

М.Д. Бачурина

профессор, д.т.н., кафедра информационных систем

Тема 1. Инновационные изменения через инвестиционные проекты.

Каждые семь лет в мире удваивается объем информации, постоянно уменьшается "период полураспада" знаний. В этой ситуации пользоваться устаревшими способами решения проблем опасно. Кто решает проблемы, которые (больше) не существуют, тот дает ответы на вопросы, и которые никто (больше) не задает. При большой стабильности окружающей среды целесообразно работать с устойчивыми организационными структурами, но в период ее резких изменений это невозможно. Быстроменяющийся мир требует появления организаций, обладающих гибкостью в бизнесе. По существу, необходимо подвергать постоянной проверке свои знания и способ действий. Имеет ли силу то, что известно о маркетинге, стратегии, управлении фирмой, ситуациях в экологии и финансовом менеджменте.

Итак, постоянно возникает потребность в "ревизии" своих знаний, подвергать их сомнению, поскольку попытки объяснить изменяющиеся события устаревшими способами часто не дают удовлетворительных результатов, но могут ввести в заблуждение. Тем важнее научиться расставаться со старыми знаниями, чтобы этим способствовать непрерывным движению вперед. Постоянные изменения внешней деловой среды вызывают необходимость разработки новых стратегий развития фирмы. Для выживания и развития в условиях рынка необходимы многовариантность и нестандартность деловых решений, неординарность хозяйственных операций, инноваций во всех сферах деятельности, на разных рынках.

ИННОВАЦИЯ вложение средств в новую технику, технологию, но вые формы организации труда и управления окружающей средой (буквально "инвестиции в новации", т.е. вложение средств в обновление, изменение). Инновации как основа стратегии развития фирмы включают не только технические или технологические разработки, но и поиск, и использование новых форм бизнеса, новых методов работы на рынке, новых товаров и услуг, новых финансовых

инструментов. Инновации являются важнейшим фактором стабильного функционирования предпринимательских, финансовых, кредитных, экологических, любых других структур, обеспечивающих их экономический рост и конкурентоспособность. Научно-технический прогресс все чаще связывают с понятием инновационного процесса. Это единственный в своем роде процесс, объединяющий науку, технику, экономику, экологию, предпринимательство и управление. Последовательная и систематическая инновационная деятельность требует немалых средств, т. е. инвестиций. На практике различают следующие типы инвестиций: в физические (материальные) активы, производственные здания и сооружения, оборудование, машины; в финансовые активы депозиты в банках, облигации, акции и другие права на получение денежных сумм от физических и юридических лиц; в нематериальные активы ценности, приобретаемые фирмой в результате проведения программ переобучения или повышения квалификации персонала, разработки торговых знаков, приобретения лицензии и т.п. Каждый инвестор имеет свой стиль инвестирования, а сами инвестиционные предпочтения постоянно меняются. По мере развития рынка ориентация на товар, ресурсы сменилась интересом к финан-

сам фирмы, ее менеджменту. Это означает, что не рост объемов производства, а улучшение финансовых показателей становится ключевым моментом при принятии многих инвестиционных решений. В успешном завершении инновационно-инвестиционных проектов заинтересованы все их участники, реализующие свои индивидуальные интересы. В эпоху стремительных перемен нет никакой гарантии, что вчерашнее решение проблем будет годиться сегодня. В настоящее время не следует составлять так называемые жизненные планы, выполнение которых рассчитано на длительный период. Любые планы существуют для внесения в них изменений. Однако гибкость и плановость антагонистичны, но они не обходимые компоненты управления фирмой. Необходимостью стало стратегическое мышление; способность адаптироваться, не прекращая планировать и перепланировать.

Жесткие, линейные, разветвленные организационные структуры не отвечают больше условиям и требованиям настоящего времени. Громоздкие фирмы вымирают, они не могут адаптироваться к изменившимся условиям окружающей среды. Возможно, что самый верный путь к решению проблем современной экономики состоит в децентрализации организационных структур и создании новых самостоятельных структур. Очевидно, что для этого требуется точный анализ состояния окружающей среды (тенденции, мониторинг, наблюдение за происходящим, прогноз на будущее, наблюдение за деятельностью конкурентов).

