



Программа сотрудничества ЕС и России (Tacis)

Содействие развитию инновационных МСП
в Балтийском регионе Российской Федерации
EUROPEAID/113746/C/SV/RU

РУКОВОДСТВО

Для менеджеров инновационных МСП



Проект финансируется
Европейским Союзом



Проект реализуется
группой ECORYS

Козлов А.В., Быстров В.Ф., Карасев И.П., Мальков В.А. Руководство для менеджеров инновационных МСП. СПб.: РИКОН. 2004, 100 с.

Под общей редакцией доктора экономических наук, профессора А.В. Козлова

Kozlov A., Bystrov V., Karasev I., Malkov V. Guidebook for Innovators. SPb.: RIKON. 2004, 100 с.

Настоящее руководство подготовлено в рамках проекта "Содействие развитию инновационных МСП в Балтийском регионе РФ, финансируемого ЕС в рамках программы Tacis.

Бенефициар проекта: "Региональный фонд научно-технического развития Санкт-Петербурга"

Руководство предназначено для авторов инновационных идей, основателей и менеджеров малых и средних инновационных предприятий. В первом разделе данного руководства представлены основные методики отбора инновационных идей, оценки их потенциала, основные аспекты правовой защиты интеллектуальной собственности, процедуры создания и регистрации предприятия, а также вопросы финансирования начинающего предпринимательства. Второй раздел посвящен методам управления инновационными МСП, определению стратегии их развития, основным инструментам менеджмента и маркетинга, а также источникам финансирования развития инновационных МСП. Материалы пособия представлены в наглядной и популярной форме, в виде таблиц, схем, рисунков и графиков.

Санкт-Петербург, РИКОН, 2004

Данный материал опубликован при поддержке Европейского союза. Содержание публикации является предметом ответственности авторов и не отражает точку зрения Европейского союза.

Справка о программе сотрудничества

Программа сотрудничества ЕС и России (бывш. Тасис) является инструментом практической реализации Соглашения о партнерстве и сотрудничестве (СПС). В рамках Программы осуществляется обмен опытом между Россией и странами-членами Европейского союза по широчайшему спектру самых актуальных направлений, включая ядерную безопасность, финансы, развитие малых и средних предприятий, реформу самоуправления и многие другие. Программа сотрудничества в настоящее время включает более 250 проектов и является крупнейшей на территории бывшего СНГ. В реализации проектов участвуют в ранней степени как европейские, так и российские эксперты. С 1991 года было успешно реализовано более 1700 проектов на сумму около 2,6 млрд.евро.

EU-Russia Cooperation Programme Backgrounder

EU-Russia Cooperation Programme (formerly known as Tacis) is a tool of practical implementation of the Partnership and Cooperation Agreement (PCA). Within the framework of the Programme exchange of experience is performed between Russia and the EU Member States in the widest possible range of cooperation areas important for both parties, including nuclear safety, finance, small and medium sized enterprises, local self-government, to name just a few. To date the Programme embraces over 250 projects and is the largest in the former CIS. The amount of Russian and European experts participating in the Programme is equal. Over 1700 projects worth of some 2,6 bn euros were successfully implemented since 1991.

Краткие сведения о проекте

Наименование Проекта	Содействие развитию инновационных МСП в Балтийском регионе Российской Федерации
Номер проекта	EUROPEAID/113746/C/SV/RU
Страна	Российская Федерация
Общие цели	Конечная цель проекта заключается в поддержке местных инициатив по развитию сотрудничества в регионе Балтийского моря, направленных, в частности, на улучшение условий для ведения бизнеса и укрепление гражданского общества путем гармоничного сочетаний подходов, выработанных в рамках программ Interreg, Phare и Tacis. Повышение эффективности и интенсивности сотрудничества в области инноваций будет способствовать достижению цели проекта - содействию развитию инновационных МСП в данном регионе, что повлечет за собой расширение инновационной деятельности в региональной экономике.
Цели проекта	<ul style="list-style-type: none"> Создание и дальнейшее развитие сети центров поддержки перспективных и инновационных МСП. В состав Сети войдут основные региональные партнеры и региональные сопартнеры. Развитие официальных и неофициальных связей между участниками проекта, в том числе создание сетей информации и маркетинга, в частности, при помощи Интернета и порталов. Предоставление консультаций по разработке новых схем финансирования (например, начальные инвестиции, венчурные и гарантийные фонды) и подготовка МСП к переговорам с инвесторами. Оказание содействия финансовым (конкурсы, ярмарки предпринимательства) и технологическим (ИТЦ совместно с инкубаторами) инфраструктурам.
Результаты	<ul style="list-style-type: none"> Осуществление поиска, оценки и отбора центров поддержки проекта в первую очередь в Санкт-Петербурге, Калининграде, Петрозаводске и Мурманске с целью создания сети поддержки инноваций в Балтийском регионе. Обучение сотрудников отобранных центров и смежных региональных и местных организаций развитию и коммерческому внедрению инноваций в целях повышения возможностей центров в части обучения, консультирования и услуг, предоставляемых МСП. Разработка схем финансовой поддержки инновационного развития с учетом всех этапов инновационного процесса, особо выделяя компании ИТЦ, имеющие перспективы быстрого роста. Распространение информации о результатах проекта в качестве новой модели и структуры инновационной поддержки в другие регионы Российской Федерации, Балтийские государства и страны СНГ.
Деятельность по проекту	<p>Направление 1. Развитие сетевого взаимодействия и инноваций в регионе</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Отбор центров поддержки инноваций 1.2. Подготовка Хартии Сети поддержки инноваций Северо-Запада (NeW SIN) 1.3. Развитие сетевого взаимодействия в сети NeW SIN 1.4. Организация учебных туров <p>Направление 2. Обучение и научные исследования</p> <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Оценка необходимых тем для обучения 2.2. Подготовка инструкторов для проведения учебных занятий 2.3. Составление учебной программы и методических материалов 2.4. Проведение пилотных курсов 2.5. Исследования в области инноваций 2.6. Электронный Форум для менеджеров «Вопросы и ответы» <p>Направление 3. Разработка финансовых схем для инновационных МСП</p> <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Анализ текущего положения со спросом и предложением финансирования 3.2. Выделение этапов финансирования в сфере инноваций 3.3. Разработка новых финансовых схем <p>Направление 4. Распространение информации о результатах проекта</p> <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Создание Форума инновационных МСП 4.2. Организация конференции на высоком уровне по финансированию инновационных МСП 4.3. Освещение результатов проекта при работе с общественностью 4.4. Разработка рекомендаций по инновационному развитию для МСП региона

Project Synopsis

Project Title	Promotion of Innovative SMEs in the Baltic Region, Russian Federation
Project Number	EUROPEAID/113746/C/SV/RU
Country	Russian Federation
Overall Objectives	The project's wider objective is to support local cooperation initiatives in the Baltic Sea area, in particular improving the business environment and consolidating civil society, by way of the harmonisation of Interreg, Phare and Tacis approaches. By enhancing the efficiency and intensity of the co-operation particularly in the field of innovation, the project goal is to promote the innovative SME's in the region and thus contribute to the increase of innovativeness of the regional economy.
Project Purpose	<ul style="list-style-type: none"> To establish and further develop the network of support centres for promising and innovative SMEs. The Network will consist of Main Regional Partners and Associate Regional Partners. To develop formal and informal connections between the project's participants, including the development of information and marketing networks, in particular by using Internet and portals. To provide advice on the establishment of new funding schemes (e.g. seed money, venture and guarantee funds) and the preparation of SMEs to meet investors. To support the financial (competitions, venture fairs) and Technological (ITC combined with incubators) infrastructures.
Results	<ul style="list-style-type: none"> Identification, assessment and selection of support centres committed to the project in at least St. Petersburg, Kaliningrad, Petrozavodsk and Murmansk in order to develop the Innovation Support Network in the Baltic Region. Training of staff of the selected centres and related regional and local organisations in innovation development and commercialisation to ensure that the training, consulting and business service capabilities of the centres are adequate. Development of financial support schemes for innovation development covering all stages of the innovation process, with a particular focus on ITC companies with a potential for rapid growth. Dissemination of the project results as a new model and structure of innovation support to other regions of the Russian Federation, and the Baltic and the CIS countries.
Activities	<p>Component 1: Enhance networking and innovation in the region</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Selection of innovation support centres 1.2 Drafting the Charter of the North-West Innovation Support Network (NeW SIN) 1.3 Developing the networking capacity of the NeW SIN 1.4 Organising study tours <p>Component 2: Training and research</p> <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Training needs assessment 2.2 Training the trainers 2.3 Curriculum and training materials development 2.4 Pilot courses 2.5 Innovation related research 2.6 Q&A Electronic Plaza for managers <p>Component 3: Development of financial schemes for innovative SME's</p> <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Assessment of present demand and supply for financing 3.2 Benchmarking in financing innovation 3.3 Developing new financial schemes <p>Component 4: Dissemination of project results</p> <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Establish a Forum of innovative SME's 4.2 Organise a high-level conference on financing innovative SME's 4.3 Carry out PR of the project results 4.4 Develop Guide of Innovation Development for SME's in the region

Содержание

Введение

1. Как создать инновационное предприятие?

1.1. Как оценить бизнес-потенциал инновационной идеи?

- 1.1.1. Общая схема оценки бизнес потенциала инновационной идеи
- 1.1.2. Методика предварительного отбора инновационных идей
- 1.1.3. Методика определения коммерческого потенциала (бизнес-потенциала) инновационной идеи
- 1.1.4. Полезные адреса и ссылки
- 1.2 Управление интеллектуальной собственностью
- 1.2.1. Классификация объектов интеллектуальной собственности
- 1.2.2. Регистрация объектов интеллектуальной собственности
- 1.2.3. Использование прав на объекты интеллектуальной собственности.
- 1.2.4. Полезные адреса и ссылки

- 1.3.1. Различия организационно-правовых форм коммерческих организаций и их краткие сравнительные характеристики
- 1.3.2. Размер уставного капитала коммерческой организации и способ его формирования.
- 1.3.3. Место нахождения вновь создаваемой организации.
- 1.3.4. Выбор системы налогообложения
- 1.3.5. Полезные адреса и ссылки

1.4 Стартовое финансирование инновационных МСП

- 1.4.1 Источники стартового финансирования инновационных МСП :
- 1.4.2 Полезные адреса и ссылки

2. Как управлять развитием инновационного предприятия

2.1. Стратегическое управление инновационными МСП

- 2.1.1. Определение стратегии и процесс стратегического управления
- 2.1.2. Фазы роста инновационного предприятия и методы преодоления кризисов роста
- 2.1.3. Полезные адреса и ссылки

2.2. Менеджмент инновационных МСП

- 2.2.1. Определение, функции и инструменты менеджмента.
- 2.2.2. Виды организационно-управленческих структур инновационных МСП
- 2.2.3. Управление персоналом инновационных МСП
- 2.2.4. Полезные адреса и ссылки

2.3. Как продавать инновационные продукты?

- 2.3.1. Позиционирование инновационного продукта на рынке
- 2.3.2. Ценовая политика в маркетинге инновационных МСП
- 2.3.4. Источники информации и полезные адреса

2.4 Источники финансирования развития инновационных МСП

- 2.4.1. Общая характеристика источников финансирования
- 2.4.2. Стадии инновационного цикла и подключение инвесторов
- 2.4.3. Внутренние источники финансирования развития инновационных МСП
- 2.4.4. Внешние источники

Table of Contents

Introduction

1. How to Set up an Innovative Company?

1.2. How to Assess Business Potential of Innovation Idea?

1.1.1. General Scheme for Assessment of Business Potential of Innovation Idea

1.1.2. Methodology for Preliminary Selection of Innovation Ideas

1.1.3. Methodology for Assessment of Commercial Potential (Business Potential) of Innovation Idea

1.1.4. Useful Addresses and References

1.2 Intellectual Property Management

1.2.1. Classification of Intellectual Property Objects

1.2.2. Registration of Intellectual Property Objects

1.2.3. Use of Rights to Intellectual Property Objects

1.2.4. Useful Addresses and References

1.3.1. Differences in Legal Forms of Commercial Organizations and Their Brief Comparative Characteristics

1.3.2. Size of Authorized Capital of Commercial Organization and Way of its Formation

1.3.3. Location of Newly Established Organization

1.3.4. Selection of Taxation System

1.3.5. Useful Addresses and References

1.4 Start-up Finance for Innovative SMEs

1.4.3 Sources of Start-up Finance for Innovative SMEs

1.4.4 Useful Addresses and References

2. How to Manage Innovative Company Development?

2.1. Strategic Management for Innovative SMEs

2.1.1. Strategy Definition and Strategic Management Process

2.1.2. Growth Phases of Innovative Company. Methods for Overcoming Growth Crisis

2.1.3. Useful Addresses and References

2.2. Management of Innovative SMEs

2.2.1. Definition, Functions and Instruments of Management

2.2.2. Types of Organizational and Managerial Structures of Innovative SMEs

2.2.3. HR Management at Innovative SMEs

2.2.4. Useful Addresses and References

2.3. How to Sell Innovative Products?

2.3.1. Positioning of Innovative Product on the Market

2.3.2. Pricing Policy in Marketing of Innovative SMEs

2.3.4. Sources of Information and Useful Addresses

2.5 Sources of Finance for Innovative SMEs Development

- 2.4.1. Overview of Sources of Finance
- 2.4.2. Innovation Cycle Stages and Involvement of Investors
- 2.4.5. Internal Sources of Finance for Innovative SMEs Development
- 2.4.6. External Sources

Введение

Проблема перехода на инновационный путь развития чрезвычайно актуальна для современной России. Сырьевая направленность экспорта и преобладание топливно-энергетического комплекса в структуре отечественной промышленности, позволяют, так или иначе, решать текущие народнохозяйственные задачи, однако в стратегической перспективе именно инновации определяют состоятельность, позволят повысить производительность труда, эффективность использования ресурсов, создавать новые продукты. Развитие инновационной деятельности даст возможность использовать творческий потенциал научных работников, накопленный в университетах, НИИ, и до настоящего времени мало востребованный промышленностью.

Авторы новых идей, имеющих потенциал коммерциализации, испытывают потребность в компактных, наглядных, удобных для практического использования методических рекомендациях по созданию малых предприятий, базирующихся на реализации инновационных идей, а также по управлению их развитием. В настоящем издании предпринята попытка предложить руководство, удовлетворяющее вышеперечисленным требованиям. Важной особенностью данного издания является обилие ссылок на полезную литературу, наличие адресов организаций, поддерживающих инновационные МСП не только в Москве и Санкт-Петербурге, но и в регионах Северо-Запада России, включая ссылки на ИНТЕРНЕТ-сайты.

Авторы выражают искреннюю благодарность за ценные замечания и пожелания исполнительному директору Регионального Фонда научно-технического развития Санкт-Петербурга Гладких И.В, а также представителю Министерства промышленности, науки и технологий РФ, исполнительному директору Российской Ассоциации Венчурного Инвестирования (РАВИ) Никконен А.И., директору Инновационного Технологического Центра РФНТР Спиваку В.И. за содействие в реализации проекта. Авторы признательны за идеи, советы и рекомендации руководителю проектной группы М.Салимяки, старшим экспертам проекта Э.Ромберг, М.Нагелю, Д.Моору, Медведеву А.Г.

Introduction

The problem of transfer to innovative development pattern is extremely topical for the modern Russia. Primary nature of export and domination of fuel and power producing complex in the structure of the Russian industry somehow allows to solve the current economic tasks. However, in strategic perspective, it is innovations that determine prosperity, allow to increase labor capacity and resource utilization efficiency, and to develop new products. Development of innovations makes it possible to use creative potential of scientists accumulated in universities and research institutes, which up to date has not been much demanded by the industry.

Authors of new ideas, which possess potential for commercialization, need compact, demonstrative and convenient for practical use methodological recommendations on establishment of small enterprises on the basis of innovations, as well as on management of their development. The present work attempts to offer a guide, which meets the above requirements. Important feature of this work is that it contains plenty of references to useful literature, provides addresses of organizations, which support innovative SMEs not only in Moscow and St.Petersburg, but also in the regions of the North-West of Russia, including INTERNET-sites.

The authors express their sincere acknowledgements to Mr. I.V. Gladkikh, Executive Director, St.Petersburg Regional Foundation for Scientific and Technological Development, as well as to Mrs. A.I.Nikkonen, Representative of the Ministry for Industry, Science and Technology of Russia, Executive Director of the Russian Association for Venture Investment (RAVI), and to Mr.V.I.Spivak, Director, Innovation and Technology Centre of RFSTD, for their valuable comments and remarks, as well as for assistance in the Project implementation. The authors also greatly appreciate ideas, advice and recommendations generated by Mr.M.Salimaki, Project Team Leader, and Project Senior Experts Mrs. E.Romberg, M.Nagel, D.Moor, and A.Medvedev.

1. Как создать инновационное предприятие?

1.1 Как оценить бизнес-потенциал инновационной идеи?

1.1.1. Общая схема оценки бизнес потенциала инновационной идеи

Российские инноваторы богаты идеями, но далеко не все из этих идей возможно коммерциализировать, то есть превратить в инновации. Тем более тщательно следует подходить к оценке инновационных идей и выбору из них перспективных с точки зрения возможностей коммерциализации. Процесс оценки и селекции инновационных идей проходит в несколько этапов (рис 1.1.1).

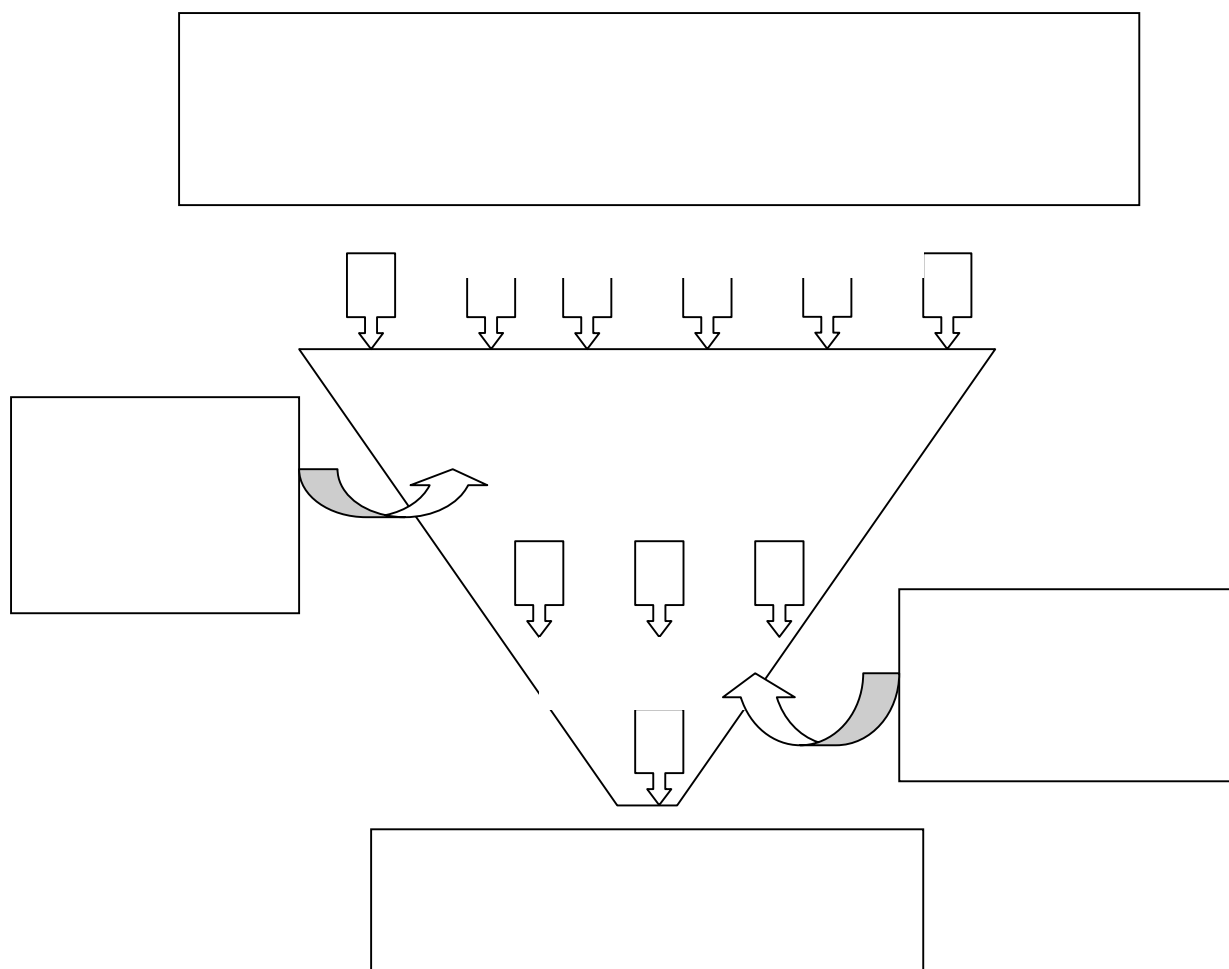


Рис. 1.1.1. Процесс отбора инновационных идей.

1.1.2. Методика предварительного отбора инновационных идей

Цель предварительного отбора – отсеять заведомо бесперспективные с точки зрения коммерциализации инновационные идеи и оставить для дальнейшего рассмотрения о возможности самостоятельной реализации идеи с бизнес-потенциалом.

Методика предварительного отбора строится на сопоставлении личных возможностей авторов /коллектива авторов (чек-лист в табл. 1.1.1) с возможностями рынка продукта или услуги, которые будут результатом реализации данной инновационной идеи (чек-лист в табл. 1.1.2)

Схема оценки инновационной идеи с позиции личных возможностей автора/коллектива авторов

Табл. 1.1.1

Критерии оценки	Оценка (10-превосходно, 1 – безнадежно плохо)
1. Наличие подходящих помещений (насколько доступны помещения с требуемой инфраструктурой, необходимые для реализации инновационной идеи?)	
2. Семейные обязательства (насколько семейные обязательства позволяют заниматься реализацией инновационной идеи?)	
3. Вовлечение во времени (в какой степени бизнес, построенный на реализации инновационной идеи, соответствует возможностям автора/коллектива авторов с точки зрения загрузки во времени?)	
4. Требуемый капитал (насколько доступен автору/коллективу авторов капитал, необходимый для реализации инновационной идеи?)	
5. Знание продукта/услуги (в какой степени автору/коллективу авторов знаком продукт/услуга, которые будут являться результатом реализации инновационной идеи?)	
6. Знание рынка (насколько автор/коллектив авторов знаком с рынком продукта/услуги: потребители, конкуренты, поставщики, государственное регулирование?)	
7. Навыки в бизнесе (в какой степени автор/коллектив авторов владеет навыками ведения собственного бизнеса?)	
8. Личные предпочтения (насколько автор/коллектив авторов имеет личные склонности к ведению данного бизнеса?)	
Результат (из 80-ти баллов)	

Рекомендуемая шкала оценок: 10 – превосходно, 9 – очень хорошо, 8 – хорошо, 7 – вполне удовлетворительно, 6 – удовлетворительно, 5 – не вполне удовлетворительно, 4 – неудовлетворительно, 3 – плохо, 2 – очень плохо, 1 – безнадежно плохо

Схема оценки инновационной идеи с позиции рынка

Табл. 1.1.2

Критерии оценки	Оценка (10-превосходно, 1 – безнадежно плохо)
1. Удовлетворенность спроса (как можно оценить спрос на продукт/услугу, являющуюся результатом реализации инновационной идеи, в сравнении с предложением?)	
2. Рост рынка (как можно оценить рост рынка продукта/услуги, являющегося результатом реализации инновационной идеи?)	
3. Доступность рынка	

(как можно оценить доступность рынка продукта/услуги, являющегося результатом реализации инновационной идеи?)	
4. Степень конкуренции (как можно оценить возможности на рынке в связи с наличием конкурентов?)	
5. Наличие рыночной ниши (как можно оценить возможность нахождения перспективной рыночной ниши для продукта/услуги, являющегося результатом реализации инновационной идеи?)	
6. Уровень цен (как можно оценить возможности для установления приемлемых цен на продукт/услугу, являющуюся результатом реализации инновационной идеи?)	
7. Постоянство спроса (как можно оценить стабильность спроса на продукт/услугу, являющуюся результатом реализации инновационной идеи?)	
8. Потенциал рынка (как можно оценить потенциал рынка, то есть верхний предел спроса на продукт/услугу, являющуюся результатом реализации инновационной идеи?)	
Результат (из 80-ти баллов)	

Рекомендуемая шкала оценок: 10 – превосходно, 9 – очень хорошо, 8 – хорошо, 7 – вполне удовлетворительно, 6 – удовлетворительно, 5 – не вполне удовлетворительно, 4 – неудовлетворительно, 3 – плохо, 2 – очень плохо, 1 – безнадежно плохо

Выводы по итогам предварительной оценки инновационной идеи в зависимости от сочетания оценок с позиции личных возможностей автора /коллектива авторов и возможностей рынка приведены в табл. 1.1.3.

Выводы по итогам предварительной оценки инновационной идеи

Табл. 1.1.3

Суммарный результат		Вывод
с позиции личных возможностей автора /коллектива авторов	С позиции возможностей рынка	
От 70 до 80	От 70 до 80	Идея имеет блестящие перспективы реализоваться под руководством автора /коллектива авторов идеи
От 70 до 80	От 60 до 69	Идея имеет неплохие перспективы реализоваться под руководством автора /коллектива авторов идеи
От 70 до 80	От 50 до 59	Идея имеет определенные перспективы реализоваться под руководством автора /коллектива авторов идеи
От 70 до 80	От 40 до 49	Идея имеет смутные перспективы реализоваться под руководством автора /коллектива авторов идеи
От 70 до 80	Меньше 40	Автору/ коллективу авторов лучше всего заняться реализацией другой идеи
От 60 до 69	От 70 до 80	Идея имеет неплохие перспективы реализоваться под руководством автора /коллектива авторов идеи
От 60 до 69	От 60 до 69	Идея имеет определенные перспективы реализоваться под руководством автора /коллектива авторов идеи
От 60 до 69	От 50 до 59	Идея имеет смутные перспективы реализоваться под руководством автора /коллектива авторов идеи
От 60 до 69	Меньше 50	Автору/ коллективу авторов лучше всего заняться реализацией другой идеи

От 50 до 59	От 70 до 80	Идея имеет определенные перспективы реализоваться под руководством автора /коллектива авторов идеи
От 50 до 59	От 60 до 69	Идея имеет смутные перспективы реализоваться под руководством автора /коллектива авторов идеи
От 50 до 59	Меньше 60	Автору/коллективу авторов идеи следует хорошенько подумать, прежде чем заниматься реализацией каких-либо инновационных идей
Меньше 50	От 70 до 80	Автору/коллективу авторов идеи лучше всего выгодно продать идею или доверить ее реализацию более подготовленным к бизнесу людям
Меньше 50	От 60 до 69	Автору/коллективу авторов идеи следует продать идею или доверить ее реализацию более подготовленным к бизнесу людям
Меньше 50	От 50 до 69	Автору/коллективу авторов идеи следует, не очень торгуясь, продать идею, если найдется покупатель
Меньше 50	Меньше 50	Автору/коллективу авторов идеи следует забыть, как о данной идее, так и о бизнесе вообще

1.1.3. Методика определения коммерческого потенциала (бизнес-потенциала) инновационной идеи

Бизнес-потенциал инновационной идеи представляет собой накопленный потенциал инновационного развития, выполненного автором/коллективом авторов к моменту практической реализации инновации.

