвержденных приказом Минэкономики РФ от 1 октября 1997 г. №118 (раздел V «Методические указания по разработке инвестиционной политики организаций»), и издаваемых на их основе нормативных актах субъектов Федерации и муниципальных образований. Эти требования формально распространяются только на инвестирование и кредитование проектов из средств бюджетной системы РФ. Но требования частных и корпоративных инвесторов в целом основаны примерно на тех же принципах. Тем не менее, в деталях (иногда достаточно существенных) каждый инвестор предъявляет в значительной степени свои требования. Различия требований определяются во многом политикой каждого инвестора в области контроля и распределения рисков, степенью и характером его участия в различных сферах финансовых (денежного и фондового) рынков и другими особенностями деятельности. При привлечении зарубежных инвестиций требования к проектам определяются также особенностями национального законодательства страны, откуда привлекаются инвестиции, международными договорами, заключенными Россией с этой страной, и другими обстоятельствами.

Несмотря на указанные различия, можно сформулировать те требования к содержанию и оформлению инвестиционного проекта, которые *принципиально* устраивают любого инвестора. Именно такие требования изложены в настоящем разделе.

Содержание настоящего раздела отражает многолетний практический опыт автора по разработке инвестиционных проектов для российских и зарубежных инвесторов, как частных, корпоративных, так и государственных. Оно построено на обобщении опыта составления более чем 30 крупных и десятков более мелких инвестиционных проектов в сферах промышленности и строительства, в свое время принятых для инвестирования.

Изложенные в настоящем разделе требования определяют структуру инвестиционных проектов и содержание основных разделов.

Инвесторы обычно требуют, чтобы к инвестиционному проекту прилагались документы, подтверждающие указанные в проекте цены, условия его реализации и другие данные: копии договоров или протоколов о намерениях, прайс-листы и иные документы.

В данном пособии предполагается, что для финансовых расчетов по проекту используется компьютерная система «Project Expert», соответствующая требованиям Комитета ООН по промышленному развитию (UNIDO) и признаваемая всеми инвесторами. Поэтому формы данных, разрабатываемых в каждом разделе проекта, выбраны так, чтобы обеспечить их ввод в указанную систему в соответствии с требованиями ее интерфейса. Другие общепотребительные компьютерные программы того же назначения (чаще других используется «Альт-Инвест») несколько отличаются интерфейсом, но принципиальные требования подготовки данных остаются теми же.

Инвестиционный проект включает следующие разделы:

- титульный лист;
- общие сведения о проекте;
- резюме;
- данные о держателе проекта (реципиенте инвестиций);
- концепция бизнеса;
- характеристика объекта инвестиций и инвестиционный план;
- анализ рынка;
- производственный план;
- план маркетинга;
- организационный план;
- финансовый план;
- анализ эффективности и чувствительности проекта.

Содержание разделов поясняется ниже.

3.2. Основные характеристики проекта

Перечень основных характеристик проекта составляется по форме, приведенной в табл.1. Дополнительные указания по заполнению данной формы изложены ниже.

Таблица 1. Основные характеристики проекта

| | |
|---|--|
| Наименование проекта | |
| Держатель проекта: | |
| наименование (включая организационно-правовой статус) | |
| местонахождение (юридический адрес) | |
| адрес для корреспонденции, телефон, факс, e-mail | |
| руководитель проекта (должность, фамилия, имя, отчество) | |
| Объект инвестиций | |
| Назначение инвестиций | |
| Финансирование проекта (тыс. рублей) ¹² – всего <i>в том числе:</i> | |
| собственные средства – всего <i>из них:</i> | |
| основные средства | |
| денежные средства | |
| прочие оборотные средства (запасы и др.) | |
| средства других инвесторов, привлекаемые на основе прямого инвестирования (тыс. рублей) | |
| запрашиваемые прямые инвестиции (тыс. рублей) | |
| условия выдачи (единовременно, траншами, сроки и размеры траншей) | |
| запрашиваемый кредит / заем (тыс. рублей) <i>условия кредитования / заимствования:</i> | |
| плата за кредит/ заем (% за год) | |
| срок, на который берётся кредит / заем (месяцев) | |

¹² Финансирование проекта (как и другие показатели, выражаемые в денежных единицах) может осуществляться не в рублях, а в иностранной валюте: евро, долларах США и др. В этом случае в каждой из приведенных в этом разделе таблиц, содержащих данные о ценах, стоимости и т.п., указываются отдельно значения в рублях той части инвестиций, расходов или доходов, которая оплачивается в рублях, и отдельно – значения в единицах соответствующей иностранной валюты той части, которая оплачивается в этой валюте.

| | |
|---|--|
| отсрочка платежей по процентам (месяцев) | |
| отсрочка платежей тела кредита / займа (месяцев) | |
| другие привлекаемые заемные ресурсы (тыс. рублей) | |
| Начало инвестиционной фазы проекта (месяц, год) | |
| Начало эксплуатационной фазы проекта (месяц, год) | |
| Горизонт планирования (месяцев) | |
| Налоговые платежи за весь период планирования – всего (тыс. рублей) | |
| в том числе, в бюджет субъекта РФ ¹³ | |
| в том числе, в местный бюджет | |
| Наличие финансовых ресурсов на конец периода планирования (тыс. рублей) | |
| Ставка дисконта, принятая в расчетах (%) | |
| Срок окупаемости (мес.) | |
| Внутренняя норма рентабельности (%) | |
| Чистый дисконтированный доход за период до горизонта планирования (тыс. рублей) | |
| Индекс прибыльности | |
| Социальная эффективность проекта | |

Наименование объекта инвестиций определяет конкретный объект, для создания или модернизации которого привлекаются инвестиции, например, «технологический комплекс по шлифованию коленчатых валов». Соответственно, указывается назначение инвестиций, например: «модернизация технологического оборудования». Назначение инвестиций не обязательно должно быть связано с основными средствами организации. Возможен, например, такой вариант: объект инвестиций – отдел маркетинга, назначение инвестиций – создание локальной компьютерной сети и обучение персонала в связи с внедрением новых информационных технологий.

Все финансовые показатели, включенные в таблицу, должны соответствовать данным раздела «Финансовый план» проекта.

Социальная эффективность проекта может включать, например, следующие характеристики: повышение среднего уровня заработной платы на территории, создание новых рабочих мест, улучшение теплоснабжения жилых кварталов, прокладка новых дорог и коммуникаций,

¹³ Указываются в случае инвестирования средств регионального или местного бюджетов.

открытие новых образовательных, медицинских учреждений, улучшение бытового обслуживания населения, а также другие характеристики, определяющие улучшение качества жизни населения в результате реализации данного проекта.

3.3. Резюме

В начале резюме должна быть указана цель осуществления проекта. Цель должна быть описана в двух аспектах: во-первых, с позиции потребителя, т.е. она должна определять, *какую выгоду получает потребитель* от реализации данного проекта; во-вторых, с позиции держателя проекта, т.е. должно быть указано, *в чем заключается смысл реализации проекта для его держателя* (без количественных показателей эффективности, которые приведены в предыдущем разделе).