Тема 2. Стратегии развития рынка.

Можно выделить две модели развития фирмы: классическую и инновационную (венчурную, наиболее рисковую). Первая (классическая) модель это традиционное, репродуктивное (рутинное) расширенное воспроизводство при имеющемся стабильном спросе с расчетом на максимальную отдачу ресурсов. Вторая модель – инновационное развитие, предполагающее поиск новых путей посредством реализации концепции возрастающей эффективности на основе инвестиционных бизнес-процессов, носящих более рисковый (венчурный) характер. Данная модель предполагает постоянные инновационные изменения путем планирования и реализации прямых портфельных инвестиционных проектов.

Стратегическими целями развития в этом случае являются повышение конкурентоспособности и рыночной ценности фирмы. Отличительная черта второй модели заключается в том, что на первой стадии ее применения формируется инновационная идея, которая детально прорабатывается в бизнес-плане и воплощается на практике путем реализации инвестиционного проекта. Считается, что одной из важнейших целей бизнеса является прибыль, а увеличение ценности фирмы естественная и логическая цель любого разумного менеджера, она более универсальна.

Экономический смысл категории "ценность фирмы": реальное богатство, которое можно достичь, используя две основные группы факторов – инвестиции всех типов и финансовый и производственный менеджмент. Ценность фирмы реально определяется не величиной ее капитала, а тем, какое положение этот капитал обеспечивает фирме на рынке товаров и услуг. Это положение и определяется направлением инвестиций. Если инвестиции повышают конкурентоспособность фирмы и обеспечивают прирост доходности ее капитала, то ценность фирмы возрастает и ее владельцы становятся богаче. В противном случае инвестиции, формально увеличивая пассивы баланса фирмы, приведут к снижению ценности фирмы вследствие снижения ее конкурентоспособности и прибыльности. Отсюда следует, что любые инвестиции следует рассматривать с точки зрения их влияния на ценность фирмы. Этот критерий оценки приемлемости инвестиций следует при-

знать наиболее общим и основополагающим, хотя его трудно формализовать.

В инновационном бизнесе наряду с прибылью и ценностью фирмы следует отнести и другие мотивы, а именно: творческий подход к бизнесу и собственной деятельности; стремление к сохранению и расширению своего сегмента рынка; удовлетворенность доходом на вложенный капитал по сравнению с банковским депозитом.

Таким образом, ответственность менеджеров за благополучие фирмы, устойчивость своего положения и дальнейшее сохранение начатого дела превращают прибыль из цели деятельности в средство реализации перечисленных мотивов. Вместе с тем определение стратегических целей развития фирмы находит отражение во внутрифирменном планировании и стратегическое планирование как деятельность, направленная на видение будущего фирмы, имеет непосредственное отношение к принятию инвестиционных решений. Вот почему инвестиционно-финансовый анализ и менеджмент должны пониматься как часть стратегического планирования развития фирмы, основанная на ожидаемых результатах реализации инновационных бизнес процессов. Капиталовложения непосредственно связаны с планируемыми изменениями, являющимися результатом инновационной деятельности, что влечет за собой альтернативный выбор инвестиционных проектов. Капитальные вложения (капитальное инвестирование) подразумевает принятие решений о долгосрочном рисковом вложении средств в активы.

Тема 3. Классификация инвестиционных проектов.

Источников новых идей существует множество: их можно объединить в пять основных групп: потребители; продукция конкурентов; мнения работников отделов сбыта и торговых представителей; публикации правительства и архивы; научные исследования и опытно-конструкторские разработки (НИОКР). Оценивая бизнес-идею, следует из того, что "люди покупают пользу, а не свойства". Каждый приобретаемый продукт имеет три элемента: основной продукт преимущества, которые ложатся в основу принятия решения о покупке: формальный продукт само изделие с характеристикой марки, типа и параметров; дополнительный продукт это все о продукте, чтобы он использовал продукт по назначению и эффективно гарантия качества, обслуживание, ремонт и кредит.