Структура бизнес-потенциала инновационной идеи может быть рассмотрена с двух непротиворечивых точек зрения:

- с точки зрения процесса разработки продукта (рис.1.1.2);
- с точки зрения структуры капитала будущей компании (рис.1.1.3).

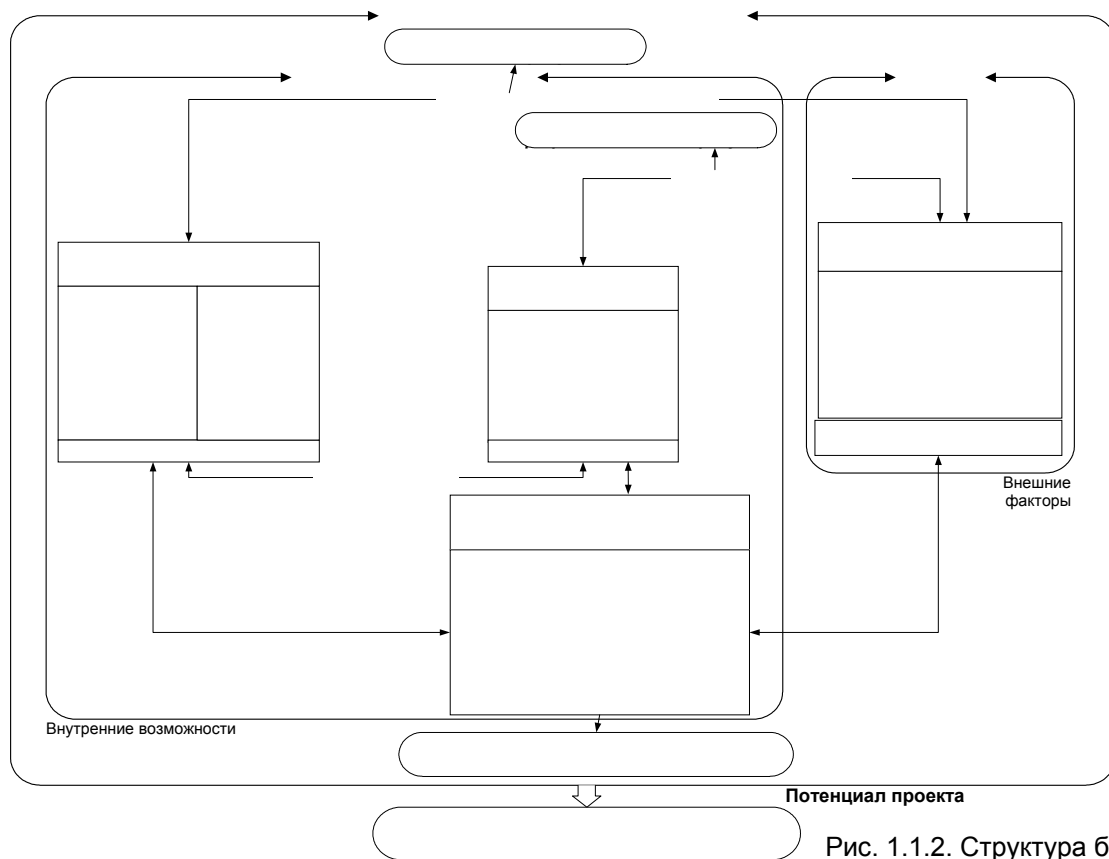


Рис. 1.1.2. Структура бизнес-потенциала идеи.

Бизнес-потенциал с точки зрения процесса разработки продукта включает в себя: научный потенциал, рыночный потенциал, производственный потенциал, предпринимательский потенциал.

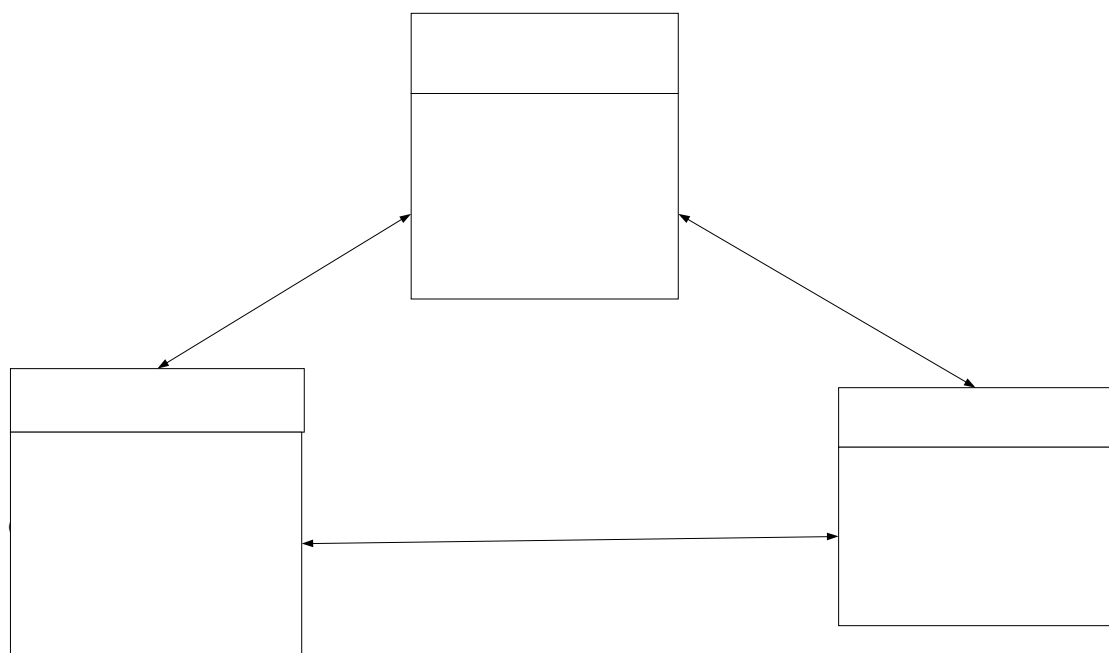


Рис .1.1.3. Структура бизнес-потенциала инновационной идеи.

Оценка **научного потенциала** подразумевает анализ способностей предприятия к проведению научных исследований и разработок, а также возможностей реализации на рынке накопленных компанией научных разработок.

Оценка научного потенциала проводится в целях:

- оценки эффективности и использования имеющегося научного опыта организации на определенную дату или за определенный период;
- оценки способности организации к воспроизводству научного потенциала;
- выяснения путей превращения имеющихся возможностей в товар, продвижения его на рынок, или выбора оптимального пути для передачи технологии.

Научный потенциал проекта выражается в новизне научно-технической сущности продукта (технологии) и в возможности подтверждения авторских прав на него

Составляющими научного потенциала являются:

- накопленные научные и опытно-конструкторские разработки;
- имеющиеся нематериальные активы;
- патентоспособность идеи;
- научные кадры и неотделимые от конкретных физических лиц ноу-хау и знания.

Идея, технология обладает коммерческим потенциалом в том случае, если они потенциально могут стать продуктами на рынке. При этом под продуктом понимаются все возможности и формы коммерческой реализации результатов:

- продукт, готовый к коммерциализации;
- продукция или прототип военной промышленности (т.н. двойные технологии);
- лабораторный прототип;
- оборудование, аппаратура, компьютерные системы проектирования;
- технологии;
- интеллектуальная собственность, которую можно защитить авторскими правами;
- доказательство выдвинутой концепции;
- а также знания, которые находятся в головах исследователей (know-how)

Причем, чем шире принимаемые во внимание источники и пути внедрения технологии, тем выше вероятность успеха.

В процессе оценки выделяются и учитываются возможные, допустимые и наиболее предпочтительные результаты реализации технологий.

Оценка **производственного потенциала** подразумевает анализ имеющихся возможностей (правил, методов и способов) материализации идеи (изготовления продукта) или оценку технической осуществимости доведения идеи до стадии готовности продукта к использованию или продаже.

Составляющими производственного потенциала являются:

- имеющееся оборудование;

- имеющиеся технологии;
- наличие технически грамотного персонала;
- налаженные связи или возможности организации производства по кооперации;
- поставщики комплектующих, а также возможности и затраты по привлечению/приобретению всего вышеперечисленного.

В принципе участники проекта могут не иметь собственного оборудования и производственного персонала. Практически все составляющие производственного потенциала могут быть получены по аутсорсингу. Критериями выступают: качество, дисциплина поставок, уровень порождаемых такой формой производства затрат, желанием собственников обладать (а следовательно, содержать и управлять) производственными активами.

Анализ рыночного потенциала

Табл. 1.1.6

Анализ **рыночного потенциала** позволяет понять, есть ли у проекта, продукта реальный шанс на успех, соответствует ли продукт (проект) определенным потребностям рынка, оценить механизмы, которые транслируют новую технологическую возможность на рынок.

Знание рынка, на котором предприятие собирается внедрять свою идею, способность организовать рыночные взаимодействия и применить инструментарий маркетинга являются крайне важными факторами на пути коммерциализации технологий.

Оценка **рыночного потенциала** складывается из:

- оценки емкости рынка, т.е. максимально возможного размера рынка для конкретного продукта/технологии;
- оценки потребителей (в т.ч. наличие постоянных покупателей, клиентских отношений и т.п.),
- оценки конкурентов (в т.ч. наличие соглашений об отказе от конкуренции и т.п.);
- оценки деловой репутации;
- наличия товарных знаков, знаков обслуживания, брэндов и т.п.

Методы оценки рыночного потенциала относятся к области маркетинга и маркетинговых исследований, широко описанных в соответствующей литературе, в связи с чем рассматриваться нами не будут. Для более подробного знакомства с методами маркетинговых исследований можно рекомендовать источник /1.1.6/.

Анализ предпринимательского потенциала

Табл. 1.1.7

Степень работоспособности всей системы оценивается при анализе **предпринимательского потенциала**.

Оценка предпринимательского потенциала складывается из:

- анализа истории выполнения проектов;
- оценки управляемости бизнесом в целом;
- личностной оценки менеджмента проекта, силы команды;
- оценки эффективности взаимодействия всех вышеперечисленных блоков между собой;
- обслуживающие функции;
- оценка финансового потенциала (наличие начального капитала, возможность привлечения финансирования).

Успех предпринимательства вообще, а инновационного – в особенности, требует учета всей системы выше перечисленных факторов. Пренебрежение этим фактом является основной причиной большинства неудач новых предприятий и проектов. Более того, если фирма теряет один из этих компонентов, то обесценивается вся фирма.

Принятый порядок описания составляющих бизнес-потенциала идеи не свидетельствует об их иерархии. Все составляющие находятся в тесной взаимосвязи друг с другом и являются равноправными по отношению друг к другу.

Источниками инновационных возможностей могут выступать:

рынок, т.е. первичным является потребности рынка, и под них разрабатывается продукт и технологии его изготовления, подбираются оборудование, место, кадры и т.п.;

новые знания и технологии, т.е. первичным являются внутренние возможности предприятия.

При любом порядке оценки потенциала важно достижение равновесного состояния между всеми вышеперечисленными блоками.

С одной стороны, продукт «рождается» из взаимосвязи идеи и потребностей рынка. Идеальный с точки зрения изобретателя продукт (технология) может не получить признания на рынке. В идеальной ситуации набор знаний и технологий позволяет разрабатывать идею, заранее основываясь на потребностях рынка.

С другой стороны, идея становится изделием, когда она может быть каким-то образом изготовлена. Способ реализации идеи определяет уровень затрат на производство новой продукции, соотношение которых с уже предлагаемыми на рынке продуктами определяет степень конкурентоспособности затрат, т.е. новый продукт, предлагаемый на рынке, может оказаться дороже старого и соотношение цены и новых свойств покажется потребителю неоправданным. В связи с чем новый продукт не будет востребован рынком.

Для успешной коммерциализации технологии необходима организация взаимосвязей между всеми составляющими, обеспечение прямых и обратных связей, общее управление процессом.

Оценка бизнес-потенциала предприятия проводится путем выработки набора критериев в каждой области, оценка которых проводится экспертным путем по балльной системе.

С точки зрения структуры капитала бизнес-потенциал инновационной идеи может быть представлен следующим образом.

- кадровый потенциал;
- рыночный потенциал;
- структурный потенциал

Структура кадрового потенциала

Табл. 1.1.8

К **кадровому потенциалу** относятся:

- разработчики, контракты с выдающимися специалистами в той сфере, к которой относится бизнес;
- хороший менеджмент;

<ul style="list-style-type: none"> • собранная вместе и обученная рабочая сила; • ноу-хау и знания, неотделимые от конкретного физического лица. <p>Кадровый потенциал не подлежит количественной оценке, не является собственностью авторов идеи, но в то же время играет основную роль в инновационном потенциале.</p>
--

Структура рыночного потенциала

Табл. 1.1.9

<p>Рыночный потенциал связан с положением фирмы на рынке, ее связям с клиентами и партнерами. К рыночному потенциалу принято относить:</p> <ul style="list-style-type: none"> • деловую репутацию; • фирменные наименования; • товарные знаки, знаки обслуживания, брэнды; • наличие постоянных покупателей; повторные контракты с клиентами и т.д. <p>Возможно количественное измерение отдельных частей рыночного потенциала, таких как товарные знаки, знаки обслуживания, брэнды.</p>
--

Структурный потенциал

Табл. 1.1.10

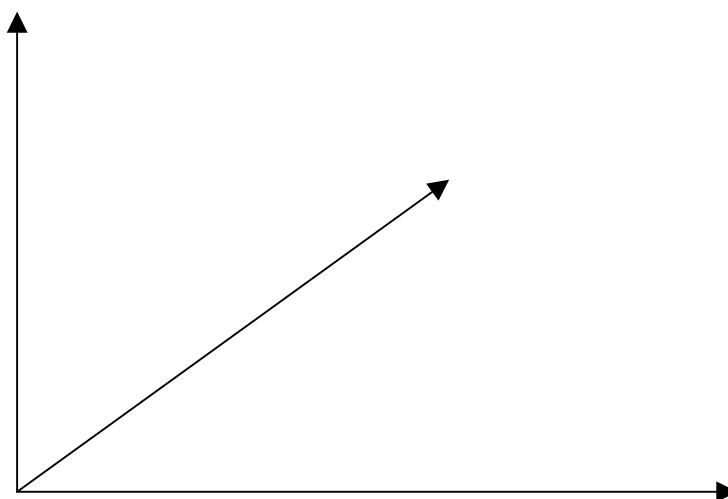
<p>Структурный потенциал – наиболее разнородная часть, к которой относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> • имущество, которое может быть вложено в предприятие, в т.ч. внеоборотные активы (здания, оборудование, инфраструктура и т.п.) и нематериальные активы, отделимые от потенциальных работников фирмы (лицензии, патенты и т.п.); • инструкции и методики работы, система организации.

Структурный потенциал в принципе может быть количественно измерен. Однако, количественное измерение отдельных составляющих потенциала компании не имеет смысла, т.к. они находятся в тесной взаимосвязи и потеря одного из этих компонентов приводит к потере потенциала бизнеса.

Заключительный этап процесса отбора инновационных идей – технико-экономическое обоснование. Наиболее распространенной формой, используемой для представления технико-экономического обоснования, является бизнес-план. Единой формы представления бизнес-плана не существует, каждая кредитуемая и инвестирующая организация имеет свой стандарт этого документа. Организация по промышленному развитию ООН (UNIDO), одна из наиболее авторитетных организаций в области методического обеспечения промышленного развития, предложило свою структуру бизнес-плана, более того, разработала программный продукт "COMFAR", ориентированный на данное методическое обеспечение. Подробное описание методики UNIDO представлено в источнике /1.1.3/.

Наиболее простое доступное для начинающих инноваторов и менеджеров инновационных МСП описание бизнес-плана представлено в источнике /1.1.2/. Примеры бизнес-планов приведены в источнике /1.1.4/.

Следующим шагом перед созданием предприятия как юридического лица является формулирование определения бизнеса, то есть определение ответов на три ключевых вопроса: "КТО?", "ЧТО?", "КАК?" (рис. 1.1.4).



1.1.4. Полезные адреса и ссылки

Список литературы

- 1.1.1. Ковелло Дж., Хайзелгрэн Б. Бизнес-планы. Полное справочное руководство: Пер. с англ.- М.: Лаборатория базовых знаний, 1999.
- 1.1.2. Козлов А.В., Кобышев А.Н., Быстров В.Ф. Как писать бизнес-план. Пособие для руководителей малых предприятий. С.Пб.: Ленинград, 1999.
- 1.1.3. Беренс В., Хавранек П.. Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований. М.: Интерэксперт, 1995.
- 1.1.4. Попов В.М. (ред.) Сборник бизнес планов с комментариями и рекомендациями. М.: Финансы и Статистика, 1997.
- 1.1.5. Радионова С.П., Радионов Н.В.. Оценка инвестиционных ресурсов предприятий. Инновационный аспект. С.Пб.: Альфа. 2001.
- 1.1.6. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология, практика. М.: Финпресс, 1998. 416 с.
- 1.1.7. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия. – М.: Юнити, 2001.
- 1.1.8. Косов В.В., Лившиц В.Н., Шахназаров А.Г. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. Вторая редакция. Официальное издание. - М.: Экономика, 2000.
- 1.1.9. Бернштейн Л.А. Анализ финансовой отчетности: Пер. с англ./ Научн. ред. перевода чл.-корр. РАН И.И.Елисеева.- М.: Финансы и статистика, 1996.

- 1.1.10. Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов: Пер. с англ./ Под ред. Белых Л.П. М.: Банки и биржи, Юнити, 1997.
- 1.1.11. Щелков В.С., Белоусова Л.М., Черенков В.В., Федоренко А.И., Блинков В.М., Назаров М.Г., Зенкова И.А., Мадорская А.Е. Инвестиционное проектирование: практическое руководство по экономическому обоснованию инвестиционных проектов. Научный редактор С.И. Шумилин. Москва: Финтрастинформ, 1995.
- 1.1.12. Батлер Д. . Бизнес-планирование: как начать свое дело. СПб.: Питер, 2003. 272 с.
- 1.1.13. Галенко В., Самарина Г., Страхова О. Бизнес-планирование. Теория и практика менеджмента. СПб.: Питер, 2004. 384 с.
- 1.1.14. Янковский К. Введение в инновационное предпринимательство. СПб.: Питер, 2004. 192 с.
- 1.1.15. Александрова К. Краткий справочник предпринимателя. СПб.: Питер, 2004. 64 с.

1.2 Управление интеллектуальной собственностью

1.2.1. Классификация объектов интеллектуальной собственности

Виды объектов ИС можно разделить на две группы (см. рис. 1.2.1):

1. Объекты ИС, которым предоставляется правовая охрана исключительно при условии соблюдения установленной законодательством процедуры их регистрации соответствии с Патентным законом РФ от 23.09.92 г;

2. Объекты ИС, охраняемые правом независимо от их регистрации.

Ко второй группе относятся в т.ч. программы для ЭВМ и базы данных, топологии интегральных микросхем, ноу хау (служебная и коммерческая тайна), иные объекты ИС. Объекты, относящиеся к этой группе, не имеют общего правового режима, правовое регулирование порядка их использования и охраны осуществляется различными нормативными актами. Так, правовая охрана программ для ЭВМ и баз данных осуществляется на основе Закона РФ «Об авторском праве и смежных правах» от 09.07.93г. и Закона РФ «О правовой охране программ для ЭВМ и баз данных» от 23.09.92г. (с изменениями и дополнениями). Указанные объекты в целом относятся к объектам авторского права. Топологии интегральных микросхем подлежат правовой защите в соответствии с Законом РФ «О правовой охране топологий интегральных микросхем» от 23.09.92г. (с изменениями и дополнениями). Ноу хау или, как это определено в Гражданском Кодексе РФ (далее ГК РФ), служебная и коммерческая тайна охраняются ГК РФ, Законом РСФСР «О конкуренции ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» от 22.03.91г. (с изменениями и дополнениями).

Все перечисленные объекты объединяет лишь то, что законодатель не требует для их защиты обязательной процедуры регистрации в уполномоченном государственном органе.

Итак, классификацию объектов инноваций для простоты восприятия можно представить в виде следующей схемы:

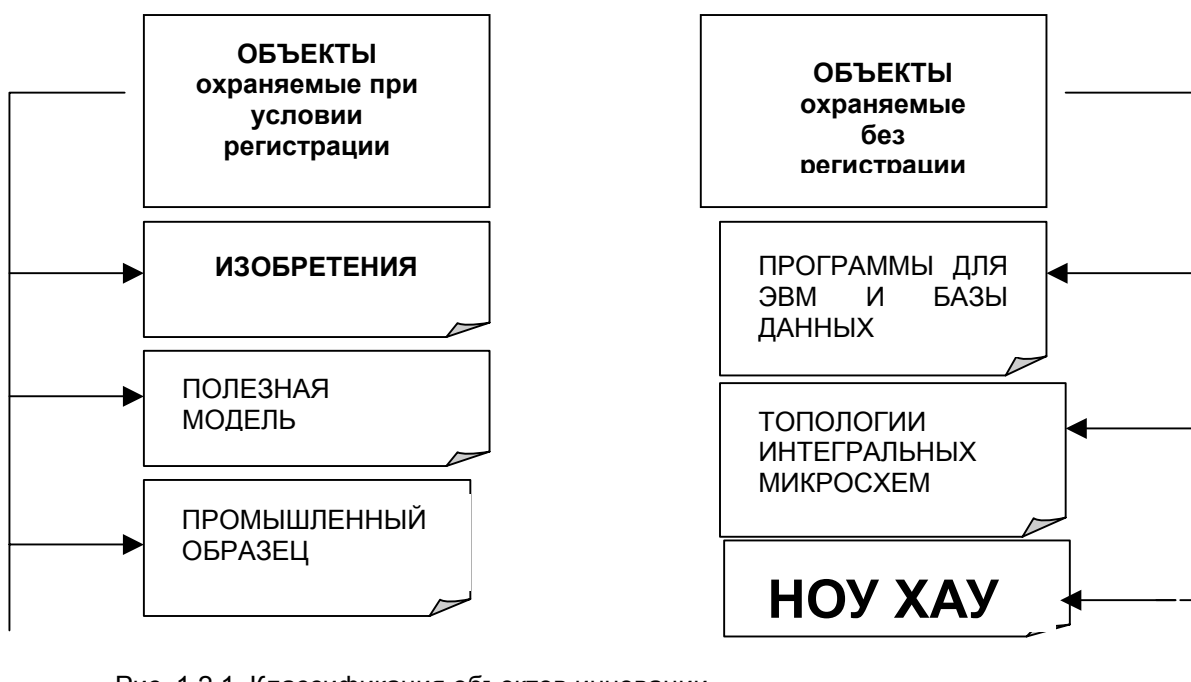


Рис. 1.2.1. Классификация объектов инновации.

Начнем с первой группы объектов:

Под **изобретением** в указанном Патентном законе РФ понимается техническое решение в любой области, относящееся к продукту (в частности, устройству, веществу, штамму микроорганизма, культуре клеток растений или животных) или способу (процессу осуществления действий над материальным объектом с помощью материальных средств). Изобретению предоставляется правовая охрана, если оно является новым, имеет изобретательский уровень и промышленно применимо.

Полезной моделью является техническое решение, относящееся к устройству. Полезная модель охраняется при условии, если она является новой и промышленно применимой.

Промышленным образцом признается художественно-конструкторское решение изделия промышленного или кустарно-ремесленного производства, определяющее его внешний вид. Промышленному образцу предоставляется правовая охрана, если он является новым и оригинальным.

Объекты второй группы определяются в законодательстве следующим образом:

Программа для ЭВМ - это объективная форма представления совокупности данных и команд, предназначенных для функционирования электронных вычислительных машин и других компьютерных устройств с целью получения определенного результата. Под программой для ЭВМ подразумеваются также подготовительные материалы, полученные в ходе ее разработки, и порождаемые ею аудиовизуальные отображения;

База данных - это объективная форма представления и организации совокупности данных (например: статей, расчетов), систематизированных таким образом, чтобы эти данные могли быть найдены и обработаны с помощью ЭВМ.

Топология интегральной микросхемы - это зафиксированное на материальном носителе пространственно - геометрическое расположение совокупности элементов интегральной микросхемы и связей между ними. **Интегральная микросхема** - это микроэлектронное изделие окончательной или промежуточной формы, предназначенное для выполнения функций электронной схемы, элементы и связи которого нераздельно сформированы в объеме и (или) на поверхности материала, на основе которого изготовлено изделие.

Ноу хау (служебная и коммерческая тайна) – информация, которая имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам, к которой нет свободного доступа на законном основании и обладатель информации принимает меры к охране ее конфиденциальности.

1.2.2. Регистрация объектов интеллектуальной собственности

Вышеуказанные объекты первой группы охраняются путем их регистрации в Российском агентстве по патентам и товарным знакам (далее Патентное ведомство). Сокращенное наименование – Роспатент РФ (рис. 1.2.2).

Патент может быть выдан:

- **автору** изобретения, полезной модели или промышленного образца;
- **работодателю** в случаях, когда изобретение, полезная модель или промышленный образец созданы работником (автором) в связи с

выполнением своих трудовых обязанностей или конкретного задания работодателя, если иное не предусмотрено договором между ними;

- **правопреемникам** указанных лиц.

В отношении изобретения патентообладателем может стать лицо, которому автор изобретения уступил патент. Для этого автор при подаче заявки на выдачу патента на изобретение может приложить к ее документам заявление о том, что в случае выдачи патента он обязуется передать исключительное право на изобретение (уступить патент) на условиях, соответствующих установившейся практике, лицу, первому изъявившему такое желание и уведомившему об этом патентообладателя и Патентное ведомство.

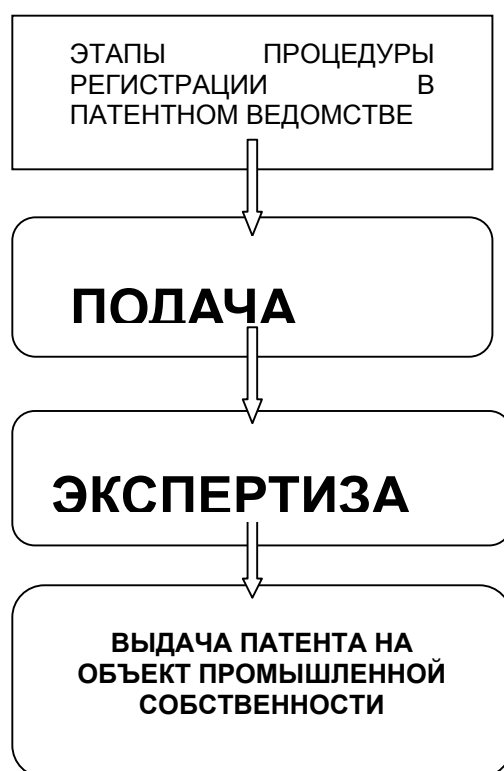


Рис 1.2.2. Процедура регистрации объектов интеллектуальной собственности.

