



1 Регіональний центр/офіс трансферу технологій: створення, управління, оцінка діяльності



2 Методологія проведення технологічного аудиту



3 Бізнес-план проекту комерціалізації

4 Мережі трансферу технологій

5 Експертиза проекту комерціалізації наукових розробок

6 Як отримати фінансування для реалізації проекту комерціалізації наукової розробки/технології

7 Керівництво з підготовки технологічних пропозицій і запитів для регіональної мережі трансферу технологій

3

Бізнес-план проекту комерціалізації



Адреса: Україна, 61072, Харків, пр. Науки, 60
Телефон: +38 (057) 340-46-01
E-mail: kt@kt.kharkov.ua
Веб сайт: ttn.kt.kharkov.ua

3

**Бізнес-план проекту
комерціалізації.**

Цей посібник є третьою частиною комплексу методичних матеріалів «Практичні посібники для роботи регіональних мереж трансферу технологій на базі місцевих центрів/офісів трансферу знань і інновацій», підготовлених в рамках проекту Міністерства розвитку громад та територій України «Розвиток міжрегіональної мережі трансферу технологій».

Ініціатор проекту:

Міністерство освіти і науки України

Замовник проекту:

Український інститут науково-технічної експертизи та інформації

**Виконавець регіонального пілотного проекту в Харкові,
розробник комплексу посібників:**

Технологічний бізнес-інкубатор
«Харківські технології»

Зміст

Вступ.....	4
1. Мета бізнес-планування.....	5
2. Стадії розвитку проекту.....	6
3. Зміст бізнес-плану.....	7
Послідовність розробки бізнес-плану:.....	8
4. Процес розробки бізнес-плану.....	12
5. Просування і експертиза бізнес-плану.....	14
6. Формальні процедури оцінки бізнес-планів та інноваційних проектів.....	15
7. Економічна експертиза проектів	17
8. Презентація бізнес-проекту	19
9. Висновок	21

Вступ

Методичні посібники розроблені з метою сприяння науково-дослідним організаціям, закладам вищої освіти, іншим підприємствам, що займаються науково-технологічною діяльністю, які ставлять перед собою завдання комерціалізації наявного науково-дослідного потенціалу, а також регіональним органам влади, що відповідають за проведення ефективної інноваційної політики, орієнтоване на керівників новостворених центрів/офісів трансферу технологій, засновників (стейкхолдерів) центрів і їх партнерів, а також на фахівців інфраструктурних організацій в сфері економічного та інноваційного розвитку.

Бізнес-план проекту комерціалізації технології – це формальний документ, який являє собою реальну покрокову інструкцію, як створити та розвивати новий бізнес або новий напрямок в існуючому бізнесі.

Формальний бізнес-план має такі обов'язкові розділи: меморандум про конфіденційність; резюме; опис підприємства та галузі; опис продукції; план маркетингу; інвестиційний план; виробничий план; організаційний план; фінансовий план і показники ефективності проекту; аналіз ризиків (аналіз чутливості) проекту; висновки; додатки.

1. Мета бізнес-планування

Процес бізнес-планування ставить собі за мету систематизований і глибоко структурований виклад всіх основних пропозицій і припущень, на базі яких планується організація реального бізнесу. Тому, при розробці бізнес-плану важливо дотримуватися формальну структуру документа та загальноприйняті вимоги. Фактично, бізнес-план на стадії ініціації проекту комерціалізації являє собою заявку групи авторів на отримання коштів для реалізації викладеного в плані проекту. У певному сенсі бізнес-план – основний фінансовий документ на стадії прийняття рішення про надання або ненадання коштів. Надалі бізнес-планування буде супроводжувати команду проекту протягом усього життєвого циклу бізнесу, аж до стадії продажу або ліквідації. Бізнес-план є надзвичайно зручним інструментом планування господарської діяльності організації.