Цель проекта должна быть четко увязана с актуальными потребностями потребителя и держателя проекта. Например, целью осуществления проекта не может быть увеличение объема производства какого-либо изделия, так как при таком увеличении могут возрасти запасы нереализованной продукции. Увеличение объема производства может иметь смысл только в том случае, если имеется неудовлетворенный спрос. В таком случае в качестве цели проекта может быть названо удовлетворение спроса потребителей на товар, являющийся в настоящее время дефицитным, причем наличие неудовлетворенного спроса должно быть доказано в разделе проекта, посвященном анализу рынка сбыта. Если организация планирует проводить активную политику маркетинга, что для инновационных проектов является обязательным, то речь должна идти о *создании* и удовлетворении спроса на новый товар.

Целью проекта *не может быть* увеличение числа рабочих мест, так как решение социальных задач не является функцией бизнеса. Создание рабочих мест должно быть экономически целесообразным, т.е. рабочие места должны создаваться (сохраняться) такого профиля и в таком количестве, которые *необходимы* для реализации *рентабельного* проекта и достижения рентабельности и финансовой устойчивости организации в целом. Хотя создание рабочих мест не может быть самостоятельной целью проекта, оно является важнейшей составной частью его социальной эффективности и должно быть описано в соответствующем месте.

Основная часть резюме – краткое изложение содержания всех разделов проекта, при этом каждому разделу отводится не более двух – трех предложений, выделяются наиболее существенные, *отличительные* черты технологии производства, рынка и организации сбыта, организации и финансирования бизнеса. Характеристики, обычные для фирм аналогичного профиля и не составляющие особенностей данного проекта, не указываются. Данные об объеме продаж, затратах и иные числовые данные не приводятся.

Общий объем резюме не должен превышать одной страницы.

3.4. Данные о держателе проекта (реципиенте инвестиций)

Держатель проекта – это юридическое или физическое лицо (в последнем случае – предприниматель, действующий без образования юридического лица), выступающее инициатором проекта, его разработчиком (или заказчиком разработки, осуществляемой другими лицами) и организатором его выполнения. Держатель проекта может участвовать в конкурсах для получения кредитов из бюджета Российской Федерации, субъекта Федерации или муниципального образования в качестве реципиента и / или претендовать на частные инвестиции, в том числе, банковские кредиты или иные займы. Держатель проекта получает прибыль (или часть прибыли) от реализации проекта и по отношению к нему рассчитывается коммерческая эффективность проекта. Если проект предполагает прямые инвестиции, то инвестор становится участником распределения прибыли и коммерческий эффект рассчитывается как для держателя проекта, так и для инвестора.

Как правило, проект реализуется непосредственно на базе реципиента, но возможна реализация и на базе другой организации. В последнем случае в данном разделе проекта должны быть указаны основания для возникновения у реципиента права на получение прибыли (владение долей имущества, аренда, договор простого товарищества и др.), обоснована возможность влияния на распределение прибыли и определена доля прибыли, причитающаяся реципиенту (в случае, когда запрашиваются прямые инвестиции – и инвестору).

Для держателя проекта приводятся данные, характеризующие род его деятельности, выпускаемую продукцию (услуги), основные рынки и покупательские сегменты, на которых работает организация, опыт в

бизнесе. Для юридических лиц должно быть охарактеризовано финансовое состояние организации

Данные о держателе проекта должны дать убедительное подтверждение тому, что он способен реализовать предлагаемый проект. С этой целью дается краткая характеристика ключевых лиц организации-держателя проекта, указываются их возраст, образование, профессиональный опыт, в особенности, в сфере управления, опыт реализации аналогичных проектов. Такие же данные приводятся и в случае, если держателем проекта выступает физическое лицо.

В данном разделе необходимо привести аргументы, которыми обосновывается целесообразность проекта для его держателя, т.е. обосновать цель, указанную в резюме.

3.5. Концепция бизнеса

В данном разделе должна быть четко сформулирована концепция бизнеса по данному проекту. Эта концепция определяет, каким образом, за счет каких факторов должна быть получена прибыль при реализации проекта и по каким причинам продукция (услуги) по данному проекту будет пользоваться предпочтением потребителя по сравнению с продукцией конкурентов.

Концепция бизнеса может учитывать такие факторы, как бренд, преимущества по издержкам, обеспечиваемые особенностями технологии производства, кадрового потенциала, организации управления, снабжения и сбыта, уникальные на данном рынке особенности продукции (услуг), уникальные для выбранного сегмента рынка схемы построения системы продаж.

Концепция бизнеса в инвестиционном проекте должна отражать важнейшие особенности бизнес-идеи. Однако надо учитывать, что инвестиционный проект предьявляется инвестору, где он может стать доступным многим лицам, осуществляющим экспертизу, и может быть отвергнут, после чего нельзя гарантировать, что кто-либо из лиц, имевших к нему доступ, не передаст информацию конкурентам. Поэтому в изложении бизнес-идеи следует соблюдать определенную осторожность: для инвестора должны быть приведены достаточные аргументы состоятельности проекта, но know-how лучше не раскрывать, если это возможно. В особенности это касается инновационных проектов, основанных на

3.6. Характеристика объекта инвестиций и инвестиционный план

Данный раздел состоит из двух частей. Первая содержит подробную информацию об объекте, для создания или модернизации которого привлекаются инвестиции, вторая – инвестиционный план.

Если назначение инвестиций – приобретение или модернизация основных средств, то в первой части данного раздела необходимо показать планировку помещения, где будут размещаться приобретаемые (или размещаются модернизируемые) основные средства, их размещение; для строительства зданий и сооружений приводится планировка территории, а также внутренняя планировка объекта. На планах должны быть показаны все элементы, существенные для функционирования объекта (подъездные пути, разгрузочные площадки и др.).

Кроме планов, должна быть дана подробная информация обо всех характеристиках объекта, существенных для понимания его функционирования, отличия от аналогичных объектов (если такое отличие существенно для реализации концепции бизнеса), назначения инвестиционных затрат. Например, если часть инвестиционных затрат предназначена на оплату увеличения мощностей электроснабжения объекта, то должны быть указаны существующие и требуемые мощности, требуемые работы по изменению системы электроснабжения, подрядчик, который будет их выполнять. Если инвестиции необходимы для переподготовки кадров, то должны быть указаны существующие и требуемые квалификационные характеристики персонала, планируемые формы, сроки и место обучения.

Объем и содержание первой части данного раздела должны быть таковы, чтобы дать инвестору (эксперту при проведении конкурса) исчерпывающую информацию о том, на какие цели нужны инвестиции.

Вторая часть данного раздела содержит инвестиционный план, предоставляющий инвестору (эксперту) информацию о размерах и сроках вложения требуемых инвестиций.

Инвестиционный план оформляется в виде трех таблиц.

Первая таблица (см. табл.2) содержит собственно инвестиционный план.

Таблица 2. Инвестиционный план

| Наименование этапа | Приобретаемые ресурсы | | | Срок начала | Срок окончания | Создаются ли внеоборотные активы |
|--------------------|-----------------------|----------|------------|-------------|----------------|----------------------------------|
| | Наименование | Ед. изм. | Количество | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

В первой графе таблицы перечисляются этапы инвестиционного плана – те работы, которые требуют вложения инвестиционных ресурсов (строительство, приобретение помещений, оборудования, монтаж оборудования, обучение кадров и т.д.). В перечень этих работ должны быть включены и работы прединвестиционной фазы проекта (разработка проектно-сметной документации, приобретение лицензий и ноу-хау, подготовка инвестиционного проекта и др.), стоимость которых относится к инвестиционным затратам.

