

# IX

К. Хомкин

## **Как разработать бизнес-план проекта коммерциализации технологий**

Проект EuropeAid «Наука и коммерциализация технологий»  
2006

Серия методических материалов «**Практические руководства для центров коммерциализации технологий**» подготовлена под руководством Питера Линдхольма (inno AG), директора проекта, представляющего консорциум inno AG (Германия), AEA Technology (Великобритания), TNO (Нидерланды)

при участии

С. Клесовой (Франция), В. Иванова, О. Лукши (Россия), А. Бретта (Великобритания)

Serial «**How to Do Guides for the Centers of Commercialisation**» has been prepared under the direction of Peter Lindholm (inno AG), representing the inno AG (Germany), AEA Technology (UK), TNO (The Netherlands) consortium

with the participation of

S. Klessova (France), V. Ivanov, O. Luksha (Russia), A. Brett (UK)

*Программа сотрудничества ЕС и России (бывш. Тасис) является инструментом практической реализации Соглашения о партнерстве и сотрудничестве, которое было подписано между Россией и ЕС в июне 1994 года. В рамках Программы осуществляется обмен опытом между Россией и странами-членами Евросоюза по широчайшему спектру направлений, которые имеют огромное значение для обеих сторон, включая развитие малых и средних предприятий, финансы, реформу самоуправления, ядерную безопасность и многие другие. Программа сотрудничества в настоящее время включает более 250 проектов и является крупнейшей на территории СНГ. В реализации проектов участвуют в равной степени как европейские, так и российские эксперты. С 1991 года было успешно реализовано более 1700 проектов на сумму около 2,6 млрд евро.*

# Предисловие к серии руководств

Настоящее руководство является составной частью серии методических материалов «Практические руководства для центров коммерциализации технологий», подготовленных в рамках проекта EUROPEAID «Наука и коммерциализация технологий».

Этот проект осуществлялся в течение 2005 – 2006 г.г. при поддержке Представительства Европейской Комиссии в России консорциумом из трех европейских организаций – лидеров в области инновационного развития. Консорциум возглавила фирма inno (Германия), [www.inno-group.com](http://www.inno-group.com), – ведущая компания по работе в области экономического развития, специализирующаяся на разработке инновационной политики, поддержке инновационной инфраструктуры и прямом управлении процессом коммерциализации научных результатов. Другими членами консорциума являлись AEA Technology (Великобритания) [www.aeat.co.uk](http://www.aeat.co.uk) – компания по работе в области развития и коммерциализации технологий, специализирующаяся на инновациях, энергетике и охране окружающей среды, а также TNO – Организация по прикладным исследованиям Нидерландов, [www.tno.nl](http://www.tno.nl).

Все члены консорциума имеют налаженные контакты с Россией и богатый опыт в области политики коммерциализации, равно как и опыт конкретной практической коммерциализации результатов научно-технической деятельности. Основным партнер проекта – Российская академия наук.

Проект сосредоточил свою деятельность вокруг двух важнейших направлений:

- Разработка рекомендаций для РАН и федеральных органов власти с целью проведения результативной инновационной политики.
- Поддержка 7 пилотных и 7 ассоциированных центров коммерциализации научно-технических результатов, с целью способствовать получению реальных доходов из результатов деятельности научно-исследовательских организаций.

Пилотные центры проекта были представлены следующими структурами:

**ТОМСК** – Томский региональный центр коммерциализации результатов научных исследований.

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ** – Региональный центр коммерциализации результатов научных исследований Северо-Западного Федерального Округа РФ на базе Физико-технического института им. А.Ф.Иоффе.

**ВЛАДИВОСТОК** – Дальневосточный региональный центр коммерциализации научно-технических результатов.

**МОСКВА** – Центр коммерциализации результатов исследований в области энергетики, энергоснабжения и ресурсосбережения, альтернативной стационарной и транспортной энергетики (в т.ч. водородной).

**ЕКАТЕРИНБУРГ** – Региональный научно-образовательный центр коммерциализации технологий.

**СТАВРОПОЛЬ** – Региональный центр трансфера технологий в Ставропольском крае.

**РОСТОВ-НА-ДОНУ** – Ростовский центр трансфера технологий

Поддержка со стороны проекта позволила этим центрам создать возможности для обеспечения организационных, технических, юридических, финансовых и маркетинговых аспектов их деятельности.

Меры поддержки пилотных центров включали в себя целый комплекс взаимосвязанных мероприятий:

- Консультации по развитию бизнеса с учетом индивидуальных запросов от каждого центра.
- Разработка трехлетнего плана развития и стратегии маркетинга, направленных на продвижение отобранных научно-технических разработок на национальном и международном уровнях.
- Предоставление оборудования для укрепления материально-технической базы центров.
- Обеспечение связи с потенциальными клиентами на национальном и международном уровнях, содействие в установлении коммерческих связей.
- Подготовка Плана действий по коммерциализации результатов в научно-исследовательской деятельности.
- Интеграция в российские и европейские сети трансфера технологий.
- Обучение персонала центров.
- Содействие интеграции в международные научно-исследовательские консорциумы.

Следующие ассоциированные центры участвовали в тренинговых программах и получали методическую поддержку проекта вместе с пилотными центрами:

Москва – Центр инноваций в биотехнологии и медицине.

Дубна – Центр коммерциализации научных исследований и разработок в особой экономической зоне в Дубне.

Саратов – Центр коммерциализации результатов научных исследований в области микроэлектроники, фотоники и нанотехнологий.

Троицк – Центр физического приборостроения Института общей физики им.А.М.Прохорова РАН.

Черноголовка – Центр коммерциализации научно-технических разработок Института проблем химической физики РАН.

Саров – Региональный центр коммерциализации на базе Открытого технопарка вблизи г. Саров

Новосибирск – Центр коммерциализации лазерных и волоконно-оптических технологий

Одним из итогов работы проекта с центрами коммерциализации стала подготовка этой серии практических руководств, которые основаны на реальном опыте работы российских и европейских центров коммерциализации технологий, отражая наиболее актуальные аспекты деятельности подобных структур.

Все руководства размещены на сайте [www.ras-stc.ru](http://www.ras-stc.ru), который после его окончания трансформируется в сайт сети центров коммерциализации. Кроме того на этом же сайте размещены и дополнительные методические материалы, которые не вошли в серию руководств, но будут очень полезны в работе центров коммерциализации.



# Содержание

---

Введение .....	7
Глава 1. Понятие бизнес-плана .....	9
1.1. Общие положения .....	9
1.2. Цель бизнес-планирования .....	11
Глава 2. Содержание бизнес-плана .....	13
2.1. Меморандум о конфиденциальности .....	16
2.2. Резюме .....	17
2.3. Описание предприятия и отрасли .....	18
2.4. Описание продукции .....	19
2.5. План маркетинга .....	21
2.6. Инвестиционный план .....	23
2.7. Производственный план .....	24
2.8. Организационный план .....	27
2.9. Финансовый план и показатели эффективности проекта .....	29
2.10. Анализ рисков (анализ чувствительности) проекта .....	32
2.11. Выводы .....	34
2.12. Приложения .....	35
Глава 3. Процесс разработки бизнес-плана .....	37
Последовательность разработки разделов бизнес-плана .....	38
Особенности привлечения к разработке бизнес-плана сторонних специалистов .....	38
Использование специализированных программных средств .....	39
Глава 4. Продвижение и экспертиза бизнес-плана .....	41
Формальные процедуры оценки бизнес-планов и инновационных проектов .....	42
Экономическая экспертиза проектов .....	43
Презентация бизнес-проекта .....	43
Глава 5. Анализ типичных ошибок при составлении бизнес-плана .....	47
Распространенные недостатки содержательной части .....	48
Распространенные недочеты в оформлении .....	48
Ошибки в представлении проектов .....	48
Заключение .....	51
Приложения .....	53
Список рекомендованной литературы .....	55



# Введение

---

Когда мы употребляем термин «проекты коммерциализации технологий», мы обычно говорим о высокорисковых инновационных проектах, в основе бизнес-идеи которых лежат высокие технологии и их практическое применение. Часто бизнес-идеи рождаются в результате прикладной научно-исследовательской деятельности, иногда в результате фундаментальных исследований.

Проекты коммерциализации технологий имеют, в большинстве случаев, трех главных участников. Это Изобретатель, Менеджер и Инвестор. В некоторых случаях два или три из них совмещаются в одном лице, но это, как правило, очень редкая ситуация. В качестве «менеджеров» проекта могут выступать сотрудники Центра коммерциализации, являющегося, по сути, посредником между автором и внешним миром. Итак, мы имеем три главные стороны проекта. В этом положении каждая из них играет свою определенную, уникальную роль.

Изобретатель – технический автор проекта. Его техническая идея является теоретической основой проекта. Иногда этим человеком является исследователь в научной организации, иногда – свободный изобретатель. Он мечтает об успешной коммерциализации своей технологии и о богатом будущем, как о следствии коммерциализации изобретения. Как правило, Изобретатель не имеет никаких навыков в бизнесе и тем более никакого опыта в реализации рискованных инновационных проектов.

Менеджер – человек или команда, которые знают, как делать деньги. Каждый из них имеет практические навыки в реальном бизнесе, иногда имеет одно или несколько небольших технологических предприятий, деятельность которых основана на высоких технологиях. Менеджеры имеют только общее представление относительно технической идеи Изобретателя и могут не понимать ключевые особенности предложенной технологии. Но они действительно понимают, как построить реально функционирующий бизнес-процесс на базе этой идеи, как создать денежные потоки и заставить их приносить прибыль всем участникам проекта.

Инвестор – это человек, группа людей или организация. Это может быть венчурный или иной фонд. Данная сторона проекта играет главную роль, потому что именно она вносит большую часть денежных средств в проект. Инвестор проводит технические, финансовые экспертизы, привлекает консультантов, которые на основе детального анализа делают вывод о целесообразности инвестирования средств в проект.

Как видно из вышесказанного, каждая сторона проекта коммерциализации технологии играет уникальную роль, и все они действительно необходимы для успешной реализации проекта коммерциализации. Деятельность трех указанных сторон должна иметь, во-первых, «Правила игры» – некоторые формальные соглашения и ограничения и, во-вторых, программу реализации. В нашем случае такой программой будет «бизнес-план».

Центры коммерциализации, участвуя в проектах, могут выполнять не только роль менеджера, но и оказывать консультации всем сторонам-участникам. В первую очередь, авторам, как правило, имеющим самые слабые практические навыки работы в рыночных условиях. Консультирование других участников проекта может иметь форму «перевода» интересов инвесторов на язык, понятный авторам, и наоборот. Проблемы недосказанности, недоверия и недопонимания на ранних стадиях могут обернуться провалом проекта в целом.