2. Стадії розвитку проекту

Важливо розрізняти цілі бізнес-планування на різних стадіях розвитку проекту. На кожній фазі життєвого циклу бізнес-план змінюється, ускладнюється, обростає подробицями. Фактично, з плином часу підвищується рівень його деталізації.

На **першій стадії** розвитку проекту – стадії становлення, відбувається ініціація проекту, технічна ідея перетворюється в ідею бізнесу, яка в свою чергу, формує зміст бізнесу. Стадія завершується початком продажів продукції.

На **другій стадії** – зростання, відбувається вихід на ринок, проект починає приносити прибуток.

Третя стадія – стадія зрілості супроводжується відносним затишшям і початком зниження продажів, за яким слідує стадія спаду. Під час спаду продукт починає швидко втрачати свою частку на ринку, витіснятися новішими пропозиціями і, врешті-решт, проект завершується.

3. Зміст бізнес-плану

У кожному розділі бізнес-плану автори описують реальну ситуацію і плани щодо майбутнього з песимістичними і оптимістичними прогнозами.

Головна проблема при розробці бізнес-плану – необхідність середнього та довгострокового прогнозування. Автори повинні проаналізувати можливі майбутні ситуації і ризики, прийняти майбутні рішення та написати формальні плани по завоюванню ринку, інструкції і систему мотивації для персоналу.

Структура бізнес-плану може бути різною, проте в обов'язковому порядку, необхідно відзначити наступні позиції.

На початку слід максимально чітко описати цілі проекту комерціалізації технології. На перших сторінках бізнес-плану необхідно привести текст «меморандуму про конфіденційність».

Послідовність розробки бізнес-плану:

Резюме.

У резюме бізнес-плану необхідно максимально коротко викласти всі основні положення і переваги документа, з тим, щоб найбільш ёмко охарактеризувати пропонований бізнес і обґрунтування його прибутковості. Як правило, даний розділ пишеться в останню чергу, коли всі інші розділи бізнес-плану вже складені, перевірені та прораховані.

Опис підприємства і галузі.

Тут важливо відзначити нинішню фактичну ситуацію на підприємстві і в галузі в цілому, проаналізувати поточний фінансовий і організаційний стан компанії, ситуацію з кадрами та іншими ресурсами, відносини з клієнтами та постачальниками. Дуже важливо дати грамотну оцінку всієї галузі в цілому, в якому стані знаходяться більшість підприємств, зростає або падає попит і так далі. Автори повинні описати всіх гравців на полі навколо проекту, співпраця між ними і з зовнішніми сторонами (це можуть бути Уряд, конкуренти, національне та міжнародне співтовариство). Метою цього розділу є формування чіткого уявлення про підприємство, як об'єкт інвестування чи можливий партнер, і про галузь, як ігрове поле, на якому планується реалізація проекту.

Опис продукту.

У цьому розділі автори бізнес-плану повинні детально описати новий продукт. При комерціалізації нових технологій часто це не так просто, як здається на перший погляд. Що буде продуктом проекту? Автори повинні описати основні особливості майбутніх клієнтів, ключову перевагу своєї пропозиції в порівнянні з продуктами конкурентів і т.д. Не потрібно приводити детальну технічну інформацію з фундаментальним науковим

обґрунтуванням застосованих в продукті технічних рішень. На першій стадії процесу передачі технології (на стадії становлення проекту комерціалізації) автори в своєму бізнес-плані повинні написати про можливі шляхи використання нової технології, в якомога ширшому спектрі областей людської діяльності.

План маркетингових заходів

є, як правило, основним стратегічним розділом бізнес-плану. У цьому розділі наводиться оцінка ринкових можливостей компанії. Обсяг збуту продукції з точки зору прогнозування є найбільш важливим і складним, оскільки аналіз існуючого ринку і політика формування попиту визначають ефективність реалізації інвестиційного проекту в цілому.