Подача заявки на выдачу патента на изобретение, полезную модель или промышленный образец, оплачивается патентной пошлиной. Для поддержания в силе выданного патента также необходимо уплачивать патентные пошлины. Размеры патентных пошлин установлены Постановлением Правительства РФ от 12 августа 1993 г. N 793

«Об утверждении положения о пошлинах за патентование изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, товарных знаков, знаков обслуживания, наименований мест происхождения товаров, предоставление права пользования наименованиями мест происхождения товаров и положения о регистрационных сборах за официальную регистрацию программ для электронных вычислительных машин, баз данных и топологий интегральных микросхем».

В некоторых случаях податель заявки освобождается от оплаты патентных пошлин. Так, если автор изобретения готов уступить патент, то патентные пошлины уплачиваются лицом, изъявившим желание заключить с автором договор об уступке патента, а не автором. Если же в течение двух лет желающих заключить такой договор не нашлось, патентные пошлины подлежат оплате самим автором.

Размер патентной пошлины может быть в ряде случаев уменьшен. Так, патентообладатель может подать в Патентное ведомство заявление о предоставлении любому лицу права на использование изобретения, полезной модели или промышленного образца (открытая лицензия). Размер патентной пошлины за поддержание патента в силе уменьшается в этом случае на 50 процентов, начиная с года, следующего за годом публикации Патентным ведомством сведений о таком заявлении. В случае, если патентообладатель в течение двух лет с даты такой публикации не получал предложений в письменной форме о заключении договора о платежах, по истечении двух лет он может подать в Патентное ведомство ходатайство об отзыве своего заявления. В этом случае патентная пошлина за поддержание патента в силе подлежит доплате за период, прошедший с даты публикации сведений о заявлении, и в дальнейшем уплачивается в полном размере.

Патент на изобретение действует до истечения двадцати лет с даты подачи заявки Патентное ведомство.

Патент на полезную модель действует до истечения пяти лет с даты подачи заявки в Патентное ведомство. Срок действия патента на полезную модель может быть продлен по ходатайству патентообладателя, но не более чем на три года.

Патент на промышленный образец действует до истечения десяти лет с даты подачи заявки в Патентное ведомство. Срок действия патента на промышленный образец может быть продлен по ходатайству патентообладателя, но не более чем на пять лет.

Программы для ЭВМ и базы данных не охраняются Патентным правом, не являются промышленной собственностью. Они относятся к объектам охраны авторского права: программа для ЭВМ в научной литературе рассматривается в качестве одной из разновидностей произведений литературы, а база данных – как сборник. И то и другое охраняется, если выражено в объективной форме и является результатом творческой деятельности. Этого достаточно. Нет необходимости доказывать новизну существа программы или базы данных: для охраны достаточно объективной формы, творческий характер деятельности презюмируется. И программу, и базу данных можно зарегистрировать в Российском агентстве по патентам и товарным знакам, т.е. в том самом Патентном ведомстве РФ, которое производит регистрацию объектов промышленной собственности. Однако, в отличие от регистрации изобретений, промышленных образцов и полезных моделей, носящей обязательный, правоустанавливающий характер, регистрация программ для ЭВМ и баз данных является добровольным актом автора, который, возможно, в будущем облегчит ему процесс доказывания прав на программу или базу данных, что может способствовать более широкому ее использованию.

Подача заявки в Патентное ведомство сопровождается заявлением на официальную регистрацию с приложением материалов, идентифицирующих программу или базу данных, и документом, подтверждающим уплату регистрационного сбора. Процедура регистрации исключает экспертизу поданной в Патентное ведомство заявки на предмет новизны, промышленной применимости или изобретательского уровня. Экспертиза ограничивается лишь проверкой соответствия поданных документов действующему законодательству (правовой экспертизой), после чего заявителю выдается свидетельство об официальной регистрации, а сведения о программе или базе данных вносятся в Реестр, соответственно, программ для ЭВМ или баз данных. Информация об этом публикуется в официальном бюллетене Патентного ведомства.

Однако, эта процедура не является обязательной. Права автора на программу для ЭВМ или базу данных возникают в момент ее создания, а не в момент регистрации в Патентном ведомстве.

Права автора делятся на две категории: **неотчуждаемые** (личные) и **отчуждаемые**. Неотчуждаемыми правами, т.е. теми правами, которые могут

принадлежать только автору как физическому лицу (а не работодателю, контрагенту по гражданскому договору или любому иному лицу), являются:

А) право авторства, т.е. право считаться автором, создателем программы или базы данных;

Б) право на авторское имя, т.е. право требовать от других лиц, упоминающих о созданных автором объектах, указания на его авторство, право требовать, чтобы имя автора использовалось без искажений.

Эти права охраняются бессрочно.

Отчуждаемым правом автора является право использовать программу или базу данных. Использование возможно в любой форме и любыми законными способами: путем воспроизведения, распространения, модификации программы или базы данных, разрешения другим лицам использовать эти объекты тем или иным способом. Это право может принадлежать не только автору, но и иным лицам, причем как на основании договора с автором, так и без такового – в силу прямого указания закона. Так, исключительным правом на использование программы для ЭВМ или базы данных, созданных работником (автором) во исполнение задания работодателя или в связи с выполнением трудовых обязанностей, обладает работодатель. Работник же вправе лишь требовать выплаты ему вознаграждения за использование результата его труда в случае, если между работником и работодателем имеется соглашение о порядке и размерах выплаты вознаграждения. Работнику, однако, не стоит отчаиваться, т.к. в договоре между ним и работодателем можно предусмотреть, что право на использование принадлежит работнику, а не работодателю. Право на использование программы или базы данных действует и охраняется не бессрочно, а в течение жизни автора и 50 лет после его смерти, считая с 1 января года, следующего за годом смерти автора с момента создания программы или базы данных.

Все, что было сказано о программах для ЭВМ и базах данных, применимо к правовой охране **топологий интегральных микросхем (далее ТИМ)** с той лишь разницей, что срок правовой охраны права на использование ТИМ значительно короче – 10 лет, начиная с момента, определяемого по наиболее ранней из следующих дат:

- с даты первого использования ТИМ, под которой подразумевается наиболее ранняя документально зафиксированная дата введения в оборот в Российской Федерации или любом иностранном государстве этой топологии;

- с даты регистрации топологии в Патентном ведомстве.

Регистрация осуществляется в том же порядке, что и регистрация программ для ЭВМ или баз данных. Разница лишь в том, что регистрации подлежат лишь **оригинальные** топологии. Оригинальной является топология, созданная в результате творческой деятельности автора и являющаяся неизвестной автору и (или) специалистам в области разработки топологий на дату ее создания. Впрочем, оригинальность доказывать не нужно, она предполагается, пока не доказано иное.

Что же касается правовой охраны **ноу хау (служебной и коммерческой тайны)**, то закон вообще не предусматривает процедуры регистрации уполномоченным государственным органом информации. Она охраняется без соблюдения официальных формальностей; но говорить о полноценной охране в этом случае вряд ли можно, поскольку указанная информация может быть защищена ровно настолько, насколько в этом заинтересован ее обладатель: если он не предпринимает усилий по сохранению ее в тайне, то и государство не гарантирует его интересы путем предоставления ей охраны, а обладателю информации, соответственно, права на возмещение убытков.

1.2.3. Использование прав на объекты интеллектуальной собственности

Использование **объектов промышленной собственности** возможно только после их регистрации в Патентном ведомстве. При этом автор или работодатель (если автор создал такой объект при выполнении служебного задания) вправе получить патент на использование объекта самостоятельно, а может передать право на получение патента другому лицу по договору или уступить патент в порядке, уже описанном выше. При этом передача прав на получение патента по договору или уступка патента означает лишь переход исключительных прав на использование объекта промышленной собственности, но не означает передачу личных, неотчуждаемых прав автора. Это значит, что автором при любых обстоятельствах считается физическое лицо, создавшее своим творческим трудом объект промышленной собственности.

После того, как автор или работодатель передали по договору право на получение патента или уступили полученный патент другому лицу они лишаются права использовать объект, а равно права передавать другим лицам право использовать объект.

Если же автор (или работодатель) получил патент самостоятельно, то он вправе использовать объект двумя способами:

1. **использовать самому**, в т.ч. путем внедрения в производство и иные сферы деятельности, путем воспроизведения, распространения экземпляров товаров, созданных с применением объекта промышленной собственности и т.д.;
2. **передать право использовать другому лицу по возмездному договору.**

Выделяют два вида таких договоров:

1. Договор о передаче **исключительной** лицензии. По данному договору другому лицу передается исключительное право на использование объекта (в полном объеме или частично, т.е. использование определенными в договоре способами). Это значит, что автор (или работодатель) не вправе передавать те права, которые предусмотрены в договоре, кому-либо иному.

2. Договор о передаче **неисключительной** лицензии. По данному договору передаются права на использование объекта, которые могут быть переданы автором (или работодателем) иным лицам по аналогичным договорам.

Оба вида договоров подлежат обязательной регистрации в Патентном ведомстве, без данной регистрации считаются недействительными.

Если говорить о способах использования всех остальных объектов интеллектуальной собственности (программ для ЭВМ, баз данных, топологий интегральных микросхем, ноу хау), то они аналогичны способам использования объектов промышленной собственности с тем лишь отличием, что процедура регистрации соответствующих объектов либо не является обязательной, хотя и является возможной (это касается программ для ЭВМ, баз данных и топологий интегральных микросхем), либо вообще невозможна (это касается ноу хау). Соответственно, поскольку регистрация **программы для ЭВМ, базы данных и топологии интегральных микросхем** в Патентном ведомстве не является обязательной, использование автором (или работодателем) этих объектов как самостоятельно, так и путем предоставления исключительной или неисключительной лицензии, также не связано с соблюдением каких-либо формальностей. Хотя при этом договоры исключительной и неисключительной лицензии могут быть по желанию сторон договора зарегистрированы в Патентном ведомстве.

Что же касается способов использования **ноу хау**, то они, в принципе аналогичны возможностям по использованию иных объектов интеллектуальной собственности: можно ее использовать самостоятельно, предпринимая усилия по обеспечению ее конфиденциальности, а можно передать такое право другим лицам по

договору (причем как исключительное, так и неисключительное). Специфика информации состоит в следующем:

1. Информацию трудно сохранить в тайне, тем более, когда доступ к ней получают иные лица по договору.

2. Информация обычно передается в пользование иным лицам не сама по себе, а в комплексе с иными услугами. Так, например, раскрытие секретов производства как разновидности ноу хау обычно сопровождается услугами по обучению персонала контрагента или по обслуживанию деятельности контрагента с использованием труда работников правообладателя секретов производства, поставкой необходимого для использования секретов производства оборудования, работами по монтажу, наладке этого оборудования, а также техническим обслуживанием производственного процесса контрагента в течение всего срока договора. Нередко наряду с ноу хау по договору передаются и права на использование зарегистрированного товарного знака, и фирменное наименование (брэнд) обладателя прав на ноу хау. Такой вид договора урегулирован в Гражданском кодексе РФ и поименован как договор коммерческой концессии. Целью его является передача другому лицу совокупности исключительных прав для их экономически выгодного внедрения в производство или другую отрасль коммерческой деятельности.

Если Вы не обладаете капиталом достаточным для того, чтобы исключительно собственными усилиями «раскручивать» созданный Вами творческий результат, имеет смысл предоставить такое право заинтересованным лицам по договору. Несколько практических советов в этой связи:

Во-первых, договор неисключительной лицензии, конечно, для Вас более выгоден, поскольку у Вас есть возможность получать вознаграждение за использование результата Вашего творчества сразу по нескольким договорам.

Во-вторых, в договоре подробнейшим образом необходимо изложить условие о размере и сроках выплаты вознаграждения. Причем, если по условиям договора Вы выполняете работу по созданию объекта интеллектуальной собственности на заказ, следует предусмотреть в отдельности: плату за факт создания объекта и плату за использование созданного объекта. Плату (вознаграждение) за использование объекта целесообразно установить в фиксированной сумме плюс определенный процент от дохода, полученного от использования объекта. Если же в договоре предусмотрено оказание сопутствующих услуг, за их оказание договором должна быть предусмотрена отдельная оплата.

В-третьих, в договоре необходимо четко определить, в какой части контрагенту передаются права на использование объекта, т.е. стоит указать какими именно способами, в каком объеме, в течение какого срока, на какой территории контрагент вправе осуществлять эти права. Ограничения, независимо от того, каких аспектов они касаются: способов использования, территории, невозможности контрагенту передавать иным лицам полученные по данному договору права, должны быть оговорены.

В-четвертых, поскольку соблюдение ограничений, зафиксированных в договоре, необходимо обеспечить, договор должен содержать условия об имущественной ответственности контрагента за неисполнение условий договора: как правило, это штрафы, пени, зафиксированные, например, в виде определенного процента от суммы вознаграждения или в виде четко установленной денежной суммы. Если такие последствия не предусмотреть, Вам необходимо будет доказывать (причем, как правило, документально) наличие убытков, их размер, причинно-следственную связь между поведением контрагента и возникшим у Вас ущербом, а это всегда крайне сложно. Если же договором предусмотрен фиксированный размер ответственности, Вам нужно лишь доказать сам факт нарушения контрагентом своих обязательств по договору.

Итак, способы использования созданного Вами творческого продукта можно оформить в следующую схему (рис. 1.2.3.):

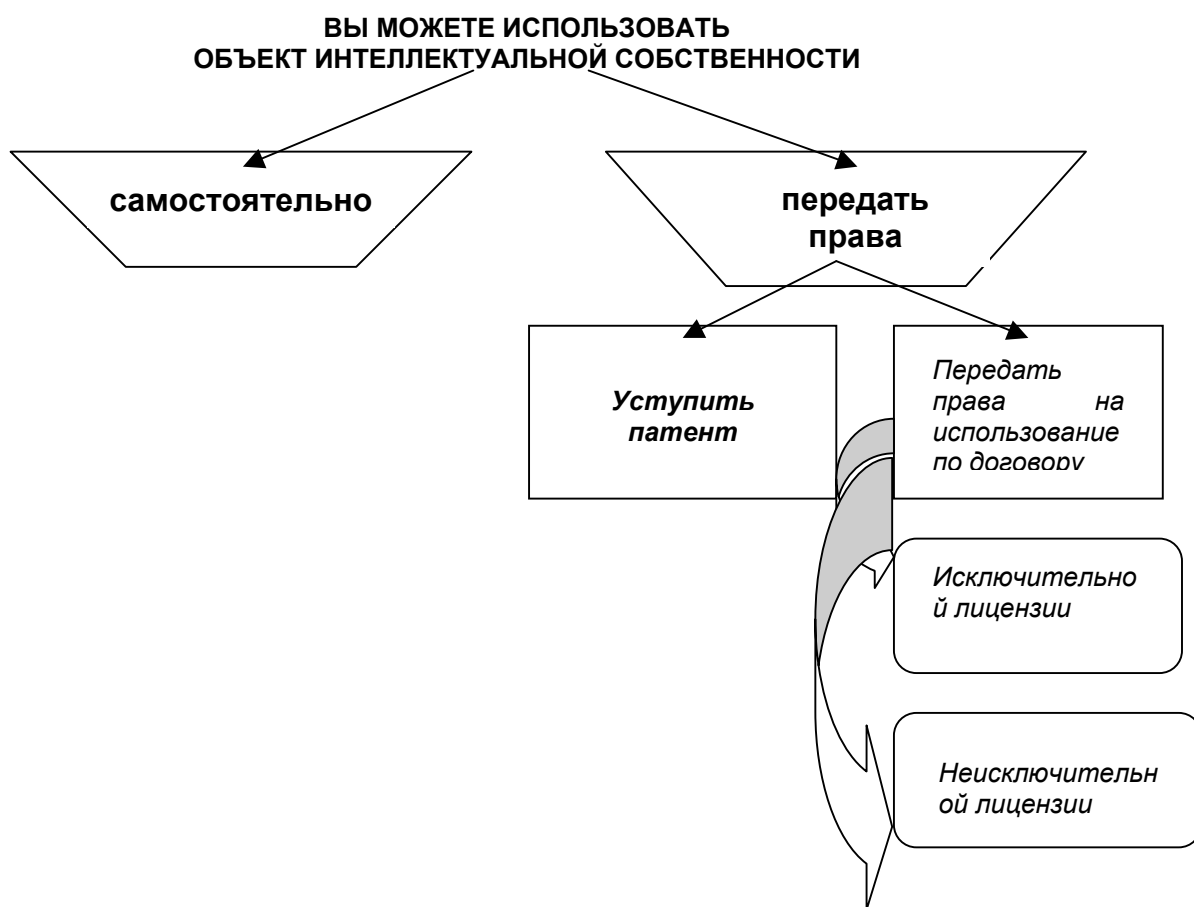


Рис. 1.2.3. Варианты использования интеллектуальной собственности.

При этом **самостоятельное** использование предполагает:

А) обязательное получение автором (работодателем) патента в Патентном ведомстве, если речь идет об объекте промышленной собственности.

Б) регистрацию автора в качестве индивидуального предпринимателя, если использование объекта ИС связано с осуществлением предпринимательской деятельности.

В) получение автором (работодателем) лицензии на осуществлении определенных видов деятельности, если использование объекта ИС связано с необходимостью осуществления таких видов деятельности.

Г) значительно большие затраты, чем иные способы использования.

Уступка патента позволяет автору объекта промышленной собственности (работодателю) избежать формальностей, связанных с получением на свое имя патента, уплатой патентных пошлин. Патент получает то лицо, которому такое право уступлено. Вместе с тем, данная форма использования своих прав не является достаточно эффективной для автора (работодателя), поскольку после уступки патента он уже не вправе когда-либо использовать объект, а оплата за уступленный патент

является, как правило, единовременной и не предполагает постоянных платежей в течение всего времени, в течение которого объект используется другим лицом.

Практические советы по оформлению договорных отношений, связанных с предоставлением **как исключительной, так и неисключительной лицензии**, уже нами рассмотрены выше.

1.2.4. Полезные адреса и ссылки

1. Роспатент:

Адрес: Бережковская набережная, 30, корп.1, Москва, Россия, Г-59, ГСП-5, 123995.

Телефон: (095) 240-60-15; 240-61-38.

Факс: (095) 243-33-37; 956-43-74.

E-mail: rospatent@rupto.ru

<http://www.rupto.ru>

2. Структурным подразделением Роспатента, осуществляющим в т.ч. прием и экспертизу заявок, регистрацию охранных документов является **Федеральный институт промышленной собственности (ФИПС)**.

Адрес ФИПС: Бережковская набережная, 30, корп.1, Москва, Россия, Г-59, ГСП-5, 123995.

Факс ФИПС: (095) 243-33-37

E-mail: fips@rupto.ru

<http://www.rupto.ru>

<http://www.fips.ru>

3. Пункты приема заявок на объекты промышленной собственности в регионах РФ:

Санкт-Петербург: СПбЦНТИ, ул. Садовая, д. 28-30, Апрашкин Двор, корп. 35; тел.: (812) 110-58-09

Новосибирск: ГПНТБ СО РАН, ул. Восход, 15; тел. (3832) 66-26-54, факс: (3832) 66-25-85; e-mail: opki@spsl.nsc.ru; <http://www.spsl.nsc.ru/>

Казань: Татарский ЦНТИ, 420043, г. Казань, ул. Волкова, 79, ком. 2, тел.: тел. (8432) 36-08-11; e-mail: sio@tcnti.ru; <http://www.tcnti.ru/>

Уфа: Баштехинформ, ул. Кирова, 15; тел.: (347-2) 23-48-63, e-mail: krug@bash.ru; <http://www.tcnti.ru/>

4. Организации, оказывающие патентные услуги в г. Санкт-Петербург:

Агентство интеллектуальной собственности «Поли-Информ-Патент», ООО

Адрес: 191040, СПб, Лиговский проспект, 87, оф.608

Телефон: 064-07-38

Факс: 164-20-28

E-mail: patent@peterlink.ru

Арс-Патент, агентство патентных поверенных, ООО

Адрес: 191186, СПб, Шведский пер., 2, оф.314

Телефон: 118-40-36

Факс: 325-98-15

E-mail: office@ars-patent.com

Глеб Селезнев и партнеры, патентная служба, ИП

Адрес: 199026, СПб, Средний проспект В.О., 86

Телефон: 320-54-17

Факс: 320-57-71

www.patentoved.com

Информпатент, агентство патентных поверенных, ООО
Адрес: 190000, СПб, пер. Гривцова, 1/64, пом.85/3
Телефон/факс: 595-40-91
E-mail: rusform-patent@peterstar.ru

Нева-Патент, патентно-правовая фирма, ООО
Адрес: 195112, СПб, Заневский просп., 25, оф.314
Телефон: 258-29-77
Факс: 258-56-37
E-mail: patent@comset.net

Санкт-Петербургский государственный университет, департамент
интеллектуальной собственности, патентов и лицензий СПбГУ
Адрес: 199034, СПбГУ, департамент интеллектуальной собственности
Телефон/факс: 328-28-32
E-mail: unipat@unipat.pu.ru

Санкт-Петербургский региональный фонд изобретений России, МП
Адрес: 193015, СПб, ул.Очаковская, 8, пом.2Н, 14Н
Телефон/факс: 275-07-53
E-mail: popov@ltsi.tu.neva.ru

Санкт-Петербургский центр научно-технической информации, ГУ
Адрес: 191023, СПб, Апраксин двор, к.35
Телефон: 110-58-14
Факс: 110-57-91
E-mail spb_cnti@mail333.com
www.spb.cnti.ru

1.3. Как создать инновационное предприятие?

1.3.1. Различия организационно-правовых форм коммерческих организаций и их краткие сравнительные характеристики

На территории Российской Федерации существуют два способа осуществления предпринимательской деятельности:

1. Создание коммерческой организации.

При этом варианте юридическое лицо, зарегистрированное в налоговом органе в установленном порядке, будет выступать в качестве самостоятельного субъекта рыночных и правовых отношений: действовать от своего имени и отвечать по своим долгам. Ответственность физического лица - участника ограничивается возможностью потерять лишь то имущество, которое было внесено в уставный капитал. Участник имеет право на получение части чистой прибыли (в акционерных обществах - дивидендов), получаемой юридическим лицом, пропорционально размеру его доли в уставном капитале или количеству принадлежащих ему акций.

Наиболее распространенные формы коммерческих организаций это:

- А) общество с ограниченной ответственностью (ООО);
- Б) открытое акционерное общество (ОАО);
- В) закрытое акционерное общество (ЗАО).

Основное отличие акционерных обществ от общества с ограниченной ответственностью заключается в том, что в акционерных обществах уставный капитал делится на акции, а в обществах с ограниченной ответственностью – на доли. Акция, помимо того, что подобно доле является частью уставного капитала, является еще и ценной бумагой (выпускаемой в бездокументарной форме). Поскольку акция является ценной бумагой, любой ее выпуск (как при создании акционерного общества, так и при увеличении уставного капитала путем выпуска дополнительных акций) находится под контролем специального государственного органа Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг (ФКЦБ) и требует выполнения дополнительных формальностей.

2. Регистрация физического лица в качестве индивидуального предпринимателя без образования юридического лица.

Предпринимательская деятельность ведется от имени физического лица. При этом предприниматель несет риски неблагоприятных последствий своей деятельности самостоятельно. Иными словами, имущественную ответственность Вы будете нести всем своим имуществом, за исключением немногочисленного имущества, на которое по закону не может быть обращено взыскание.

Таблица 1.3.1 – таблица основных различий между ООО, ОАО и ЗАО, и которая, возможно, поможет Вам остановить свой выбор на каком-либо виде организаций.

Табл. 1.3.1

	ООО	ОАО	ЗАО
1. Уставный капитал состоит из:	долей	акций	акций
2. Минимальный размер уставного капитала:	100 МРОТ (минимальных размеров оплаты труда)	1000 МРОТ	100 МРОТ
3. Учредительные документы:	Устав и Учредительный договор	Устав	Устав
4. Максимальное число участников:	50	Не ограничено	50
5. Порядок изменения состава участников:	При изменении состава участников необходимо внести изменения в учредительные документы и зарегистрировать эти изменения в налоговом органе по месту нахождения организации.	Изменение состава участников не связано с необходимостью внесения изменений в учредительные документы и их регистрации.	Изменение состава участников не связано с необходимостью внесения изменений в учредительные документы и их регистрации.
6. Возможность участника передать долю (акции) другому лицу:	Участник вправе продать или иным образом уступить свою долю в УК другим участникам	Акционеры вправе свободно передавать свои акции иным лицам. Это право не может	. Участник вправе продать или иным образом уступить свои акции другим участникам общества

	общества или третьим лицам. Уступка доли третьим лицам может быть запрещена или ограничена уставом общества. Другие участники имеют преимущественное право на приобретение доли, по цене предложения третьему лицу..	быть ограничено.	или третьим лицам. Уступка акций третьим лицам может быть запрещена или ограничена уставом общества. Другие участники имеют преимущественное право на приобретение акций, по цене предложения третьему лицу..
7. Состав органов управления организацией:	1.Общее собрание участников 2.Совет директоров – не обязательно. 3.Генеральный директор.	1.Общее собрание акционеров 2.Совет директоров – не обязательно, если число акционеров менее 50. 3. Генеральный директор	1.Общее собрание акционеров 2.Совет директоров – не обязательно. 3. Генеральный директор.
8.Кто избирает Генерального директора:	Только общее собрание участников.	Общее собрание акционеров. Но уставом может быть предусмотрено его избрание Советом директоров.	Общее собрание акционеров. Но уставом может быть предусмотрено его избрание Советом директоров.
9.Нужна ли оценка не денежного имущества, вносимого при создании организации в уставный капитал, независимым оценщиком:	Только, если стоимость имущества превышает 200 МРОТ	Нужна во всех случаях.	Нужна во всех случаях.
10.Как производится увеличение уставного капитала:	В три этапа: 1.Принятие организацией решения об увеличении уставного капитала. 2.Оплата долей. 3. Внесение изменений в учредительные документы (в части изменения уставного капитала) и их регистрация в налоговом органе.	В пять этапов: 1.Принятие организацией решения о выпуске дополнительных акций. 2.Регистрация этого решения в ФКЦБ. 3.Распределение дополнительных акций среди акционеров и оплата акций. 4.Составление отчета об итогах выпуска акций и его регистрация в ФКЦБ. 5.Внесение	В пять этапов: 1.Принятие организацией решения о выпуске дополнительных акций. 2.Регистрация этого решения в ФКЦБ. 3.Распределение дополнительных акций среди акционеров и оплата акций. 4.Составление отчета об итогах выпуска акций и его регистрация в ФКЦБ. 5.Внесение изменений в учредительные

		изменений в учредительные документы (в части изменения уставного капитала) и их регистрация в налоговом органе.	документы (в части изменения уставного капитала) и их регистрация в налоговом органе.
--	--	---	---

Безусловно, данная информация, не является исчерпывающей. Правовой статус ООО регулируется Законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.98г. с изменениями на 21.03.02г., а правовое положение ОАО и ЗАО – Законом РФ «Об акционерных обществах» от 26.12.95г. с изменениями на 27.02.03г.