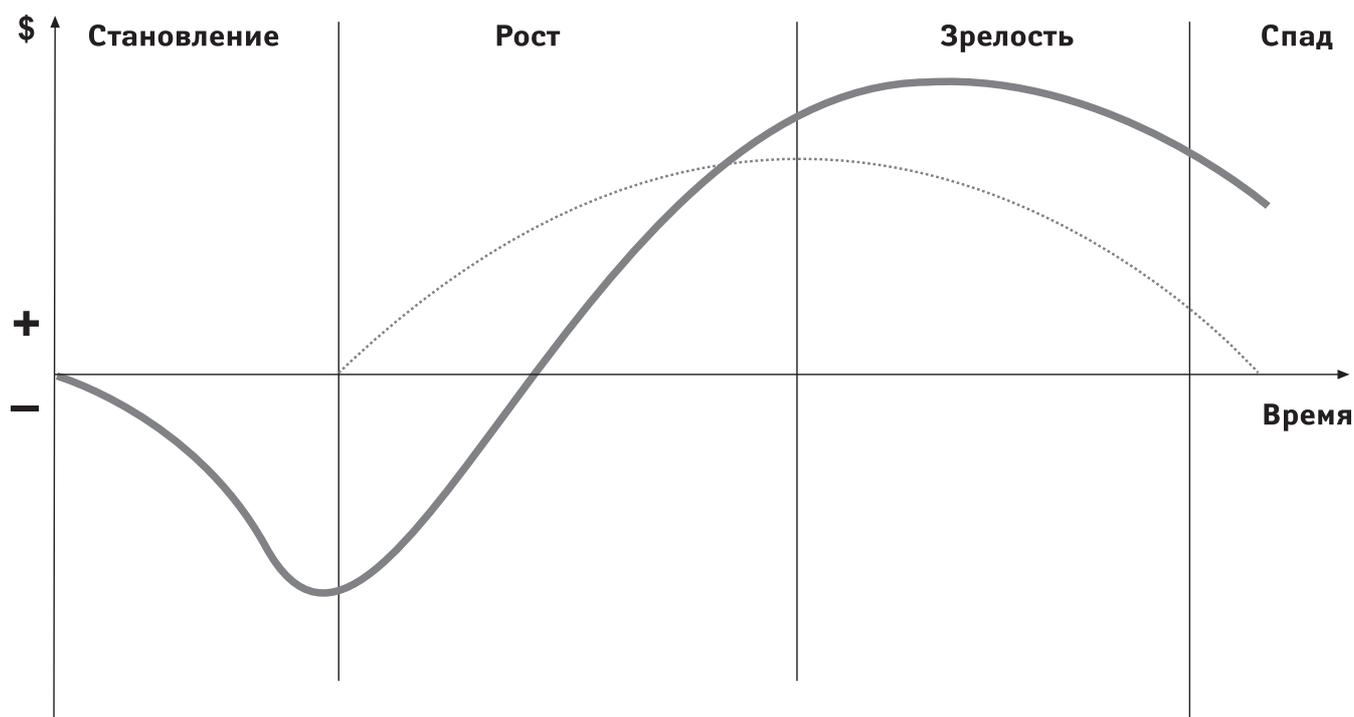
Перераспределение главных ролей является нормальной практикой в проектах коммерциализации. Зачастую, инвестор может рекомендовать своих менеджеров для управления проектом, так же как и автор может сам участвовать в управлении, при условии достаточного личного опыта или хорошего понимания рыночных законов, подкрепленного интуицией. Задачей Центров коммерциализации является, в общем случае, предоставление посреднических услуг на рынке трансфера технологий. Уникальной компетенцией Центров может стать относительно большая лояльность авторов по отношению к сотрудникам Центра, нежели к менеджерам со стороны и представителям инвесторов. В большинстве случаев авторам проще найти общий язык с менеджерами Центра, поскольку стратегия и цели Центра более понятны авторам. В ряде случаев сотрудники Центра являются выходцами из той же научной среды, что и авторы, что позволяет им лучше понимать друг друга.

### 1.1. Общие положения

Бизнес-план проекта коммерциализации технологии – это формальный документ, представляющий собой программу действий, которая состоит из различных последовательных разделов. Каждый бизнес-план должен быть реальной пошаговой инструкцией, как создать и развивать новый бизнес или новое направление в существующем бизнесе.

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

Традиционно различают несколько стадий жизненного цикла продукта (Рис.1).



**Рис.1. Фазы жизненного цикла товара (проекта)**

пунктирной линией обозначены доходы от реализации продукции,  
сплошной линией – баланс денежных средств проекта.

На рис. 1 схематично представлены последовательные стадии развития проекта. На стадии становления происходит инициация проекта, техническая идея превращается в идею бизнеса, которая в свою очередь, формирует содержание бизнеса. Стадия завершается началом продаж продукции. На стадии роста происходит захват рынка, проект начинает генерировать денежные потоки и приносить прибыль. Стадия зрелости сопровождается относительным затишьем и началом снижения продаж, являющемся предвестником бури, а именно – стадии спада. Во время спада продукт начинает быстро терять свою долю на рынке, вытесняться более новыми предложениями и проект, связанный с исходным продуктом, завершается.

На первой стадии развития проекта бизнес-план представляет собой письменную документацию жизненных проблем, необходимых для убеждения инвесторов в том, что уникальность предложенного бизнеса достойна для инвестиций. В дальнейшем бизнес-план обеспечивает владельцу и менеджеру бизнеса детальную инструкцию по реализации проекта. Разработка такого документа требует систематического подхода, чтобы критические проблемы были вовремя выявлены и были разработаны соответствующие пути их разрешения. Безусловно, на каждой фазе жизненного цикла бизнес-план изменяется, усложняется, обрастает подробностями. Фактически, с течением времени повышается уровень детализации.

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

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

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

## 1.2. Цель бизнес-планирования

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

Фактически, бизнес-план на стадии инициации проекта коммерциализации представляет собой заявку группы авторов на получение сторонних средств для реализации изложенного в плане проекта. В определенном роде бизнес-план – основной финансовый документ на стадии принятия решения о предоставлении или не предоставлении денежных средств. В дальнейшем бизнес-планирование будет сопровождать команду проекта на протяжении всего жизненного цикла бизнеса, вплоть до стадии продажи или ликвидации. Бизнес-план является чрезвычайно удобным инструментом планирования хозяйственной деятельности организации. Важно различать цели бизнес-планирования на различных стадиях развития проекта. В случаях, когда бизнес-планирование осуществляется в целях выбора или обоснования того или иного проекта внутри компании, формальная структура документа сохраняется. Фактически, в этой ситуации предоставляется выбор пути развития компании «с проектом» или «без проекта», и оба этих варианта требуют обстоятельного описания на основе массива фактов.

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

Главное преимущество бизнес-планирования заключается в комплексном подходе к описанию проекта. В любом бизнес-плане маркетинговые, финансовые и организационные аспекты деятельности предприятия не рассматриваются по отдельности. Все участники бизнес-процессов анализируются в рамках единой системы, единого проекта, что позволяет более объективно оценивать последствия принятия тех или иных управленческих решений, их влияние на окружение проекта.

Основная цель бизнес-плана – донести до читателя максимум объективной и достоверной информации о проекте в как можно более краткой, но в то же время подробной, убедительной форме. Учитывая многогранность документа и разнородность потенциальных потребителей бизнес-плана, необходимо преподносить информацию в максимально общепотребительной форме, без использования профессиональной лексики и специальных терминов, осложняющих восприятие информации. Приветствуется наглядная иллюстрация.

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

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

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

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

## Содержание бизнес-плана

Структура бизнес-плана может быть различной, однако в обязательном порядке необходимо отметить следующие позиции. В начале следует максимально четко описать цели проекта коммерциализации технологии. Авторы бизнес-плана должны убедить в своем понимании текущей стадии проекта коммерциализации технологии. Определение стадии проекта очень важно, поскольку требования к наполнению бизнес-планов различаются на стадии становления бизнеса (собственно инициации коммерциализации технологии) и на стадии роста (перехода к массовому производству) самым существенным образом. В данном руководстве мы в первую очередь будем говорить об особенностях бизнес-планирования на различных стадиях процесса коммерциализации.

На первых страницах бизнес-плана необходимо привести текст «меморандума о конфиденциальности». Фактически, это просьба к читателю о неразглашении сведений, приведенных в документе. Именно просьба, пожелание, но никак не требование.

Самая важная часть любого бизнес-плана – Резюме. Аналогично аннотации к научной статье, в резюме бизнес-плана необходимо максимально кратко изложить все основные положения и преимущества документа, с тем, чтобы наиболее емко охарактеризовать предлагаемый бизнес и обоснование его прибыльности. Как правило, данный раздел пишется в последнюю очередь, когда все остальные разделы бизнес-плана уже составлены, проверены и просчитаны.

Следующая необходимая часть любого бизнес-плана – Описание предприятия и отрасли. Здесь важно отметить нынешнюю фактическую ситуацию на предприятии и в отрасли в целом, проанализировать текущее финансовое и организационное состояние компании, ситуацию с кадрами и прочими ресурсами, отношения с клиентами и поставщиками. Фактически, речь тут идет о «мгновенной фотографии» вашей компании, о том фундаменте, фоне, на который ляжет иницируемый проект. От объективности изложения материала в данном разделе зависит в какой-то мере достоверность следующих разделов. Например, от уровня развития отдела продаж компании будет напрямую зависеть эффективность реализации новой продукции, от наличия или отсутствия опыта маркетинговых коммуникаций – эффективность мероприятий по продвижению нового товара или услуги на рынок. Не менее важно дать грамотную оценку всей отрасли в целом, в каком состоянии находятся большинство предприятий, растет или падает спрос и так далее. Авторы должны описать всех игроков на поле вокруг проекта, сотрудничество между ними и с внешними сторонами (это могут быть Правительство, конкуренты, национальное и международное сообщество). Целью этого раздела является формирование у лиц, изучающих бизнес-план и принимающих инвестиционные решения, четкого представления о предприятии, как объекте инвестирования или возможном партнере при реализации инвестиционного проекта, и об отрасли, как игровом поле, на котором планируется реализация проекта.

Далее, также чрезвычайно важная часть проекта – Описание продукта. Конечно, употребляя термин «Продукт» мы будем говорить о новых услугах или товарах. В этом разделе авторы бизнес-плана должны детально описать новый продукт. При коммерциализации новых технологий зачастую это не так просто, как кажется на первый взгляд. Что будет являться продуктом проекта? Новый потребительский товар массового спроса? Или новая услуга, основанная на применении новой технологии? Или сама технология, как товар для промышленных предприятий, заинтересованных в технологическом перевооружении? Авторы должны описать основные особенности будущих клиентов, ключевое превосходство своего предложения по сравнению с продуктами конкурентов и т.д. Очень важно подобрать ясные, правильные слова, чтобы донести до читателя смысл. У бизнес-плана может быть много различных читателей – от потенциального клиента или делового партнера до прямого конкурента. У всех них должно сформировать правильное мнение, и авторы должны предпринять все возможные усилия, чтобы сделать бизнес-план понятным до мельчайших деталей. Это означает, что нет никакой необходимости приводить детальную техническую информацию с фундаментальным научным обоснованием примененных в продукте технических решений. На первой стадии процесса передачи технологии (на стадии становления проекта коммерциализации) авторы в своем бизнес-плане должны написать о возможных путях использования новой технологии, в как можно более широком спектре областей человеческой деятельности.

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

Инвестиционный план в проекте бизнеса играет существенную роль. В этом разделе бизнес-плана разработчикам документа необходимо дать детальный план инвестирования средств в те или иные формы собственности, обоснования необходимости вложения денег, в том числе в нематериальные активы. Инвестиционный план описывает обоснованную стратегию вложения денежных средств в проект на всех стадиях его развития.

Следующая выделяемая часть формальной структуры классического бизнес-плана это так называемый Производственный план. Согласно данным маркетингового анализа, в соответствии с возможностями сбыта новой продукции, авторы планируют, какого объема товаропоток новый бизнес должен генерировать. В этой секции бизнес-план описывает характер и объем производства в оптимистических и пессимистических сценариях. Этот прогноз должен соответствовать фактической ситуации на потенциальном рынке и должен быть основан на реальных, объективных исследованиях. В этом же разделе рассчитываются издержки производства, оценивается себестоимость нового продукта с учетом характера и масштабов будущего производства.

Организационный план является, в какой-то мере, следствием Производственного плана. В разделе «организационный план» необходимо описать модель будущей организации или нового подразделения в

рамках существующего предприятия. Данное описание может быть оценочным в случае бизнес-планирования на ранних стадиях коммерциализации, когда еще не до конца понятно, где будет размещено предприятие, какова будет форма собственности, когда проект будет инициирован и запущен и т.д. Если речь идет о бизнес-планировании на стадии реализации инвестиционного проекта, когда перечисленные вопросы решены, данный раздел должен содержать исчерпывающую информацию о штатном составе предприятия, принимаемой системе мотивации, конкретных величинах компенсаций и условиях «социального пакета». Также в этом разделе приводится деловое расписание, или план-график выполнения проекта в целом, что позволяет привязать выполнение проекта к шкале времени.

В разделе «Финансовый план» авторы описывают потоки финансов, источники прибыли, основные издержки. Во многом этот раздел является следствием «Инвестиционного плана». Этот раздел бизнес-плана должна быть максимально объективным, но в то же самое время должен соответствовать главному ожиданию инвестора. Эта часть обычно пишется для основного читателя документа. Из-за этого авторам необходимо еще до начала работы над бизнес-планом определить, на кого ориентироваться при составлении документа, кто будет главным экспертом и каковы его критерии оценки бизнес-проектов. В этом же разделе, как правило, оценивается финансовая эффективность проекта. Этот подраздел является самым простым, прозрачным и однозначным. Эффективность рассчитывается по утвержденной методике, не допускающей двойной трактовки. Теория финансового анализа диктует точные методики математических вычислений таких параметров как Чистый Приведенный Доход (NPV), Внутренняя Норма Рентабельности (IRR) и другие.