Інвестиційний план

в проекті бізнесу грає істотну роль. У цьому розділі бізнес-плану розробникам документа необхідно дати детальний план інвестування коштів в ті чи інші форми власності, обґрунтування необхідності вкладення грошей, в тому числі в нематеріальні активи. Інвестиційний план описує обґрунтовану стратегію вкладення грошових коштів в проект на всіх стадіях його розвитку.

Виробничий план.

Згідно з даними маркетингового аналізу, відповідно до можливостей збуту нової продукції, автори планують, якого обсягу товаропотік повинен генерувати новий бізнес. У цій секції бізнес-план описує характер і обсяг виробництва в оптимістичних і песимістичних сценаріях. Цей прогноз повинен відповідати фактичній ситуації на потенційному ринку і повинен бути заснований на реальних, об'єктивних дослідженнях. У цьому ж розділі розраховуються витрати виробництва, оцінюється собівартість нового продукту з урахуванням характеру і масштабів майбутнього виробництва.

Організаційний план.

У цьому розділі необхідно описати модель майбутньої організації або нового підрозділу в рамках існуючого підприємства. Даний опис може бути оціночним в разі бізнес-планування на ранніх стадіях комерціалізації, коли ще не до кінця зрозуміло, де буде розміщено підприємство, яка буде форма власності, коли проект буде ініційований і запущений і т.д. Якщо мова йде про бізнес-плануванні на стадії реалізації інвестиційного проекту, коли перераховані питання вирішені, цей розділ повинен містити вичерпну інформацію про штатний склад підприємства, систему мотивації, конкретний розмір компенсацій і умови «соціального пакета». Також в цьому розділі наводиться діловий розклад, або план-графік виконання проекту в цілому, що дозволяє прив'язати виконання проекту до шкали часу.

Фінансовий план.

У цьому розділі автори описують потоки фінансів, джерела прибутку, основні витрати. Багато в чому цей розділ є наслідком «Інвестиційного плану». Цей розділ бізнес-плану повинен бути максимально об'єктивним, але, в той же самий час, повинен відповідати головному очікуванню інвестора. У цьому ж розділі, зазвичай, оцінюється фінансова ефективність проекту. Цей підрозділ є найпростішим, прозорим і однозначним. Ефективність розраховується за затвердженою методикою, що не допускає подвійного трактування. Теорія фінансового аналізу диктує точні методики математичних обчислень таких параметрів як Чистий Наведений Дохід (NPV), Внутрішня Норма Рентабельності (IRR) та інші.

Ця секція повинна містити детальні прогнози щодо можливих шляхів розвитку проекту і про те, які перешкоди чекають команду проекту на кожному з цих шляхів. У цій частині бізнес-плану дуже важливо систематично проаналізувати всі типи ризиків – політичні, економічні, соціальні та інші глобальні ризики, також різні типи внутрішніх ризиків, такі, як технологічні і т.д. Дуже важливо не тільки класифікувати і перерахувати ризики, але і розробити систему заходів щодо запобігання негативним наслідкам виникнення подій, що відносяться до ризиків.

4. Процес розробки бізнес-плану

З метою оптимізації часових і інших витрат на розробку бізнес-плану доцільно вибрати і дотримуватися певної системи в процесі складання документа. Корисно мати чітке уявлення про взаємозв'язки між розділами бізнес-плану, щоб не почати складати фінансовий план, поки не завершений маркетинговий аналіз. Щоб не допустити порушення внутрішньої логіки документа, необхідно уважно ставитися не тільки до змісту бізнес-плану, а й до форми і структурі подання інформації.

В якості рекомендації наведемо типову послідовність розробки розділів бізнес-плану, найбільш зручну для складання документа «з нуля».