Во второй, третьей и четвертой графах перечисляются приобретаемые ресурсы и указывается их количество. Под ресурсами понимаются конкретные виды зданий, сооружений, материалов, оборудования, услуг, персонал определенных профессий (специальностей), необходимые для выполнения работ данного этапа. Например, этап «приобретение оборудования» в качестве ресурсов будет содержать наименование приобретаемого оборудования, услуги по транспортировке, страхованию груза и т.п. Наименование ресурса заносится во вторую графу, единица измерения – в третью, количество – в четвертую. Каждому этапу может соответствовать одна или несколько строк с перечислением ресурсов, число ресурсов по каждому этапу не ограничивается.

В пятой и шестой графах таблицы указываются строки начала и конца этапа (число, месяц, год).

В последней графе отмечается, создаются ли внеоборотные активы в результате данного этапа. Если создаются, в соответствующей строке проставляется слово «Да», в противном случае – «Нет». Это позволит в дальнейшем оценить стоимость созданных при реализации проекта активов и рассчитать их амортизацию, причем стоимость каждого актива принимается равной суммарной стоимости приобретенных ресурсов для создания этого актива.

Вторая таблица (см. табл.3) содержит перечень всех ресурсов, упомянутых в табл.2. Для каждого ресурса указывается их суммарное количество по всем этапам инвестиционного плана, цена за единицу и суммарная стоимость всех используемых ресурсов данного вида. Суммарная стоимость всех ресурсов определяет размер инвестиционных затрат на реализацию данного проекта¹⁴.

Таблица 3. **Используемые ресурсы**

| Наименование ресурса | Ед. изм. | Количество | Цена за единицу | Суммарная стоимость |
|------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------------|----------------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| Всего инвестиционных затрат | | | | |

Третья таблица (см. табл.4) содержит перечень всех внеоборотных активов, создаваемых при реализации проекта. В первую графу таблицы вносятся наименования всех этапов инвестиционного плана, против которых в графе 7 табл.2 проставлено слово «Да». Во второй графе указывается тип актива, выбираемый из числа следующих: земля, здания и сооружения, оборудование, prepaid расходы (например, для создания запаса материалов и комплектующих изделий), прочие активы. В третьей графе указывается установленный нормативными актами срок амортизации актива в месяцах для линейной (обычной) схемы амортизации. В четвертой графе приводится процент амортизации за первый год, если действующими нормативными актами для данного актива разрешена и разработчиком проекта принята ускоренная амортизация.

¹⁴ Следует иметь в виду, что потребность в финансовых ресурсах для реализации проекта не исчерпывается этой величиной. Кроме суммарной стоимости ресурсов инвестиционного плана в объем финансирования проекта могут войти средства, необходимые для оплаты процентов за кредиты и прочие займы, а также для создания начального запаса оборотных средств. Однако именно размер инвестиционных затрат будет оказывать решающее влияние на все показатели эффективности проекта, интересующие инвестора.

Таблица 4. **Внеоборотные активы, создаваемые при реализации проекта**

| Наименование актива | Тип актива | Срок амортизации (мес.) | Процент амортизации за первый год |
|---------------------|------------|-------------------------|-----------------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Если в силу каких-либо обстоятельств для актива применяется нестандартная схема амортизации, она должна быть описана в тексте данного раздела; в таком случае этот актив в таблицу 4 не вносится.

Если какие-то характеристики объекта инвестиций или параметры инвестиционного плана зависят от результатов анализа рынка, по тексту данного раздела должны быть даны ссылки на соответствующие положения следующего раздела.

3.7. Анализ рынка

Данный раздел содержит 4 подраздела и заполняется на основе результатов исследований, проведенных при разработке бизнес-проекта.

а) Описание продукции / услуг, производство которой организуется по данному проекту

Описание продукции / услуг включает ее наименование и отличительные особенности *с точки зрения потребителя*. Не следует указывать те характеристики, которые являются обычными для подобной продукции / услуг. Желательно построение данного описания в виде одного-двух предложений по схеме: *(наименование продукции или услуг), отличающаяся (перечислить отличительные признаки)*, например, «Сахар, предназначенный для использования пассажирами железнодорожного, авиационного и водного транспорта, отличающийся тем, что он спрессован в виде легкорастворимых таблеток, каждая из которых рассчитана на один стакан напитка и эквивалентна 10 г сахарного песка».

Достоинства продукции / услуг, которые могут привлечь покупателя, необходимо указывать точно и кратко, избегая общих фраз. При отсутствии отличий предлагаемой продукции / услуг от имеющейся на рынке указывают представленные на рынке аналоги и отмечают, что

планируемая продукция / услуги отличий не имеет. В таком случае бизнес может быть успешным только при особых способах продвижения товара / услуги. Если предлагается принципиально новая продукция / услуги, то, кроме ее характеристик, отмечают «Аналогов не имеет».

Технические характеристики продукции / услуг, которые могут иметь значение только для производителя, указывают лишь в том случае, когда для их достижения необходимы изменение существующих технологий, закупка оборудования, обучение персонала или иные процедуры, требующие поиска на рынке технологий, оборудования, образовательных услуг и т.п. и инвестиционных затрат. Если существуют государственные российские, международные, отраслевые или иные общедоступные стандарты или технические условия, которым должна удовлетворять продукция / услуги, достаточно ссылки на эти стандарты (технические условия), без перечисления конкретных данных по нормируемым техническим характеристикам.

Если продукция или технология производства защищены авторскими свидетельствами, патентами, принадлежащими держателю проекта, либо его авторские права защищены иным образом, либо производство предполагается осуществить на основе приобретенной лицензии, то эти обстоятельства должны быть отражены в данном подразделе.

На основании материалов данного подраздела должен быть сделан вывод, обеспечивает ли товар (услуга) внешнее конкурентное преимущество держателю проекта.

б) Состояние дел в отрасли

В этом подразделе должны быть приведены следующие данные:

- основные этапы развития отрасли в предшествующий период, ретроспективный анализ состояния дел в отрасли, выпускаемой продукции / услуг, рентабельности организаций; современное финансовое состояние организаций отрасли, имеющих наибольшее влияние на состояние рынка;
- распределение производственных (торговых и т.п.) мощностей отрасли по регионам (региональная структура производства), наличие аналогичных компаний в городе, области, на близлежащих территориях;

- данные о сырьевой базе¹⁵ отрасли в настоящее время и в близкой перспективе, в том числе, в региональном разрезе;
- уровень технологий, состояние основных фондов, материально-технической базы производства на основных организациях отрасли;
- уровень кадрового и интеллектуального потенциала отрасли (наличие и имидж отраслевых научно-исследовательских и проектно-конструкторских организаций, уровень профессиональной квалификации кадров и т.п.);
- данные о сбыте продукции отрасли в регионах, где планируется сбыт продукции по данному проекту, за предшествующий период (3 - 4 года) (для материального производства и торговли);
- возможные тенденции дальнейшего развития отрасли в целом, отдельных организаций, развития соответствующих производств в регионах, где планируется сбыт продукции; имеющиеся федеральные и отраслевые целевые программы развития отрасли или программы модернизации, их основные задачи и приоритеты, выделяемые из бюджетов различных уровней финансовые ресурсы;
- если предполагается вывод продукции на мировой рынок или замещение импорта на местных рынках – анализ состояния дел в данной отрасли за рубежом по всем приведенным выше позициям.