Очень важная часть каждого бизнес-плана – Анализ Рисков. Эта секция должна содержать детальные прогнозы о возможных путях развития проекта и о том, какие препятствия ожидают команду проекта на каждом из этих путей. В этой части бизнес-плана очень важно систематически проанализировать все имеющиеся фактические и прогнозные данные и сделать правильные выводы о проектных рисках. Безусловно, заслуживают внимания все типы рисков – политические, экономические, социальные и прочие глобальные риски, также различные типы внутренних рисков, такие, как технологические и т.д. Важно не забывать о том, что под рисками, как правило, подразумевают некие события, влияние которых негативно сказывается на успехе проекта, а возникновение этих событий никак не зависит от команды проекта. Очень важно не только классифицировать и перечислить риски, но и разработать систему мероприятий по предотвращению негативных последствий возникновения событий, относящихся к рискам.

Части классической структуры формального бизнес-плана могут быть смешаны, их порядок может отличаться от вышеприведенного, но общая структура должна быть той же.

Когда авторы готовят бизнес-план проекта коммерциализации технологии в начальной стадии его реализации, они должны сосредоточить внимание на описание самого продукта, рынка, окружающей бизнес-среды и глубоком анализе рисков. План производства – наименее предсказуемая часть бизнес-плана на данной стадии реализации проекта коммерциализации.

Вообще говоря, бизнес-план имеет свободную форму и может быть подготовлен с применением любого программного обеспечения. Самое важное – подготовить ясный, понятный документ.

## 2.1. Меморандум о конфиденциальности

Меморандум о конфиденциальности составляется в целях предупреждения лиц, знакомящихся с бизнес-планом, о конфиденциальности содержащейся в нем информации. В меморандуме может содержаться напоминание о том, что знакомящийся с бизнес-планом берет на себя ответственность и гарантирует нераспространение содержащейся в нем информации без предварительного согласия автора. Может быть также указано о запрете копирования всего бизнес-плана или отдельных его частей для каких-либо целей или о запрете передачи документа третьим лицам. Также в меморандуме может содержаться требование о возврате автору бизнес-плана, если он не вызывает интереса инвестировать средства в реализацию проекта.

Конечно, юридической силы данное пожелание иметь не будет, однако будет являться своего рода страховкой от случайного разглашения, а также позволит отследить каждую подписанную таким образом копию бизнес-плана в случае, если экземпляры распространяются среди нескольких инвесторов.

В тексте меморандума следует отметить, что «настоящий документ является конфиденциальным», он «допускается к использованию только уполномоченными лицами и компаниями», что «документ является собственностью (*название вашей компании*) и не может распространяться, копироваться или частично воспроизводиться без согласия (*название вашей компании*)», «настоящая копия передана (*имя лица / название компании, которому передается бизнес-план*)». Другой пример информации о конфиденциальности бизнес-плана: «Данный бизнес-план представляется на рассмотрение на конфиденциальной основе исключительно для принятия решения по финансированию проекта и не может быть использован для копирования или каких-либо других целей, а также передаваться третьим лицам. Просьба вернуть бизнес-план, если он не вызывает интереса по участию в его реализации»

## 2.2. Резюме

Резюме бизнес-плана не должно по объему превышать 1-3 страницы. В резюме обязательно следует отметить следующие позиции:

1. Суть проекта
2. Эффективность проекта
3. Сведения о предприятии
4. Команда проекта
5. Стратегия реализации проекта
6. Объем необходимого финансирования
7. План возврата заемных средств
8. Гарантии возврата инвестиций

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

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

### Пример составления резюме бизнес-плана

#### 1. Суть проекта

Организация производства сушеных овощей высшей категории на базе оригинальных установок микроволновой сушки, разработанных и изготовленных ООО «\*\*\*\*\*».

Сушеные продукты растительного происхождения в виде стружки, кубиков или брикетов представляют собой компактные, хорошо сохраняющиеся, удобные для перевозки продукты питания.

#### 2. Эффективность проекта

Предлагаемые в данном проекте мини-цеха имеют ряд льгот по налогообложению, сниженные энерготарифы, благодаря статусу малого предприятия по переработке сельхозпродукции, расположенного в сельской местности. NPV = 81375 долл.США; PBP = 23 мес.; PI = 1,13; IRR = 78,4%.

#### 3. Сведения о предприятии

ООО «\*\*\*\*\*» основано в 1993 году, специализируется на разработках в области электронного технологического оборудования для переработки сельхоз продукции. Объем продаж вырос в несколько раз и составил к 2005 году 35 млн.руб. Штат составляет 60 чел.

#### 4. Команда проекта

Руководители ООО имеют опыт руководящей работы, управления проектами. Генеральный директор и владелец компании имеет степень MBA «Инновационный и проектный менеджмент», полученную в АНХ при Пр-ве РФ.

#### 5. Стратегия реализации проекта

Создание новой оргструктуры, состоящей из управляющей компании и создаваемых ею дочерних фирм-производителей в регионах. Проникновение и захват рынков будет осуществлять управляющая компания, посредством заключения долгосрочных контрактов с сетевыми дистрибьюторами.

#### 6. Финансирование

Общая стоимость проекта 450 тыс. долл. США. У заявителя имеется оборудование общей стоимостью 210 тыс.долл.США. Сумма дополнительных вложений 240 тыс.долл.США, из которых 150 тыс. требуются для закупки необходимого стандартного оборудования, 45 тыс. на реконструкцию помещения, 45 тыс. в качестве оборотных средств.

#### 7. Срок и гарантии возврата инвестиций

Срок возврата средств — 2 года.

Выплата ежемесячно, начиная с 6 месяца.

Возврат процентов с 12 месяца.

Гарантии возврата будут предоставлены местной администрацией.

## 2.3. Описание предприятия и отрасли

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

### Пример составления раздела "Описание предприятия и отрасли" (сокращенно)

#### 1. Общие сведения о предприятии

Научно-производственная фирма ООО «\*\*\*\*\*» основана в 1993 г. Численность по состоянию на 2005 год – 60 чел. Фирма основана частными лицами. Предприятие находится в г. Саратов. Регион характеризуется развитым сельским хозяйством, транспортной инфраструктурой, близостью поставщиков сырья и потребителей.

#### 2. Структура управления и персонал

ООО управляется директором и его двумя заместителями. Трое руководителей являются соучредителями компании. Остальные сотрудники являются наемными работниками. Более половины сотрудников имеют высшее образование.

#### 3. Направления деятельности

Разработка, изготовление и реализация промышленных установок сушки сельхозпродукции. Установки успешно действуют в ряде регионов РФ. Модернизация установок, совершенствование конструкции, гарантийное и послегарантийное сопровождение изготовленной продукции.

#### 4. Отрасль экономики и ее перспективы

Производство и потребление сушеных, консервированных продуктов питания в странах ЕС достигает 2-3 кг на человека в год. В РФ этот показатель составляет 0,1 кг. Емкость внутреннего рынка порядка 350 тыс. тонн в год.

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

Для бизнес-плана на активной стадии коммерциализации, когда речь идет о планировании хозяйственной деятельности имеющегося предприятия, данный раздел представляет собой краткую характеристику

нынешнего положения дел на предприятии со всеми плюсами и минусами этого положения. В обязательном порядке стоит привести данные о финансовом состоянии предприятия, об имеющихся задолженностях, как кредиторских, так и дебиторских.

В любом случае, если имеется предприятие, пусть даже только что зарегистрированное, в рамках которого планируется реализация иницируемого проекта, в разделе «описание предприятия» необходимо привести следующие данные:

1. наименование предприятия, его организационно-правовая форма, юридический, фактический и почтовый адрес;
2. краткая экономико-географическая и историческая справка (место нахождения предприятия, занимаемая площадь, дата образования, первоначальные цели предприятия и сведения о развитии за прошедшее время);
3. уставный капитал предприятия;
4. сведения об учредителях и собственниках, распределении долей между ними;
5. организационная структура предприятия;
6. сведения о дочерних предприятиях (пп.1-5 соответственно)
7. сведения о руководителях предприятия и ключевых сотрудниках, общее число сотрудников, занятых на предприятии;
8. структура активов (основной и оборотный капитал); характеристика материальных ресурсов: зданий и сооружений, объектов социальной инфраструктуры, оборудования, незавершенного строительства, материальных запасов;
9. описание текущего финансового состояния предприятия, анализ баланса;
10. специализация предприятия, объем выпускаемой продукции, доля экспорта;
11. доля рынка продукции, представляемой предприятием;
12. потребители продукции предприятия, их местонахождение и объемы потребления;
13. позиционный анализ (качество продукции и услуг, уровень технологии, уровень производственных издержек, квалификация персонала, месторасположение источников энергии и поставщиков материалов, комплектующих и т.д.);
14. взаимоотношения с местной властью, наличие разрешительной документации.

Примерный объем данного раздела может составлять от 2 до 10 страниц, в зависимости от отрасли и от специфики конкретного проекта и от масштабов компании-заявителя.

## 2.4. Описание продукции

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

производства потребительских товаров, либо для производства самих средств производства. В то же время для какого-то проекта более предпочтительным окажется не рынок товаров, а рынок услуг, имеющих свои плюсы и минусы.

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

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

Иллюстрируя вышесказанное, можно расположить типовые формы предлагаемой автором продукции (и соответствующие им модели коммерциализации) в следующей последовательности:

1. Продукция в форме описания технологии или документации на производство нового товара (услуги). Это самый простой для автора вариант, допускающий передачу знания в достаточной простой форме. Однако данная форма продукции является наиболее дешевым способом трансфера технологии.
2. Реализация оборудования, в котором заложены новые решения, для производства новых видов товаров или оказания новых услуг. В этом случае моделью бизнеса является производство и реализация средств производства. Безусловно, такая форма коммерциализации является более выгодной – в оборудование закладывается большая добавленная стоимость, чем в описание технологии.
3. Реализация непосредственно нового потребительского товара. Норма прибыли еще выше, чем во втором случае, однако вклад собственно автора разработки в успех всего проекта существенно ниже. Успех зависит, прежде всего, от компетентности специалистов по продвижению товаров – маркетологов, продавцов и т.д.
4. Оказание услуг массовым потребителям с использованием нового оборудования. В этом случае ключевое оборудование и ключевое знание остается у команды проекта. Как правило, данная форма коммерциализации еще более прибыльная, однако для её реализации в большинстве случаев требуется создание бизнеса с развитой национальной сервисной сетью, что часто довольно затруднительно, если говорить о малой инновационной фирме.

Таким образом, увеличивать прибыльность (в общем случае) возможно путем перехода к массовому рынку и путем перехода от продажи технологии или средств производства к оказанию услуг. Однако главной проблемой является то, что в процессе данных переходов

роль автора ключевой технологии существенно снижается. Его высокая компетентность способна найти наиболее достойное применение в 1-ой и 2-ой формах, притом, что в вариантах 3 и 4 роль автора, как правило, ниже.

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

В этом разделе важно отразить следующее:

1. наименование изделия и его спецификация;
2. функциональное назначение и область применения;
3. основные технические, эстетические и другие характеристики продукции;
4. показатели технологичности и универсальности продукции;
5. соответствие стандартам и нормативам;
6. стоимостная характеристика;
7. стадия развития продукта (идея, эскизный проект, рабочий проект, прототип, опытная партия, серийное производство).
8. требования к продукции (к контролю качества, подготовке пользователей, послепродажному обслуживанию);
9. возможности дальнейшего развития продукции;
10. концепция развития продукции следующих поколений;
11. сведения о патентно-лицензионной защите, торговых знаках, авторских правах и других объектах интеллектуальной собственности;
12. структура выпуска продукции в натуральных и стоимостных показателях;
13. перечень продукции, выпускаемой за последние годы, но снятой с производства;
14. условия поставки продукции;
15. преимущества продукции перед аналогами;
16. экспортные возможности продукции.

## 2.5. План маркетинга

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

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

Анализ рынка может показать, что в предложенном виде или в предложенной форме продукт не будет иметь шансов на рыночный успех. В этом и основной смысл предварительного анализа рынка – вовремя оценить спрос и, возможно, переформулировать свое продуктивное предложение с учетом конъюнктуры рынка. Чем раньше будет произведено подобное «переосмысление продукта», тем меньшими потерями обернется воплощение «проигрышного» проекта в жизнь. Маркетинговый раздел бизнес-плана можно условно разбить на три части. Первая часть будет посвящена описанию существующего положения на рынке. Вторая часть должна касаться анализа сегодняшней конкурентной ситуации, возможных сценариев развития рынка. Третья часть посвящается собственно описанию самого нового продукта, его конкурентных качеств, которые будут оказывать непосредственное влияние на политику продвижения на рынок, на маркетинговую и производственную стратегии.