1.3.2. Размер уставного капитала коммерческой организации и способ его формирования

Уставный капитал общества определяет минимальный размер его имущества, гарантирующего интересы его кредиторов. Если по окончании второго и каждого последующего финансового года стоимость чистых активов общества окажется меньше его уставного капитала, общество обязано заявить об уменьшении своего уставного капитала до размера, не превышающего стоимости его чистых активов и зарегистрировать такое уменьшение. Минимальный размер уставного капитала указан в сравнительной таблице. Формировать УК можно как деньгами, так и имуществом. Для ООО не менее 50 % УК должно быть оплачено участниками до государственной регистрации общества. Для Акционерных обществ – 50% УК должно быть оплачено в течение 3-х месяцев с момента государственной регистрации. Каждый учредитель общества обязан внести свой вклад в уставный капитал в течение срока, который определен учредительным договором (договором о создании) общества. Этот срок не может превышать одного года с момента регистрации общества. При оплате УК деньгами:

Табл. 1.3.2

	ООО	ОАО	ЗАО
1.Деньги вносятся	На накопительный счет до гос. регистрации общества	На расчетный счет или в кассу предприятия в течении 3-х месяцев после регистрации общества	На расчетный счет в течении 3-х месяцев после регистрации общества
2. Минимальная сумма, которую необходимо внести	50% уставного капитала	50% уставного капитала	50% уставного капитала
3. Оставшаяся сумма вносится	В течение первого года на расчетный счет или в кассу предприятия	В течение первого года на расчетный счет или в кассу предприятия	В течение первого года на расчетный счет или в кассу предприятия

После регистрации ООО и открытия расчетного счета деньги с накопительного переводятся по заявлению общества, на его расчетный счет.

При формировании УК имуществом участники передают вносимое ими имущество генеральному директору создаваемого общества по Акту приема-передачи, оно поступает на баланс общества после его регистрации. Состав вносимого имущества и порядок внесения должен быть описан в уставе или учредительном договоре общества (договоре о создании для АО). Имущество оценивается участниками общества с привлечением независимого оценщика, если это необходимо (см сводную таблицу).

1.3.3. Создание учредительных документов юридического лица

После выбора организационно-правовой формы юридического лица, определения размера и способа формирования уставного капитала учредители могут приступать к созданию учредительных документов. Для ООО учредительными документами являются Устав и Учредительный договор, для АО – только Устав. Договор о создании, который участники АО подписывают при учреждении общества, учредительным документом не является. Устав должен содержать наименование общества, сведения о его местонахождении, основных видах деятельности, правах и обязанностях участников (акционеров) общества, а также определять систему управления обществом и алгоритм принятия решений по ключевым вопросам его деятельности. Хочется призвать участников нового общества внимательно отнестись к созданию учредительных документов. При их создании не стоит пользоваться шаблонами, опубликованными в Интернете или литературе, так как законодательство очень быстро меняется и неспециалисту трудно определить, насколько шаблон соответствует последним изменениям. При создании учредительных документов лучше обратиться к помощи юристов, которые смогут отразить в Уставе и учредительном договоре особенности каждого конкретного общества и привести пожелания его участников в соответствие с последними требованиями законодательства.

1.3.4. Место нахождения вновь создаваемой организации

Местом нахождения организации является место нахождения постоянно действующего исполнительного органа (как правило, Генерального директора). Иногда при регистрации в налоговом органе вновь созданной организации ее участники указывают в качестве места нахождения организации место жительства (прописки, регистрации) Генерального директора, т.е. жилое помещение – квартиру или комнату в квартире, а не нежилое помещение – например, офис в нежилом здании. В результате, налоговый орган отказывает в регистрации такой организации либо впоследствии выходит в суд с иском о ликвидации такой организации в связи с тем, что при ее создании были нарушены нормы Гражданского и Жилищного кодексов РФ, запрещающие использование жилых помещений в каких-либо иных целях, кроме как для проживания. Несмотря на то, что данное нарушение не является настолько грубым и неустранимым, чтобы стать основанием для ликвидации действующей организации, оно все же является нарушением статьи 288 Гражданского кодекса РФ, которое может создать лишние проблемы во взаимодействии с государственными органами. Поэтому в качестве места нахождения постоянно действующего исполнительного органа (Генерального директора) стоит указывать нежилые помещения.

На практике, при регистрации вновь создаваемой организации налоговая инспекция может попросить предъявить документы, подтверждающие местонахождение организации. Законного права требовать данные документы у ИМНС нет, но иногда проще выполнить их требования, чем отстаивать свою позицию в суде. Документами, подтверждающими адрес, считаются:

1. Гарантийное письмо арендодателя, содержащее все его реквизиты, о том, что новой организации, после того, как она будет зарегистрирована, будет предоставлено соответствующее помещение и заключен договор аренды.
2. Договор аренды (копия, заверенная печатью) – если подтверждение потребовали уже после того, как организация была зарегистрирована.

К письму или договору необходимо приложить копию свидетельства о собственности, из которого видно, кто является собственником сдаваемого помещения.

Если помещение берется в субаренду к гарантийному письму или договору субаренды прикладывается копия договора аренды, на основании которого действует арендодатель. В этом случае необходимо проверить, разрешена ли субаренда и на каких условиях.

Следует также помнить о том, что если договор аренды помещения заключается на год и более, его необходимо регистрировать в Государственном бюро регистрации прав на недвижимость (ГБР).

1.3.5 Выбор системы налогообложения

Условно системы налогообложения, действующие на территории РФ можно разделить на две категории – общая (традиционная) система и специальные налоговые режимы. К специальным налоговым режимам относятся Упрощенная система налогообложения (УСН) и система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход (ЕНВД или «вмененка»). Специальные налоговые режимы могут применять только субъекты малого предпринимательства. ЕНВД обязаны применять малые предприятия, занимающиеся определенными видами деятельности. (Список видов деятельности, подпадающих под ЕНВД определяет Законодательный орган субъекта федерации, в рамках Главы 26.3 Налогового Кодекса РФ).

Решить, будет ли Ваше предприятие применять УСН необходимо до государственной регистрации, так как заявление о постановке на УСН следует подавать одновременно с заявлением на государственную регистрацию вновь создаваемого предприятия. Упрощенной системе налогообложения, ее видам и возможность применения посвящена Глава 26.2 Налогового Кодекса.

1.3.6. Государственная регистрация предприятий

Государственная регистрация предприятий и индивидуальных предпринимателей осуществляется федеральным органом исполнительной власти – Инспекцией Министерства по налогам и сборам Российской Федерации по месту нахождения

организации или месту регистрации физического лица, собирающегося стать индивидуальным предпринимателем. С момента внесения в Федеральный Закон «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» № 129-ФЗ от 8 августа 2001 года последних изменений (от 23.12.2003 № 185 – ФЗ), процедура государственной регистрации должна была бы выглядеть следующим образом:

После учредительного собрания и утверждения устава нового общества один из участников заверяет нотариально свою подпись под Заявлением на государственную регистрацию и в соответствующую налоговую инспекцию подается определенный законом пакет документов, а именно:

1. Заявление по форме Р11001 утвержденной Постановлением Правительства Российской Федерации от 19 июня 2002 года № 439 (в редакции Постановления Правительства Российской Федерации от 16 октября 2003 г. № 630)

2. Протокол собрания учредителей – 1 экз.

3. Устав – 2 экз.

4. Учредительный договор (Договор о создании для АО) – 2 экз.

(Все документы., содержащие более одного листа, подаются прошитыми и пронумерованными. Заявитель ставит свою подпись на сшивке каждого документа.)

5. Документ об оплате государственной пошлины 2000 рублей – оригинал.

Если придерживаться закона (129-ФЗ) то далее процедура регистрации должна была бы выглядеть следующим образом:

Через 5 рабочих дней ИМНС выдает (или направляет почтой) Заявителю или лицу, действующему на основании доверенности Свидетельство о Государственной регистрации, Свидетельство о присвоении ИНН, устав и учредительный договор (договор о создании). Этих документов достаточно для открытия счета в банке, согласно 185-ФЗ от 23.12.2003. изменившему банковское законодательство в части открытия счетов юридическим лицам и предпринимателям.

Кроме того, ИМНС направляет сведения о вновь созданном предприятии (предпринимателе) в Фонд социального страхования (ФСС), Пенсионный фонд (ПФР) и Госкомстат. ПФР и ФСС в течение 5 рабочих дней должны зарегистрировать нового страхователя и сообщить регистрационные номера в ИМНС для внесения в Государственный реестр. Госкомстат за это время присваивает статистические коды. Коды ОКВЭД (видов экономической деятельности) определяют сами участники нового ЮЛ или предприниматель и вносят их в лист Е Заявления на государственную регистрацию. (Порядок определения кодов ОКВЭД содержится в Постановлении Государственного Комитета по стандартизации и метрологии от 06.11.2001 № 454-ст)

ФСС после регистрации страхователя отправляет Информационное письмо непосредственно страхователю по адресу, содержащемуся в Госреестре (Постановление ФСС РФ от 05.01.2004 года №1). Скорее всего аналогично будут действовать ПФР и Госкомстат, но Нормативных документов, свидетельствующих об этом пока нет.

Таким образом, законодательно принцип «одного окна» про регистрации предприятий и индивидуальных предпринимателей полностью определен. К

сожалению, пока он еще не до конца реализован на практике из-за отсутствия у государственных органов технических и программных возможностей для обмена информацией друг с другом.

1.3.7. Полезные ссылки: Перечень нормативных документов, которые используются при создании организации или регистрации индивидуального предпринимателя

Гражданский Кодекс РФ

Налоговый Кодекс РФ

Закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.98г. с изменениями на 21.03.02г

Закон «Об акционерных обществах» от 26.12.95 с изменениями на 31.10.02

Закон «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» от 08.08.2001 с изменениями на 27.12.03г.

Закон о рынке ценных бумаг от 22.04 1996 с изменениями на 28.12.02г.

Постановление Правительства Российской Федерации от 19 июня 2002 года № 439 (в редакции Постановления Правительства Российской Федерации от 16 октября 2003 г. № 630)

Постановление Государственного Комитета по стандартизации и метрологии от 06.11.2001 № 454-ст

1.4 Стартовое финансирование инновационных МСП

1.4.1 Источники стартового финансирования инновационных МСП

Стартовое финансирование является наиболее сложным этапом в финансировании инновационных МСП. Начинающему предпринимателю приходится общаться с представителями финансового мира, которые видят проблему под своим особым углом зрения. Контакты устанавливаются быстрее и желанная цель в получении средств становится более реальной, если предприниматель хорошо понимает, на какие вопросы ищет ответы финансист.

Любой грамотный финансист понимает, что для бизнеса деньги играют важную, но вспомогательную роль. Они – необходимый инструмент, но не замена других элементов, из которых складывается бизнес, а именно:

- **Наличие рынка сбыта продуктов бизнеса**
- **Грамотная профессиональная управленческая команда**
- **Наличие опытного и хорошо руководимого персонала**
- **Налаженность бизнес-процессов**
- **Юридическая ясность**

Создание нового бизнеса по существу является проектом. Его финансирование подпадает под категорию проектного финансирования. Поэтому для обоснования выделения средств необходимо представить бизнес-план с всесторонним описанием бизнеса в целом, а не только финансовых расчетов.

Подавляющее большинство финансовых учреждений, как в России, так и за рубежом вообще не предоставляет стартового финансирования. Стартовый инновационный бизнес находится в еще более трудном положении, поскольку, с точки зрения финансиста, этот бизнес, помимо стандартного набора рисков, содержит еще и дополнительный комплект рисков, связанных с инновациями.

Ввиду сложности получения стартового финансирования самое простое решение – на первом этапе обойтись своими собственными средствами учредителей. Однако в подавляющем большинстве случаев этих средств не хватает, поэтому параллельно приходится заботиться о поиске других источников. Поэтому свои собственные средства следует инвестировать таким образом, чтобы повысить привлекательность компании для стороннего финансирования.

Надо иметь в виду, существуют следующие возможности привлечения финансирования (Табл. 1.4.1)

Характеристика источников финансирования

Табл. 1.4.1.

Источники	Государственные	Частные
Главные цели источников	<ul style="list-style-type: none">• достижение результатов в ограниченные сроки• коммерческая	<ul style="list-style-type: none">• максимальная доходность при контролируемом риске

	привлекательность разработки	
Виды	<ul style="list-style-type: none"> • федеральные бюджетные фонды • федеральные внебюджетные фонды, • соответствующие фонды на муниципальном и местном уровнях власти • иностранные государственные фонды. 	<ul style="list-style-type: none"> • средства физических лиц • средства частных банков и кредитных организаций • средства инвестиционных компаний и фондов
Общие условия	<ul style="list-style-type: none"> • Детальная маркетинговая проработка создаваемого продукта/технологии; • Скорейшее прохождение начальных этапов разработки и создание опытных образцов; • Доведение разработки до заключения предварительных контрактов на поставку продукции с заказчиками; 	
Условия для кредита		<ul style="list-style-type: none"> • Приобретение таких активов, которые, наряду с эффективным участием в деятельности компании могут служить предметами залога или возвратного лизинга; • Наличие устойчивых доходов от прочих видов деятельности, которые могут обеспечить возвратность полученных средств • Наличие гарантий и поручительств со стороны кредитоспособных лиц и организаций, заинтересованных в результатах деятельности инновационной компании

Для сравнения различных подходов к выбору источников финансирования приведем пример. Финансовый портрет компаний ООО «Альфа» и ООО «Бета» может быть представлен в виде схематического баланса (Рис. 1.4.1.).

Баланс ООО «Альфа»
На 01.01.2004 г

Баланс ООО «Бета»
на 01.01.2004 г

Актив	Пассив

Актив	Пассив

Рис. 1.4.1. Структура баланса.

Компании Альфа и Бета различаются только по соотношению источников финансирования. При прочих равных условиях, у компании Бета положение более рискованное, поскольку у нее больше заемных средств. Но в то же время у компании Бета та же прибыль за вычетом процентов по кредитам будет распределяться на меньшую величину собственного капитала, что обеспечит большую доходность. Кроме того, возможность привлечения кредитных ресурсов повышает способность компании к развитию (при возросшей финансовой рискованности бизнеса).

Слабая доступность заемных средств приводит к тому, что на начальных этапах, когда непредсказуемость развития нового инновационного МСП особенно

велика, объективно выше роль источников, которые пополняют собственный капитал компании в виде средств соучредителей, безвозмездных грантов. В последующем роль заемных средств увеличивается.

По мере развития компании в устойчивый прибыльный бизнес возрастает возможность прибыльной продажи бизнеса, как целиком, так и частично. Заинтересованный инвестор увеличит собственный капитал компании и повысит способность компании к дальнейшему получению кредитов.

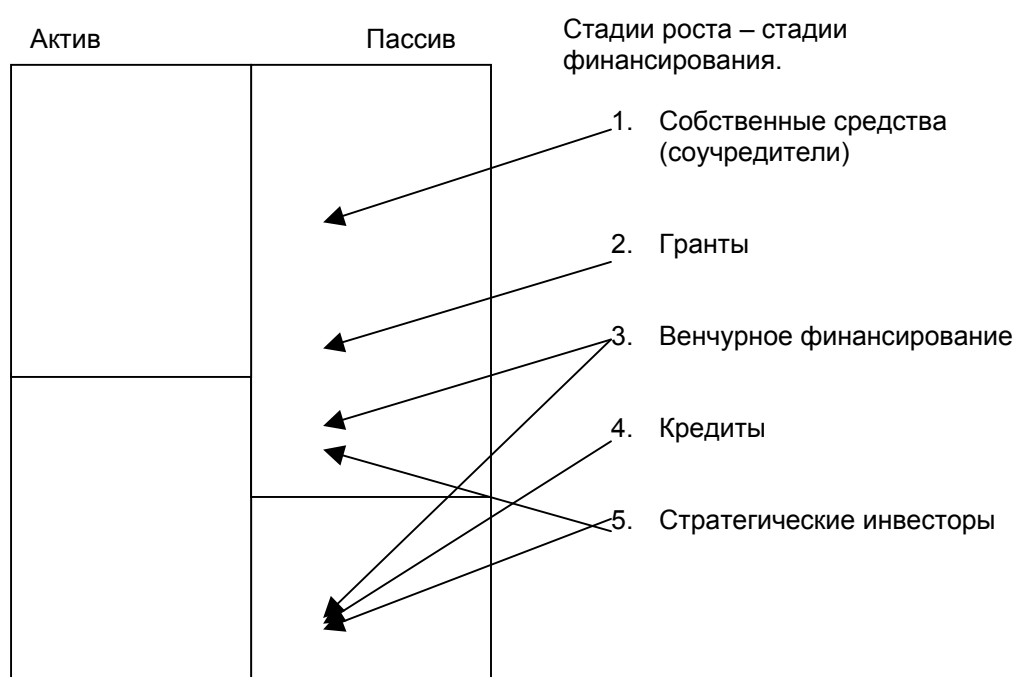


Рис. 1.4.2. Источники финансирования на различных стадиях роста компании.

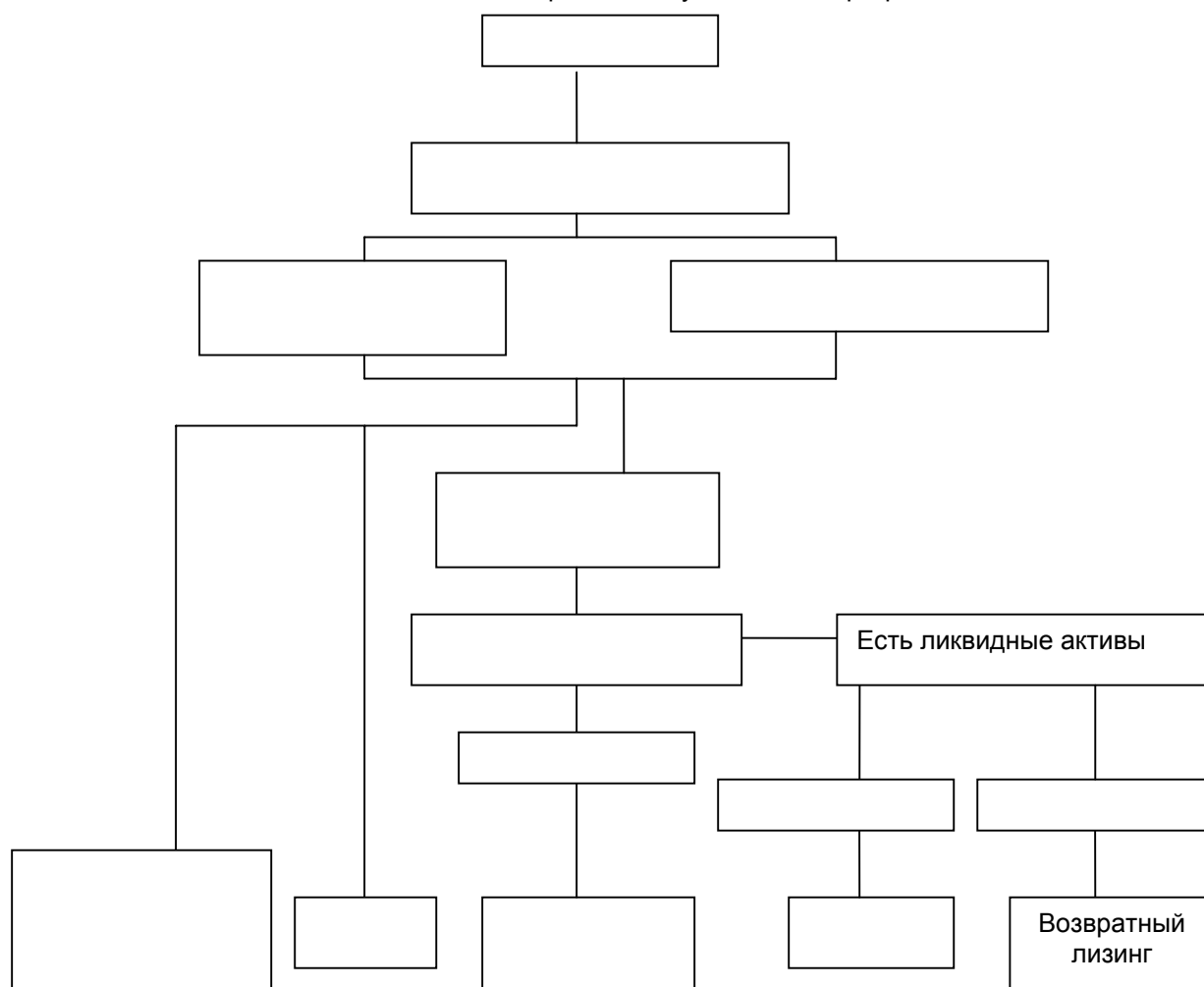
Поиск финансирования – такая же функция управления бизнесом, как и все остальные (управление производством, сбытом, персоналом и т.д.). В эту функцию необходимо вкладывать время и силы. Существенным вложением с целью поиска финансов является подробный бизнес-план, включающий проработанный раздел о рынке, конкурентах и прогнозе продаж.

Без этих разделов эксперты финансирующей организации не смогут оценить верность финансовых прогнозов, а следовательно, принять положительное решение о финансировании проекта.

Определение потребности в финансировании на любом этапе, а на начальном в особенности, требует обязательного составления финансовых прогнозов в виде трех документов: прогноза изменения баланса компании, прогноза отчета о прибылях и убытках, а также прогноза движения денежных средств. Имеющиеся на рынке доступные программные продукты (Проджект Эксперт, Альт и др.) позволяют создавать такие прогнозы, основанные на тех или иных параметрах проекта. Средства обычно не выделяются непосредственно под бизнес-идею нового предприятия. Проработанным планом и необходимыми организационными

Гранты – безвозвратные средства, выделяемые для достижения конкретных целей в согласованные сроки. Источниками грантов могут быть российские государственные фонды или иностранные фонды. В случае получения грантов следует заранее побеспокоиться о том, чтобы выделенный грант не подпадал под налогообложение как обычный доход, полученный инновационным МСП.

Не являются объектами налогообложения гранты, получаемые по программам ТАСИС.



Кредиты – предоставление финансирования на основе срочности и платности. Получение кредитов в коммерческих банках связано с обязательным предоставлением ликвидного залога в сумме большей, чем сумма предоставляемых средств. Нарушение срока погашения (графика платежей) чревато очень серьезными последствиями вплоть до ликвидации компании. В стартовый период, для которого характерна низкая предсказуемость прогнозов, можно использовать кредиты только в случае наличия серьезной поддержки со стороны поручителей.

Финансовый лизинг – предоставление финансирования в форме покупки оборудования, транспорта, объектов недвижимости. Предмет лизинга приобретается лизингодателем и передается в финансовую аренду лизингополучателю (инновационному МСП). При покупке предмета лизинга лизингополучатель

собственными средствами оплачивает авансовый платеж – 20-30% стоимости. Собственность на предмет лизинга сохраняется у лизингодателя до полной оплаты всех лизинговых платежей, а затем обычно переходит к лизингополучателю. Лизинг возможен, как правило, только в отношении таких предметов лизинга, которые обладают свойством ликвидности на вторичном рынке, то есть таких, которые лизинговая компания может изъять у лизингополучателя и продать иным пользователям.

Возвратный лизинг похож на финансовый лизинг. Разница состоит только в том, что предмет лизинга приобретается у самого лизингополучателя (инновационного МСП). В результате инновационное МСП получает средства для финансирования своей деятельности.

В качестве реального примера финансирования на ранней стадии может быть предложен Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. Фонд объявил, что в 2004 году он намерен в дополнение к существующим программам начать предоставление стартового финансирования.

Фонд образован в форме государственной некоммерческой организации. В Фонд ежегодно направляется фиксированный процент средств федерального бюджета на гражданскую науку (1,5%).

Основными задачами Фонда являются в частности:

- оказание прямой финансовой, информационной и иной помощи малым инновационным предприятиям, реализующим проекты по разработке и освоению новых видов наукоемкой продукции и технологий на основе принадлежащей этим предприятиям интеллектуальной собственности;
- создание и развитие инфраструктуры поддержки малого инновационного предпринимательства.

Среди **принципов** деятельности Фонда имеются следующие:

- осуществлять поддержку только юридических лиц в форме малых инновационных компаний;
- под малыми инновационными компаниями понимаются компании, соответствующие законодательному определению малого предприятия и обладающие правами на интеллектуальную собственность, содержащуюся в предлагаемом для поддержки проекте;
- экспертиза заявок осуществляется внешними экспертами, причём не только по их научно-техническому содержанию, но и по вопросам финансового, экономического, производственного характера, проработке платёжеспособного рынка. Аппарат Фонда проводит только формальную экспертизу заявок на наличие в них всех необходимых документов;

- решение о финансовой поддержке проектов принимается на основе рейтингового голосования конкурсной комиссии Фонда, в составе которой по согласованию с наблюдательным советом представлены специалисты различного профиля;
- поддержка проектов за счёт средств федерального бюджета может осуществляться как на безвозвратной, так и на возвратной основе. В последнем случае предприятия не должны предоставлять Фонду гарантии и залоги в обеспечение возврата заёмных средств, проценты по займам не должны превышать половины учётной ставки Центрального Банка, а сроки возврата средств должны быть достаточными для коммерческой окупаемости проекта;
- не более половины средств Фонда должна использоваться на поддержку проектов заявителей из московского региона;
- заявки от предприятий из регионов России должны поступать непосредственно в Фонд, но в наиболее наукоёмких регионах России Фонд должен иметь свои представительства для информирования общественности о деятельности Фонда, содействия предприятиям в подготовке заявок, предоставления Фонду информации о предприятии-заявителе, а также контроля за ходом выполнения проекта;
- при рассмотрении заявок предпочтение отдавать проектам с паритетным участием в финансировании работы наряду со средствами федерального бюджета и других источников финансирования. Доля средств Фонда в проекте НИОКР не должна превышать 50%.

На интернет-сайте Фонда наглядно и чётко изложены **требования по оформлению заявок на финансирование**.