На основании анализа состояния дел в отрасли должен быть сделан вывод о том, насколько вообще работа в данном направлении представляется перспективной, каковы среднеотраслевые показатели рентабельности (т.е. на какую, в среднем, прибыльность можно рассчитывать, работая в данной отрасли), из каких регионов можно ожидать товарной экспансии и какие, наоборот, не имеют собственного производства товаров данного типа, какое место занимает создаваемая организация в ряду других организаций отрасли по технической оснащенности, кадровому потенциалу и другим показателям, важным для формирования конкурентных преимуществ.

¹⁵ Под сырьевой базой (название в настоящем случае условное) понимаются источники материальных, энергетических, информационных ресурсов.

Если по проекту предполагается оказание услуг, то из перечисленных выше вопросов отражаются те, которые имеют смысл по отношению к данной сфере услуг.

Следует иметь в виду, что понятие «отрасль» в условиях рынка сильно отличается от отрасли планового хозяйства, когда определенная номенклатура продукции была закреплена за ограниченным кругом производителей. Аналогичные товары (особенно, в области потребительских товаров массового спроса) могут выпускаться в порядке диверсификации деятельности самыми различными организациями, а в сфере малого и среднего бизнеса далеко не всегда можно обнаружить четкие признаки отраслевой принадлежности. Поэтому понятие «отрасль» должно включать всех производителей товаров данного рода. Это сильно затрудняет пользование статистическими данными, поскольку данные отраслевых институтов и аналитических центров, как правило, охватывают лишь часть производителей, хотя, в основном, это наиболее крупные специализированные организации, во многом определяющие состояние рынка. Необходимо также иметь в виду приток на внутренний рынок большого количества импортных товаров; эти потоки, проходящие через огромное число крупных и мелких фирм, зачастую не учитываются официальной статистикой.

Учитывая трудности получения достоверных исходных данных для полноценного формирования настоящего подраздела, приведенные выше требования к его содержанию являются рекомендательными.

в) Характеристики потребителей и спроса на предлагаемую продукцию / услуги

Данный подраздел должен содержать ответы на следующие вопросы:

- Какую нужду покупателей удовлетворяют товары, выпуск которых (или организация услуг) предлагается по данному проекту? Какие другие нужды могут быть для покупателей более важными, примерно равнозначными, менее важными?
- Входит ли предлагаемый товар в число тех, потребление которых соответствует традициям предполагаемых покупателей? Если товар нетрадиционный, то как предполагается заинтересовать им покупателя?
- Какие факторы влияют на спрос на товары данного типа?

- Какие разновидности товаров данного типа имеют больший спрос и большее распространение у нынешних владельцев и почему?
- Какова стадия жизненного цикла (рост, насыщение, спад) спроса на тот тип товаров, к которому относится предлагаемый товар? Прогноз смены стадий на ближайшее будущее.
- Существуют ли сезонные колебания спроса?
- Кто покупатель товара? Почему он готов покупать товар, сколько он его купит? На каком специфическом целевом сегменте рынка будет позиционироваться товар?
- Каков (приблизительно) объем целевого сегмента рынка? Сколько покупателей уже владеют товарами (пользуются услугами) данного типа в данный момент (в процентах к объему целевого сегмента рынка)? Какова периодичность повторных покупок?
- Прогноз возможных объемов продаж на год (всего и по месяцам).
- При какой цене товара / услуги спрос на него будет устойчивым? Какой уровень цен и какие принципы следует заложить в ценовую политику для обеспечения спроса?

Приведенный перечень вопросов является рекомендательным и может изменяться в зависимости от профиля производства, характера продукции / услуги, целевого сегмента рынка и других факторов. Однако в любом случае ответы на перечисленные вопросы должны привести к трем обоснованным выводам:

- можно ли утверждать, что предлагаемый товар будет пользоваться спросом и велик ли риск такого утверждения;
- каков прогнозируемый объем продаж, позволит ли он достичь точки окупаемости по данной продукции и какое внутреннее конкурентное преимущество будет обеспечено при таком объеме продаж;
- какие мероприятия по продвижению товара необходимо включить в план маркетинга, чтобы обеспечить спрос на необходимом уровне как в настоящее время, так и до горизонта планирования.

2) Анализ конкуренции

В данном подразделе приводятся ответы на следующие вопросы:

- Каков ассортимент товаров данного типа на рынке? Какие аналоги предлагаемой по данному проекту продукции / услуг появились на рынке за последний год? Как часто появляются новые аналогичные товары / услуги или совершенствуются имеющиеся?
- Кто крупнейшие производители товаров данного типа? Привести данные об их покупательских сегментах, объемах продаж, относительных долях рынка.
- К какому типу конкуренции следует отнести рынок, на который выходит организация, реализуя данный проект (чистая конкуренция, олигополия, монополистическая конкуренция, монополия)? Какие факторы конкуренции наиболее значимы: цена, качество товара, послепродажное обслуживание, имидж фирмы, дизайн, другие?
- Имеют ли товары конкурентов отличительные особенности? Какие?
- Каковы особенности способов продажи (сбыта) и рекламы у конкурентов?
- Какова ценовая политика конкурентов (уровень цен, скидки, продажи в рассрочку и др.)
- Имеются ли и каковы технологические особенности производства товаров конкурентами? Обеспечивают ли они конкурентам внутреннее конкурентное преимущество?
- Способны ли конкуренты быстро реагировать на изменения рыночной конъюнктуры? Каков тип их реакции: реагирование на случившиеся изменения, предвидение изменений конъюнктуры (опережающая реакция)? В чем выражается их реакция – изменение объемов производства, номенклатуры товаров, цен, способов сбыта, другое? Следует ли опасаться быстрой реакции конкурентов на появление продукции / услуг, производимой по данному проекту, какова может быть эта реакция?
- Способны ли конкуренты быстро менять продукцию / услуги? Что и почему (зачем) они изменяют в товаре / услуге при его модификации? В чем суть модификации: новаторство, движение за лидером, усовершенствование новых элементов, введенных другими фирмами, повышение качества,

надежности и безопасности (в том числе, экологической), придание товару / услуге дополнительных свойств, привлекающих потребителя, снижение себестоимости, другое?