Остановимся на каждом подразделе немного подробнее. В первой части, при описании существующей ситуации на рынке, необходимо провести анализ следующих вопросов:

1. Описание основных компаний, работающих в данном сегменте рынка, в том числе особое внимание, безусловно, следует уделять сильным игрокам, в силах которых оказывать существенное влияние на рынок в целом.
2. Описание продукции, предлагаемой компаниями-конкурентами, основные характеристики потребностей потребителей, которые удовлетворяет данная продукция.
3. Характеристичные признаки рынка, его подробная сегментация. Выделение рыночной ниши, в которую предполагается выход нового продукта, с учетом сегментации рынка по территориальным, демографическим и иным признакам.
4. Количественные характеристики рынка (годовые объемы в натуральном и денежном выражении, тенденции к росту/падению спроса).
5. Возможности по проникновению на рынок (имеющиеся входные барьеры, обоснование потенциальной доли рынка, которую способна занять продукция компании).
6. Второстепенные рынки (связанные с основным по территориальному, сезонному, продуктовому и т.п. признакам).
7. Основные тенденции на исследуемых рынках, ожидаемые изменения.
8. Наличие контактов с потенциальными потребителями продукции, подтвержденная документально готовность приобретать продукцию, ценовые ожидания.
9. Цикл жизни продукта, цикл принятия потребителем решения о приобретении. Описание цепочки принятия решения, выделение ключевых объектов и субъектов информационных коммуникаций (кто осуществляет выбор продукта, кто принимает решение о покупке, кто осуществляет платеж, каким образом производится доставка и монтаж продукции, кем осуществляется поддержка пользователя, к кому предъявляются рекламации).

10. Особенности логистики на данном рынке, время запаздывания между размещением заказа и доставкой, возможность осуществления прямых продаж, особенности посреднических услуг на данном рынке при работе с данным продуктом.

Во второй части, при характеристическом описании конкурентной ситуации на рынке, внимание следует уделять таким проблемам:

1. Тип конкуренции на рынке (по ассортименту, виду сервиса и пр.); существующая конкуренция, доли рынка основных участников; потенциальная конкуренция.
2. Основные конкурентные преимущества нашей компании на данном рынке. Уникальные компетенции в вопросах удовлетворения спроса, наличие лояльности потребителей к компании, описание трудового коллектива, устойчивость финансового состояния предприятия, положительная репутация.
3. Влияние выхода на новый рынок на репутацию и устойчивость предприятия, его конкурентоспособность на этом рынке, взаимодействие и взаимоотношения с конкурентами.
4. Препятствия на пути освоения нового рынка, относящиеся к внутренней и ближней среде предприятия – лояльность покупателей, сложность и затратность освоения новых технологических процессов, необходимость в дополнительных затратах на урегулирование вопросов интеллектуальной собственности.
5. Нормативно-правовое поле, наличие разрешительно-регулирующих нормативных документов, особых требований, способы их удовлетворения, необходимые для этого издержки, временные затраты. Основные тенденции, прогноз изменения нормативно-правового регулирования данного рынка.
6. Наличие факторов, обеспечивающих существенное влияние на успешность реализации продукции на данном рынке, такие как ценовая политика, превосходство продукции по техническим характеристикам, нерядовое качество предлагаемых товаров или услуг, компетентность продавцов, географические или иные особенности.

Описание продукции в третьем подразделе маркетингового плана следует заполнить следующими позициями:

1. Конкурентоспособность продукции в виде анализа потребительских качеств и стоимостных показателей.
2. Анализ спроса, сравнение цен продукции конкурентов, оценка издержек предприятий, работающих на этом рынке.
3. Определение (оценка в первом приближении) цены на конечную продукцию.

Таким образом, сформулированы основные требования к содержанию наполнению раздела бизнес-плана, посвященному анализу маркетинговых аспектов вывода новой продукции (товаров, услуг) на рынок.

## 2.6. Инвестиционный план

Данная часть формальной структуры бизнес-плана ориентирована главным образом на предоставление прозрачной информации о целях инвестирования ресурсов в проект, путях использования вложенных денежных средств. Потенциальный инвестор, ознакомившись с данным разделом, должен получить полную и объективную информацию о том, как команда проекта будет распоряжаться его деньгами, на что они будут главным образом потрачены, какова будет доля инвестора в будущих доходах компании.

Вообще говоря, нет четких требований к структуре и наполнению данного раздела, поскольку в каждом проекте имеются свои уникальные особенности в исходной ситуации, а также для каждого проекта выбирается свой инвестор, на восприятие которого должны быть ориентированы форма и содержание этого раздела. Основные аспекты, которые в обязательном порядке должны найти отражение в этой части документа, перечислены выше.

Чуть подробнее остановимся на ключевом и самом болезненном вопросе – распределении прибыли в будущих доходах предприятия. На начальном этапе коммерциализации технологии чрезвычайно сложно определить не только будущие объемы реализации продукции, но иногда даже качественные характеристики пока еще не сформировавшегося рынка и форму самого продукта. В то же время, при обращении автора или менеджера проекта к очередному партнеру с предложением осуществить дополнительное финансирование, надо понимать, что за каждый вложенный в проект рубль инвестор ожидает получить вполне определенный доход в будущем. Причем, как правило, венчурный капиталист (т.е. работающий на высокорисковом финансовом рынке) ожидает получить от участия в проекте существенно больший доход, чем при вложении тех же средств в менее рискованный проект, где сама прибыль меньше, но вероятность ее получения выше. В этом вопросе полезно ориентироваться на средние показатели в отрасли: каковы средние затраты на научно-исследовательские работы, затраты на создание опытных образцов продукции, затраты на переход к крупномасштабному, массовому производству. Можно ориентироваться на такую известную универсальную во многих случаях пропорцию: «1:10:100». Одна единица вложенных средств тратится на научные исследования и создание лабораторного образца, подтверждающего возможность реализации того или иного технического принципа, десять единиц необходимо затратить на создание и испытания опытного образца продукции, и в сто единиц обойдется разработка промышленного процесса и переход к массовому производству готовой продукции. Как видно, если средства привлекаются на ранней стадии процесса коммерциализации, доля научного коллектива может составлять всего около 1/11, которая сократится к моменту привлечения следующего инвестора и переходу к массовому производству до 1/111.

## 2.7. Производственный план

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

В первом случае производственный план несет скорее декларативный характер, авторы описывают их видение будущего производства, что позволяет качественно оценить будущие масштабы капитальных затрат и структуру издержек. Вообще говоря, на стадии инициирования коммерциализации на самом раннем этапе, производственный план представляется чисто формальным разделом, упоминание которого, безусловно, необходимо, но не стоит относиться к нему слишком серьезно и заменять декларативные описания на выдумывание и фантазии. Стоит придерживаться поверхностного обозначения модели будущего производства, декларирования целей и философии предприятия и т.д.

Если речь будет идти о бизнес-планировании на стадии перехода к промышленному производству нового товара или услуги, требования к данному разделу будут кардинальным образом отличаться. Так, если авторы планируют масштабировать проект до уровня выхода на массовый рынок, но разделу планирования производства следует обратить значительное внимание. Причин этому несколько. Во-первых, важно еще на стадии планирования определять как можно более точно уровень капитальных затрат и структуру издержек. Во-вторых, от глубины и точности проработки плана производства будет зависеть оценка себестоимости продукции, и как следствие – финансовый анализ проекта в целом. В-третьих, следствием производственного плана будет и модель организационной структуры предприятия, что, в свою очередь, также оказывает влияние на все подразделы бизнес-плана. Когда понятны масштабы планируемого производства и модель организационной структуры, легче анализировать риски проекта, устойчивость предприятия, приемлемость маркетинговой стратегии. Подробный производственный план необходимо детализировать до уровня описания конкретных технологических процессов и материальных потоков, с указанием объемов, поставщиков, потребителей, допустимых отклонения и пр.

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

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

1. Где планируется размещение производства – на действующем предприятии или на вновь создаваемом в рамках проекта?
2. Каковы необходимые производственные мощности, каковы будут необходимые темпы их изменения в процессе реализации проекта?
3. Каковы условия закупки сырья, материалов и комплектующих? Перечень поставщиков, их репутация, опыт работы с ними.
4. Имеются ли ограничения по объемам производства, к примеру по объемам доступного сырья или по наличию поставщиков требуемой квалификации?
5. Перечень необходимого оборудования, пути и условия его приобретения.

Полезно проиллюстрировать с помощью наглядных рисунков схемы материальных потоков на предприятии, где будут отражены цепочки обработки («переделов») сырья по мере превращения его в конечный продукт, с точным указанием цехов и подразделений, которые будут осуществлять конкретные операции. В план производства не-

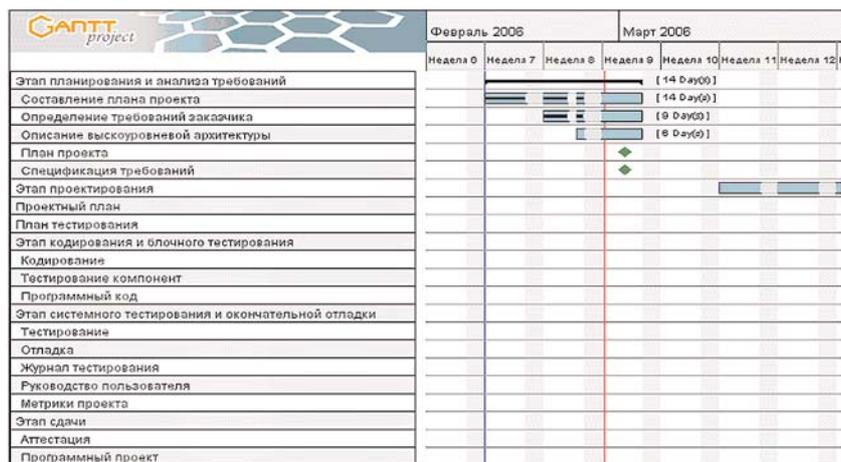
обходимо включить сведения о требуемых производственных мощностях, потребности в основных производственных фондах и рабочей силе. Завершающим подразделом должен быть анализ издержек и прогнозов по тенденциям к их изменению. Обязательным является привязка производственного плана к временному масштабу и указание как можно более точных и обоснованных сроков реализации всех позиций плана.

Структура производственного плана может быть примерно следующей.

1. Описание производственного цикла. Графическая характеристика производственного цикла предлагаемого бизнеса. Корреляция с сезонными колебаниями спроса и загрузки производственных мощностей предприятия, влияние на уровень складских запасов.
2. Описание необходимых производственных мощностей и темпов их развития и замены. Для существующего предприятия необходимо описать ту часть мощностей, которая уже имеется и будет задействована в проекте, а также те мощности, которые необходимо приобрести и ввести в эксплуатацию. Условия и сроки приобретения и монтажа нового оборудования. Важно определить финансовую схему приобретения оборудования (покупка, аренда, лизинг), а также описать схему аренды или приобретения производственных помещений, прогнозы по изменению условий аренды и среднесрочные потребности в расширении площадей.
3. Производственная стратегия предприятия. Описание сути производственного процесса, если речь о существующем предприятии, или философии будущего производства, основных ценностей руководства в производственных вопросах (например – «наше производство ориентировано на качество» или «наш конвейер самый быстрый в отрасли»). Уровень брака, описание подходов к вопросам качества, анализ системы управления качеством на предприятии или предложения по ее построению и внедрению.
4. Стратегия снабжения предприятия. Система управления запасами на предприятии. Если производство существует – анализ эффективности системы снабжения с точки зрения издержек на содержание запасов.
5. Рабочая сила, система контроля квалификации персонала. Требования к профессиональной квалификации производственного персонала.
6. Взаимоотношения с Государством и правовое регулирование производственной деятельности. Нормативные акты, имеющие отношение к производству. Наличие ограничений, лицензирования, экологических санкций. Режимность производства, требования к наличию планов по перепрофилированию в случае чрезвычайных ситуаций, по эвакуации производства и пр.