Многообразие бизнес-проектов, с которыми приходится сталкиваться в реальной жизни, достаточно велико. Они могут сильно различаться по сфере приложения, составу предметной области, масштабам, длительности, числу участников, степени сложности, влиянию результатов и т.п. Бизнес проекты можно классифицировать по различным основаниям. Одним из примеров бизнес проекта можно выделить следующие основания: тип по основным сферам деятельности; класс по составу и структуре проекта и его предметной области; масштаб по размерам самого проекта, числу участников и степени влияния на окружающий мир; длительность по продолжительности периода осуществления проекта; сложность: вид (предметная область). К инвестиционным проектам обычно относят проекты, главной целью которых является вложение средств в различные виды бизнеса для получения прибыли. В этой группе бизнес проектов выделяют инновационные проекты, к которым относят систему различных нововведений, обеспечивающих непрерывное развитие фирмы. В качестве оснований классификации взято четыре признака: тип, класс, вид, длительность и вид проектов. Особенности видов бизнес проектов. В соответствии с классификацией бизнес проектов можно выделить некоторые особенности и типичные условия, позволяющие различать виды проектов. Инновационные проекты исследова-

ния и развития, в составе которых можно выделить следующие. Организационные проекты - это реформирование предприятия, реализация концепции новой системы управления, создание новой организации или проведение международного форума. Экономические проекты - приватизация предприятий, создание аудиторской системы, введение новой системы налогов или системы поощрения. Социальные проекты - реформирование системы здравоохранения, социальной защиты населения, преодоление последствий природных и социальных потрясений. Социальные проекты обладают наибольшей определенностью.

Тема 4. Особенности инвестиционного проекта при осуществлении инноваций.

В настоящее время инвестиционные проекты быстро проникают в сферу уникальных новаторских технологий и принципиально новых производств. При этом увеличиваются проектные и финансовые риски, возрастает необходимость в более точной экспертной оценке проектов. Сложно найти не только кредитора, но и независимых консультантов, способных оценить пригодность и риск устаревания продукции. Не менее сложно подобрать проектную команду из надежных учредителей, инвесторов, гарантов, подрядчиков и операторов. Тем не менее, финансирование инноваций вызывает наибольший интерес.

Инновационные проекты характеризуются высокой неопределенностью на всех стадиях инновационного цикла, как на первичной стадии проработки идеи, так и при отборе проекта и при реализации инновации. Кроме этого в своей основе инновации характеризуются альтернативностью и многовариантностью на всех стадиях. Отсюда сложность прогнозирования инноваций. Это связано с оценкой интегрального показателя качества, будущей конкурентоспособностью, с рыночной адаптацией. Большие сложности вызывают в инновационных проектах проблемы нахождения базовой модели.

По мере накопления опыта число модификаций постепенно уменьшается, и появляется базовая модель. Уменьшение технической неопределенности инновационного проекта не означает снижения финансового и коммерческого рисков. Технические и коммерческие риски в инновационных проектах не находятся в какой-либо корреляционной зависимости, и для их устранения или предупреждения следует идти эмпирическим путем. В выборе метода прогнозирования и анализа новшества большое значение имеет продолжительность его планируемого жизненного цикла. При сопоставлении финансовой эффективности альтернативных новшеств успех будет во многих случаях на стороне наукоемкой недолго живущей новинки, а не на стороне давно освоенного продукта. Критерий успешности инновационного проекта необходимо тщательно изучить. Если для инвестиционного проекта единственным и главным критерием выступает финансовый успех, то для инновационных проектов не менее важны принципиальная новизна, патентная чистота, лицензионная защита, приоритетность направления инноваций, конкурентоспособность внедряемого новшества. К тому же с точки зрения успеха важны производственные и ресурсные возможности, техническая осуществимость, финансовая эффективность, социальная целесообразность.