1.4.2. Полезные адреса и ссылки

1. Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере

Генеральный директор Фонда - БОРТНИК Иван Михайлович

Адрес: 119911 Москва, Ленинский проспект, 49

тел. (095) 135-7734, 135-9638

факс: (095) 132-8993

E-mail: fond@com2com.ru

Сайт: <http://www.fasie.ru/>

Можно направлять заявки на финансирование непосредственно в Фонд. Но лучше это делать через организации, которые осуществляют консультационную поддержку заявок на финансирование, подаваемых в Фонд. В Балтийском регионе РФ в сеть Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере входят 3 организации (все расположены в Санкт-Петербурге):

2. Инновационный технологический центр Регионального фонда научно-технического развития Санкт-Петербурга

Адрес: 194156, г. Санкт-Петербург, пр. Энгельса, д. 27, корп. 12В

Телефон: (812) 244-2511; 244-0804

Факс: (812) 326-6191

E-mail: spivak@rfntr.neva.ru

Сайт: www.rfntr.neva.ru

3. Инновационно-технологический центр ЗАО "Инновации ленинградских институтов и предприятий"

Адрес: 197735, С.Пб., ул.Инструментальная, 6

Телефон: (812) 234-9859

Факс: (812) 234-9859

E-mail: post@ilip.itc.etu.ru

Сайт: <http://ilip.itc.etu.ru>

4. Инновационно-технологический Центр Фонда (ТВН)

Адрес: **197376, С.Пб., ул. Гжатская, 27**

Телефон: **(812) 534-6610**

Факс: **(812) 545-4396**

E-mail: fondtvn@delfa.net

Сайт: www.fondtvn.spb.ru

Федеральный Фонд поддержки малого предпринимательства

Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства (ФФПМП) является государственным учреждением и образован в 1995 году в соответствии с Законом Российской Федерации "О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации".

Деятельность ФФПМП координируется Министерством Российской Федерации по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства.

При участии ФФПМП создаются региональные и муниципальные фонды, агентства, информационные и выставочные центры, учебно-деловые центры, технопарки, бизнес-инкубаторы, лизинговые компании.

На территории Балтийского региона РФ Федеральный фонд, в числе прочих, входит в состав учредителей ЗАО «Карельское региональное агентство поддержки малого и среднего бизнеса», ЗАО «Калининградское региональное агентство поддержки малого и среднего бизнеса» и Фонда поддержки предпринимательства и развития конкуренции свободной экономической зоны «Янтарь» (Калининград).

Соглашения о финансировании региональных программ и проектов поддержки и развития малого предпринимательства подписаны с девятью регионами СЗФО, включая, Калининградскую область (1997 год), Мурманскую область (1999 год), Республику Карелия (1999 год) и Санкт-Петербург (2001 год).

Председатель правления ФФМСП - РУНОВ Александр Владимирович

Адрес: 107066, Москва, 1-ый Басманный пер, д.6,

стр.4 тел. (095) 261 9805

факс: 261 86 40, 291 35 50

E-mail: ffmp@cityline.ru

Сайт: <http://www.ffmp.siora.ru/>

ФФПМП обладает весьма разветвленной и представительной структурой, в том числе и в субъектах Балтийского региона РФ.

Фонд, в основном через систему дочерних компаний осуществляет финансирование малого бизнеса. Специализации в сфере инноваций Фонд не имеет.

Адреса организаций поддержки малого бизнеса.

Санкт-Петербург

1. Гильдия мебельщиков. 191025, Санкт-Петербург ул. Рубинштейна, 1 (812) 325-33-22 факс: 164-0124
2. Департамент Федеральной Государственной Службы занятости населения по Санкт-Петербургу. 290000, г. Санкт-Петербург, ул. Галерная, 7
3. ЗАО "ИЛИП" (филиал Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере) 197376, г. Санкт-Петербург, ул. проф. Попова, 5 234-98-59 факс: 234-98-59 post@ilip.itc.etu.ru
4. ЗАО ММЦ "Санкт-Петербург-Москва". 190000, г. Санкт-Петербург, ул. Плеханова, 25 (812) 314-14-21 факс: 311-66-62 piter@marketcenter.ru, mmc@spiras.nw.ru
5. Комитет экономики и промышленной политики Администрации Санкт-Петербурга. 190000, Санкт-Петербург пр. Вознесенский, 16 (812) 315-5152 факс: 319-9554 cedipt@gov.spb.ru
6. Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр». 190000, Санкт-Петербург, пер. Антоненко, 6 (812) 314-4119, 319-9626, 3199786 факс: 319-9814 icscr@leontief.spb.ru, <http://www.leontief.ru>
7. Некоммерческое партнерство "Санкт-Петербургский Союз предпринимателей" 198095, Санкт-Петербург, ул. Балтийская, д.24 (812) 252-0150, 252-1006
8. Некоммерческое партнерство "Центр бизнес-планирования и управления". 198052, Санкт-Петербург пр. Измайловский, 14 (812) 112-6509 факс: 112-6509
9. Отдел поддержки предпринимательства Комитета экономики и промышленной политики Администрации области 193000, Санкт-Петербург, Вознесенский пр-т, 16 (812) 319-98-21, 319-94-64 supbus@ceip.spb.ru
10. Офис Программы приграничного сотрудничества Тасис 199004, Санкт-Петербург, 8 линия В.О., 61 (812) 328-6248, 327-0943 факс: 327-0943 chaplin@mail.wplus.net
11. Президентская Программа подготовки управленческих кадров. 190000, Санкт-Петербург, Вознесенский пр., 16 (812) 314-4125 факс: 319-9554
12. Региональный Фонд научно-технического развития Санкт-Петербурга. 194156, Санкт-Петербург а/я 33 (812) 244-2511 факс: 326-61-91
13. Санкт-Петербургская Торгово-промышленная Палата. Информационный центр 191194, Санкт-Петербург ул. Чайковского, 46-48 (812) 273-48-96, 273-86-12 spbcci@spcci.ru, Ovesi@neva.spb.ru
14. Санкт-Петербургский Фонд Развития Бизнеса 198052, Санкт-Петербург пр. Измайловский, 14 (812) 325-8351, 340-0480 факс: 112-6607 info@fbd.spb.ru <http://www.fbd.spb.ru/>
15. Санкт-Петербургский Государственный Фонд развития малого и среднего бизнеса 198052, Санкт-Петербург, Измайловский пр-т, 14, к.428 sbfund@fbd.spb.ru
16. Северо-Западная ассоциация кредитных союзов. 198020, Санкт-Петербург, наб. Обводного канала, д. 150 259-19-09
17. Северо-Западный региональный фонд поддержки малого предпринимательства 191186, Санкт-Петербург, Невский пр-т, д. 7/9 (812) 312-42-31, 312-35-87 факс: 312-42-31 nwfond@yandex.ru
18. Территориальное управление по Санкт-Петербургу и Ленинградской области Министерства РФ по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства. 191186, Санкт-Петербург Невский пр., 7/9, лит. А (812) 314-7914 факс: 315-78-51

19. Технический офис бюро ТАСИС. 198005, Санкт-Петербург пр. Измайловский, 14 (812)325-0819, 325-0820 факс: 325-0821 martin@tacis.spb.su
20. Фонд развития науки, техники и франчайзинга. Санкт-Петербург, ул. Новолитовская, 15, оф. 402. (812)327-4784 факс: 327-4785
21. Форум Лидеров Бизнеса под эгидой Принца Уэльского (812) 325-8100 факс: 325-8101 elena.korf@pwbif.spb.su
22. Центр гражданских инициатив. 197348, Санкт-Петербург ул. Гороховая, 64-7 (812)327-5599, 279-26-23 факс: 327-9799.

Республика Карелия:

1. ГНУ "Фонд поддержки и развития малого предпринимательства Республики Карелия" 185035, Республика Карелия, Петрозаводск, ул. Энгельса, 4, каб. 14 (8142) 78-21-91, 78-22-55 факс: 78-22-55 business@onego.ru <http://delo.karelia.ru>
2. Департамент федеральной государственной службы занятости населения по РК 185005, Республика Карелия, Петрозаводск, пр. А. Невского, 33 (8142) 55-65-38 depzan@onego.ru
3. Карельское региональное агентство малого и среднего бизнеса. 185035, Республика Карелия, Петрозаводск, ул.Ф.Энгельса, 4, каб. 14 (8142) 78-22-55, 78-21-91 business@karelia.ru <http://delo.karelia.ru>
4. Карельское Региональное отделение Всероссийского союза предпринимателей малого и среднего бизнеса. 185014, Петрозаводск, Лесной пр., 27-1 (81422) 7-97-30, 7-43-09, 7-56-96, спут. 9493
5. Карельское территориальное управление Министерства по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства РФ. 185035, Республика Карелия, Петрозаводск, ул. Андропова, 2 (8142) 78-44-30 факс: 78-33-78 bancrot@onego.ru
6. Министерство труда и занятости Республики Карелия. 185610, Республика Карелия, Петрозаводск, ул.Кирова, 9 (8142) 77-49-11 факс: 77-49-11
7. Министерство экономического развития Республики Карелия. 185028, Республика Карелия, Петрозаводск, ул.Андропова, 2 (8142) 78-24-38, 76-96-86 факс: (8142) 78-10-39 economy@karelia.ru
8. ОАО "Онего-лизинг". 185000, Республика Карелия, Петрозаводск, ул. Куйбышева, 21 (8142) 76-86-16
9. Республиканский Учебный центр подготовки и переподготовки незанятого населения. 185005, Республика Карелия, Петрозаводск, пр.А.Невского, 33 (8142) 55-65-78, 55-03-96
10. Торгово-промышленная палата Республики Карелия. 185035, Республика Карелия, г.Петрозаводск, ул.Ф.Энгельса, 4 (8142) 78-30-40 факс: (8142) 76-54-78 chamber@karelia.ru
11. Центр непрерывного образования кадров (Центр "КарелНОК"). 185610, Республика Карелия, Петрозаводск, ул.Кирова, 12, 3 этаж, к.19 (8142) 77-96-61, 7-14-50, 7-42-40 факс: 77-96-61 centrenok@onego.ru

Мурманская область

:

1. "Союз рыбопромышленников Севера" 183038, г. Мурманск, ул. Кап. Егорова, 6 (8152) 47-67-28, 45-78-69 факс: 47-69-40 souzrps@an.ru
2. Государственный фонд развития малого предпринимательства Мурманской области (ФОРМАП) 183625, Мурманск, пер. Терский, 3 (8152) 42-86-46, 42-86-45 факс: 42-86-39 formap@polarcom.ru

3. Департамент экономики администрации Мурманской области. 183006, г.Мурманск, пр.Ленина, 75 (8152) 48-62-19, 48-63-19 факс: (8152) 45-10-54
econom08@amo.murman.ru
4. ЗАО "Мурманское региональное агентство поддержки малого и среднего бизнеса" 183008, г.Мурманск, пр-т Кольский 110-А (8152) 27-10-82 факс: 27-10-82
mr_agency@aspol.ru www.murmansk.siora.ru
5. Информационно-консультационный центр для начинающего предпринимателя при Северной ТПП 183766, г. Мурманск, пер. Русанова, 10 (815-2) 47-39-78 факс: 47-39-78 ncci@online.ru
6. Мурманская областная общественная организация "Союз предпринимателей" г. Мурманск, ул. Воровского, 13 (8152) 47-92-96
7. Мурманская общественная организация частных предпринимателей "Стратегия" 183052, Мурманск, пр-т Кольский, д. 198, оф.52
8. Мурманская региональная общественная организация предпринимателей "Ассоциация предпринимателей "АРГО" 183074, г. Мурманск, ул. Орликовой, дом 30, оф. 52 42-20-00
9. Мурманский областной центр занятости населения 183039, г. Мурманск, ул. Книповича, 48 (8152) 23-49-11, 23-49-12
10. Мурманский региональный общественный фонд поддержки предпринимательства и социальных инициатив "Баренц-фонд" 183016, г. Мурманск, ул. Софьи Перовской, дом 17
11. Мурманское Территориальное управление министерства по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур 183016,г.Мурманск, ул.С.Перовской, 2 (8152)47-64-77 факс: 47-64-77
12. НП "Союз промышленников и предпринимателей Мурманской области" 183016, г.Мурманск, ул. Софьи Перовской, 2, оф. 115 (815-2) 45-35-13 факс: 45-05-99
13. НП объединение предприятий и предпринимателей Мурманской области "Кольский Север" 183038 г.Мурманск, пер. Русанова, 8 (8152) 47-36-78
14. Общественная организация "Кольский центр развития предпринимательства" 183766, Мурманск пер. Русанова 10, офис 212 (815-2)26-67-58, 47-23-87
kbdс@rosmail.ru <http://kбdc.rosweb.ru>
15. Северная торгово-промышленная палата (СТПП) 183766, г. Мурманск, пер.Русанова, 10 (8152) 47-29-99, 47-27-89 факс: 47-39-78 ncci@online.ru
<http://www.murmanweb.an.ru./ncci/>
16. Центр правовой экспертизы и помощи предпринимателям при Северной ТПП 183766, г.Мурманск, пер. Русанова, 10 (815-2) 47-27-89 факс: 47-39-78
ncci@online.ru

Калининградская область

1. Главное Управление экономики и промышленности 236007, г.Калининград, ул.Д.Донского, 1 (0112)451478, 464648, 228074 факс: 465880
economy@gov.kaliningrad.ru, specdoc@gov.kaliningrad.ru
2. Государственное областное учреждение "Фонд поддержки малого предпринимательства в Калининградской области" 236016, г. Калининград, ул. Литовский вал, 38 353-336, 353-337
3. ЗАО ММЦ "Калининград-Москва" 236000, г. Калининград, Советский пр-т, 12, к.414 (0112) 55-46-14, 55-55-33, 22-62-88, 22-62-89 факс: 27-90-05 mmc@inok.baltnet.ru 2680

4. Калининградский бизнес-инкубатор 236016, г. Калининград, ул. Гагарина, 103 43-08-65
5. Калининградский инновационно-технологический центр 236000, г. Калининград, ул. Каштановая аллея, 1а. 22-89-22 sin@gov.kaliningrad.ru
6. Калининградский областной комитет Российского профсоюза работников среднего и малого бизнеса 236040, г. Калининград, ул. Сергеева, 14 43-12-71, 43-42-25 postmaster@cps.koenig.ru 3458
7. Калининградский Региональный центр развития предпринимательства 236007, г. Калининград, пр-т Мира, 4 516-619 факс: 536-071
8. Калининградское региональное отделение общероссийской общественной организации "Ассоциация женщин - предпринимателей России" 236016, г. Калининград, пр-т Мира, 106 27-32-64
9. Калининградское региональное отделение Российской ассоциации развития малого и среднего предпринимательства 236000, г. Калининград, Советский пр-т, 12 554-614 факс: 279-005
10. Координационный совет по малому предпринимательству Калининградской области 236007, г. Калининград, ул. Дмитрия Донского, 1 451-478
11. Региональный фонд развития Калининградской области 236003, Калининград, ул. Портовая, 24 (0112) 44-28-07, 46-47-96
12. Региональный центр переподготовки и трудоустройства военнослужащих, уволенных в запас или отставку, и членов их семей 236016, г. Калининград, ул. Литовский вал, 38 469-419 postmaster@khms.koenig.su
13. Союз предпринимателей Калининградской области 236000, г. Калининград, ул. Шиллера, 20 27-26-23 ksp@baltia.koenig.ru

2. Как управлять развитием инновационного предприятия?

2.1. Стратегическое управление инновационными МСП

2.1.1. Определение стратегии и процесс стратегического управления

Стратегия – направление развития, которое выбирает предприятие, исходя из соотношения внутренних сил и слабостей и внешних возможностей и угроз для достижения поставленных целей. Стратегия формируется в непрерывном процессе стратегического управления, включающего в себя несколько стадий (рис. 2.1.1).

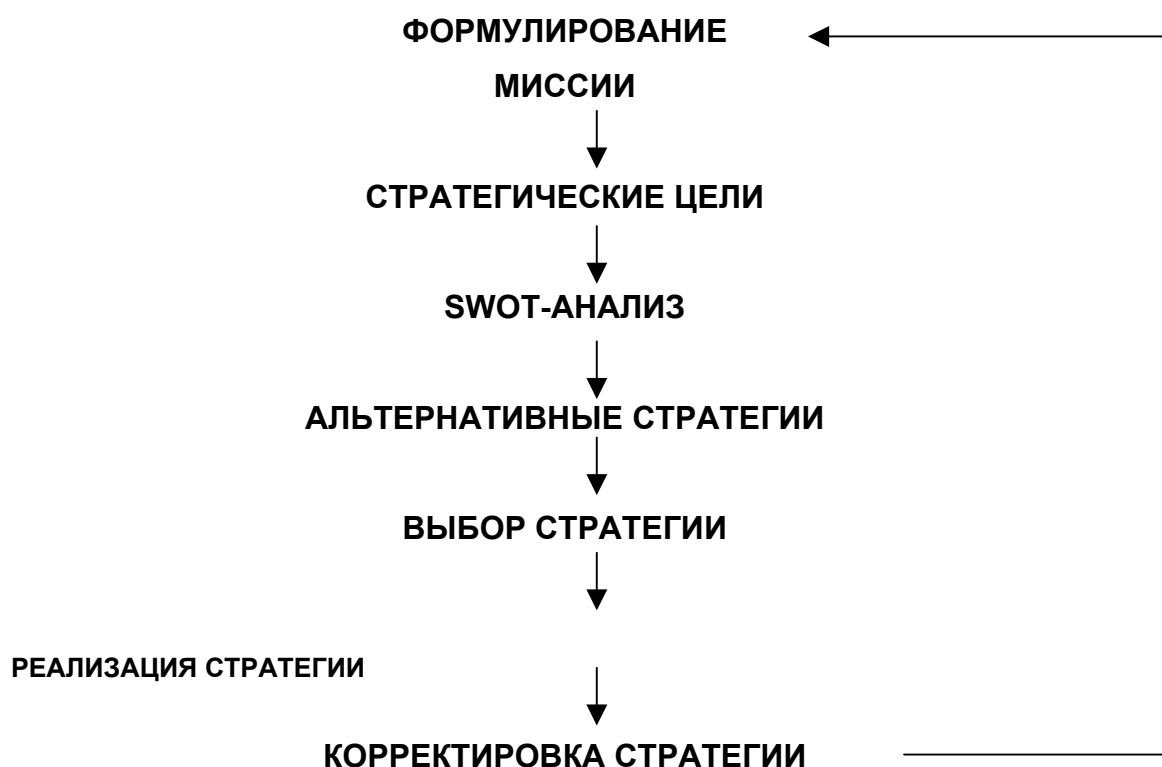


Рис.2.1.1. Процесс стратегического управления.

Формулирование миссии – следующий логический шаг после выбора инновационной идеи и определения бизнеса (см. раздел 1.1) перед созданием инновационного предприятия.

Определение миссии	Требования к формулировке миссии	Аспекты, которые целесообразно отразить в формулировке миссии	Условия, которым должна удовлетворять формулировка миссии
Миссия - ясно выраженное словесное заявление о социально-значимом назначении организации в долгосрочном периоде	Формулировка миссии может быть получена при ответе авторов инновационной идеи, а именно они чаще всего становятся руководителями предприятия, на вопросы: "Зачем мы существуем? Что мы делаем? Куда мы движемся?". Миссия должна давать представление об общем направлении развития инновационного предприятия.	<ul style="list-style-type: none"> • круг удовлетворяемых потребностей и их социальная значимость; • характеристика продукции предприятия и ее конкурентные преимущества; • перспективы развития инновационного бизнеса. 	<ul style="list-style-type: none"> • Миссия должна быть яркой, броской, лаконичной и динамичной конструкцией, удобной для восприятия целевыми аудиториями (сотрудниками, клиентами и общественностью): • вызывать доверие целевых аудиторий • быть совместимой с ценностями, доминирующими в обществе • отражать истинное видение будущего высшим руководством компании и ее владельцами

В идеальном случае в формулировке миссии сливаются воедино общественные или даже общечеловеческие ценности с видением инновационного бизнеса. Так, например, "Microsoft" определяет свою миссию как "содействие полной реализации личностного потенциала и потенциала предприятий для наших пользователей во всем мире". Компании IBM и Canon используют категории общечеловеческих ценностей. Первая определяет свою миссию как "Уважение к личности, поиск совершенства во всем", вторая - "Вносить положительный вклад путем непрерывного роста и реинвестиции в мировые сообщества". более практична и приземлена в определении своей миссии известная инновационная корпорация "British Telecom": "Обеспечение дальней связи, предоставление информационных товаров и услуг на уровне мировых стандартов, а также развитие и эксплуатация наших сетей в Британии и других странах". Компромисс между глобальными целями и реальными задачами находит энергомашиностроительный концерн ABB, обращаясь ко всем трем целевым аудиториям: "Мировое лидерство на на ключевых рынках за счет технологического обновления продукции, гарантии качества и постоянного внимания к клиентам.

ABB учитывает проблемы охраны окружающей среды во всех видах своей деятельности.

ABB исповедует принципы корпоративной сплоченности и индивидуальной ответственности сотрудников в сочетании с честностью и уважением в отношениях с ними".

Цели, которые устанавливает для себя фирма, уточняют и детализируют заявление о предназначении, дают ясное представление о направлении развития. Важная задача постановки целей - утверждение стандартов для оценки деятельности предприятия. Классификация стратегических целей представлена на рис. 2.1.2.



Рис. 2.1.2. Классификация стратегических целей предприятия.

Следующим этапом процесса стратегического управления является SWOT – анализ (рис. 2.1.3).

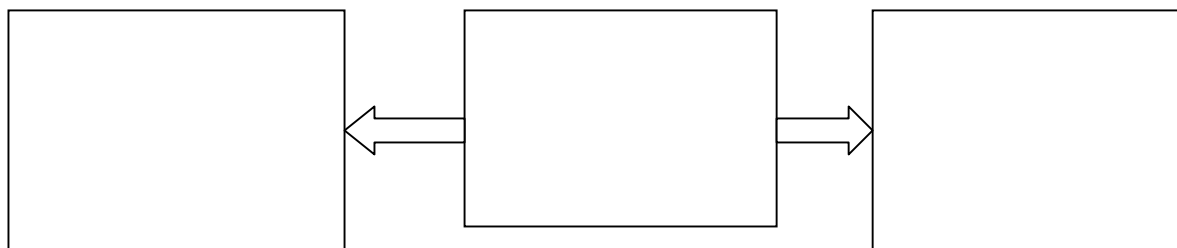


Рис. 2.1.3. SWOT – анализ.

Значимость SWOT-анализа в процессе стратегического управления определяется самой его сущностью, необходимостью ответа на важнейшие для предприятия стратегические вопросы:

- "В каком положении находится сейчас предприятие?"
- "В чем заключаются конкурентные преимущества?"
- "Какие возможности и угрозы таит в себе окружающая среда?"

Под окружающей деловой средой принято понимать так называемые внешние группы давления, т.е. структуры внешней среды, оказывающие влияние на поведение фирмы /2.1./.

Внутренний анализ должен охватывать все основные функциональные объекты управления (см. раздел 2.2.1), а также учитывать специфические корпоративные характеристики предприятия, такие как наличие уникальных способностей, корпоративного стиля, фирменной культуры.

В таблице 2.1.2 представлены основные моменты, которые следует принимать во внимание при выполнении внутреннего анализа инновационного предприятия.

Вопросник для внутреннего анализа инновационного предприятия

Таблица 2.1.2

Функция управления	Оцениваемые параметры и характеристики
Менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень управленческой подготовки руководителей проекта? • Опыт руководителей в практической работе по управлению проектами? • Наличие план-графика работ по реализации проекта? • Распределение ответственности и полномочий между руководителями проекта? • Степень мотивации руководителей проекта и рядовых исполнителей?
Производство	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие производственной базы для реализации проекта: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Производственные площади?</i> • <i>Необходимое оборудование?</i> • <i>Квалифицированный персонал?</i> • <i>Контроль качества, обеспечивающий необходимые параметры производимого продукта</i> • Наличие разработанной конструкторской документации для производства? • Наличие разработанной технологии производства?
Маркетинг и сбыт	<ul style="list-style-type: none"> • Насколько глубоко маркетинговая концепция проникла в сознание участников проекта(как руководителей, так и исполнителей)? • Проводились ли исследования потенциальных потребителей продукта или выводы о потребности сделаны на основе интуиции или умозрительных соображений? • Есть ли четкое представление о потребителе\потребителях продукта? • Насколько детально сегментирован потребительский рынок? • Выполнен ли анализ потенциального объема потребления в

	<p>каждом из сегментов?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Использовались ли внешние эксперты при выполнении рыночных исследований? • Знает ли руководство проекта о конкурентных преимуществах своего продукта? • Определены ли дополнительные полезности продукта? • Существует ли и насколько обоснована программа продвижения продукта? • Какими средствами (участие в конференциях, выставках, публикации в специализированных журналах и т.д.) планируется продвигать продукт? • Предусмотрена ли в бюджете на проект статья на продвижение продукта? • Какова относительная доля затрат на продвижение продукта в бюджете на проект? • Учитывалась ли при планировании проекта теория жизненного цикла продукта? • Определена ли ценовая политика в отношении продаж продукта?
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> • Разработан ли обоснованный бюджет проекта? • Располагает ли руководство проекта собственными финансовыми средствами, достаточными для реализации проекта? • Существуют ли надежные внешние источники финансирования проекта? • Разработан ли бизнес-план реализации проекта? • Выполнен ли расчет окупаемости проекта, расчет точки безубыточности? • Насколько увязан расчет окупаемости с результатами маркетингового исследования? • Насколько вероятна возможность получения льготного кредита из одного из доступных источников (целевые кредиты международных фондов, бюджетные кредиты в рамках федеральных и муниципальных программ)? • Насколько вероятна возможность получения гранта на проведение исследований в рамках проекта?
Кадровый потенциал	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень специальных знаний научного коллектива, участвующего в выполнении проекта. • Практический опыт основных исполнителей проекта, накопленный в разработках в данной области. • Опыт внедрения научных разработок, имеющийся у руководителей проекта. • Уровень знания отечественных достижений в данной области. • Уровень знания мировых достижений в данной области. • Психологическая совместимость основных исполнителей проекта • Умение основных исполнителей проекта работать в команде. • В какой мере коллектив исполнителей допущен к принятию решений, насколько коллегиально принимаются решения? • Наличие в научном коллективе творческого лидера – генератора научных идей. • Разработаны ли меры дополнительного поощрения членов

	коллектива (дополнительное страхование, оплата лечения, бонусы при достижении определенных результатов)?
--	--

Наглядной формой представления результатов внутреннего анализа является матрица профиля стратегических преимуществ. Пример профиля стратегических преимуществ инновационного предприятия приведен на рис. 2.1.4.

Внешний анализ положения инновационного предприятия строится на основе модели GETS (Правительство - Экономика – Техника - Общество) и модели пяти сил конкурентной борьбы в отрасли, в которой оперирует инновационное предприятие /2.1.2/. Модель пяти сил конкуренции в отрасли представлена на рис. 2.1.5.