- Велика ли вероятность резких технологических изменений у конкурентов в близком будущем? Степень нацеленности конкурентов на поиск новых технологий.
- Особенности кадрового потенциала конкурентов (в особенности, управленцев).
- Обеспечение конкурентов ресурсами: источники, способы получения, объемы, цены и т.п. Острота конкуренции на рынке ресурсов.
- Каковы стратегические цели конкурентов: расти вместе с рынком, захватить и удерживать долю рынка, расширить рынок (за счет новых товаров, групп покупателей, регионов сбыта и т.д.), сегментировать рынок и монополизировать сегмент, освоить полную номенклатуру товаров данного типа, улучшать свои показатели путем интеграции с поставщиками и потребителями и т.д.? Стремятся ли конкуренты завоевать господство на рынке или удержат долю рынка, обеспечивающую функционирование и конкурентоспособность? Ориентируются ли они на товары высокого спроса, на покупателей, приверженных одной торговой марке, на адаптацию к спросу или на создание спроса?
- Существует ли государственное регулирование конкуренции применительно к товарам (услугам), предлагаемым по данному проекту, возможно ли его использовать в своих интересах?

Приведенный перечень вопросов, как и в предыдущих подразделах, является рекомендательным. Ответы на приведенные вопросы используются при разработке плана маркетинга.

3.8. Производственный план

Производственный план состоит из двух частей. Первая из них включает данные, необходимые для понимания и оценки инвестором (экспертом) особенностей технологии и организации производства по данному проекту, вторая определяет операционные издержки по производству продукции / оказанию услуг.

Первая часть раздела должна содержать описание следующих элементов производственного плана:

- специфических особенностей организации производства, предусматриваемых данным проектом (характеристики, традиционные для производств данного типа не освещаются);
- применения специально разработанных для данного проекта технологий, «ноу-хау», а также технологий, приобретенных по лицензиям.
- особенностей организации контроля качества продукции (услуг);
- способов обеспечения экологической и технической безопасности производства и продукции.

В данную часть раздела включается также график выпуска продукции. Он составляется в том случае, если на каких-то этапах реализации проекта производственные мощности будут ограничивать объем производства меньшими величинами, чем планируемый по условиям рынка объем продаж. График составляется в виде следующей таблицы:

Таблица 5. График выпуска продукции

| Наименование продукции (услуг) | Ед. изм. | Объем выпуска по периодам | | | | |
|--------------------------------|----------|---------------------------|----|-----|----|-----|
| | | I | II | III | IV | ... |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Периоды, обозначенные в таблице, могут быть месяцами, кварталами или годами. Возможно смешанное задание длительности периодов: в течение года или нескольких лет – по месяцам, далее год или несколько лет – по кварталам, далее – по годам. Разбивка по месяцам или по кварталам может занимать только целое число лет (т.е. нельзя полгода разбивать по месяцам и полгода – по кварталам). Соответственно, в таблице должны быть проставлены конкретные периоды с обозначением месяцев, кварталов, годов.

Таблица 6. Производственный план

| Наименование продукции (услуг) | Ед. изм. | Длитель- ность про- изв. цикла (дней) | Сырье, материалы, комплектующие | | | | Сдельная зарплата на 1 ед., тыс. руб. | Прочие прямые издержки на 1 ед., тыс. руб. |
|-----------------------------------|-------------|--|------------------------------------|-------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--|--|
| | | | Наимено- вание | Ед. изм. | Цена за 1 ед., тыс. руб. | Расход на 1 ед. про- дукции | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Если производственные мощности не ограничивают выпуск продукции в пределах, определяемых возможностями ее реализации, и сдерживающим реализацию фактором является рыночный спрос, график выпуска продукции не составляется, а в тексте указывается: «Выпуск продукции в пределах планируемой реализации производственными мощностями не ограничивается».

Основой второй части данного раздела является план производства. Он задает для каждого вида продукции / услуг количество и стоимость сырья, материалов и комплектующих изделий, размер сдельной заработной платы на единицу продукции и прочие прямые издержки. Тем самым план производства задает все необходимые исходные данные для расчета прямых операционных затрат. План производства формируется в виде таблицы (см. табл.6).

Следующие таблицы задают общие (условно-постоянные) издержки (табл.7) и разовые выплаты (табл.8).

Таблица 7. Общие издержки

| Наименование издержек | Размер, тыс. руб. | Период выплат (месяцы от начала проекта) | |
|-----------------------|-------------------|--|-------|
| | | начало | конец |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Таблица 8. Разовые выплаты

| Назначение платежей | Размер, тыс. руб. | Дата выплаты |
|---------------------|-------------------|--------------|
| | | |
| | | |
| | | |

Обязательным элементом таблицы общих издержек является повременная заработная плата. Она может вноситься одной строкой или с росписью по подразделениям, должностям и другим параметрам штатного расписания. Остальные виды издержек (арендная плата за помещения, оплата коммунальных услуг, всевозможные административные расходы и др.) вносятся отдельными строками.

Для каждого вида издержек в таблице указывается период, в котором выплачиваются соответствующие суммы. Если какой-то вид издержек меняется со временем, соответствующая строка повторяется столько раз, сколько раз меняются платежи; в каждой строке указывается размер платежей и их период.

3.9. План маркетинга

План маркетинга содержит 4 подраздела.

а) Основные принципы стратегии маркетинга

В данном подразделе обосновывается выбор следующих элементов стратегии маркетинга:

- степени собственной активности по отношению к размерам и структуре рынка (пассивно расти вместе с рынком, активно расширять рынок, завоевать господство на существующем рынке, захватить и удерживать долю, обеспечивающую безубыточность и конкурентоспособность, сегментировать рынок и монополизировать сегмент, удерживать долю на всех сегментах и др.);
- степени активности по отношению к потребителю (ориентация на адаптацию к спросу или на создание спроса – для инновационного бизнеса типовым является второй вариант);
- ведущих факторов обеспечения спроса (ориентация на товары высокого спроса, на уровень цен, на качество продукции, на новизну продукции – предоставление покупателю благ, которые не предоставляют конкуренты или старые варианты изделий того же бизнеса, на послепродажное обслуживание, на специальные формы оплаты и ценообразования: кредит, рассрочка, скидки – и т.п.);
- принципов формирования индивидуальности фирмы (содержание уникального торгового предложения, специфические характеристики товара, упаковки, способов продажи, рекламы и т.д.);
- способа реагирования на изменения рыночной конъюнктуры (реакция на текущие изменения, предвидение изменений);
- типа реакции на изменение рыночной конъюнктуры (изменение объемов производства, номенклатуры товаров, цен, каналов сбыта и др.);

- способа модификации товара при изменении рыночной конъюнктуры (новаторство, движение за лидирующей фирмой, внедрение инноваций, освоенных другими организациями с приданием товару дополнительных улучшающих свойств);
- принципов снижения риска (заложенные в проект возможности и ресурсы, которые позволят приспособиться к меняющейся ситуации или управлять ею, не допуская нежелательных изменений).

б) Ценообразование и условия продаж

Данные о ценах на продукцию (услуги) и условиях продаж фиксируются в таблице следующего вида:

Таблица 9. Данные о ценах на продукцию (услуги) и условиях продаж

| Наименование продукции | Цена, тыс.руб. | Скидка, % | Рас-срочка платежа, дней | Предо-плата, % | Запас гото-вой про-дукции, % от ме-сячного объема продаж |
|-------------------------------|-----------------------|------------------|---------------------------------|-----------------------|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Если для разных частей одной и той же продукции (услуг) цены и условия продаж будут различаться, эти части должны быть введены в таблицу как разные виды продукции (под условными наименованиями). В таком случае эти виды должны быть включены отдельно и в перечни продукции в табл.5, 6.