Инновационные проекты отличаются не только многокритериальностью и значительной степенью неопределенности, но им присущи такие качества как новизна, конкурентоспособность и приоритетность. Поэтому необходима специальная процедура установления интегрированных критериев успешности, оптимального соответствия предпринятых усилий и полученного результата. Наиболее

успешным будет тот проект, который отвечает наибольшему числу критериев. Для минимизации проектных рисков и оптимизации успешности проекта широко применяется портфельный подход.

Тема 5. Финансирование инновационных бизнес проектов.

В мировой практике под проектным финансированием подразумевают такой тип организации, когда доходы, полученные в результате реализации проекта, являются единственным источником погашения долговых обязательств. Так, в США под этим подразумевается такая организация финансирования, при которой значительная часть инвестиционных проектов финансируется за счет собственных средств учредителя, а единственным источником погашения долговых обязательств становятся доходы от реализации проекта.

Основными требованиями к организации проектного финансирования являются солидный состав учредителей и их партнеров; квалифицированный анализ проекта; компетентно составленные технико-экономические обоснования (ТЭО); предварительное согласование с банком процедуры реализации проекта; достаточная капитализация проекта; его осуществимость и высокие эксплуатационные характеристики, а также четкое распределение проектных рисков, наличие гарантий от соответствующих учреждений.

Существенным различием между инновационным венчурным бизнесом и проектным финансированием является и то, что проектное финансирование применяется для тех продуктов, на которые уже сформирован коммерческий спрос. Состав участников проекта регламентирован. Международная практика проектного финансирования рекомендует оптимальный состав участников проекта: учредители; подрядчики и поставщики; консультанты по вопросам финансирования: страхования; налогообложения; независимые инженеры; эксперты. Однако наибольшее значение имеют оператор, кредитор и заемщик, ответственные за риски кредиторы, гаранты и другие участники проекта.

Основным источником кредитов являются коммерческие банки. Проектное финансирование базируется на двух принципиальных положениях об организации и финансировании инновационной деятельности: основную массу инновационных процессов реализуют частные компании разного уровня и масштаба. Инновационные процессы здесь выступают не как самоцель, а как средство достижения предпринимательского успеха. Инновационный бизнес становится посредником между академической, чистой наукой и интересами частного капитала, для которого привлекательность инноваций заключается в его доходности; гибкость, многовариантность, и альтернативность инновационной деятельности способствует возникновению многочисленных форм сотрудничества, общественного и частного предпринимательства, отечественных и иностранных инвесторов, мобилизует прямые и косвенные формы государственного и единоличного участия.

Тема 6. Оптимальный портфель инноваций предприятия.

Портфель инноваций содержит разнообразные проекты: крупные и мелкие, далекие и близкие по срокам, различные по назначению и принципам реализации. Это необходимо для удачного внедрения инновации с высокой результативностью финансово-экономических показателей, а так же для поддержания высокого уровня конкурентоспособности предприятия. Содержание портфеля должно достаточно часто подвергаться ревизии и обновлению. Общее содержание портфеля должно быть стабильным и оптимальным. Портфель, составленный только из крупных проектов является рисковым, ибо падает способность к диверсификации и

оптимальному распределению рисков, увеличивается необходимость в форсированном использовании ресурсной, технологической и кадровой базы, ужесточаются требования к производственным мощностям и чистоте окружающей среды.

Составленный из небольших проектов портфель имеет свои определенные характеристики. Хотя каждый проект в случае успеха отличается сравнительно скромным объемом продаж и незначительной интегральной суммой прибыли, он может генерировать более высокую норму прибыли, чем более крупные проекты. Темпы разработки небольших проектов легче прогнозировать.