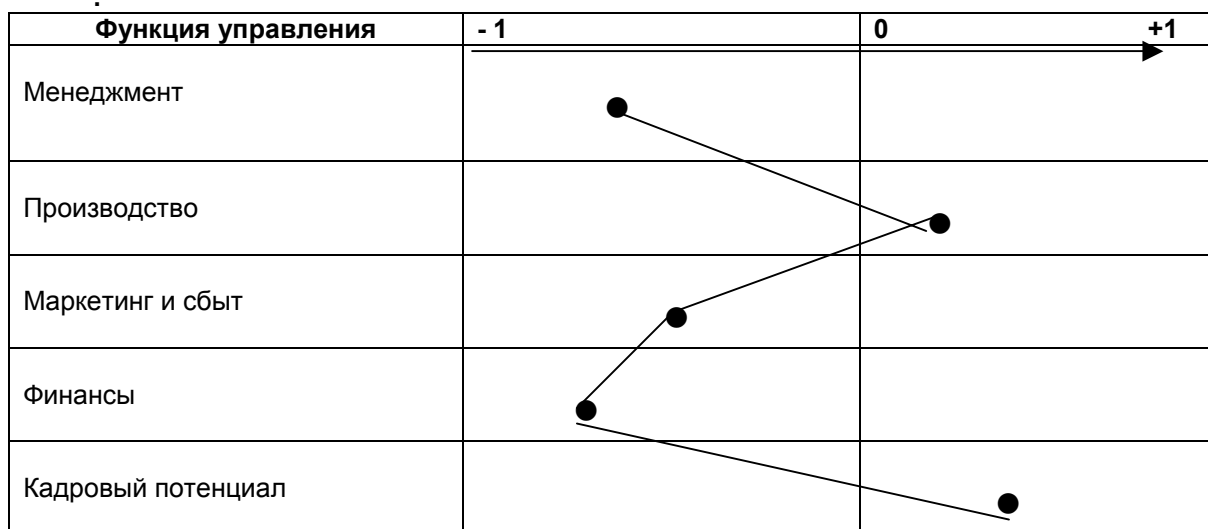


Рис. 2.1.4. Типичный профиль конкурентных преимуществ инновационного предприятия.

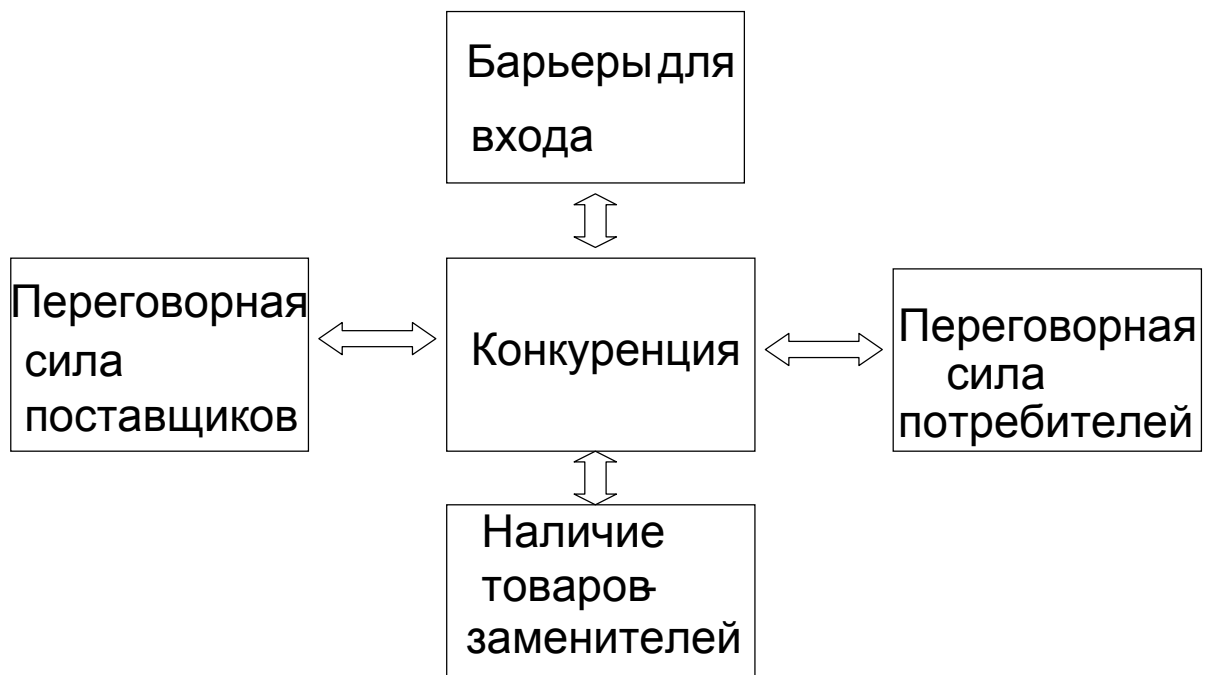


Рис. 2.1.5. Модель пяти сил отраслевой конкуренции.

Результаты внешнего анализа также представляются в виде профиля конкурентных преимуществ и позиционируются, как правило, на шкале от "-1" (угрозы) до "+1" (возможности), что позволяет с учетом итогов внутреннего анализа, построить матрицу выбора стратегии (рис. 2.1.7). Данная матрица базируется на выделении стратегий четырех уровней (Рис. 2.1.6).

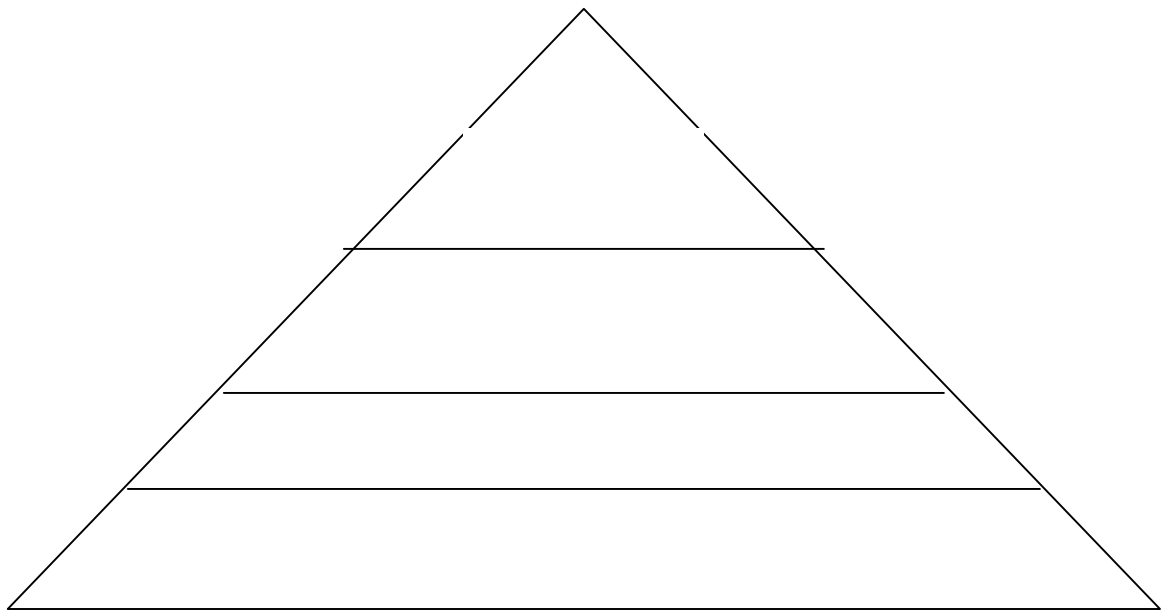


Рис. 2.1.6. Пирамида стратегий.

Уровень А – стратегии – цели, к которым относятся стоимостное лидерство, концентрация; дифференциация и, при определенных условиях, диверсификация. Успешная реализация стратегий – целей обеспечивает долгосрочные конкурентные преимущества и, за счет этого, успех в конкурентной борьбе.

<p><u>Стратегия стоимостного лидерства</u></p> <p>базируется на минимизации издержек, связанных с производством и сбытом продукции, обеспечении издержек ниже уровня конкурентов. Использование стратегии стоимостного лидерства позволяет, с одной стороны, получать прибыль большую по сравнению с конкурентами при равных ценах, с другой – обеспечивать победу в ценовых войнах.</p>
<p><u>Стратегия дифференциации</u></p> <p>базируется на создании характерного, отличного от других имиджа компании и/или продукта, создании так называемого «brand-name».</p>
<p><u>Стратегия концентрации</u></p> <p>или, как ее еще часто называют, нишевая стратегия, ориентирована на узкую часть рынка, определенную рыночную нишу. Целевой сегмент может быть определен, прежде всего, исходя из соображений особых требований к товару, которые предъявляет целевая группа. Задача состоит в том, чтобы предложить товар, способный в наилучшей степени удовлетворить потребности целевой группы</p>
<p><u>Стратегия диверсификации</u></p> <p>предполагает расширение ассортимента выпускаемых товаров или оказываемых услуг, что позволяет добиваться более устойчивого положения на рынке.</p>

Уровень В – стратегии - средства, к которым относятся интеграция (вертикальная и горизонтальная), диверсификация (при определенных условиях), сегментарный рост, сокращение, переход на другой рынок.

На уровнях С и D расположены функциональные и субфункциональные стратегии, формируемые в соответствии с функциями управления предприятием, Пример: маркетинговые и ценовые стратегии.

Если результаты SWOT- анализа позиционируются в первом квадранте матрицы, имеет место самое благоприятное с точки зрения предприятия соотношение, при котором доминирование сильных сторон в сочетании с множеством благоприятных возможностей во внешней среде при отсутствии существенных угроз. Стратегия – средство – сегментарный рост.

Однако рост не может быть самоцелью, и для достижения стабильного конкурентного преимущества предприятию необходимо стремиться к реализации стратегии – цели. В данном случае наиболее целесообразная стратегия – цель – стоимостное лидерство в сочетании с дифференциацией. Внутренних сил компании в этом случае достаточно для того, чтобы обеспечить двукратные долговременные конкурентные преимущества, которые приносят стоимостное лидерство и дифференциация.

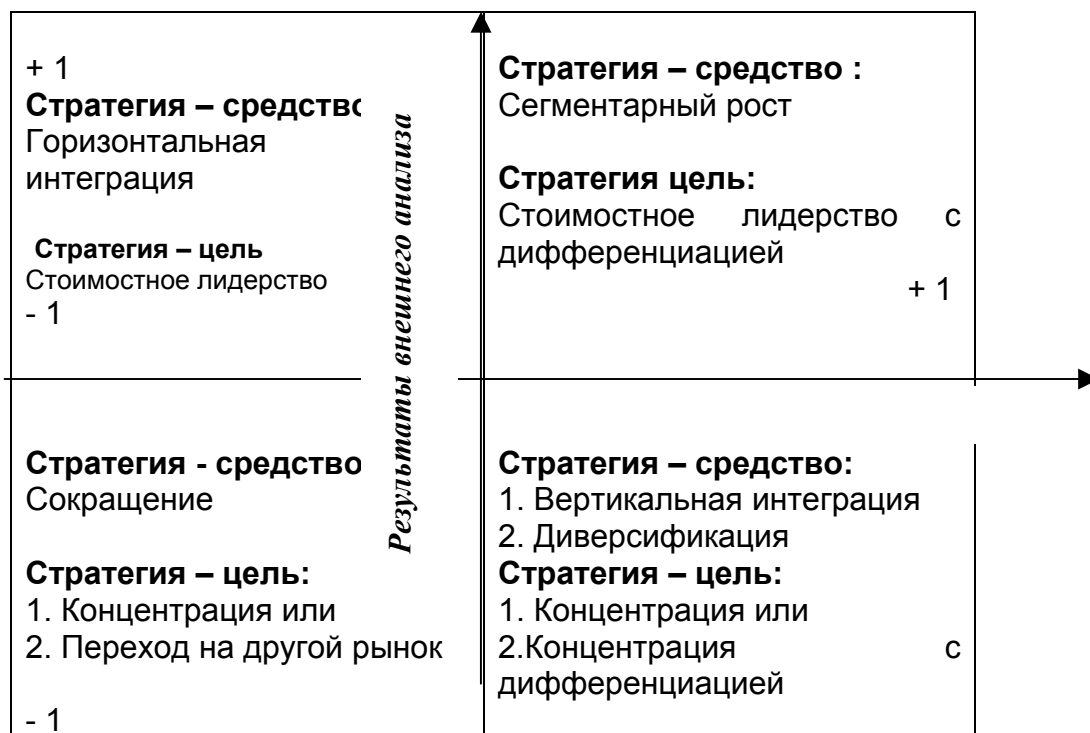


Рис.2.1.7. Матрица выбора стратегии.

2-й квадрант матрицы. В этом случае внешняя ситуация для инновационного предприятия благоприятна, однако доминирование внутренних слабостей не позволяет ему самостоятельно использовать эти возможности. Поэтому стратегией – средством может быть горизонтальная интеграция, позволяющая компенсировать свои слабости за счет новых партнеров. Типичными слабостями инновационных компаний является недостаток финансовых ресурсов и непрофессиональный менеджмент. Поскольку горизонтальная интеграция приводит к увеличению доли рынка, принадлежащей предприятию, то наиболее рациональной стратегией - целью является стоимостное лидерство.

3-й квадрант. Самый неблагоприятный для предприятия вариант, доминирование слабых сторон над сильными внутри компании и множество угроз во внешней среде. Если предварительная оценка инновационной идеи была проведена корректно и тщательно, то такая идея должна быть отвергнута на более ранних стадиях анализа и инновационное предприятие или инновационный проект вообще не должен быть реализован. Единственной стратегией – средством, позволяющей в определенной мере освободиться от внутренних слабостей и избежать внешних угроз является целенаправленное сокращение, избавление от продуктов и рынков, несущих в себе угрозы. Таким образом, целенаправленное сокращение создает предпосылки для реализации стратегии концентрации на наиболее перспективном сегменте рынка.

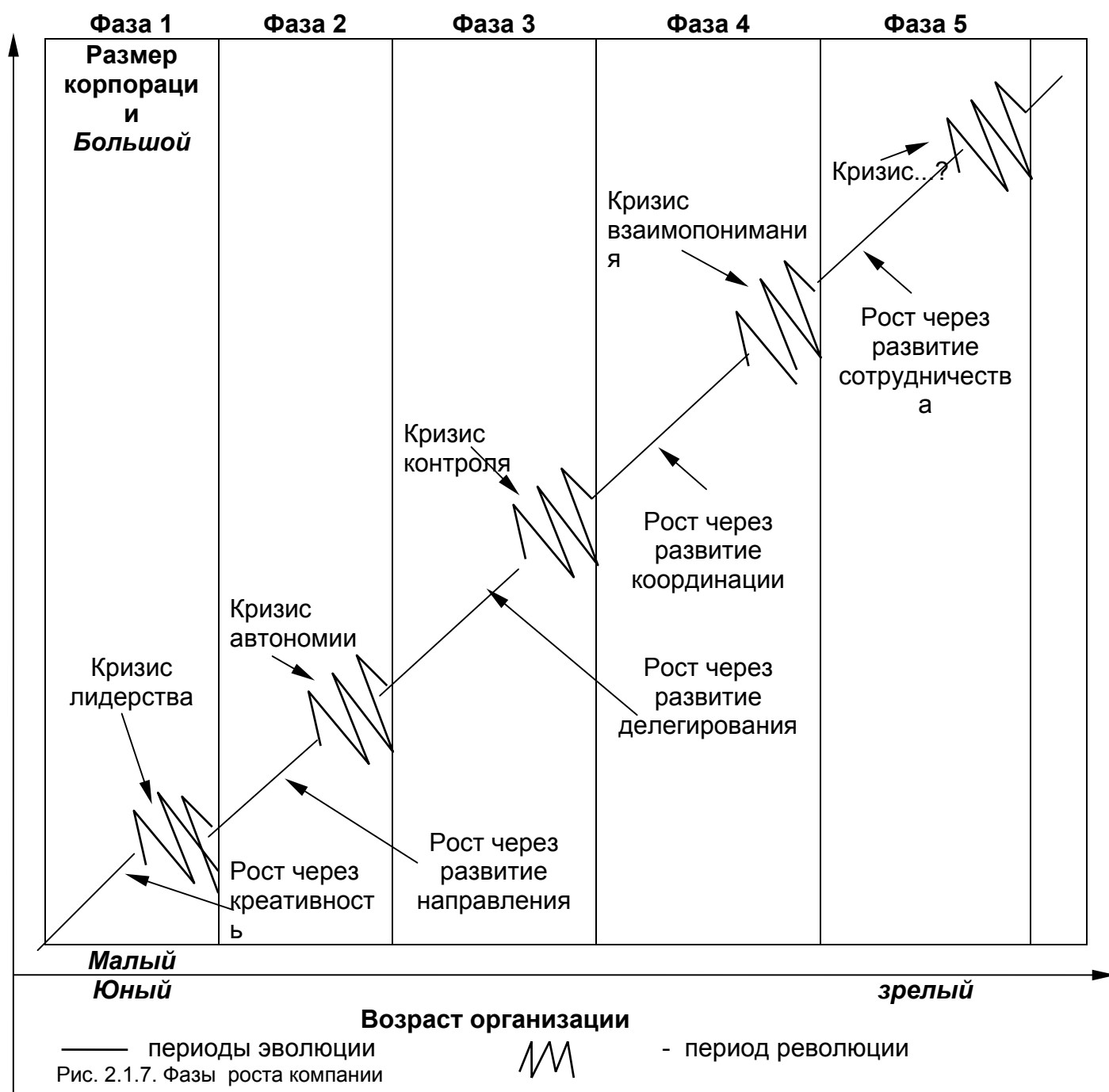
4-й квадрант. Ситуация, при которой внутренние силы доминируют над слабостями, но в то же время существует множество угроз во внешней среде. Если во внешних угрозах преобладают опасности со стороны конечных потребителей или конкурентов, то предприятию целесообразно (если это возможно) диверсифицировать применение инновационной идеи, выйдя на другие сегменты или даже рынки, где угрозы не столь велики. Тем не менее, стратегию диверсификации следует рассматривать как временную стратегию,

как инструмент повышения устойчивости предприятия на коротком отрезке времени и определения наиболее перспективного сегмента рынка, в наибольшей степени соответствующего сильным сторонам компании. Таким образом, предприятие и в этом случае должно стремиться в конечном результате к концентрации на наиболее перспективном сегменте и в идеальном случае в сочетании с дифференциацией.

2.1.2. Фазы роста инновационного предприятия и методы преодоления кризисов роста

Для успешных инновационных предприятий, реализующих перспективную идею, наиболее целесообразной является стратегия сегментарного роста.

Фазы роста бизнеса



Однако развитие предприятия не может идти только поступательно, в жизни растущей компании неизбежно возникают проблемы, противоречия, вследствие чего периоды стабильного развития сменяются кризисами, разрешение которых является, в свою очередь, базой для дальнейшего роста. Анализируя последовательное развитие инновационного предприятия и проблемы роста можно выделить 5 этапов или фаз роста бизнеса (см. рис. 2.1.7) /2.1./.

Остановимся на двух первых фазах, характерных для малого и среднего бизнеса.

Фаза 1. Рост на основе креативности
<p>Основные черты первой фазы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • основатели компании, как правило, ориентированы технически или предпринимательски, пренебрегают правилами менеджмента, управляют, полагаясь на собственные возможности, вся их физическая и умственная энергия направлена на изготовление и продажу продукта\услуги, • взаимоотношения между сотрудниками молодой компании неформальны, интенсивны и разнообразны, невзирая на должностное положение и реализуются не только в деловой, но и личной сфере • продолжительная ненормированная работа не компенсируется скромной заработной платой • контроль за деятельностью осуществляется на основе немедленной реакции рынка, менеджмент компании реагирует в соответствии с реакцией клиентов • при подборе кадров предпочтение отдается преданным делу универсальным сотрудникам, поскольку в компании приветствуется полная взаимозаменяемость • практически все сотрудники имеют доступ к внутрифирменной информации и причастны к принятию решений, от которых зависит судьба компании

Все вышеперечисленные черты, прежде всего индивидуальная и креативная энергия, позволяют компании встать на ноги и развиваться. Однако рост компании порождает свои проблемы, наступает кризис, который может быть назван кризисом лидерства.

Кризис лидерства
<ul style="list-style-type: none"> • у предпринимателя появляется потребность в новых знаниях как организовать эффективное производство • рост производства требует новых методов учета и финансового контроля • выросшее количество сотрудников затрудняет применение неформальных методов управления • новые работники не готовы идентифицировать себя с компанией и идти на жертвы во имя будущего, подобно пионерами движения • предприниматель обнаруживает себя погрязшим в многочисленных управленческих задачах • предприниматель не может допускать, чтобы неограниченное число людей имело доступ к информации и участвовало в выработке решений

Все это приводит к возникновению в коллективе острых противоречий и конфликтов. Если основатели компании продолжают действовать по старинке, ностальгируют, вспоминая «добрые старые времена» и не желают ничего менять, компании грозит катастрофа. Сотрудники, невольно отстраненные от принятия решений и обиженные на предпринимателей, имеют ограниченное число альтернатив поведения. Они или пытаются найти нового неформального лидера внутри компании, образуя тем самым второй центр власти, что всегда нехорошо. Второй возможный вариант - вытеснение в сознании персонала интересов фирмы личными интересами.

Наиболее квалифицированные сотрудники уйдут из компании: или в созданную ими фирму или просто сменят место работы на более интересный для них вариант.

Самый надежный путь разрешения кризиса лидерства - наем квалифицированного менеджера, способного воплотить в компании соответствующие уровню ее развития методы управления. Этот шаг - привлечение сильного менеджера знаменует собой для компании, пережившей кризис лидерства, начало новой фазы роста.

Фаза 2. Рост на основе развития направления
<ul style="list-style-type: none">• в компании вводится полноценный управленческий учет• функция производства отделяется от функции маркетинга, за реализацию каждой отвечает отдельный специалист• вводятся стандарты деятельности и формальные процедуры принятия решений, повышающие производительность управленческого труда - должностные инструкции, методические указания по составлению документов (отчетов, бизнес-планов)• взаимоотношения в коллективе становятся более формальными, появляется четкая иерархичность управленческой структуры• новый менеджер принимает на себя ответственность за принятие решений по выбору направления развития, в то время как подчиненные ему сотрудники действуют как функциональные специалисты

Несмотря на то, что новые директивные управленческие подходы более рационально направляют усилия сотрудников на рост и развитие компании, постепенно, по мере дальнейшего роста и укрупнения фирмы, средний менеджмент начинает испытывать противоречие между необходимостью быстро принимать оперативные решения и необходимостью согласовывать эти решения с высшим руководством. Наступает кризис, который может быть определен как кризис автономии.

Кризис автономии.
<ul style="list-style-type: none">• по мере развития и укрупнения бизнеса ограниченные в своих возможностях функциональные менеджеры теряют способность управлять более сложными системами, находящимися у них в подчинении• сотрудники ощущают противоречие между ограниченным правом принятия решений и потребностью в оперативном реагировании на ситуации• необходимость согласования с высшим руководством любого шага, отклоняющегося от стандартных процедур, требует слишком много времени• утрачивается мотивация среднего звена менеджеров на достижение успехов как с точки зрения возглавляемых ими подразделений, так и с точки зрения всей компании

Самый эффективный способ разрешения кризиса автономии - делегирование полномочий руководителям подразделений, хотя это, как правило, нелегкий шаг для высшего руководства, привыкшего к директивным методам управления. Проблемы могут возникнуть и у менеджеров среднего звена, которым потребуется время для адаптации к новым условиям, так как они не имеют навыков самостоятельного принятия решений в рамках прежней централизованной системы. Некоторые из них даже будут вынуждены покинуть компанию, почувствовав неспособность работать самостоятельно.

Фаза 3. Рост на основе делегирования

- региональные представители и производственные менеджеры получают значительную самостоятельность
- для стимулирования и мотивации используются профит-центры
- широко используется система бонусов
- высшие менеджеры руководят по отклонениям, пользуясь только периодической отчетностью с мест
- распоряжения сверху поступают нерегулярно, чаще всего в виде писем или во время краткосрочных визитов

Мировой опыт управления показал высокую эффективность делегирования полномочий как инструмента управления, поскольку это позволяет фирме расти и расширяться на основе повышенной мотивации менеджеров на среднем уровне. Получившие дополнительные права и руководящие полномочия менеджеры среднего звена становятся способными проникать на новые рынки, быстрее реагировать на запросы потребителей, разрабатывать и предлагать рынку новые продукты. Преимущества делегирования и описание проблем при делегировании приведены в разделе 2.2.1.

2.1.3. Полезные ссылки и адреса

Список литературы к разделу 2.1.

- 2.1.1. Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2000. 495 с.
- 2.1.2. Томсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи, 1998. 576 с.
- 2.1.3. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы. СПб.: Спец. лит-ра, 2000. 589 с.
- 2.1.4. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. М.: Финпресс, 1998.
- 2.1.5. Завлин П.Н., Казанцев А.К., Миндели Л.Э. Основы инновационного менеджмента. М.: Экономика, 2000. 475 с.
- 2.1.6. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996. 589 с.
- 2.1.7. Попов С.А. Стратегическое управление/ 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4. М.: ИНФРА-М, 1999. 344 с.
- 2.1.8. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами./ 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 16. М.: ИНФРА-М, 1999.
- 2.1.9. Симаранов С.Ю. Стратегическое управление инновационной компанией// Управление инновациями. М.: АНХ, 1999.

2.2. Менеджмент инновационных МСП

2.2.1. Определение, функции и инструменты менеджмента.

Менеджмент инновационных МСП - управление инновационной организацией таким образом, чтобы поставленные цели достигались планомерно, организованно и под контролем за счет использования инструментов принятия решений, коммуникации, мотивации и делегирования.

Совокупность целей инновационных МСП.