## 2.8. Организационный план

Организационный план и деловое расписание (план-график) – необходимая часть любого бизнес-плана. Данная часть документа дает представление о привязке проекта ко времени реализации каждого пункта в плане, а также позволяет проиллюстрировать временные затраты на выполнение каждого пункта. Фактически, здесь необходимо запланировать все важнейшие мероприятия проекта, детализируя данный план в соответствии с видом бизнес-плана. Если бизнес-планирование ведется на начальной стадии проекта коммерциализации, данное расписание носит, безусловно, декларативный характер и может не иметь привязки к конкретным датам. В то же время длительность каждого этапа следует оценивать как можно более точно и стараться не упустить важнейшие ключевые мероприятия, такие, как например подача заявки на патент или прохождение обязательной сертификации. Если проводится бизнес-планирование на этапе становления нового бизнеса и/или организации производства, то детализация бизнес-плана должна быть более глубокой, вплоть до распределения ролей участников команды проекта и персонала компании, распределения зон ответственности, назначения конкретных исполнителей и привязка этапов к конкретным датам. Также необходимо выделять принципиально важные мероприятия и отчетные периоды, группируя мероприятия и этапы по степени важности, соблюдая хронологию. Удобным инструментом составления делового расписания является так называемая «диаграмма Ганта» (см. Рис. 2), позволяющая наглядным образом составлять подобные план-графики, устанавливать между этапами требуемые связи, учитывать влияние завершенности одного этапа на возможность начать следующий и т.д.



**Рис.2. Диаграмма Ганта (план-график)**

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

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

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

Наиболее известны и распространены следующие типовые организационные структуры:

1. линейная (дивизиональная)
2. функциональная
3. проектная (программно-целевая)
4. матричная

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

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

Важно запланировать форму бухгалтерского и юридического сопровождения проекта – аутсорсинг или свое специальное подразделение (или отдельный специалист). Не следует забывать о вспомогательных подразделениях и сотрудниках (водители, референты и т.д.).

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

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

1. потребность в персонале в данный момент; после старта проекта; через 5 лет;
2. профессиональные требования к необходимым специалистам;
3. условия принятия на работы сотрудников;
4. система вознаграждения персонала (оклад, почасовая оплата, % с продаж);
5. дополнительные выплаты, компенсации, премирование;
6. система оплаты сверхурочного времени работы;
7. будет ли сформирована внутренняя система подготовки специалистов и если да, то каковы будут затраты предприятия на эту систему.

В разделе организационного планирования важно сформировать логичную и ясную структуру предприятия, наглядно и убедительно иллюстрирующую системы мотивации, управления и т.п. У читателя не должно остаться никаких вопросов, касающихся данной тематики, поскольку устойчивость проекта в целом всецело зависит от устойчивости коллектива и организации.

## 2.9. Финансовый план и показатели эффективности проекта

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

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

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

Финансовый план должен включать в себя обзор экономических условий, в которых будет реализован проект. Безусловно, часть этого обзора будет носить прогнозный характер. Ставка дисконтирования, выбранная для расчетов, ставка рефинансирования Центрального Банка, курсы валют, величины налоговых отчислений и преференций – вот лишь несколько из огромного числа условий, которые необходимо учесть при составлении финансового плана. От качества и степени достоверности подобного прогноза во многом будет зависеть достоверность конечных расчетов. Кроме того, финансовый план опирается на прогнозы плана маркетинга по объемам будущих продаж и выручки, что само по себе не может абсолютно достоверным. Отсюда следует сделать серьезное заключение – итоговые выводы финансового плана и оценки экономической эффективности проекта сами по себе не могут быть достоверными в полной мере, поскольку принципиально не могут иметь под собой достаточно достоверных оснований. Следовательно, финансовые выкладки в бизнес-плане стоит рассматривать как моделирование бизнес-процессов, основная цель которых – системная интеграция

При построении прогнозов финансовых потоков, что является неотъемлемой частью финансового плана проекта, необходимо представлять результаты ежемесячно за первый год реализации проекта, за второй год — поквартально, далее по годам. В некоторых случаях данные рекомендации могут быть скорректированы в сторону более подробной детализации финансовых потоков, но ни в коем случае не в сторону укрупнения длительности отчетных периодов. В случае представления лишь укрупненных финансовых периодов может сложиться ситуация, когда, например, по итогам года кэш-фло — поток наличности — имеет положительное сальдо, в то время как в течение нескольких месяцев этого года баланс наличности был отрицательным, и лишь за счет начала продаж удалось нарастающим итогом скомпенсировать разницу. Таким образом, очевидно, что «финишные» цифры будут выглядеть нормально, в то время как проект реализован не будет, поскольку с отрицательным балансом нет возможности осуществлять деятельность.

основных разделов документа и иллюстрация квалификации авторов. В зависимости от стадии проекта, на которой составляется бизнес-план, достоверность финансовых расчетов может варьироваться в достаточно широких пределах — от  $\pm 100\%$  на стадии инициации проекта и обоснования бизнес-концепции, до  $\pm 10$  на стадии обоснования проекта о серийном выпуске продукции.

В случае составления бизнес-плана реализации нового проекта в рамках существующего предприятия необходимо проанализировать доходы и расходы предприятия, структуру формирования прибыли. Это необходимо для иллюстрации инвестору финансовой устойчивости вашего предприятия.

Надо четко отдавать себе отчет в том, что никакие программные комплексы, призванные упростить оформления финансовых планов, не смогут проанализировать финансовые потоки лучше, чем сам автор. Полагаться лишь на безупречную достоверность расчетов при использовании компьютерных программ при составлении финансового плана категорически нельзя. Компьютеру, условно говоря, безразлично, оперирует он с положительными или с отрицательными величинами, в то время как для реального бизнеса это принципиально.

При составлении финансового плана стоит обратить внимание на такой показатель, как «точка безубыточности», т.е. величины минимального объема реализации, при котором обеспечивается возврат средств и отсутствие чистых потерь.

Можно кратко сформулировать основные пункты, которые необходимо включить в финансовый план:

1. Прогноз объемов реализации в денежном выражении;
2. Расчет себестоимости продукции и затрат на реализацию;
3. Описание субподрядчиков и контрагентов;
4. Источники обеспеченности проекта ресурсами;
5. Прогноз общих издержек;
6. Расчет планируемой прибыли;
7. Прогноз точки безубыточности проекта;
8. Описание источников финансирования.

Стратегия финансирования может, как открывать раздел финансового бизнес-плана, так и завершать его. В этом подразделе важно ответить на несколько вопросов — сколько средств планируется привлечь в проект, каковы потенциальные источники финансирования и форма привлекаемого капитала, когда можно ожидать возврата средств и получения инвесторами дохода.

Что касается оценок времени возврата средств и потенциальной прибыльности проекта для инвестора, ответы на эти вопросы даются в подразделе «оценка показателей эффективности проекта». Как уже было неоднократно сказано, финансовые показатели проекта опираются в первую очередь на прогнозы по реализации продукции, поскольку это основной источник доходов в проект. Следовательно, несмотря на кажущуюся важность оценок экономической эффективности проекта, достоверность этих расчетов не слишком высока. Как правило, большинство современных авторов используют для расчетов показателей экономической эффективности проектов различные программные комплексы, например «Project Expert» или «Альт-инвест». Все они основаны на достаточно простых математических расчетах по стандартам финансовых документов. В последние годы выработан общепринятый взгляд на содержание и форму подготовки предложений о финансировании. Большинство международных финансовых орга-

низаций опираются в своей практике на стандарт, разработанный специалистами UNIDO – авторитетной организации, созданной ООН.

United Nations Industrial Development Organisation (UNIDO) занимается выработкой стратегии экономического развития стран с переходной экономикой. Одним из результатов ее деятельности является создание стандартов подготовки инвестиционных предложений.

Финансовые отчеты составляются в соответствии со стандартами IAS, также общепринятыми в международной практике. International Accounting Standard (IAS) определяет требования к документации бухгалтерского учета, принятые в большинстве развитых стран. При заключении международных сделок, представление отчетности в стандарте IAS является обязательным.

Для грамотного анализа эффективности инвестиций и составления раздела следует, конечно же, ознакомиться подробнее с программными комплексами или специализированной литературой (см. список рекомендованной литературы). В рамках данного руководства можно кратко сформулировать основные показатели экономической эффективности, традиционно представляемые в бизнес-планах в качестве иллюстрации прибыльности проекта.

1. *Дисконтированный срок окупаемости (DPB)*. Этот показатель характеризует время, необходимое для возврата привлеченных средств. Как правило исчисляется в месяцах, даже если срок окупаемости превышает несколько лет.
2. *Чистый приведенный доход (NPV)*. Этот параметр соответствует объему чистого дохода, с учетом дисконтирования, т.е. приведения всех денежных потоков к одному времени.
3. *Внутренняя норма рентабельности (IRR)*. Данный показатель дает представление об относительной прибыльности проекта в сравнении с текущей ставкой рефинансирования ЦБ.
4. *Индекс прибыльности (PI)*. Характеризует отношение приведенных доходов, ожидаемых от инвестиций, к сумме инвестированного капитала.

В рамках анализа эффективности проекта может быть представлено гораздо больше различных параметров, однако, как правило, при первичном рассмотрении бизнес-плана обращается внимание именно на перечисленные показатели.

В целом, при оценке эффективности проекта, важно придерживаться следующих основополагающих принципов:

1. рассмотрение проекта на протяжении всего жизненного цикла;
2. моделирование денежных потоков;
3. сопоставимость условий сравнения в различных вариантах проекта;
4. учет фактора времени;
5. учет только предстоящих затрат и поступлений;
6. сравнение «с проектом» и «без проекта»;
7. учет всех наиболее существенных последствий проекта;
8. учет наличия разных участников проекта, несовпадения их интересов;
9. учет влияния инфляции;
10. учет (в количественной форме) влияния неопределенностей и рисков.

## 2.10. Анализ рисков (анализ чувствительности) проекта

Понятие рисков, их анализа и оценки, прогнозирования и управления ими - в некотором смысле является откровением для значительной части российских предпринимателей. Как оказывает опыт, российский бизнес зачастую работает в условиях, когда по западным понятиям уровень рисков настолько велик, что не имеет смысла даже начинать проект. Однако, одним из афоризмов финансового анализа является выражение «риск доходность выбирает», т.е. чем более доходным является перспективный проект, с тем большим уровнем риска придется столкнуться команде проекта. В то же время, без грамотной оценки рисков в бизнес-плане не имеет смысла рассчитывать на серьезных инвесторов. Если для мелких проектов риски могут быть в определенном смысле очевидны и понятны, и все риски можно оценить единым понятием «провал проекта», то в случае крупных проектов анализ рисков представляет собой тщательный просчет возможных последствий каждого потенциально возможного негативного события и список конкретных организационных и финансовых механизмов, сглаживающих эти последствия.

Любой серьезный инвестор, изучая бизнес-план, в числе первых просматривает раздел «анализ рисков». Именно этот раздел наиболее точно характеризует адекватность авторов и степень проработанности проекта. Если авторы пишут, что «рисков нет вообще» – это означает, что авторы просто не понимают, что такое «риск».

Важно понимать, что Риск – понятие субъективное, поскольку связан с оценкой возможности возникновения последствий, неблагоприятных для конкретного участника проекта. Риск обычно связывают с опасениями, что реализация проекта приведет к убыткам, сопоставляют с опасностью того, что цель проекта не будет достигнута в намеченном объеме.

Под понятием «Риск» также понимают:

1. некоторую совокупность или множество опасностей;
2. предрасположенность к отклонению фактических тенденций от планируемых;
3. деятельность субъектов хозяйственной жизни, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность оценить вероятности достижения желаемого результата.

В общем случае под риском понимается возможность того, что произойдет некое нежелательное событие, в результате наступления которого не будут достигнуты запланированные цели. При этом полагают, что вместо ожидаемого состояния среды возникнет худшая ситуация, в результате которой, например, прибыль будет уменьшена на определенную величину.

Риск является чисто финансовой категорией. На степень и величину риска необходимо воздействовать, используя финансовые механизмы. В основе системы управления рисками, которая в обязательном порядке должна быть описана в бизнес-плане, лежат целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, разработка механизмов получения и увеличения дохода в условиях неопределенной хозяйственной ситуации. Можно сформулировать основные этапы системы управления рисками, которые должны найти должное отражение в соответствующем разделе бизнес-плана.

Данными этапами являются:

1. идентификация риска;
2. анализ и оценка риска;
3. разработка реакции на риск;
4. документирование и контроль.

На этапе идентификации для каждого выявленного риска должны быть определены:

1. рисковое событие, т.е. его описание и возможное время возникновения;
2. вероятность того, что событие произойдет;
3. возможные последствия данного события, степень серьезности и влияние на другие процессы и мероприятия в рамках проекта.