Таким образом, портфель небольших проектов приведет, скорее всего, к равномерному потоку достаточно прибыльных инноваций. Однако небольшие проекты имеют и ряд недостатков: они более чувствительны к нестабильной внешней среде, зачастую более требовательны к качеству производственных фондов и технологий, они менее пригодны к диверсификации рисков. Окончательный успех любого проекта зависит не столько от его размера, сколько от квалификации инновационного и финансового менеджера по планированию и управлению портфелем проектов. При оптимальном управлении портфелем следует исходить прежде всего из стратегического целеполагания, диверсификации и устранения проектных рисков, разумного перераспределения проектов, непрерывной ревизии портфельного содержания.

Отсюда следует, что необходимо четко планировать содержание портфеля-проектов, исходя из длительности их жизненных циклов и финансово-экономических показателей эффективности. Портфель должен содержать разнообразные проекты, по размерам, срокам окупаемости, технологической и рыночной новизне находящиеся на различных стадиях жизненного цикла. Размер проектного портфеля должен быть оптимальным. Тщательный и многосторонний анализ и отбор инновационных проектов базируется на оптимальном соотношении проектов в портфеле. Единого алгоритма выработки решения пока не существует. В каждом конкретном случае может превалировать та или иная группа критериев.

Тема 7. Стратегическая ориентация инновационного проекта.

В качестве формализованной концепции и методологии идея стратегической ориентации нова и стала привлекательным и полезным инструментом современного менеджмента. Одной из причин явилось то, что инструменты менеджмента необходимы в быстроменяющемся мире бизнеса, чтобы справиться с рисками управленческих решений.

Стратегическая ориентация бизнес планирования характеризуется следующими подходами. Во время драматических экономических, технологических, экологических и политических перемен выживание и успех в деловом мире зависят от принятия верных решений. Инвестиционное решение является одной из самых важных деловых инициатив, с которой предстоит выступить предпринимателям и менеджерам, потому что инвестиции связывают финансовые ресурсы на достаточно долгий период.

Ориентация управления на оптимальную комбинацию подразумевает, что принципиальная цель, состоящая в минимизации риска, должна в основном определять развитие приемлемой стратегии в нестабильном окружении. Концепция стратегической ориентации требует от лиц, принимающих решения, понимания того, что находится за процессом перемен и насколько они существенны для выживания в конкурентном окружении. Инвестиционный проект представляет собой интегральную часть социально-экономической и экологической системы, на

которую влияет и сам проект. Это более высокая система обычно называется корпоративным, или инвестиционным, окружением и состоит из двух взаимосвязанных элементов среды: социально-экономической среды и природной (экологической) среды. В этих целях нужно определить и проконтролировать потенциально важные факторы окружающей среды.

Бизнес-план должен определить центральные навыки, которые трудно воспроизвести конкурентам и которые обеспечат долгосрочный деловой успех. Разработка успешных стратегий может быть основана на следующих принципах, причем эти принципы справедливы вне зависимости от отрасли, типа или размера делового проекта: концентрация усилий, чтобы избежать узких мест и сконцентрировать силы на отдельных комбинациях (финансовых, трудовых, материальных и управленческих). Успешная стратегия характеризуется сопоставлением целей и средств их достижения.

Всякая стратегия содержит риск, который указывается в ТЭО проекта. Идентификация рисков позволяет определять, как управлять ими и минимизировать их. Если это неосуществимо, решение инвестировать принимать не следует. Часто формирование средств и навыков является трудоемким и дорогим процессом. Существуют разные формы сотрудничества, начиная с соглашений о партнерстве, создания венчурных предприятий, холдингов или слиянием предприятий. В

ТЭО должны быть проанализированы вероятность и потенциальные возможности такого сотрудничества. Разработка стратегии состоит из следующих шагов:

1. Формирование общих целей проекта;
2. Определение ближайших целей проекта;
3. Выбор стратегии проекта;
4. Определение функциональных целей и стратегий.
5. Разработка верного (конкурентоспособного) сочетания функциональных целей и стратегий.
6. Планирование реализации стратегий (планирование и оптимальное комбинирование необходимых ресурсов).
7. Контроль и адаптация стратегий во время внедрения и функционирования бизнеса.