При использовании более сложной системы ценообразования (не стандартный учет инфляции, сезонность цен, сочетание предоплаты с рассрочкой платежа и др.) она должна быть подробно описана в тексте данного подраздела. В таком случае в таблицу заносятся только те виды продукции (услуг), для которых применяются способы ценообразования, соответствующие таблице.

в) Прогноз объема продаж

Данные формируются в виде таблицы, аналогичной табл.5. Объем продаж указывается по тем же периодам, что и выпуск продукции. Если условия рынка диктуют иной график выпуска и продаж, чем предполагалось при разработке производственного плана, следует найти вариант графика, удовлетворяющий как производство, так и рынок, и принять единую форму и периодизацию.

Таблица 10. Прогноз продаж

| Наименование продукции | Ед. изм. | Объем продаж по периодам | | | | |
|------------------------|----------|--------------------------|----|-----|----|-----|
| | | I | II | III | IV | ... |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

г) Организация сбыта продукции и рекламы

В подразделе должно быть отражено следующее:

- каналы сбыта товара: оптовые торговые организации, магазины (интернет-магазины, ателье, пункты обслуживания и т.д.), сети дистрибьюторов, дилеров, коммерческих агентов и т.д. – собственные, зависимые, работающие по договорам; структура и характеристика каналов; обоснование планируемых затрат на организацию сети каналов сбыта¹⁶;
- стимулирование продаж: способы доставки товара покупателю, оплаты (рассрочка, продажа в кредит и др.), работа на заказ, сопутствующие товары и услуги (индивидуальная подгонка, монтаж, наладка и др.), послепродажное обслуживание (гарантии, сервис и т.п.), обучение и консультирование клиентов, продажа комплексов функционально дополняющих друг друга товаров и др., обоснование планируемых расходов на стимулирование продаж.
- организация сбыта – план мероприятий, включая обучение персонала (продавцов, коммерческих агентов и др.), изготовление информационных материалов (слайдов, текстов и др.); обоснование планируемых расходов;

¹⁶ Затраты на сбыт и стимулирование продаж включаются в таблицы производственного плана и в настоящем разделе не рассматриваются, однако содержание данного раздела должно обосновывать эти затраты.

- организация рекламы: на кого она рассчитана, формы рекламы, средства осуществления рекламы (интернет, телевидение и др.); планируемые мероприятия по осуществлению рекламы, включая взаимодействие с рекламными агентствами; обоснование расходов на рекламу;
- обеспечение репутации товара и имиджа фирмы; обоснование планируемых расходов на деятельность в области public relations;
- если предполагается выход на внешний рынок – оценка патентной чистоты товара в предполагаемых странах продажи; предполагаемые каналы сбыта за рубежом; возможности продажи «ноу-хау»; обоснование затрат на патентные исследования и организацию продаж на внешнем рынке.

Форма представления материала в данном подразделе проекта выбирается исполнителем самостоятельно.

3.10. Организационный план

Этот раздел проекта содержит:

- сведения об организациях, подразделениях, программно-целевых структурах, создаваемых или реорганизуемых для реализации данного проекта: форма собственности, организационно-правовой статус (для создаваемых организаций), порядок и правовое обеспечение взаимодействия с держателем проекта;
- описание структуры организации, непосредственно реализующей проект, и системы управления: основные подразделения организации и их функции, фамилии и.о. и распределение обязанностей высшего персонала управления;
- общую характеристику квалификации персонала, участвующего в реализации проекта;
- сведения о числе и характеристиках вновь создаваемых рабочих мест, а также о возможности сохранения подлежащих сокращению рабочих мест благодаря реализации данного проекта.

Форма представления материала выбирается исполнителем самостоятельно. Не следует повторять данные, приведенные в разделе «Данные о держателе проекта (реципиенте)».

3.11. Финансовый план

Финансовый план является итоговым разделом проекта. На основе этого плана формируются показатели эффективности и чувствительности проекта, до недавнего времени представлявшие наибольший интерес для инвесторов. В настоящее время большинством инвесторов признано, во-первых, что финансовый план рассчитывается по данным о будущих объемах сбыта, ценах, валютных курсах и иных показателях рынков. Эти данные ненадежны и представляют собой в большей степени предположения, чем факты. Во-вторых, даже в случае расчета на компьютерах с использованием сертифицированных программ, идет быстрое накопление погрешностей расчета, также снижающее достоверность результатов. Поэтому сегодня инвесторы обращают больше внимания на качество команды предпринимателя, ее опыт, квалификацию, жизненную активность и устойчивость, чем на формальные показатели бизнес-плана. Первый из «принципов успешного инвестора» одного из крупнейших иностранных инвестиционных фондов, работающих в России, «Alta Club» (Израиль) гласит: «Инвестируйте в команду». Еще два принципа из того же списка: «Инвестируйте в международные компании» и «Инвестируйте в то, что нравится». Но ни один из 10 принципов этого фонда не указывает границ тех показателей эффективности, вытекающих из финансового плана, которые определяют решения инвестора. Разумеется, это тенденция, а не правило. При получении инвестиционного кредита в отечественном банке основным критерием все же служат данные финансового плана.

Основу финансового плана составляют 3 таблицы: денежный поток (cash flow), прибыли-убытки и баланс проекта. К ним могут быть добавлены таблицы налоговых отчислений и другие. Все таблицы представляют финансовые показатели в динамике. Как правило, начальный период реализации проекта рассчитывается помесечно, далее несколько лет – поквартально и последние годы – по годам. Расчеты выполняются в соответствии с правилами финансового менеджмента, в том числе, с применением процедуры дисконтирования, которая позво-

ляет учесть изменение ценности денег вследствие того, что инвестированные «сегодня» деньги «завтра» принесут прибыль, их станет больше, поэтому «сегодняшние» инвестиции ценнее, чем «завтрашние». В настоящем пособии нет возможности полностью изложить принципы и правила инвестиционного менеджмента, составляющие отдельную науку. Поэтому, не описывая техники расчетов, мы ограничимся структурой этого раздела бизнес-плана.

Данный раздел включает 3 подраздела.

а) Данные об окружении проекта:

- перечень налогов, уплачиваемых организацией, с указанием по каждому налогу налогооблагаемой базы, ставки налога без учета льгот, предоставленных льгот, периодичности выплат;
- курс второй используемой валюты к рублю на момент расчета проекта и прогноз его изменения по годам до горизонта планирования (если в проекте, кроме российского рубля, используется вторая – иностранная валюта);
- ставка рефинансирования ЦБ РФ на момент расчета проекта и прогноз ее изменения по годам до горизонта планирования;
- прогноз инфляции (в процентах) по цене продукции, прямым издержкам, общим издержкам, заработной плате по годам до горизонта планирования.

Данные об инфляции приводятся к сведению, для того, чтобы можно было оценить динамику финансовых показателей проекта в сравнении с инфляцией. Однако в расчет показателей данные об инфляции не вводятся.

Форма представления данных в этом подразделе – текстовая или табличная по усмотрению исполнителя.

В этом же подразделе должна быть приведена применяемая для расчета финансового плана ставка дисконтирования. Инвестор или организатор инвестиционного конкурса может предъявить свои требования к расчету ставки дисконтирования.