1. Збір і аналіз інформації про продукцію. Опис продукції, запропонованої до виробництва в бізнес-плані.
2. Збір і аналіз інформації про ринки збуту продукції, визначення «свого» покупця (користувача послуг) (Маркетингові дослідження).
3. Аналіз стану та можливостей підприємства і перспективності галузі в цілому (Опис галузі).
4. Визначення потреби в ресурсах (площі, кадри, обладнання та ін.) А також шляхи забезпечення ними (Виробничий план).
5. Розрахунок і обґрунтування потреби в додатковому капіталі, сторонніх джерелах фінансування (Фінансовий план).
6. Визначення масштабності проекту, розрахунки економічної ефективності.

7. Розробка організаційної структури, правового забезпечення, системи мотивації, графіка реалізації проекту (Організаційний план).
8. Дослідження ризиків, розробка системи управління ризиками.
9. Загальна компоновка матеріалів, оформлення додатків.
10. Складання короткого змісту проекту (резюме) і висновків.
11. Складання анотації на проект.
12. Складання меморандуму про конфіденційність.
13. Загальне оформлення, перевірка та підготовка титульного аркуша.

5. Просування і експертиза бізнес-плану

Зазвичай, бізнес-план, підготовлений автором або творчим колективом, надходить на ознайомлення до експертів, яких обирає і призначає безпосередньо інвестор. У деяких випадках експертиза проводиться в кілька етапів, на кожному з яких група експертів вивчає відповідність представленого на розгляд документа різного роду критеріям, що відрізняються на кожному етапі. Безпосередньо до презентації проекту допускаються, як правило, бізнес-плани, які пройшли відбіркові експертизи, тобто відповідні формальним ознакам, таким, як повнота документа і його відповідність спеціалізації того джерела ресурсів, куди подається бізнес-план. Трапляється, що спочатку проводиться слухання презентацій, а лише потім глибока економічна і технологічна експертиза, але в більшості випадків експертизи, все ж, випереджають презентацію.

Для успішного просування бізнес-проекту необхідно задовольнити всім формальним критеріям, за якими проводиться первинна селекція проектів, пройти глибоку технічну і економічну експертизу і, нарешті, зуміти грамотно і на належному рівні представити усну доповідь про проект безпосередньо інвестору – особі, що приймає остаточне рішення.

6. Формальні процедури оцінки бізнес-планів та інноваційних проектів

При складанні бізнес-плану вкрай важливо заздалегідь представляти, інвестору якого типу ви збираєтеся представляти свій проект. Наприклад, у приватного бізнес-ангела будуть свої пріоритети у виборі проектів, а на якомусь інвестиційному конкурсі, де представлено кілька великих інвесторів – зовсім інші. На даному етапі істотним може виявитися формулювання назви проекту, оскільки часто, через величезну кількість бізнес-пропозицій, що надходять на розгляд, так званий «нульовий» відбір проводиться виключно за назвами проектів, причому в деяких випадках даний відбір проводиться силами не найкваліфікованіших фахівців, іноді навіть із залученням допоміжного персоналу.

Крім назви, на долю проекту на ранній стадії відбору також впливає його структура і відповідність загальноприйнятим стандартам. Так, бізнес-план, позбавлений будь-яких важливих розділів буде відсічений досить швидко – такі проекти також не допускаються до розгляду фахівцями вищої кваліфікації. Дана рекомендація стосується також і дотримання будь-яких особливих вимог, сформульованих інвестором до початку розгляду проектів.

Бізнес-проекти, які успішно пройшли первинний відсів, потрапляють на розгляд вже до групи експертів. Інколи технічна та економічна експертизи проводяться окремо, що дозволяє дати однаково кваліфіковані висновки як про технічну здійсненність проекту, так і про економічну доцільність. Залежно від проектів, такі експертизи можуть бути як експресними, так і багатоденними, із залученням додаткових фахівців. Корисно мати уявлення про формалізовані системи оцінки проектів при проведенні подібних експертиз.