Табл. 2.2.1

1.	Финансово-экономические	<ul style="list-style-type: none"> • Рентабельность • Рост продаж • Прибыль • Платежеспособность • Устойчивость к поглощениям
2.	Маркетинговые	<ul style="list-style-type: none"> • Регулярное обновление ассортимента ряда • Увеличение доли рынка • Конкурентоспособность • Выход на новые рынки • Совершенствование свойств товара • Устойчивость к изменениям внешней среды
3.	Социально-этические	<ul style="list-style-type: none"> • Самореализация автора/авторов инновационной идеи • Улучшение экологии • Улучшение внутреннего климата • Раскрытие личного потенциала сотрудников • Достижения • Быть лидерами
4.	Производственно-технологические	<ul style="list-style-type: none"> • Обновление технологий • Обновление оборудования

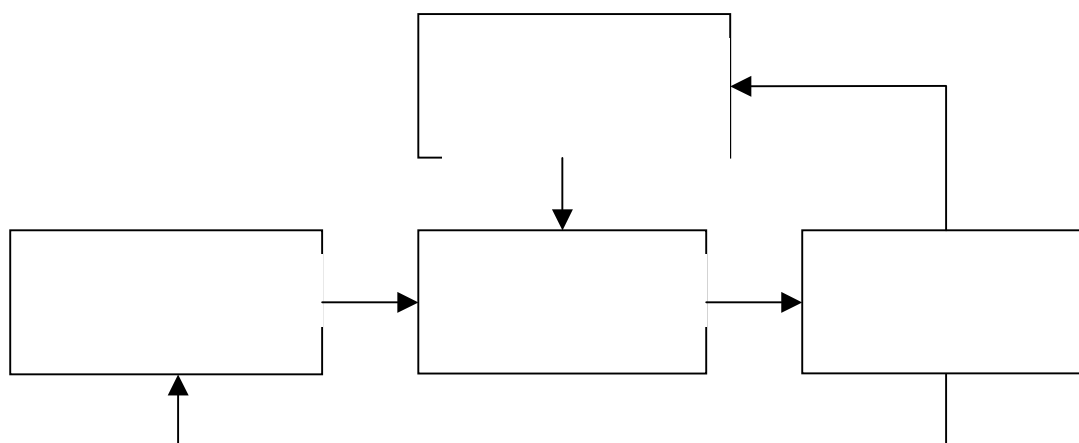


Рис. 2.2.1. Основные функции менеджмента

Табл. 2.2.2

Функция	Содержание задач управления
Планирование	<ul style="list-style-type: none"> • постановка целей и определение задач • разработка программ и планов • определение ресурсов, необходимых для достижения целей
Организация	<ul style="list-style-type: none"> • обеспечение реализации планов • формирование структуры организации • обеспечение организации необходимыми ресурсами в необходимые сроки
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> • установка стандартов • оценка отклонений фактического хода работ от запланированного
Оперативное управление (руководство)	<ul style="list-style-type: none"> • определение совокупности действий по корректировке в случае отклонений от плана или стандарта • действия по корректировке хода выполнения работ

Требования к плану

Полноценный план должен иметь следующие составляющие (Табл.2.2.3.)

Табл. 2.2.3

1. Цели	Чего надо добиться ?
2. Предпосылки	При каких условиях ?
3. Проблема	Почему ?
4. Мероприятия	Как ?
5. Ресурсы	Чем ?
6. Сроки	Когда ?
7. Исполнители	Кто ?
8. Результаты	Каковы последствия ?

Контроль по широте охвата может быть полным, что достаточно трудоемко, а зачастую и невозможно, или выборочным, то есть проводимым периодически по ограниченному числу контрольных параметров.

Принятие управленческих решений – важнейший процесс в управлении, решение – основной продукт управленческой деятельности, представляющий собой управленческую информацию, которая поступает к объектам управления в виде заданий, распоряжений, планов, нормативов, команд.

Взаимосвязь управленческих задач и методов принятия решений

Табл. 2.2.4

Задачи	Методы принятия решений
Выбор инвестиционного проекта	Финансовый и экономический анализ /2.2.1/, /2.2.2/, /2.2.10/
Управление запасами	Аналитические методы /2.2.3/
Определение очередности выполнения работ	Теория расписаний (линейное программирование, динамическое программирование, эвристическое программирование, имитационное моделирование) /2.2.3./, /2.2.4/, /2.2.5/

Расстановка оборудования	Имитационное моделирование
Замена оборудования	Динамическое моделирование /2.2.4/
Ранжирование объектов	А ВС - анализ, метод расстановки приоритетов /2.2.6/
Формирование производственной программы	Линейное программирование
Планирование проектов	Сетевое планирование, графики Ганта /2.2.3/

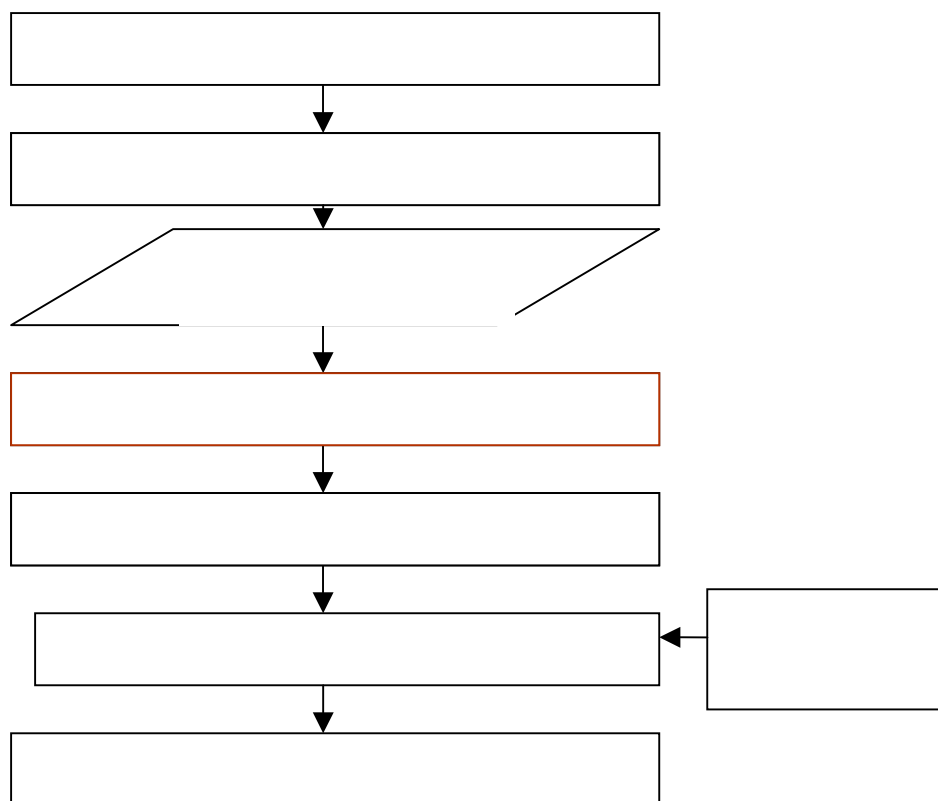


Рис. 2.2.2. Процесс принятия управленческих решений.

Особенностями принятия решений в инновационных МСП являются

- высокая степень неопределенности информации
- сложность этапа сбора и селекции информации
- затрудненность использования точных методов принятия решений
- доминирование эвристических, приближенных методов.

Деловые коммуникации

Коммуникации – обмен информацией, в результате которого менеджеры получают информацию, необходимую для принятия решений и доводят принятые решения до подчиненных

Принципы коммуникации

1. Планирование коммуникации

2. Структурирование коммуникации
3. Постановка проблемы
4. Обобщение и повторение
5. Изложение фактов
6. Учет специфики получателя
7. Контроль коммуникации
8. Выбор правильного канала коммуникации
9. Выбор правильной формы представления (кодирования) информации

Внутриорганизационные коммуникации формализуются в виде матрицы информационных потоков //.

Специфика деловых коммуникаций в инновационных МСП:

- неформализованность информационных потоков;
- неструктурированность отправляемых сообщений (отсутствие стандартов писем, отчетов, приказов);
- предпочтение устных сообщений письменным.



Рис. 2.2.3. Процесс деловых коммуникаций.

Делегирование

Делегирование - передача задач и полномочий подчиненному сотруднику.

Делегирование задач и полномочий – важнейший инструмент менеджмента, так как по определению /2.2.7/ сущность управления и заключается в умении "добиться выполнения работы другими".

Делегирование приводит к распределению, а не к передаче ответственности, так как, в конечном счете, отвечает за все руководитель.

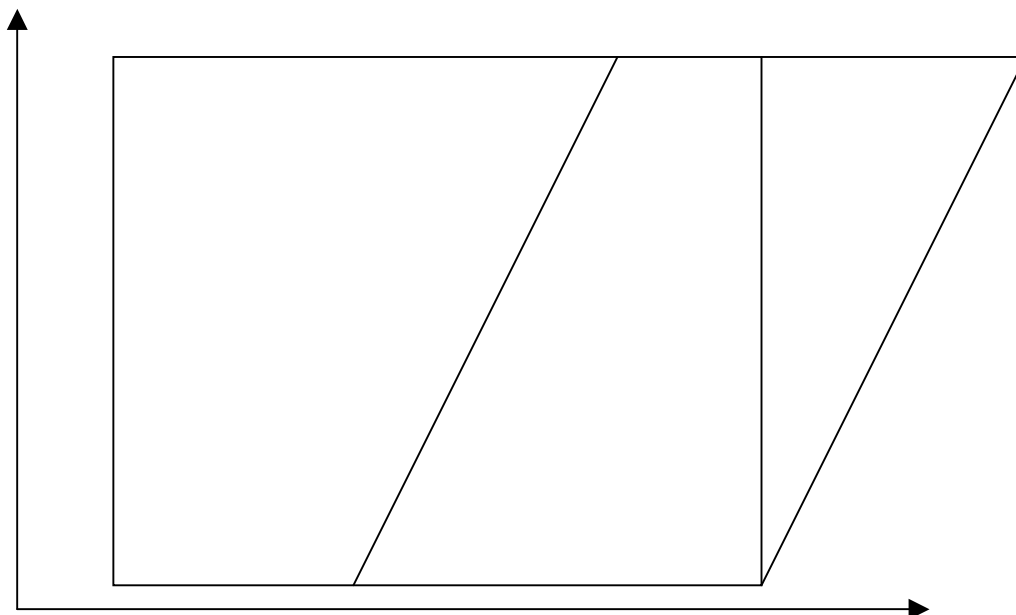
Распространенной ошибкой руководителей инновационных Малых предприятий является стремление выполнять все самим, не делегируя задачи и полномочия, решая как специальные, так и управленческие задачи самостоятельно. С одной стороны это объяснимо, так как руководитель, он же основатель и автор инновационной идеи имеет иллюзию, что он все знает лучше других сотрудников. С

другой стороны это приводит чрезмерному увеличению загрузки руководителя, особенно по мере роста предприятия (см. рис. 2.2.4.).

Барьеры при делегировании

Табл. 2.2.5

Барьеры со стороны руководителя	Барьеры со стороны подчиненных
<ol style="list-style-type: none"> 1. Я сам сделаю это лучше 1.2. Боязнь риска 1.3. Отсутствие доверия к подчиненным 2. Отсутствие навыков управления 2.1. Отсутствие способности руководить 2.2. отсутствие выборочного контроля 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проще спросить у шефа 2. Боязнь критики 3. Отсутствие информации и ресурсов 4. Уже завален работой 5. Не видны дополнительные стимулы



Преимущества делегирования

Табл. 2.2.6

Фактор	Преимущества делегирования
Непосредственная экономия затрат	<ul style="list-style-type: none"> • Экономия затрат на высших уровнях управления за счет возможности сокращения высокооплачиваемого управляющего персонала • Экономия затрат из-за уменьшения объемов информации, передаваемой между уровнями управления
Повышение качества	<ul style="list-style-type: none"> • Повышается уровень проработанности и

принятия управленческих решений	<p>обоснованности стратегических решений за счет концентрации высшего руководства на стратегических задачах</p> <ul style="list-style-type: none"> • Повышается обоснованность и оперативность тактических решений, так как их принимают менеджеры нижнего уровня, связанные с оперативной обстановкой и имеющие достоверную информацию
Развитие и более полное использование потенциала сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • повышается уровень самореализации руководящего персонала на низших уровнях управления • Увеличение возможностей для развития руководящего персонала на низших уровнях • Более полное использование потенциала высшего руководства, которое концентрируется на решении стратегических задач

Мотивация

Мотивация – процесс побуждения (то есть формирования и использования внутренних мотивов) сотрудников к осознанной деятельности для достижения целей организации.

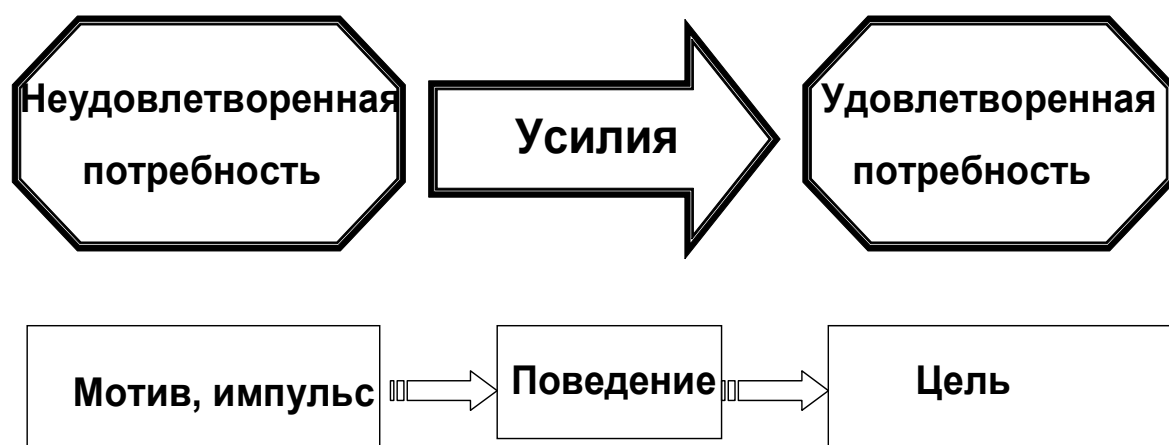


Рис. 2.2.5. Процесс мотивации

Мотивация по Герцбергу /2.2.7/

Табл. 2.2.7

Факторы мотивации	Раздражающие (гигиенические) факторы
<ul style="list-style-type: none"> – Продвижение по службе – Признание результатов – Достижения – Ответственность – Сопричастность 	<ul style="list-style-type: none"> – Политика фирмы и администрации – Условия работы – Зарплата – Отношения с начальниками

Основные формы признания и достижений для основного персонала инновационных МСП

- одобрительные слова со стороны руководства

- высокая оценка со стороны коллег – специалистов
- доверие - поощрение дополнительной работой
- доступ к информации
- продвижение
- самореализация
- возможность творческой работы
- самосовершенствование.

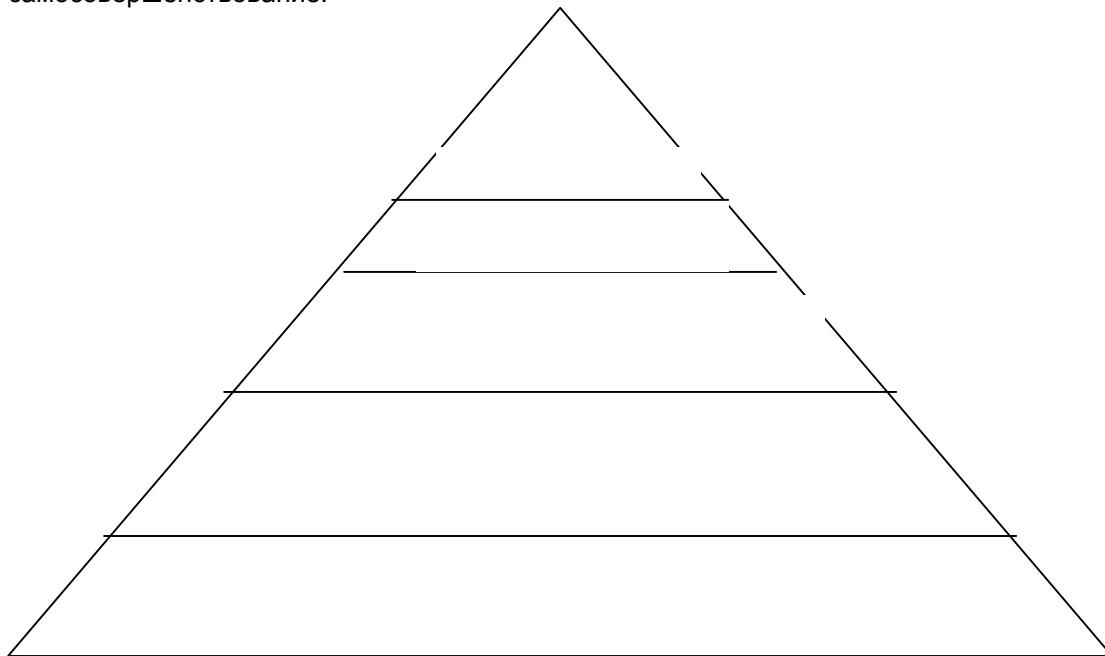


Рис. 2.2.6. Пирамида потребностей по А. Маслоу.

2.2.3. Функциональные объекты управления

Среди функциональных объектов управления принято выделять следующие.

- Производство
- Маркетинг
- Сбыт
- Финансы
- Закупки
- Персонал
- Инновации

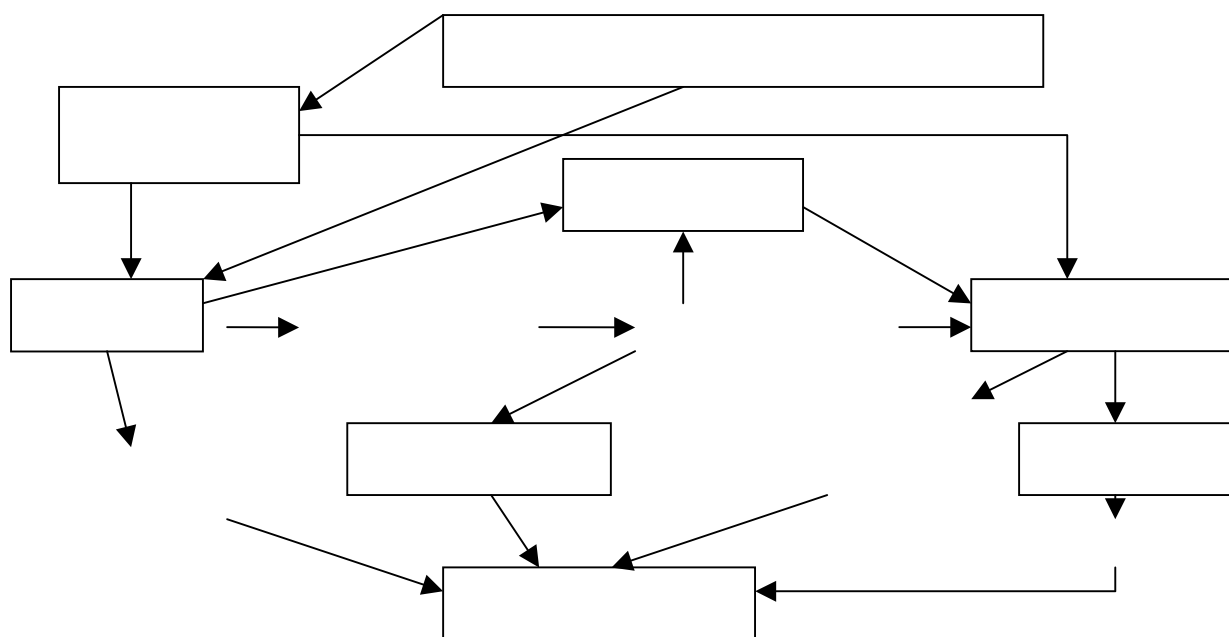


Рис. 2.2.7. Принципиальные взаимосвязи между функциональными объектами управления

2.2.4. Виды организационно-управленческих структур инновационных МСП

Для инновационных МСП приемлемыми могут быть размытая, функциональная, продуктовая и, при определенных условиях, матричная структуры. Размытая структура характерна для малых предприятий.

Табл. 2.2.8

Тип размытой структуры	Условия формирования	Характеристика
Размытая структура, основанная на единоначалии	Руководитель предприятия – автор инновационной идеи	Концентрация всех основных функций управления в руках руководителя, который пытается управлять практически всем от закупок и производства до продаж продукта. Поэтому организационная структура – плоская, в вершине иерархии – руководитель, ему подчиняются все остальные работники
Размытая структура, основанная на командной работе	Руководитель предприятия – один из команды авторов и разработчиков инновационной идеи	Первое лицо выполняет формальные функции руководителя (право подписи документов, представительские функции), причем роль руководителя – это не привилегия, а необходимость. Между членами руководящей команды отсутствует четкое разделение по функциям и объектам управления. Решения принимаются коллегиально.

Факторы и условия перехода от размытой организационной структуры к функциональной описаны в разделе 2.2.3.

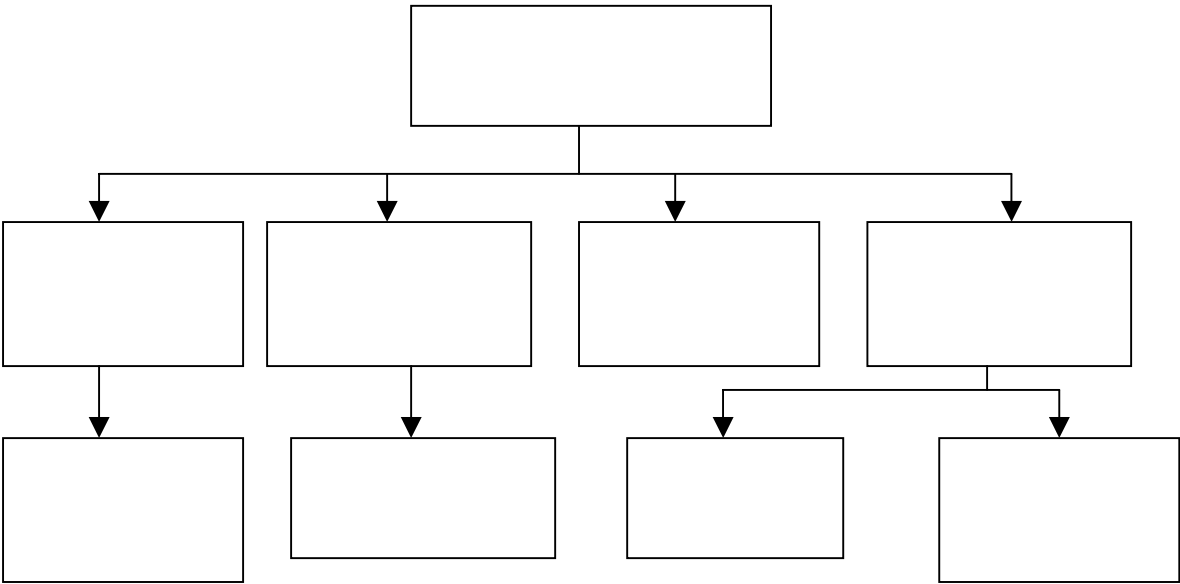


Рис. 2.2.8. Функциональная организационная структура

Основные недостатки и преимущества функциональной организационной структуры
Табл. 2.2.9

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none">• Централизованный контроль• Способствует развитию предметных навыков и опыта в определенной сфере деятельности• Использование эффекта опыт/обучение при функциональной специализации• Стратегия реализуется через структуру в соответствии с ключевыми видами деятельности• Удобна для предприятий с одним видом деятельности	<ul style="list-style-type: none">• Может привести к разногласиям и противоречиям между специализированными отделами• Формирует многозвенные бюрократические процедуры согласования• Не способствует развитию навыков системного подхода у менеджеров• Возникает "функциональная близорукость"• Чрезмерная фрагментация стратегически важных процессов

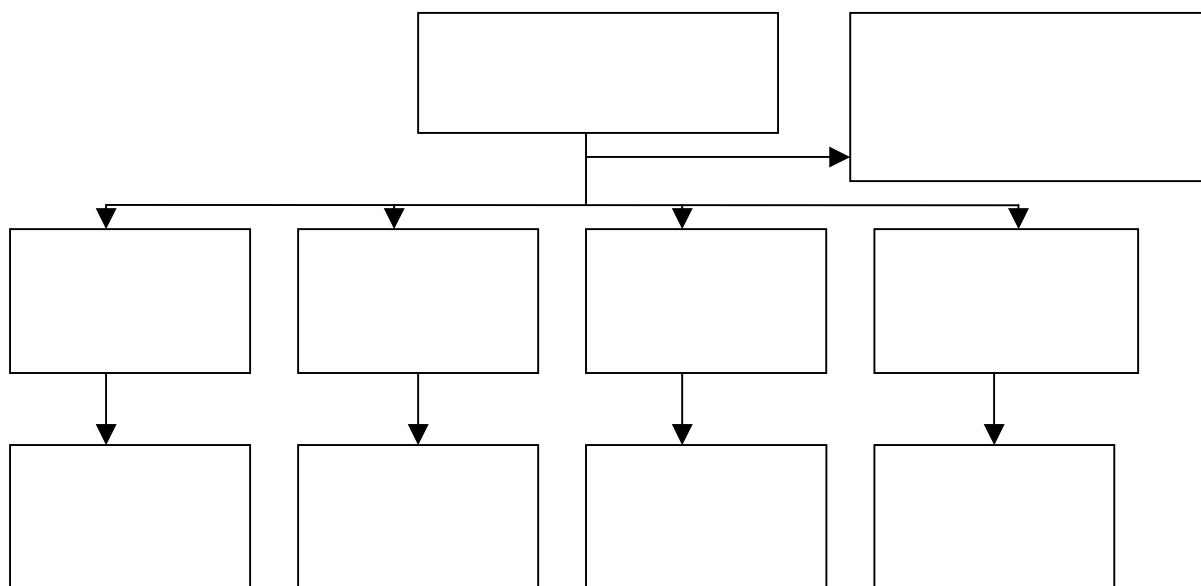


Рис. 2.2.9. Продуктовая организационная структура

Основные недостатки и преимущества продуктовой организационной структуры

Табл. 2.2.10

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Максимально учитывается специфика производства и продажи каждого продукта • Позволяет детально изучить специфику рынков каждого продукта • Повышает ответственность менеджеров за продажи каждого продукта • Позволяет определять реальную рентабельность каждого продукта 	<ul style="list-style-type: none"> • Менеджеры продуктовых групп концентрируются на своих интересах и демонстрируют "продуктовый эгоизм" • Возникают проблемы с координацией между продуктовыми группами

2.2.5. Управление персоналом инновационных МСП

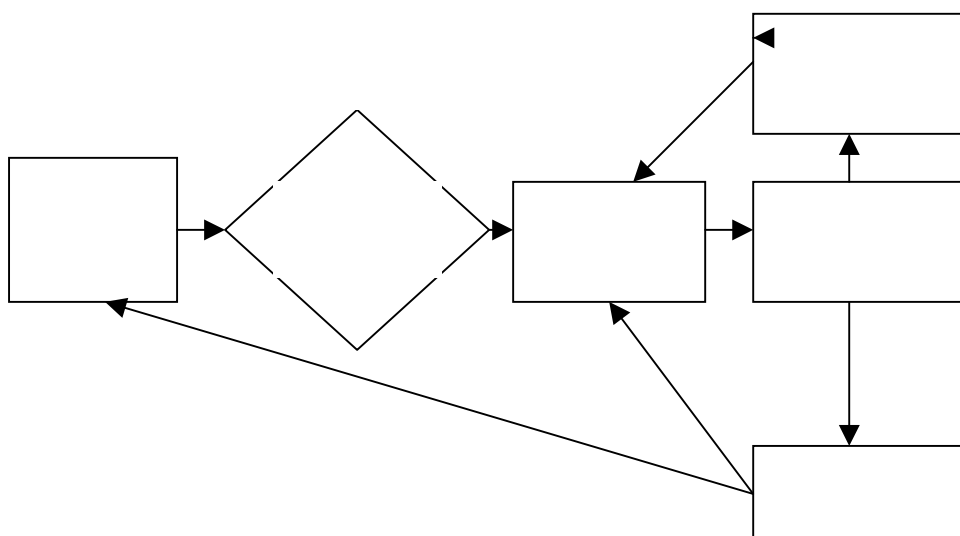


Рис. 2.2.10. Модель управления персоналом.