б) Данные о финансировании проекта:

- размер акционерного (уставного) капитала организация, включая привлекаемые прямые инвестиции;
- внереализационные денежные поступления (размер, даты или периодичность);

- выплаты, не предусмотренные инвестиционным и производственным планами (размер, даты или периодичность);
- использование лизинга (объекты лизинга, суммы и порядок их выплат);
- использование кредитов.

Форма представления данных, кроме данных о кредитах – текстовая или табличная по усмотрению исполнителя. Данные о кредитах формируются в виде следующей таблицы:

Таблица 11. Использование кредитов

| Кредитор | Сумма, тыс. руб. | Дата получения | Срок, мес. | Ставка, % | Отсрочка первой выплаты, мес. | Схема возврата *) |
|-----------------|-------------------------|-----------------------|-------------------|------------------|--------------------------------------|--------------------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

*) Варианты: все в конце срока, ежемесячно, ежеквартально, раз в 6 месяцев, раз в год.

в) Результаты расчетов финансового плана.

Приводятся в виде таблиц cash-flow, отчета о прибылях и убытках, баланса проекта, налоговых платежей, сопровождаемых необходимыми комментариями.

Основные результаты финансового планирования инновационного проекта содержатся в таблице cash flow (см. табл.12). Главным критерием состоятельности организуемого бизнеса является отсутствие отрицательных значений в последней строке – баланс денежных средств нарастающим итогом. Это означает, что на любом этапе реализации проекта, в том числе, при закупке основных средств, возврате кредитов и т.п. наличие денежных средств будет достаточным для осуществления необходимых операций.

Таблица 12. **Cash flow**

| | I | II | III | IV |
|--|---|----|-----|----|
| Поступления от продаж | | | | |
| Суммарные прямые издержки | | | | |
| Общие издержки (без ФОТ) | | | | |
| Затраты на персонал | | | | |
| Суммарные постоянные издержки | | | | |
| Налоги | | | | |
| Кэш-фло от операционной деятельности | | | | |
| Затраты на приобретение активов | | | | |
| Инвестиции в оборотные средства | | | | |
| Кэш-фло от инвестиционной деятельности | | | | |
| Вклады в уставный капитал | | | | |
| Займы | | | | |
| Выплаты в погашение займов | | | | |
| Невыплаченный остаток заемных средств | | | | |
| Выплаты процентов по займам | | | | |
| Кэш-фло от финансовой деятельности | | | | |
| Баланс наличности на начало периода | | | | |
| Баланс наличности на конец периода | | | | |

Как правило, значения в последней строке оцениваются не только при номинальных значениях денежных поступлений и затрат, указанных в предыдущих таблицах, но и при снижении поступлений, и при увеличении затрат на 15-20% относительно плановых значений. Если при всех указанных отклонениях наличие денежных средств на всех этапах реализации проекта оказывается достаточным (отрицательные значения в последней строке не возникают), то это означает, что создаваемый бизнес выдержит такие отклонения, если рынки сбыта продукции / услуг, сырья и другие будут испытывать указанные ценовые колебания. На наименее стабильных рынках для оценки состоятельности проекта его испытывают при ценовых колебаниях в неблагоприятную сторону до 50% от номинальных значений.

На основании таблиц cash flow, отчета о прибылях и убытках, баланса проекта, налоговых платежей рассчитывают показатели эффективности проекта, указанные в следующем разделе бизнес-плана.

Помимо cash flow в это разделе приводят таблицы прибылей – убытков (табл.13) и баланс проекта (табл.14), также в динамике по тем же периодам что и cash flow.

Таблица 13. Прибыли - убытки

| | I | II | III | IV |
|---|----------|-----------|------------|-----------|
| Чистый объем продаж | | | | |
| Суммарные прямые издержки | | | | |
| Валовая прибыль | | | | |
| Налог на имущество | | | | |
| Общие издержки (без ФОТ) | | | | |
| Фонд оплаты труда | | | | |
| Суммарные постоянные издержки | | | | |
| Амортизация | | | | |
| Проценты по кредитам | | | | |
| Арендные платежи за залоговое имущество | | | | |
| Суммарные непроизводственные издержки | | | | |
| Другие издержки | | | | |
| Убытки предыдущих периодов | | | | |
| Прибыль до выплаты налога | | | | |
| Налогооблагаемая прибыль | | | | |
| Налог на прибыль | | | | |
| Чистая прибыль | | | | |

Таблица 14. Баланс проекта

| | I | II | III | IV |
|--|----------|-----------|------------|-----------|
| Суммарные текущие активы | | | | |
| Основные средства | | | | |
| Накопленная амортизация | | | | |
| Остаточная стоимость основных средств: | | | | |
| Земля | | | | |
| Здания и сооружения | | | | |
| Оборудование | | | | |
| Инвестиции в основные фонды | | | | |
| СУММАРНЫЙ АКТИВ | | | | |
| Суммарные краткосрочные обязательства | | | | |
| Уставный капитал | | | | |
| Нераспределенная прибыль | | | | |
| Суммарный собственный капитал | | | | |
| СУММАРНЫЙ ПАССИВ | | | | |

На основании данных таблиц, приведенных в табл.12-14, вычисляются налоговые поступления в бюджетную систему РФ. Они могут быть представлены как в динамике (по аналогичным периодам), так и суммарно за весь срок до горизонта планирования.

3.12. Анализ эффективности и чувствительности проекта

Согласно международным и отечественным методикам, оценка эффективности проекта предполагает три результата: оценку коммерческой эффективности, бюджетной эффективности и народно-хозяйственной эффективности. Кроме того, для инвестиционных проектов, особенно финансируемых с участием бюджетных средств, определяют характеристики социальной эффективности.

Коммерческая эффективность характеризуется сроком окупаемости инвестиций – периодом времени, за который вложенные средства вернутся к инвестору, – и прибыльностью проекта для инвестора. Оба типа показателей рассчитываются по правилам инвестиционного менеджмента по данным cash flow и таблицы прибылей-убытков.

Основными показателями прибыльности при этом являются:

чистый дисконтированный доход¹⁷ – Net Profit Value (NPV) – доход инвестора от реализации проекта за время до горизонта планирования за вычетом вложенных средств;

внутренняя норма рентабельности – Internal Rate of Return (IRR) – показатель способности создаваемого бизнеса генерировать прибыль, рассчитывается как ставка дисконта, при которой NPV обращается в нуль¹⁸.

Остальные показатели коммерческой эффективности рассчитываются по данным тех же таблиц. Наиболее часто рассчитывают значения следующих показателей:

коэффициент текущей ликвидности – важнейший показатель платежеспособности предприятия, показывает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов, рассчитывается в динамике;

¹⁷ Об операции дисконтирования см. в предыдущем разделе.

¹⁸ См. курсы инвестиционного менеджмента, например, учебник под ред. Е.С. Стояновой [20]. В рамках настоящего учебного пособия подробное изложение вопроса невозможно.