7. Економічна експертиза проектів

Зазвичай, в кожному конкурсі є якась внутрішня система критеріїв, за якими експерти оцінюють проекти і бізнес-плани. Іноді експертиза формалізована до межі, коли всі критерії мають відповідні бальні діапазони. Нижче наведені деякі з критеріїв, найбільш типові для різних конкурсів.

Блок критеріїв, пов'язаних безпосередньо з продуктом:

- стадія розробки продукту;
- складність впровадження;
- науково-технічний рівень створюваних продуктів стосовно наявних на ринку аналогів і їх технічна реалізація;
- правовий захист;
- конкурентоспроможність створюваних продуктів.

Маркетинговий блок:

- обсяг і характер ринку;
- темп зростання ринку;
- потенційна частка ринку;
- масштабність сфери застосування створюваних продуктів;
- глибина та достовірність аналізу ринку, наявність поточного і перспективного ринку для продуктів;
- детальний аналіз конкурентів і сприятливі конкурентні умови на ринку.

Блок, пов'язаний з організаційним досвідом авторів:

- досвід реалізації аналогічних проектів;
- організаційний потенціал;
- наявність кадрів з необхідними професійними знаннями і кваліфікацією;
- опрацювання ринкової стратегії й обґрунтованість досягнення цілей проекту;
- достовірність аналізу основних видів ризиків при реалізації проекту.

Загальноекономічний блок:

- період окупності проекту;
- ступінь перевищення внутрішньої норми прибутковості проекту діючої ставки рефінансування.

Після проходження основних формальних процедур бізнес-план або інноваційний проект може бути допущений безпосередньо до усної презентації. Метою презентації є виклад перед особами, що приймають остаточне рішення, основних положень бізнес-плану і переконання їх у своїй професійній компетенції.

8. Презентація бізнес-проекту

Зазвичай, при проведенні конкурсів одному проекту надається не більше ніж 10-15 хвилин на презентацію. За цей час необхідно донести до слухачів мету проекту, всі основні ділові пропозиції, результати досліджень ринку і висновки. Треба обов'язково мати на увазі, що людське сприйняття влаштовано таким чином, що на слух засвоюється не більше 30% інформації, і не більше 50% – при одночасній ілюстрації відеоряду. Проте, якісне оформлення презентаційних відеоматеріалів є більш, ніж просто необхідним.

Структура презентації не повинна суперечити загальноприйнятим нормам. Так, рекомендується у вступній частині доповіді описати постановку задачі, цілі проекту, основні допущення. Головна психологічна задача введення – зацікавити аудиторію, а не донести відразу суть проекту.

Після вступу йде основна частина доповіді. Тут треба в першу чергу орієнтуватися на зміст свого проекту. Через обмежений час варто зосередитися на формулюванні основних проблем, вирішених в проекті. Повинні чітко бути описані продукт і ринок, представлені результати аналізу попиту. Без глибокої деталізації обов'язково варто описати пропоновану маркетингову стратегію, основні способи завоювання ринку. Про організаційну структуру, проведений аналіз ризиків, пропонований виробничий план варто лише згадати і розповісти про найбільш істотні результати проведених досліджень. Трохи більше уваги можна приділити презентації фінансового та інвестиційного планів, оскільки в більшості випадків метою

презентації бізнес-плану є отримання додаткового стороннього фінансування. Обов'язково варто представити результати оцінки економічної ефективності проекту в цілому, привівши основні загальноприйняті фінансові показники.

Важливим є донести до аудиторії головні цілі проекту, старатися відповідати очікуванням слухачів і виправдати їх.

9. Висновок

Бізнес-план – істотний компонент процесу отримання прибутку. Хороший бізнес-план повинен бути по можливості коротким, переконливим і реалістичним. Крім того, бізнес-план повинен бути «гнучким» документом – допускати зміни і пристосування, оскільки з початком реалізації проекту і перетворення його в реальний бізнес почне змінюватися і бізнес-середовище, тому команда проекту повинна буде відповідати на виклики навколишньої дійсності.