Тема 8. Деловое поле инновационного инвестирования.

В предыдущих темах получены необходимые результаты исследований и научно-технических разработок, предшествующих принятию инвестиционного решения, ознакомились с объемом работ, связанных с формированием концепции и ее структуризацией. Теперь возникает необходимость в итоговом, максимально компактном документе, которым чаще всего бывает бизнес план.

Для разработки стратегии развития предприятия составляется корпоративный (глобальный) бизнес-план. Предприятия, работающие в стабильной ситуации и производящие продукт для достаточно устойчивого рынка при росте объемов производства, разрабатывают бизнес-план, направленный на совершенствование производства и поиск путей снижения его издержек. Однако эти предприятия постоянно предусматривают мероприятия по модернизации производимой ими продукции и формируют их в виде локальных бизнес-планов.

Венчурные предприятия, выпускающие продукцию при повышенном риске, прежде всего систематически работают над бизнес-планами освоения новых видов продукции, перехода на новые технологии и т.п. Наиболее активно бизнес-план

используется при поиске кредиторов, инвесторов и других партнеров по осуществлению проекта.

Тема 9. Рыночный потенциал предприятия.

Оценка предприятия (бизнеса) постоянно осуществляемая функция. Этой функцией необходимо заниматься для определения степени влияния инновационно-инвестиционной деятельности на рыночную стоимость предприятия и при оценке подлежащего продаже предприятия-банкрота. Наиболее распространенное в мире понимание оценки бизнеса это выяснить, сколько стоят не фирмы, имеющие те или иные доходы, а права собственности, технологии, конкурентные преимущества и активы, материальные и нематериальные, которые дают возможность зарабатывать такие доходы.

Оценка бизнес предприятия в расчете на ожидаемые доходы имеет смысл тогда, когда предполагается функционирование этого предприятия в течение всего периода, и ожидаемые доходы за который включают в данную оценку. Оценка бизнес предприятия в применении к оценке инвестиционно-инновационных проектов чаще всего используется для оценки вновь начинаемых проектов.

Максимальной ценой, которую продавец может ожидать, и явится результат оценки подобного еще не начатого бизнеса.

Предприятия как предмет особой оценки имеет смысл рассматривать тогда, когда рынок объективно не в состоянии его оценить. Оценка бизнес предприятий по их имуществу предполагает оценку как материальных, так и нематериальных активов. Здесь важно знать как владельцам предприятия, так и желающим приобрести его насколько балансовая стоимость собственного (уставного) капитала предприятия расходится либо совпадает с оценкой обоснованной рыночной стоимости этого капитала.

Тема 10. Влияние инноваций на рыночную стоимость предприятия.

Инновации являются основным средством повышения стоимости предприятия. Это в основном относится к методу дисконтированного денежного потока, в котором рыночная стоимость предприятия составляет сумму оценок рыночной стоимости его бизнеса (плюс нефункционирующие активы). Кроме этого радикальным путем повышения стоимости многопродуктового предприятия будет комплекс мероприятий, предусматривающий прекращение нерентабельных операций; высвобождение нефункционирующих активов, привлечение всех возможных источников финансирования для освоения новых различных инноваций. Рекомендуемый комплекс мероприятий опирается на освоение продуктовых и процессных инноваций.

Экономическая оценка нематериальных активов может осуществляться неспецифическими и специфическими методами. Неспецифические это общие методы для материальных и нематериальных активов. Специфическим для нематериальных активов часто выступает метод оценки, когда нематериальным активам предприятия присваивают стоимость, капитализированной величине избыточных прибылей данного предприятия.

Литература.

1. Буров В. В., Галь В. В. и др. Бизнес-план инновационного проекта. Методика составления: методическое пособие.- М.: ЦИПКК АП, 1997.
2. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и инновации. М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1997.
3. Бизнес-план инвестиционного проекта. Под ред. И. А. Иванникова.- М., 1997.