При анализе рисков необходимо должным образом провести их классификацию. Риски можно классифицировать по степени влияния на проект, по степени ущерба или по источникам возникновения. В первом случае классификация может быть, например, следующая:

1. риск срыва графика проекта: невыполнение работ в запланированные сроки;
2. риск несоответствия затрат бюджету проекта;
3. риск невыполнения работ по техническим причинам;
4. риск снижения качества работ в проекте.

По степени ущерба риски классифицируются следующим образом:

1. частичные – запланированные показатели, действия, результаты достигнуты частично, но проект обошелся без потерь;
2. допустимые – запланированные показатели, действия, результаты не выполнены, но потерь в проекте нет;
3. критические – запланированные показатели, действия, результаты не достигнуты, есть определенные потери, но сохранена целостность проекта;
4. катастрофические – невыполнение запланированного результата, которое влечет за собой разрушение объекта (отрасли, предприятия, направления деятельности и пр.) и невозможность продолжать проект или деятельность предприятия.

Наконец, источники возникновения рисков можно классифицировать таким образом:

1. внешние непредсказуемые: вмешательства государственных органов, неожиданные внешние воздействия (экологические, социальные, экономические, технические), неопределенные обстоятельства (политическая нестабильность, банкротство контрагентов);
2. внешние предсказуемые, но не до конца определенные: изменения цен на сырье, рыночной конъюнктуры, валютных курсов, налоговых ставок;
3. внутренние нетехнического характера: срыв графика выполнения работ, прерывание финансирования, превышение запланированных в бюджете затрат;
4. внутренние технические: изменение технологий, технических норм и условий;
5. юридические и правовые: конфликты собственников, возникновение необходимости в лицензировании проводимых работ, приобретение исключительных прав, ошибки в подписанных контрактах, форс-мажор.

В любом бизнес-плане важно разработать именно систему мероприятий по снижению негативного влияния по каждому обнаруженному риску. В некоторых случаях, для общераспространенных рисков, оптимальным является страхование. Данный частный способ борьбы с рисками, конечно, никак не влияет на вероятность возникновения рискового события, однако позволяет внести определенную ясность в финансовый план проекта. Например, страхование склада готовой продукции не уберезет от пожара и более того, внесет в проект определенные дополнительные затраты в виде страховой премии. Однако, в случае настоящего пожара, негативные последствия сведутся к остановке проекта на время получения страхового возмещения и восстановления работоспособности, в то время как при отсутствии страховки проект рискует быть остановленным.

Бизнес-план, не содержащий качественного анализа рисков (идентификацию, классификацию и т.п.), иллюстрирует полную некомпетентность авторов документа. Фактически, никто, кроме авторов технологии, не сможет грамотно проанализировать большинство рисков проекта, поскольку только они имеют представление о технической сущности бизнес-предложения и об основных слабых сторонах проекта. Попытки скрыть известные недостатки технического решения могут усугубить ситуацию и привести к нежелательным последствиям, например к провалу проекта из-за недостатка финансовых ресурсов, необходимых для борьбы с незапланированными техническими проблемами.

## 2.11. Выводы

В разделе «выводы» авторам бизнес-плана необходимо еще раз кратко сформулировать основные идеи, допущения, предложения, касающиеся развития или начала нового бизнеса. В выводах целесообразно представить краткие лаконичные ответы на вопросы по проблемам, так или иначе перечисленным в проекте. Здесь же логично в табличной форме еще раз повторить основные показатели эффективности проекта, обоснование целесообразности поддержки проекта читателем-инвестором. Вообще, рекомендуется в заключительной смысловой части документа кратко изложить всю содержательную часть бизнес-плана, с перечнем проблем, инструментов их решения и преодоления, а также результатов, полученных в процессе исследований рынка, рисков и т.д.

Выводы не должны занимать объем, более 3-5 страниц текста. В противном случае возникает вопрос о целесообразности размещения такого объема информации в отдельном разделе документа.

Умение кратко и содержательно формулировать свои предложения и результаты – одно из обязательных профессиональных качеств инновационного менеджера, поэтому рекомендуется уделять содержанию и оформлению таких разделов бизнес-плана, как аннотация, введение и выводы максимум внимания, поскольку это будет характеризовать не столько сам проект, сколько квалификацию авторов. Зачастую на презентацию проекта автору может быть выделено время порядка 5-15 минут, и за это время необходимо полностью раскрыть тему и показать уникальность проекта и собственную компетенцию. В таком случае грамотно и качественно подготовленные введение и выводы окажут серьезную помощь.

В приложении 1 приведен пример типовой презентации бизнес-проекта.

## 2.12. Приложения

В приложения рекомендуется переносить все громоздкие таблицы, массивы данных, копии дополнительных разъяснительных или разрешительных документов, лицензий, патентов. Ни в коем случае нельзя оставлять в основном тексте документа такие разделы, как например «баланс предприятия» или «таблицы денежных потоков по периодам за весь срок проекта». В основной текст можно включить итоговые таблицы, часть наиболее представительных графиков, рисунков. Такие иллюстрации, как «модель организационной структуры», если она включает в себя более, чем 5-7 блоков, целесообразнее также размещать в приложении, в обязательном порядке давая ссылку на неё в тексте основного документа. Вообще говоря, любые графические или текстовые материалы в приложениях должны иметь соответствующие ссылки в документе, при этом нумерация и размещение информации в приложении обязательно должны соответствовать сквозной упорядоченной нумерации в самом документе, в порядке упоминания. Другими словами, ссылка на Приложение №1 в основном тексте должна появиться раньше, чем ссылка на Приложение №2 и т.д. В случае большого количества приложений допускается составная нумерация, например приложения, относящиеся к Главе 1, имеют нумерацию 1.1; 1.2 и т.д., соответственно относящиеся к Главе 2 – 2.1; 2.2 и т.д.

Разумно в начале раздела «Приложения» привести перечень подразделов и нумерацию документов в приложениях, с тем, чтобы упростить поиск документов, а также дать возможность читателям изучить приложения без поиска ссылок в основном тексте документа.

Основное правило составления приложений – приведенная в нем информация не должна являться ключевой, т.е. при изъятии из бизнес-плана раздела «приложения» основной документ должен остаться логичным, обоснованным и законченным. Это правило можно интерпретировать иначе – все вводные слова, комментарии и выводы из приложений должны обязательно содержаться в основном тексте.



## Глава 3.

---

### Процесс разработки бизнес-плана

В целях оптимизации временных и прочих затрат на разработку бизнес-плана целесообразно выбрать и придерживаться определенной системы в процессе составления документа. Иногда имеет смысл взять несколько доступных образцов удачных бизнес-планов, внимательно изучить их структуру и содержание, затем скорректировать структуру под свою задачу и лишь затем начать процесс заполнения структуры своими данными. Огромное количество примеров удачных бизнес-планов можно найти в сети Интернет, используя любую поисковую систему. Полезно иметь четкое представление о взаимосвязях между разделами бизнес-плана, чтобы не начать составлять финансовый план, пока не завершён маркетинговый анализ.

Логика бизнес-плана и взаимосвязь между разделами крайне важны для составления документа, целью которого является в первую очередь иллюстрация квалификации авторов. Если документ получится разрозненным, с нарушением внутренней логики, это приведет скорее всего к дисквалификации проекта еще на стадии предварительного ознакомления. Как правило, эксперты, изучающие бизнес-планы, способны оценить логичность и смысловую завершенность документа после 10 минутного пролистывания. Чтобы не допустить подобной дисквалификации, необходимо внимательно относиться не только к содержанию бизнес-плана, но и к форме и структуре представления информации.

Полезно заранее составить структуру документа, например, по аналогии с перечнем разделов, представленных в Главе 2 данного руководства, и лишь затем заниматься сбором данных, их анализом и обработкой.

## Последовательность разработки разделов бизнес-плана

Для соблюдения формальной логики в бизнес-плане необходимо тщательным образом согласовывать все разделы и пункты бизнес-плана. Вообще говоря, нет утвержденных типовых структур бизнес-плана, есть лишь общепринятые формы и широко распространенные формальные требования, которые обеспечивают логичность документа и удобство ознакомления с материалами, представленными в подобных документах. Этим требованиям, безусловно, необходимо соответствовать.

При этом логика и последовательность представления материалов в бизнес-плане не всегда соответствуют логике и последовательности сбора и обработки материалов.

В качестве рекомендации приведем типичную последовательность разработки разделов бизнес-плана, наиболее удобную для составления документа «с нуля».

1. Сбор и анализ информации о продукции. Описание продукции, предлагаемой к производству в бизнес-плане.
2. Сбор и анализ информации по рынкам сбыта продукции, определение «своего» покупателя (пользователя услуг) (Маркетинговые исследования).
3. Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли в целом (Описание отрасли).
4. Определение потребности в ресурсах (площади, кадры, оборудование и пр.) а также пути обеспечения ими (Производственный план).
5. Расчет и обоснование потребности в дополнительном капитале, сторонних источниках финансирования (Финансовый план).
6. Определение масштабы проекта, расчеты экономической эффективности.
7. Разработка организационной структуры, правового обеспечения, системы мотивации, графика реализации проекта («Организационный план»).
8. Исследование рисков, разработки системы управления рисками.
9. Общая компоновка материалов, оформление приложений.
10. Составление краткого содержания проекта (резюме) и выводов.
11. Составление аннотации на проект.
12. Составление меморандума о конфиденциальности.
13. Общее оформление, проверка и подготовка титульного листа.

## Особенности привлечения к разработке бизнес-плана сторонних специалистов

Как показывает опыт, разработка простейшего локального бизнес-плана, сбор и обработка необходимых материалов занимает не менее двух недель кропотливой работы. Бизнес-планы более крупного масштаба разрабатываются коллективом авторов на протяжении месяцев. Поэтому, не стоит относиться к составлению бизнес-плана, как к чисто формальной процедуре, призванной лишь «положить на бумагу» уже готовые наработки и имеющиеся в голове мысли и предположения. В некоторых случаях, даже при составлении на первый взгляд простого бизнес-плана, целесообразнее обращаться за консультациями к специалистам, имеющим значительный практический опыт по разработке бизнес-планов и знающих большинство «подводных камней». Однако следует отдавать себе отчет в том, что за качество исходной информации все равно полную ответственность будет нести непосредственно автор или заказчик работы, передавший данные для использования при составлении бизнес-плана. Для достижения большей результативности стоит строить отношения с подрядчиком на основе постоянного обмена информацией и консультаций, а не в режиме однократного обращения лишь за помощью в оформлении финального документа. Подрядчиками могут выступать как специали-

рованные консалтинговые компании, так и центры трансфера технологий или отделы коммерциализации организаций, в которых работают авторы. Преимуществом кооперации с подобными центрами или отделами является тот факт, что в большинстве случаев сотрудники подобных структур являются выходцами из той же научно-технической среды, что и авторы, а также, как правило, данные подразделения имеют некую специализацию. Самым важным и критичным для успеха проекта будет бизнес-компетентность составителя бизнес-плана. В некоторых случаях определенную помощь в разработке бизнес-плана могут оказать специалисты компании инвестора, заинтересованные в квалифицированном и подробном описании бизнес-предложений.

## Использование специализированных программных средств

На российском рынке представлено немало программ, помогающих в той или иной степени в разработке бизнес-плана.

Это программа "COMFAR" (<http://www.unido.org/comfar>), российский "Project-Expert" (<http://www.expert-systems.com/>), пакет "Альт-инвест" (<http://www.alt-invest.ru/>), русские версии "Microsoft Project" (<http://www.microsoftproject.ru/>), пакеты "Mindjet MindManager" (<http://www.mindjet.com/eu/>), "Business Plan" (<http://www.md-bplan.ru/articles/html/article10288.html>), "Business Studio" (<http://www.businessstudio.ru/>) и некоторые другие.

В настоящее время на рынке представлен широкий ассортимент специализированных программных комплексов, призванных максимально упростить процедуру составления бизнес-планов. Стоимость распространенных версий подобного программного обеспечения варьируется от 50 до 2200 долларов и выше.