чистый оборотный капитал – разница между оборотными (краткосрочными, текущими) активами и краткосрочными пассивами (краткосрочным заемным капиталом), рассчитывается в динамике и дополняет информацию, получаемую расчетом текущей ликвидности;

рентабельность инвестиций – прибыль от инвестиций на единицу вложенных средств, один из основных показателей эффективности инвестиций;

рентабельность собственного капитала – прибыль от проекта в расчете на 1 рубль собственного капитала, показывает эффективность его использования.

Бюджетная эффективность оценивается в случае, если инвестиции в проект полностью или частично осуществлялись средствами бюджетной системы РФ. Оценка бюджетной эффективности предполагает, во-первых, определение срока окупаемости вложенных бюджетных средств налоговыми поступлениями в бюджеты и поступающими в бюджеты отчислениями от прибыли (дивидендами), во-вторых, определение соотношения затраченных бюджетных средств и указанных налоговых поступлений – аналог коммерческой эффективности проекта для государства. Бюджетная эффективность может рассчитываться как для бюджетной системы РФ в целом, так и по ее уровням (федеральный, субъекта РФ, муниципальный бюджеты).

Бюджетная эффективность может быть нулевой и даже отрицательной, если финансируемый бюджетными средствами проект преследует социальные или экологические цели.

Социальная эффективность проекта обычно оценивается по числу созданных рабочих мест, влиянием реализации проекта на уровень доходов населения муниципального образования или региона, влиянию на уровень образования и здоровье населения и по другим показателям, количественным и качественным, характеризующим актуальные для данной территории аспекты качества жизни населения.

Наиболее сложно определение народно-хозяйственной эффективности проекта, учитывающей мультипликативный эффект его реализации.

Реализация любого проекта влияет не только на рынок сбыта производимой продукции / услуг, но и на множество других рынков. Так, новое производство строительных конструкций влияет на рынок материалов – изделий из металлического проката, а изменения на этом рынке – на потребность в продукции горнорудной промышленности.

Кроме того, появление новых строительных материалов приведет к изменению структуры рынка строительных работ: появится спрос конечного потребителя на строения с применением новых материалов, но одни компании освоят их применение раньше, другие – позже или вообще не освоят. Проанализировать все последствия реализации проекта во всех отраслях экономики и в социальной сфере очень сложно, поэтому народнохозяйственная эффективность проекта анализируется только в исключительных случаях.

Помимо характеристик эффективности определяются показатели чувствительности проекта, которые показывают, при каких изменениях цен, валютных курсов и т.д. проект остается реализуемым. Эти показатели важны для характеристики рисков проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Часто встречающаяся точка зрения, что успех инновационного проекта определяется идеей изобретателя, не соответствует действительности. Успех проекта определяется и идеей изобретателя, предлагающего новый товар или новую технологию, бизнес-идеей предпринимателя, определяющей вывод новшества на рынок, и организационно-управленческими компетенциями производителя, реализующего проект производства и сбыта новшества.

Следует иметь в виду, что не каждый проект, даже в том случае, когда полезность его очевидна, может быть реализован. Рассмотрим это на примере.

Группой университетских ученых предложен новый принцип упрочнения сепараторов подшипников, применяемых в автомобильной промышленности. Предлагаемая технология существенно снижает вредность применяемых ныне технологий для рабочих и загрязнение окружающей среды. Однако конечный потребитель – покупатель автомобиля – не готов платить больше за автомобиль, подшипники которого изготовлены по новой технологии. Соответственно, автомобильный завод не готов платить дороже за покупаемые подшипники. Инвестиции в новые технологии окупиться не смогут, если только не будут привлечены средства экологических фондов и фондов охраны труда.

Надо учитывать, что внедрение новых технологий – это не только замена оборудования, но и обучение рабочих и инженеров, замена расчетных таблиц у технологов, ремонтников, изменения в производственной инфраструктуре – все это требует денежных затрат и времени на реализацию.

Отсутствие комплексного подхода к инновациям – основная проблема инновационного развития экономики и социальной сферы. Попытки решить все проблемы обучением изобретателей маркетингу обречены на провал.

Это необходимо учитывать при формировании системы государственного управления инновационным развитием страны.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс РФ. Часть IV.
2. О науке и государственной научно-технической политике. Федеральный закон от 23.08.1996 №127-ФЗ (ред. от 23.05.2016).
3. Об обществах с ограниченной ответственностью. Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ (ред. от 05.05.2014).
4. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция, исправленная и дополненная). Утверждены Минэкономки РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ 21 июня 1999 г. №ВК 47.
5. Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций). Утверждены приказом Минэкономки РФ от 1 октября 1997 г. №118.
6. Гегель, Г.Ф. Энциклопедия философских наук. Т.1 / Г.Ф. Гегель. – М.: Мысль, 1973.
7. Горский, Д.П. Логика /Д.П. Горский. – М.: Учпедгиз, 1963.
8. ГОСТ 2.103-68. Стадии разработки.
9. ГОСТ 15.001-88. Система разработки и постановки продукции на производство.
10. ГОСТ Р ИСО МЭК 12207-2010. Процессы жизненного цикла программных средств.
11. ГОСТ Р ИСО МЭК 15288-2005. Процессы жизненного цикла систем.
12. Денисова, Д. Очень высокое чувство такта // Эксперт. – 2005. – №42. С.38-48. (С. Аветисян. Интервью журналу «Эксперт»).
13. Долан, Э.Дж. Рынок: микроэкономическая модель / Э. Дж. Долан, Д.Е. Линдсей. – СПб.: Автокомп, 1992. – 496 с.
14. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры. / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
15. Леликов, С.В. Как работать без «нравится-не нравится» и создавать на самом деле эффективные бренды /С.В. Леликов. – Самара: Презентация к мастер-классу при присуждении победителям Поволжской ежегодной премии лучших маркетинговых решений «ВОЛГА БРЕНД 2017». – 16.11.2017.
16. Макушова, Д. Головная боль / Д. Макушова // Самарское обозрение. – №38. – 23.06.2014.
17. Платон. Собрание сочинений в 4 томах. – М.: Мысль, 1990–1994.

18. Теслинов, А.Г. Концептуальное проектирование сложных решений / А.Г. Теслинов – СПб.: Питер, 2009. – 288 с.
19. Турман, В. За словами «Нам нужны инвестиции» скрывается страх продажи / В. Турман // <http://www.crn.ru/news/detail.php?ID=97212>.
20. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / под ред. Е.С. Стояновой. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Перспектива», 1999. – 636 с.
21. Цлаф, В.М. Бизнес-идея / В.М. Цлаф // сб. тр. II международной науч. конф. «Проблемы менеджмента и рынка». – Оренбург, 1997.
22. Цлаф, В.М. Управленческие проблемы: их сущность и логическая структура / В.М. Цлаф // Вопросы методологии. – 1998. – №1-2.
23. Цлаф, В.М. Инновации: мифы и реалии / В.М. Цлаф // Философские науки. 2016. – №4. – С. 79-92.
24. Цлаф, В.М. И деньги есть – а проектов нет... (проблемы роста проектной активности) / В.М. Цлаф // Основы экономики, управления и права. – 2012. – №5. – С. 33-41.
25. Lawrence, C. Minks. Matching Organization Development Processes with Phases of New Venture Development // In: What is New in Organization Development. – Chesterland, Ohio, USA: The Organization Development Institute, 1994. – P. 64.