Данные комплексы позволяют контролировать наполнение обязательной структуры бизнес-плана в соответствии с международными стандартами и не позволяют пропустить важные разделы или вычисления. Полный формат - признак хорошего тона, уважительного отношения к читателю (именно на оглавление или содержание бизнес-плана инвестор обычно обращает внимание в первую очередь). Однако по-прежнему, за качество информации автор будет нести весь объем ответственности, поэтому подобные программы следует использовать очень аккуратно. Стоит как следует изучить основы расчетов экономической эффективности проектов, поскольку в некоторых случаях, при ошибках или опечатках в вводе исходной информации, компьютерная программа проводит все расчеты правильно, с математической точки зрения, однако есть возможность по характерным признакам выявить грубые несоответствия и таким образом обнаружить ошибки. Ошибки это не всегда лишь опечатки. Если автор бизнес-плана допустит серьезные просчеты в анализе спроса на продукцию, что, соответственно, приведет к завышению или занижению уровня продаж и объемов выручки, и это самым существенным образом скажется на всех без исключения показателях финансовой эффективности проекта, причем совершенно не линейным образом. Бывает, что программа требует ввода слишком большого числа параметров, далеко не всегда действительно нужных пользователю. Точно так же излишняя информация на выходе больше мешает, чем помогает осмыслению проекта. Например, из нескольких десятков финансовых коэффициентов, которые используются в финансовом менеджменте, разработчик бизнес-плана оперирует тремя-четырьмя основными, которые упоминались в описании раздела «финансовый план».



## Глава 4.

---

### **Продвижение и экспертиза бизнес-плана**

Как правило, бизнес-план, подготовленный автором или творческим коллективом, поступает на ознакомление к экспертам, которых выбирает и назначает непосредственно инвестор – то есть будущий «читатель» бизнес-плана. Возможны разные варианты развития событий. В некоторых случаях экспертиза проводится в несколько этапов, на каждом из которых группа экспертов изучает соответствие представленного на рассмотрение документа различного рода критериям, отличающимся на каждом этапе. Непосредственно к презентации проекта допускаются, как правило, бизнес-планы, прошедшие отборочные экспертизы, то есть соответствующие формальным признакам, таким, как полнота документа и его соответствие специализации того источника ресурсов, куда поедается бизнес-план. Случается, что вначале проводится слушание презентаций, а лишь затем глубокая экономическая и технологическая экспертиза, но в большинстве случаев экспертизы всё же предваряют презентацию. Для успешного продвижения бизнес-проекта необходимо удовлетворить всем формальным критериям, по которым проводится первичная селекция проектов, пройти глубокую техническую и экономическую экспертизу и, наконец, суметь грамотно и на должном уровне представить устный доклад о проекте непосредственно инвестору – лицу, принимающему окончательное решение.

## Формальные процедуры оценки бизнес-планов и инновационных проектов

Во-первых, при составлении бизнес-плана крайне важно заранее представлять, инвестору какого типа вы собираетесь представлять свой проект. Например, у частного бизнес-ангела будут свои приоритеты в выборе проектов, а, например, на каком-нибудь инвестиционном конкурсе, где представлено несколько крупных инвесторов – совершенно другие. На данном этапе существенным может оказаться формулировка названия проекта, поскольку зачастую, из-за огромного количества поступающих на рассмотрение бизнес-предложений, так называемый «нулевой» отбор проводится исключительно по названиям проектов, причем в некоторых случаях данный отбор проводится силами не самых квалифицированных специалистов, иногда даже с привлечением вспомогательного персонала. В интересах авторов бизнес-плана заранее навести справки и узнать, какова будет система формального отбора проектов, как сформулированы тематические приоритеты самим инвестором. Очевидно, что один и тот же проект можно назвать как «разработкой квантового оптического прибора», так и «выводом на рынок нового медицинского оптико-диагностического комплекса». Содержание проектов может быть идентичным, однако по формальным признакам первый вариант будет классифицирован, как «технический», а второй – как «медицинский». Куда автор планирует попасть? Об этом следует задуматься еще до начала процедуры отбора.

Помимо названия, на судьбу проекта на ранней стадии отбора также влияет его структура и соответствие общепринятым стандартам. Так, бизнес-план, лишенный каких-либо важных разделов будет отсечен достаточно быстро. Если, например, в представленном документе нет раздела «анализ рынка» или «анализ эффективности проекта», то такой бизнес-план даже не попадет на стол эксперту – такие проекты также не допускаются до рассмотрения специалистами высшей квалификации, чтобы зря не занимать их и без того ценное время. Понятно, что если в проекте пропущены такие основополагающие разделы, шансов на успех у проекта нет. Впрочем, данная рекомендация относится также и к соблюдению каких-либо особых требований, сформулированных инвестором до начала рассмотрения проектов. Это может быть как обоснованным требованием (например, наличие у заявителя дополнительных лицензии для строительной, медицинской сфер бизнеса и т.п.), так, в общем-то, и «капризом» инвестора, что, впрочем, имеет право на существование, поскольку в большинстве случаев заявок на получение инвестиций больше, нежели доступных средств, и «лишнее» требование всего лишь позволит снизить конкурс.

Успешно пройдя первичный отсев, бизнес-проекты попадают на рассмотрение уже к группе экспертов. Случается, что отдельно проводятся техническая и экономическая экспертизы, что позволяет дать одинаково квалифицированные заключения как о технической осуществимости проекта, так и об экономической целесообразности. В зависимости от проектов, такие экспертизы могут быть как экспрессными, так и многодневными, с привлечением ряда дополнительных специалистов. Полезно иметь представление о формализованных системах оценки проектов при проведении подобных экспертиз. В большинстве случаев, при сравнительной оценке нескольких проектов, эксперты пользуются балльными системами. Безусловно, при технической экспертизе системы оценок будут уникальны для каждого раздела знаний, что же касается экономической экспертизы, основные критерии можно сформулировать.

## Экономическая экспертиза проектов

Экспертное мнение хорошо тогда, когда оно несет системный характер. Эксперты должны руководствоваться определенными принципами при оценке проектов, а также давать более-менее коррелирующие между собой мнения по одинаковым проектам. Поэтому, как правило, в каждом конкурсе имеется некая внутренняя система критериев, по которым эксперты оценивают проекты и бизнес-планы. Иногда экспертиза формализована до предела, когда все критерии имеют соответствующие балльные диапазоны и веса. Приведем здесь некоторые из критериев, наиболее типичные для различных конкурсов.

### **Блок критериев, связанных непосредственно с продуктом:**

- Стадия разработки продукта
- Сложность внедрения
- Научно-технический уровень создаваемых продуктов по отношению к имеющимся на рынке аналогам и их техническая реализуемость
- Правовая защита
- Конкурентоспособность создаваемых продуктов

### **Маркетинговый блок:**

- Объем и характер рынка
- Темп роста рынка:
- Потенциальная доля рынка:
- Масштабность сферы применения создаваемых продуктов
- Глубина и достоверность анализа рынка, наличие текущего и перспективного рынка для продуктов
- Детальный анализ конкурентов и благоприятные конкурентные условия на рынке

### **Блок, связанный с организационным опытом авторов:**

- Опыт реализации аналогичных проектов
- Организационный потенциал
- Наличие кадров с необходимыми профессиональными знаниями и квалификацией
- Проработка рыночной стратегии и обоснованность достижения целей проекта
- Достоверность анализа основных видов рисков при реализации проекта

### **Общэкономический блок:**

- Срок окупаемости проекта
- Степень превышения внутренней нормы доходности проекта действующей ставки рефинансирования

## Презентация бизнес-проекта

После прохождения основных формальных процедур бизнес-план или инновационный проект может быть допущен непосредственно до устной презентации. Целью презентации является изложение перед лицами, принимающими окончательное решение, основных положений бизнес-плана и убеждение их в собственной профессиональной компетенции. Опыт свидетельствует о том, что несмотря на все формальности, деньги в конце концов дают конкретной команде проекта, которая будет управлять бизнес-процессами.

В качестве образца презентации можно использовать готовые шаблоны презентаций, например шаблон презентации бизнес-плана, поставляемый в комплекте с пакетом Microsoft PowerPoint (см. Приложение 1). В сети Интернет также можно найти много готовых шаблонов для составления наглядной презентации бизнес-проекта.

Как правило, при проведении конкурсов одному проекту предоставляется не более 10-15 минут на презентацию. За это время необходимо донести до слушателей цель проекта, все основные деловые предложения, результаты исследований рынка и выводы. Надо обязательно иметь в виду, что человеческое восприятие устроено таким образом, что на слух усваивается не более 30% информации, и не более 50% – при одновременной иллюстрации видеоряда. Тем не менее, качественное оформление презентационных видеоматериалов является более, чем просто необходимым. Надо обязательно учитывать размеры экрана, читаемость текста, индивидуальные особенности докладчика.

Структура презентации не должна противоречить общепринятым нормам. Так, рекомендуется во вводной части доклада описать постановку задачи, цели проекта, основные допущения. На введение ни в коем случае нельзя тратить более 1-3 минут. За это время можно показать 1-2 слайда, один из которых – титульный, содержащий название проекта и имя автора. На титульном слайде стоит задержать показ презентации, чтобы слушатели успели прочесть название и имя докладчика, «втянувшись» в ход презентации. Стоит помнить, что постоянно удерживать внимание аудитории проще, чем снова настраивать слушателей на восприятие информации после потери связи с аудиторией. Если первые слайды сразу покажутся слушателям скучными, дальнейшая презентация будет чистой формальностью. Главная психологическая задача введения – заинтересовать аудиторию, а не сразу донести суть проекта. Информационное содержание будет повторяться как минимум три раза – во введении, в основной части и в заключении. Если докладчик не имеет достаточного опыта проведения устных презентаций – ему стоит потренироваться, чтобы хотя бы введение докладывать «на автомате», не путая слова и не делая сомнительных пауз из-за волнения. На крайний случай стоит выучить первые 2-3 фразы наизусть.

После введения следует основная часть доклада. Здесь презентующий должен в первую очередь ориентироваться на содержание своего проекта. Однако стоит иметь в виду, что ограничение по времени не позволит изложить весь объем информации. Поэтому, стоит сосредоточиться на формулировке основных проблемах, решенных в проекте. Четко должны быть описаны продукт и рынок, представлены результаты анализа спроса. Без глубокой детализации обязательно стоит описать предлагаемую маркетинговую стратегию, основные способы завоевания рынка. О составлении организационной структуре, проведенном анализе рисков, предлагаемом производственном плане стоит лишь упомянуть и рассказать о самых существенных результатах проведенных исследований. Чуть больше внимания можно уделить презентации финансового и инвестиционного планов, поскольку в большинстве случаев целью презентации бизнес-плана является получение дополнительного стороннего финансирования. Обязательно стоит представить результаты оценки экономической эффективности проекта в целом, приведя основные общепринятые финансовые показатели. В основной части презентации стоит придерживаться одинакового уровня детализации, не приводя излишних подробностей одного раздела бизнес-плана в ущерб другим. В противном случае может создаться впечатление, что некоторые разделы документа недостаточно глубоко и детально проработаны. Если докладчику предоставляется больше времени, можно перейти на следующий уровень детализации, но опять же по всем разделам сразу. При наличии специфического интереса у слушателей будет возможность выяснить все сразу после презентации, задавая вопросы докладчику.

Способность докладчика провести селекцию материалов и вычлени из бизнес-плана главное – также является проявлением профессиональной компетенции. Менеджмент – в определенном роде «разговорный жанр», то есть, вообще говоря, способность команды проекта убеждать собеседников в привлекательности, обоснованности проекта – одно из наиболее востребованных качеств, конечно при условии достаточной общей профессиональной квалификации всех членов команды и докладчика, в частности.

В заключительной части презентации необходимо снова повторить основные бизнес-предложения, высказанные во введении и раскрытые в основной части, и сделать необходимые выводы, сформулировав основные преимущества и недостатки проекта в целом, прояснившиеся после доклада. Заключение следует строить по принципу подведения итогов по всему проекту, здесь обязательно нужно привести еще раз результаты расчетов эффективности проекта и снова напомнить запрашиваемый объем финансирования. Может сложиться ситуация, когда во время первого упоминания запрашиваемой суммы кто-то из слушателей пропустил эту информацию или не счел важной, и лишь потом снова почувствовал интерес к проекту.

В целом можно обобщить рекомендации следующим советом: в процессе презентации не стоит углубляться в детали, тем более технические, и стараться общедоступным языком, понятным любому не специалисту, обосновать целесообразность и прибыльность предлагаемого проекта. Важным также является донести до аудитории главные цели проекта, постараться соответствовать ожиданиям слушателей и оправдать их. Проведение презентаций – само по себе требует определенных практических навыков. В случае сомнений в наличии подобных навыков и способностей у основных авторов бизнес-плана иногда целесообразнее поручить проведение презентации наиболее способному в этом деле члену команды проекта или коллектива разработчиков. Никого не удивляет ситуация, когда бизнес-план технического проекта, подготовленный группой высококвалифицированных технических специалистов, перед группой инвесторов презентует один из самых младших сотрудников коллектива – аспирант или студент. Возможно, он не сможет дать исчерпывающие ответы на возникшие технические вопросы, однако если у него есть способности располагать к себе людей, есть опыт или талант убеждения – такой докладчик будет наибольшим образом соответствовать задачам презентации бизнес-плана. Более того, зачастую технические специалисты теряют чувство границы профессиональной и общепринятой терминологии, используя в своем лексиконе излишне специализированные понятия. Это никоим образом не способствует росту взаимопонимания с аудиторией и напротив, может привести к «защитной реакции», когда слушатели просто перестанут воспринимать информацию и дослушают доклад исключительно «из вежливости». Следует также понимать, что презентация бизнес-плана не имеет ничего общего с докладом на научной конференции. На конференции аудитория и докладчик представляют одну и ту же сторону, фактически докладчик делится с аудиторией информацией. В случае с презентацией бизнес-плана докладчик стоит в позиции «просящего», и от силы его убеждения зависит, получит проект финансирование, или не получит.



## Глава 5.

---

### **Анализ типичных ошибок при составлении бизнес-плана**

При составлении бизнес-плана стоит ориентироваться на достижение максимального результата. Нет особого смысла составлять и презентовать очевидно «недоделанный» документ. Понятно, что в условиях недостатка времени авторы вынуждены будут жертвовать каким-либо содержательным разделом, чтобы успеть составить бизнес-план в требуемый срок. Однако надо ясно понимать, что в случае, если бизнес-проект будет отклонен по формальному признаку, как не соответствующий заявленным требованиям, это может серьезнейшим образом сказаться на репутации заявителей – команда проекта рискует не быть допущенной к следующим конкурсам, даже если в этот раз успеет составить документ в срок и с должным качеством содержательного наполнения.

## **Распространенные недостатки содержательной части**

---

Перечислим в этом разделе типичные недочеты, характерные для бизнес-планов, составленных непрофессионалами в этой области.

1. Неполный анализ и недостаточное обоснование целесообразности вложения дополнительных средств в проект.
2. Размытое определение целей проекта, нечетко сформулирован «продукт» проекта.
3. Вместо объективного рассмотрения разумных и очевидных альтернативных решений предпочтение (вообще говоря безосновательно) отдается «любимому» варианту.
4. Поверхностный анализ рынка, неверное позиционирование продукта.
5. Поверхностный анализ рисков или его отсутствие.
6. Некомпетентный финансово-экономический блок.

## **Распространенные недочеты в оформлении**

- 
1. Опечатки.
  2. Грамматические ошибки.
  3. Явное неумение пользоваться примитивными функциями текстовых процессоров.
  4. Нарушение ГОСТов на оформление документов (точки в названиях, в подписях к рисункам, несоблюдение нумерации и правил цитирования источников и т.п.).
  5. Плохое качество печати.
  6. Недостаточное качество иллюстраций (несоответствие разрешений и т.п.)

## **Ошибки в представлении проектов**

- 
1. Опечатки в презентации – нет большего позора, чем ошибка в тексте на большом экране, на публике.
  2. Неверно построенная структура презентации.
  3. Грубые ошибки в планировании времени доклада, долгое вступление и вынужденное уплотнение основной, содержательной, части презентации.
  4. Невнятная, неуверенная речь докладчика, ставящая под угрозу всю презентацию.
  5. Неправильное поведение докладчика – неверный выбор отстаиваемой позиции.

Обобщая вышеописанные типичные ошибки стоит отметить, что не всегда «идеальный» с точки зрения формального содержания и оформления документ, на должном уровне презентованный, находит поддержку, также как иногда финансирование выделяется проекту, имеющему значительное количество недочетов, но тем не менее содержащий некое «рациональное зерно», которое сумел заметить инвестор. В качестве иллюстрации приводим пример «бизнес-плана» компании Intel, в настоящее время хранящийся в музее компании.

*В июле 1968 Гордон Мур и Боб Нойс основали компанию Intel, имея лишь приведенный документ. Артур Рок, известный венчурный капиталист, инвестировал \$2,5 млн. в течение двух дней.*

*Очевидно, этот документ не соответствует формальным требованиям к бизнес-планам. Здесь нет финансового плана, не четко описана стратегия. Более того, в тексте достаточно много опечаток.*

The company will engage in research, development, and manufacture and sales of integrated electronic structures to fulfill the needs of electronic systems manufacturers. This will include thin films, thick films, semiconductor devices, and other solid state components used in hybrid and monolithic integrated structures.

A variety of processes will be established, both at a laboratory and production level. These include crystal growth, slicing, lapping, polishing, solid state diffusion, photolithographic masking and etching, vacuum evaporation, film deposition, assembly, packaging, and testing, as well as the development and manufacture of special processing and testing equipment required to carry out these processes.

Products may include diodes, transistors, field effect devices, photo sensitive devices, photo emitting devices, integrated circuits, and subsystems commonly referred to by the phrase "large scale integration". Principal customers for these products are expected to be the manufacturers of advanced electronic systems for communications, radar, control and data processing. It is anticipated that many of these customers will be located outside California.



# Заключение

---

В заключение необходимо отметить, что составление бизнес-плана подразумевает значительный объем работы. Не стоит надеяться, что главное – это идея. Техническая, предпринимательская или организационная идея сама по себе не стоит практически ничего, а также нельзя защитить свои исключительные права на идею, как таковую. Бизнес-план – это следующий этап при переходе от идеи к её практической реализации. Надо понимать, что ценность представляет именно воплощение идеи в жизнь.

Конечно, составление бизнес-плана это далеко не последний этап в процессе коммерциализации технологии. Скорее, он даже ближе к началу. Как правило, с первого раза подготовка бизнес-плана не получается. Необходимо учиться на своих и, желательно, на чужих ошибках. Стоит больше времени тратить на тренировки, участие в разного рода инновационных конкурсах и форумах. Не нужно бояться «раскрытия» своего изобретения или идеи – никто не заставляет выкладывать на всеобщее обозрение уникальные особенности вашего предложения. Перед написанием бизнес-плана для реально заинтересованного инвестора следует как можно лучше изучить всю отрасль, а еще лучше – и смежные отрасли тоже. Крайне полезно улучшать свою компетенцию не только в техническом плане, но и познавать основы экономических и управленческих дисциплин. Управление инновационными проектами, к которым, несомненно, относится и коммерциализация технологий, вообще говоря, требует специализированной подготовки. Ошибкой многих разработчиков является отстаивание позиций «собаки на сене», когда при отсутствии собственной квалификации и опыта в вопросах продвижения продукции на рынок авторы всеми силами стараются не допустить в проект мало-мальски грамотных специалистов, опасаясь обмана и «нечестного» дележа будущих мегадоходов. В такой ситуации инвестору, как правило, проще найти другую технологию или разработку, благо выбор предложений по-прежнему крайне богат. Сторонам гораздо полезнее изначально настраиваться на партнерские отношения, причем данный совет относится скорее к стороне-разработчику, т.к. сторона-инвестор, как правило, представляет реальный бизнес, а все предпринимательство, как известно, строится на партнерстве и доверии.

Еще одним важным замечанием является тот факт, то сам по себе бизнес-план, грамотно подготовленный, представленный и получивший одобрение и поддержку инвестора, не означает перехода автора в качественно иной уровень. Не стоит надеяться, что инвесторы попросту «покупают идеи»: никто не обменяет ваш документ на деньги. Поддержка бизнес-плана – это лишь знак одобрения концепции бизнес-идеи. После этого сторонам предстоит долгий и мучительный путь бесчисленных переговоров и согласований, уточнения позиций каждой стороны, возможно кропотливые экспертизы. Лишь по итогам переговоров возможно будут составлены итоговые документы, согласно которым автор передаст права на бизнес инвестору, получит необходимые средства для развития бизнеса, обменяется с инвестором несколькими ключевыми специалистами – вариантов сотрудничества не счесть. Следовательно, бизнес-план является лишь иллюстрацией профессиональной компетенции авторов, их способности вести серьезные дела и иметь партнерские отношения с реальным бизнесом и большими ресурсами.

Если речь идет о составлении бизнес-плана для внутреннего использования в компании, при продвижении проекта для внутренних инвестиций, взаимоотношения авторов бизнес-предложения и инвесторами должны быть априори партнерскими, поскольку все стороны в конечном итоге заинтересованы в преуспевании собственной компании. На данном этапе ситуация для авторов осложняется тем, что инвестор может быть лишь один – руководитель, принимающий решение о внутренних инвестициях, и нет возможность презентовать одно и то же предложение перед разными инвесторами в разных аудиториях. В большинстве случаев при составлении бизнес-плана для внутреннего использования авторы уже обладают достаточной компетенцией для профессионального составления подобного рода документов. Специфика внутренних конкурсов такова, что селекция фактически проводится среди равных по формальному уровню идей и побеждает предложение, обладающее большим потенциалом для роста компании. Весьма поучителен опыт компании ЗМ, где в обязанности большинства сотрудников входит еженедельная генерация бизнес-предложений.

# Приложение 1

## Образец (шаблон) презентации бизнес-плана

<b>Название Предприятия/Проекта</b>	
Бизнес-план	
Авторы	

### Основная цель



- Ясно изложите долгосрочные цели проекта. Четко и кратко опишите направления развития предприятия и проекта

### Сотрудники



- Перечислите основных руководителей проекта
- Приведите примеры их предыдущей деятельности, чтобы показать, что эти люди умеют добиваться успехов
- Опишите свой опыт в этой области

### Обзор рынка



- Динамика развития рынка:
  - покажите изменения в состоянии рынка по сравнению с прошлым, какое предприятие является ведущим в данной области, кто его конкуренты, каковы спрос, предложения и цены, поскольку от этого зависит успех вашего предприятия

### Возможности



- Трудности и возможности:
  - опишите трудности потребителей и покажите, как с помощью вашей продукции или услуг можно решить их

### Концепция



- Обрисуйте в целом ключевую технологию, концепцию или стратегию вашего предприятия

## Конкурентоспособность

- Общая конкурентоспособность
- Опишите конкурентоспособность вашего предприятия



## Цели и задачи

- Цели на 5 лет
  - укажите другие характерные цели
  - укажите направления развития рынка
  - укажите цели по доходам и прибыли



## Финансовый план

- Приведите общий финансовый план с описанием финансовой модели, оценками затрат и обзором ожидаемого уровня продаж и прибыли за первые три года
- Используйте несколько слайдов для этой темы



## Требуемые ресурсы

- Технологические требования
- Требования к рабочей силе
- Требуемые ресурсы
  - финансы, поставка, реклама и прочее
- Внешние требования
  - товары, услуги и технологии, которые необходимо заказывать у других производителей



## Риски и вознаграждения

- Риски
  - опишите возможные риски
- Страхование рисков
  - опишите варианты страхования рисков
- Вознаграждения
  - оцените срок погашения долгов, особенно, если нуждаетесь в финансировании



## Ключевые вопросы

- Срочные
  - вопросы, которые требуют быстрого решения
- Не срочные
  - вопросы, решение которых можно отложить
  - последствия отсрочки принятия решений
- Уточните специфику финансирования



# Список рекомендованной литературы

---

1. Баранов В. В. Финансовый менеджмент: Механизмы финансового управления предприятием в традиционных и наукоемких отраслях: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2002. – 272 с.
2. Кочеткова А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учеб. Пособие. – М.: Дело, 2003. – 944 с.
3. Березин И. С. Практика исследования рынков.- М.: Бератор-Пресс, 2003.- 376 с.
4. Селезнева Н. Н., Ионова А. Ф. Финансовый анализ. Управление финансами: Учеб. Пособие для вузов. – 2-ое изд., перераб. И доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 639 с.
5. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. – М.: Финпресс, 2004. – 288 с.
6. Хозлов Н. В. Управление риском: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 239 с.
7. Малашихина Н. Н., Белокрылова О. С. Риск-менеджмент: Учеб. Пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 320 с. (Серия «Учебники высшей школы»).
8. Бизнес-план инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: Учеб. Пособие. – 5-ое изд., перераб. И доп. /Под ред. В. М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2002. 432 с.: ил.
9. Бизнес-план инвестиционного проекта /Практическое пособие для разработки бизнес-плана. – 3-е изд., перераб. И доп. М.: Агроконсалт, 1999. – 110 с. – (Рабочая тетрадь «Морозовского проекта»).
10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-ое изд. /Пер. с англ. Под ред. Божук С. Г. – Спб.: Питер, 2006. 464 с.: ил.- (Серия «Деловой бестселлер»)