Специфика реализации стандартных процедур по управлению персоналом в инновационных МСП приведена в табл. (2.2.11).

Табл. 2.2.11

Процедуры управления персоналом	Содержание процедур	Специфика реализации процедур в инновационных МСП
1. Планирование трудовых ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> Оценка наличных ресурсов Оценка будущих потребностей Определение источников покрытия будущих потребностей 	Строится по упрощенной схеме или вообще не применяется как специальная процедура
2. Наем персонала	<ul style="list-style-type: none"> Создание резерва потенциальных кандидатов на все рабочие места 	Наем производится по личным рекомендациям работающих сотрудников из круга знакомых (по личным или научным связям)
3. Отбор персонала	<ul style="list-style-type: none"> Оценка кандидатов на рабочие места Отбор из резерва 	Из процедур отбора используются, как правило, собеседования и испытания
4. Организация оплаты труда	<ul style="list-style-type: none"> Разработка системы заработной платы Формирование системы льгот для привлечения работников 	На малых инновационных предприятиях оплата труда строится на основе умеренного оклада с перспективой больших заработков в будущем. Используется схема участия в капитале и будущих прибылях
5. Адаптация новых сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> Введение новых сотрудников в организацию и ее подразделения Оказание содействия новым сотрудникам в осознании корпоративной культуры и корпоративных ценностей 	Официальные процедуры адаптации упрощены до личного контроля и собеседований руководителя. Реальная адаптация происходит путем естественного "врастания" нового сотрудника в коллектив
6. Обучение и	<ul style="list-style-type: none"> Выявление потребностей в 	Руководители инновационных МСП

повышение квалификации персонала	<ul style="list-style-type: none"> • обучении • Разработка программ обучения • Организация обучения • Оценка эффективности обучения 	ввиду ограниченности финансовых ресурсов подходят к обучению персонала очень прагматично, предпочитая получение конкретных знаний навыков на краткосрочных семинарах по повышению квалификации, программы которых предлагаются специализированными образовательными учреждениями
7. Оценка трудовой деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка методик оценки трудовой деятельности • Реализация процедур оценки трудовой деятельности 	Оценка производится неформально, но на основе определенных критериев, прежде всего уровня профессиональных знаний, готовности к работе и преданности "идеи" и предприятию
8. Организация перемещений персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение, понижение, перевод и увольнение персонала • Организация ротации персонала 	Формальное перемещение персонала не играет важной роли в инновационных МСП, так как функциональные обязанности размыты. Каждый менеджер фактически получает разнообразный опыт работы на разных должностях
9. Подготовка руководящих кадров	<ul style="list-style-type: none"> • Управление карьерой руководителей • Разработка и реализация программ развития руководителей 	Карьера в малых инновационных предприятиях затруднена, так как круг руководителей, как правило, определен изначально. Возможности для карьеры появляются при росте предприятия, превращения его в среднее по размерам предприятие. При появлении в этом случае функциональных менеджеров, у последних имеется возможность для карьерного роста в своей функциональной области.
10. Организация труда	<ul style="list-style-type: none"> • Выбор режима работы • Организация и оснащение рабочего места 	Для научных сотрудников возможен гибкий труд, включая присутственные часы и время творческой работы вне рабочего места, дома, в библиотеке

Специфика управления ключевым персоналом инновационных МСП.

Ключевой персонал инновационных МСП – научные сотрудники, деятельность которых и обеспечивают, собственно говоря, инновационность предприятия. Управление этой категорией сотрудников имеет большие специфические особенности, как в организации их труда, так и в мотивации. Подходы к работе с научными сотрудниками во многом определяются типологией последних /2.2.9/.

Табл. 2.2.12

№ п/п	Тип научного сотрудника	Краткая характеристика
1.	"Классический" ученый	Процесс познания – ценен сам по себе и является способом самореализации
2.	"Прагматик"	Реалистичные взгляды на науку и ее роль в обществе. Стремятся сочетать научное творчество с

		приобретением материальных благ. Научный труд – достойное средство достижения других жизненных целей, а не самоценная деятельность.
3.	"Карьерист"	Честолюбие, стремление продвинуться. Научная деятельность – инструмент достижения высокого положения в официальных структурах.

2.2.6. Полезные адреса и ссылки

Список литературы

- 2.2.1. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1999.
- 2.2.2. Валдайцев С.В. Управление инновационным бизнесом. – М.: Юнити, 2001.
- 2.2.3. Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент: Учебник.- СПб.: Специальная литература, 1998. 366 с.
- 2.2.4. Глухов В.В., Медников М.Д., Коробко С.Б. Математические методы и модели для менеджмента. СПб.: Изд-во Лань, 2000. 480 с.
- 2.2.5. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. СПб.: Специальная литература, 1999. 900 с.
- 2.2.6. Козлов А.В., Маркина Т.В. Эффективные стратегии и принятие решений в инновационном проектировании. Барнаул: Изд-во Алт.ГТУ, 2000. 212 с..
- 2.2.7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело. 800 с.
- 2.2.8. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом бизнесе. М.: АКАЛИС, 1996. 206 с.
- 2.2.9. Ильенкова С.Д., ред. Инновационный менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2000. 327 с.
- 2.2.10. Бернштейн Л.А. Анализ финансовой отчетности: Пер. с англ./ Научн. ред. перевода чл.-корр. РАН И.И.Елисеева.- М.: Финансы и статистика, 1996.
- 2.2.11. Фатхутдинов Р. Инновационный менеджмент: СПб.: Питер, 2004. 400 с.
- 2.2.12. Янковский К., Мухарь И. Организация инвестиционной и инновационной деятельности. СПб.: Питер, 2001 448 с.
- 2.2.13. Спивак В. А. Современные бизнес-коммуникации. Стандартное положение об отделах, стандартные формы переписки и т.д. СПб.: Питер, 2002. 448 с.
- 2.2.14. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. СПб.: Питер. 2003. 288 с.
- 2.1.15. Балабанов И.Т., Гончарук О.В., Савинская Н. А. Деньги и финансовые институты. Краткий курс. СПб.: Питер, 2002. 224 с.
- 2.2.16. Бочаров В. В. Инвестиционный менеджмент. Краткий курс. СПб.: Питер, 2002. 160 с.
- 2.2.17. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. СПб.: Питер, 2003.

2.3. Как продавать инновационные продукты?

Главный принцип маркетинговой деятельности инноватора – стремиться не только к научному результату, но и к его товарной форме. Другими словами - не проталкивать на рынке то, что получилось в результате разработки (стратегия «push») а разрабатывать то, что потребители ждут от разработчиков на рынке (стратегия «pull»).



Что такое инновация ?

С точки зрения потребителя товар \ услугу \ технологию можно назвать инновационными, если они:

1. По-новому удовлетворяют традиционную потребность
2. Способны удовлетворить принципиально новую потребность

Инновационными могут быть:

1. «Твердые товары» (hardware = «железо»), физические и химические свойства которых улавливаются органами чувств человека или приборами – материалы, компоненты, готовые изделия, агрегаты, технологическое оборудование и иные движимые и недвижимые объекты;
2. «Мягкие товары» (software) – информация, объекты промышленной и интеллектуальной собственности (фирменные знаки и знаки обслуживания, товарные марки, промышленные образцы, дизайн, ноу-хау, инжиниринг, изобретения, авторские права и т.п.);
3. Комбинация 1. и 2., когда в твердом товаре воплощены и мягкие товары.

Фиктивные инновации

Мы оставляем вне рассмотрения фиктивные инновации - изменения образа и заявленных характеристик лишь в рекламной презентации продукта (рекламное *репозиционирование*), без каких-либо *фактических* изменений его физических, химических, эстетических и иных релевантных параметров.

2.3.1. Позиционирование инновационного продукта на рынке

Еще до начала разработки инновационного продукта следует определить, кому он предназначенся, какие традиционные или новые *потребности* он будет

удовлетворять и какие *проблемы* покупателя сможет решить. При такой ориентации разработка нового продукта \ услуги \ технологии явится хорошим началом правильного позиционирования – размещения и продвижения на целевом рынке.



Исследуйте целевой рынок !

- Сравнивайте динамику роста (%) = степень привлекательности различных отраслевых рынков
- Выделяйте наиболее динамичные рынки
- Обнаруживайте у участников этих рынков проблемы, требующие инновационных решений
- Установите контакт с носителями проблем
- Предлагайте свои инновационные решения заинтересованным лицам

Популярным среди руководителей предприятий аналитическим инструментом для выявления степени привлекательности товарных рынков является матрица Бостонской консультационной группы (БКГ). Она показывает состояние рынка с точки зрения темпов роста продаж (табл. 2.3.1):

Степень привлекательности рынков РФ
(Портфолио-анализ)

Табл. 2.3.1.

 <ul style="list-style-type: none"> ◆ Пищевая промышленность и общественное питание ◆ Упаковочная промышленность и полиграфия ◆ Микробиология, фармацевтика ◆ Экспорт нефти, газа и металлов ◆ Логистика (транспорт и складские услуги) ◆ Транспортное машиностроение ◆ Строительство и стройматериалы ◆ Программирование ◆ Оптовые и рознич. торг. цепочки 	<p>???</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Фундаментальные и прикладные исследования (не относящиеся к сферам «звезд») ◆ Электроника ◆ Гостиничное хозяйство ◆ Услуги
<p>♂ «Дойные коровы»</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Metallургия ◆ Химическая промышленность ◆ Лесная и деревообрабатывающая промышленность ◆ Ремонт машин и оборудования 	

Где:



Высокие темпы роста рынка. Однако продукты на этом рынке требуют значительной поддержки на их продвижение



Незначительные темпы роста рынка. Устойчивые продажи. Не требуется больших вложений в продвижение

???

Пока не ясны рыночные перспективы товара \ разработки. Требуются значительные средства на продвижение



Товарный рынок на излете жизненного цикла

Анализ привлекательности отраслевых рынков показывает, какие рынки растут особенно динамично и, таким образом, предприятия – их участники в наибольшей мере располагают средствами для приобретения нужных им инновационных разработок.

Из приведенной выше матрицы видно, что в настоящее время наиболее вероятными покупателями разработок являются предприятия – «звезды» - например, пищевой, упаковочной, фармацевтической промышленности, экспортоориентированные предприятия нефтегазовой и металлургической промышленности, отдельные подотрасли машиностроения, например – железнодорожное машиностроение.

Исходные данные для оперативного анализа рынков можно получить из источников, представленных в разделе 2.3.4.

Шаги позиционирования инноваций на рынке включают в себя анализ рынка, выбор привлекательных целевых сегментов и способов их обработки:

Шаг 1: Очертите границы рынка вашего инновационного изделия - *географическую*: район города, город, область, регион, комбинация регионов, страна; *продуктовую*: на какой именно продуктовый рынок вы собираетесь выходить;

Шаг 2: Определите, кто еще поставляет или может поставлять на этот рынок свою инновационную продукцию \ услуги. Отберите реальных конкурентов, изучите их сильные и слабые стороны; выявите конкурентные преимущества (например: количество и тематику публикаций, зарегистрированных патентов, индекс цитирования, количество научных грантов);

Шаг 3: Сопоставьте характеристики ваших продуктов с характеристиками продуктов важнейших конкурентов; выявите, в чем состоят ваши конкурентные преимущества;

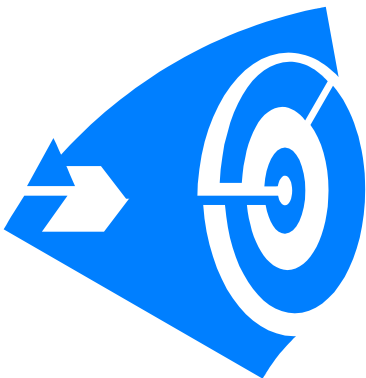
Шаг 4: Разбейте ваш потенциальный рынок на сегменты – группы покупателей или отдельных покупателей, примерно одинаково реагирующих на ваши маркетинговые мероприятия: интересующихся тематикой ваших разработок, данными ваших исследований, характеристиками ваших инновационных товаров, их уровнем цен, местами и способами продаж, средствами массовой информации, где они черпают информацию о продуктах этого вида;

Шаг 5: Оцените их покупательский потенциал с помощью статистических данных либо посредством опросов и наблюдений. Выявите их покупательские предпочтения и покупательское поведение (кто и как принимает решение о покупке, когда, где и т.д.);

Шаг 6: Определите, насколько близко к предпочтениям покупателей находится ваш товар и товары ваших конкурентов. Подумайте, что нужно сделать, чтобы приблизить характеристики вашего товара к предпочтениям покупателей в большей мере, чем конкуренты;

Шаг 7: Убедитесь в том, что на коммерческую реализацию вашего инновационного товара не существует административных ограничений, как, например, - в отношении технологий двойного назначения (гражданского и военного);

Шаг 8: Подберите правильную *маркетинговую стратегию* - решение о количестве продаж и способе обработки целевого рынка: работать ли со всеми сегментами сразу или предпочесть какой-то один из них, наиболее близко соответствующий вашим конкурентным преимуществам; каковы запросы целевого сегмента \ сегментов относительно степени новизны и оригинальности приобретаемого продукта.



Теперь осуществите тонкую настройку своего продукта на выбранный рыночный сегмент.

Анализ позиционирования продуктов наиболее продвинутых инновационных фирм показывает, что современный инновационный продукт, помимо конкретных пожеланий покупателя, должен отвечать следующим критериям:

- Быть наукоемким – содержать те или иные объекты промышленной собственности (патенты, ноу-хау, инжиниринг, зарегистрированные товарные знаки ®)
- Располагать сертификатами соответствия российским, зарубежным и международным стандартам - ГОСТ, ИСО, МЭК, EN, DIN и др.
- Отвечать экологическим требованиям
- Хорошо сочетаться с физическими параметрами человека, быть удобным в обращении (эргономичность)
- Обладать надежностью в эксплуатации
- Иметь налаженный предпродажный и послепродажный сервис (желательно 24 часа)
- По желанию заказчика - поставляться в виде объекта «под ключ»

Аргументы продавца

Если вы наделили свое инновационное изделие указанными характеристиками, не забудьте отразить их в «*аргументах продавца*» – документе, который поможет вашему изделию «продаваться самому», практически без вашего участия.

Прежде, однако, необходимо найти путь к потенциальным покупателям – разработать распределительную политику и построить адекватную товаропроводящую сеть.



Распределительная политика на рынке инноваций

При разработке распределительной политики следует руководствоваться положениями маркетинга о выборе типа товаропроводящей сети для наукоемких изделий. Эта продукция требует серьезного предпродажного и послепродажного обслуживания, поэтому продавцы и сбытовые агенты должны быть хорошо подготовлены изготовителем к продажам такой продукции.

Товаропроводящая сеть формируется, с одной стороны, - под специфику инновационного продукта, а, с другой, - под покупательские привычки и поведение целевых покупателей:

1. *Оригинальный* инновационный товар - под индивидуальный заказ одного покупателя. Например, технология, разрабатываемая по договору подряда на НИОКР.
2. *Тиражированный* продукт, коммерциализация которого осуществляется на основе авторского права либо ноу-хау. Например, компьютерная программа по управлению складскими запасами.
3. *Отдельный компонент* или узел сложной машины или оборудования, изготовленный по договору о кооперации с машиностроительным предприятием.
4. *Бизнес-идея*, например, - передача права на использование "раскрученной" торговой марки по договору фрэнчайзинга (коммерческие цепочки ресторанов быстрого обслуживания, гостиниц, прачечных и т.д.).
5. *Объект интеллектуальной собственности*
6. *Модифицированная версия* базового продукта.

Оригинальные изделия продаются, как правило, путем прямого маркетинга конкретному заинтересованному покупателю \ заказчику, готовому оплатить не только стоимость изготовления продукта, но и стоимость научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, необходимых на его разработку.

Источники информации о покупателях для такого рода продуктов:

- ① - фирменные справочники (печатные или электронные);
- ① - специализированные периодические издания - газеты, журналы, каталоги;
- ① - Интернет;
- ① - специализированные выставки;
- ① - тематические конференции и симпозиумы.

Отыскав потенциального покупателя, следует убедительно показать ему, как решаются его проблемы с помощью вашей технологии. Контакты рекомендуется начинать с лицами, непосредственно заинтересованными в покупке – директор по производству, технолог, главный инженер. Именно эти персоны будут настаивать перед руководством своего предприятия о необходимости приобретения. Они – ваши ходатаи ! (по англ. - “coaches”).

Оригинальные инновационные изделия разрабатываются также на основе:

- госзаказа (как федерального, так и муниципального);
- правительственных и международных программ;
- конкурсов и грантов, предусматривающих финансирование малых инновационных предприятий¹. В рамках таких организационных форм обычно взаимодействуют специализированные фонды -РФФИ, Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, т.н. Фонд Бортника, 6-я Рамочная программа ЕС, реализуемая в 2002 – 2006 гг.² Последняя предусматривает финансирование малых предприятий, участвующих в разработке и коммерческой реализации научных результатов по следующим приоритетным тематическим направлениям:

- ✚ Геномика и биотехнологии для здравоохранения;
- ✚ Развитие информационных технологий в интересах общества;
- ✚ Нанотехнологии и нанонауки, многофункциональные материалы с искусственным интеллектом;
- ✚ Новые устройства и производственные процессы;
- ✚ Безопасность и качество продуктов питания;
- ✚ Устойчивое развитие и глобальное изменение климата;
- ✚ Население и вопросы управления в обществе, основанном на знаниях.

Объекты промышленной / интеллектуальной собственности продаются аналогичным способом. В этом случае, однако, мы имеем дело не с материализованными объектами, а лишь с возможностью превращения идейной субстанции в материализованный продукт. Материализация идеи часто требует существенных дополнительных затрат на ее доводку до опытного образца и серийного промышленного производства, значительных оборотных средств, которых может не быть у потенциального покупателя. Поэтому реализация объектов промышленной собственности обычно опирается на поддержку заинтересованных кредитно-финансовых институтов - банков, венчурных фондов, государственных и международных программ поддержки научно-технического прогресса.

Инновационные изделия как первой, так и второй групп можно коммерциализировать не только посредством прямого выхода на отдельные заинтересованные фирмы, но и путем презентации инноваций на специализированных выставках и ярмарках, научно-практических конференциях, конгрессах, семинарах и симпозиумах, где на ограниченной площадке встречаются многие потенциальные заказчики и продавцы. Для успеха продаж продавцу рекомендуется иметь при себе рекламные материалы, образцы, макеты, фотографии, референс-листы (перечни реализованных объектов, заказчиков), прайс-листы.

Нередко после удачной презентации под инновационный проект образуется компания, в составе разработчика и инвестора.³

¹ www.inno.ru

² Деловой Петербург, 8 декабря 2003 г., стр. 32.

³ Эксперт, 15 – 21 декабря 2003 г., с.64 - 70

Товаропроводящая сеть первой и второй групп может включать в себя также и посредников. В качестве таковых обычно выступают университетские инновационные центры, общества изобретателей и рационализаторов, инженерные центры, общественные, государственные и международные фонды научно-технического прогресса, куда обычно обращаются фирмы за поиском инновационных решений своих актуальных проблем. Членство в таких структурах повышает шансы нахождения заинтересованных покупателей. Возможны также договорные взаимоотношения инновационной фирмы с этими организациями по поводу поиска покупателя.

Тиражированные наукоемкие продукты могут продаваться:

- через обученных агентов - если эти продукты достаточно сложны в применении и требуют значительного предпродажного и послепродажного обслуживания;

через длинную и широкую товаропроводящую сеть с большим числом оптовых и розничных торговых организаций - если тиражированный наукоемкий продукт достаточно прост в эксплуатации и доступен по цене. Так, многие модели персональных компьютеров, игровых приставок, особенно для детей, сегодня уже продаются не специализированными дилерами, а через широкую розничную сеть универмагов и супермаркетов.

Отдельные наукоемкие компоненты и узлы технически сложных машин и оборудования обычно поставляют друг-другу:

- предприятия - участники интегрированных промышленных комплексов;
- организационно самостоятельные предприятия по долгосрочным договорам «субконтрактинга» - напрямую крупным сборочным фирмам либо системным поставщикам (например, - изготовителям систем рулевого управления, передних и задних мостов автомобиля и т.п.).

Субпоставщики таких фирм поставляют продукцию в соответствии с требованиями и стандартами заказчика, тесно взаимодействуют с последним в процессе планирования инноваций и осуществления совместных опытно-конструкторских работ. Следует отметить, что около 40 % мирового товарооборота приходится именно на поставки внутри кооперационных цепочек. Молодым инновационным фирмам рекомендуется попасть в орбиту субпоставщиков крупных именитых заказчиков, которые для многих небольших изготовителей прецизионной техники становятся основным рынком сбыта. Поиск системных поставщиков и их субпоставщиков осуществляется через субконтрактиговые центры, фирменные справочники типа “Subcontractor market” или “Кто делает машины в США ?” (Германии, Франции и т.д.).

Бизнес-идеи часто коммерциализируются в рамках договоров типа “фрэнчайзинг”. Крупные фирмы предлагают небольшим инновационным предприятиям франшизы - права на использование своей торговой марки. Бенефициары выплачивают за это единовременное (от нескольких тысяч долларов и выше), а также ежемесячное вознаграждение, например, 3 - 5 % от объема реализуемой продукции. В свою очередь, от партнера они получают учебную и консультационную поддержку в процессе налаживания бизнеса.

Модифицированные версии базового продукта продаются практически по тем же каналам сбыта, что и базовая модель - чем сложнее и дороже изделие, тем больше

требуется предпродажного и послепродажного сервиса и специализированных услуг продавцов / дилеров.

Наиболее передовой организационной формой продвижения инноваций являются региональные конгломераты научных, промышленных, образовательных, маркетинговых, финансовых, консультационных и иных учреждений, построенные по *кластерному* принципу – на основе взаимного дополнения и кооперации участников ряда взаимосвязанных отраслей. Это – промышленные и научные парки, бизнес-инкубаторы, сервисные и лизинговые центры, технополисы и технопарки, наукограды - наподобие «Силиконовой долины» в США. Там разработчики и пользователи результатов НИОКР – малые и средние инновационные компании сконцентрированы в непосредственной территориальной близости друг от друга и взаимодействуют друг с другом в рамках единых технологических процессов, региональных и правительственных программ развития приоритетных секторов экономики – автомобилестроения, электротехники, биотехнологий, информационных технологий, мультимедиа и т.д.

2.3.2. Ценовая политика в маркетинге инновационных МСП

Инновационный товар отличается от обычного товара более высокими затратами на разработку, производство и коммерческую реализацию. Затраты на инновации неизбежны, поскольку:

1. *Жизненный цикл* любого товара ограничен во времени и для устойчивости бизнеса на смену старому товару необходимо заблаговременно готовить (разрабатывать) новый товар.
2. По мере роста объемов продаж нового товара, повышения его привлекательности для конкурентов растет также необходимость его видоизменения, *модификации* с целью ухода от конкуренции с товарами-аналогами.
3. В условиях роста экономики многие предприятия стремятся использовать шансы на различных товарных рынках посредством стратегии *диверсификации* производства.

Согласно теории гэлп-анализа - анализа *стратегического разрыва* между рыночным потенциалом и фактическим положением предприятия на рынке - неиспользованные возможности рекомендуется сначала реализовать посредством исчерпания традиционного рынка и освоения географически новых рынков и лишь затем приступить к *более затратным* методам развития продукта - дифференциации и диверсификации.

Приоритетной политикой ценообразования на рынке инноваций является, таким образом, ценообразование, *ориентированное за затраты*. При использовании стратегии монопольно высоких цен на инновации (*стратегия «снятия сливок»*) затраты окупаются быстро и образуется монопольно высокая прибыль, однако при этом существует значительный риск копирования инновации конкурентами. При низких ценах (*стратегия захвата рынка*) затраты на инновации окупаются за более длительный период времени и с меньшей вероятностью появления конкурентов.

Структура затрат на инновационные товары:

От замысла товара до его коммерческой реализации, разработка проходит несколько основных этапов, каждый из которых требует определенных затрат:

НИОКР		Результаты НИОКР			
НИ	ОКР	Промышл. образец	Малая серия	Рыночный тест	Промышл. серия
\$ ⇒ +	\$ ⇒ +	\$ ⇒ +	\$ ⇒ +	\$ ⇒ +	\$ ⇒ +
<ul style="list-style-type: none"> Фундамент ал. и приклад. исследования Гипотезы Модели Документация Отчет 	<ul style="list-style-type: none"> Определение технических характеристик Проектиров. Технологич. обеспечение Оформление ноу-хау 	<ul style="list-style-type: none"> Изготовл. Испытание Доводка Проверка в пр-ве Патентование промышленного образца 	<ul style="list-style-type: none"> Технологич. подготовка Производство Обучение персонала 	<ul style="list-style-type: none"> Логистика Маркетинг Анализ результатов 	<ul style="list-style-type: none"> Производство Поддержка сбыта Послепродажный сервис
<ul style="list-style-type: none"> Подготовка рынка 					

В цене инновационного товара учитываются все постоянные и переменные затраты, связанные с этапами создания инновации. К *постоянным затратам* относятся такие, которые не зависят от количества произведенной продукции, например, – стоимость исследований и разработок, амортизационные отчисления за оборудование, расходы на управленческий персонал, налоги и сборы. *Переменные затраты* зависят от количества выпускаемой продукции. К последним относятся: заработная плата специалистов, расходные материалы, энергия и т.п. Чем выше затраты на исследования и разработки, тем большее количество готовых изделий необходимо продать, чтобы окупить затраты на НИОКР, либо – повышать цены на изделия, что может уменьшить платежеспособный спрос покупателей.

Анализ экономической эффективности – основная предпосылка для вывода нового товара на рынок.

Идеи новых продуктов П-1, П-2, П-3, П- ... и т.д. сопоставляются друг с другом по следующим показателям:

1) по рентабельности:

ожидаемая годовая прибыль для П-1, П-2, П-3 ... и т.д.
затраты

2) по срокам окупаемости затрат:

совокупные затраты для П-1, П-2, П-3 ... и т.д.
годовая амортизация

3) по порогам рентабельности (break-even-point): определение минимального количества изделий, необходимого для выхода на рентабельность по каждому продукту.

Это минимальное количество изделий определяется по формуле:

$$P \times X = F + V \times X,$$

где P – цена продажи одного изделия;
 X – минимальное количество продаваемых изделий, необходимое для выхода на рентабельность;
 F – постоянные затраты (машины, оборудование, ОКР и др.)
 V – переменные затраты на единицу продукта (труд, материалы, энергия и др.).

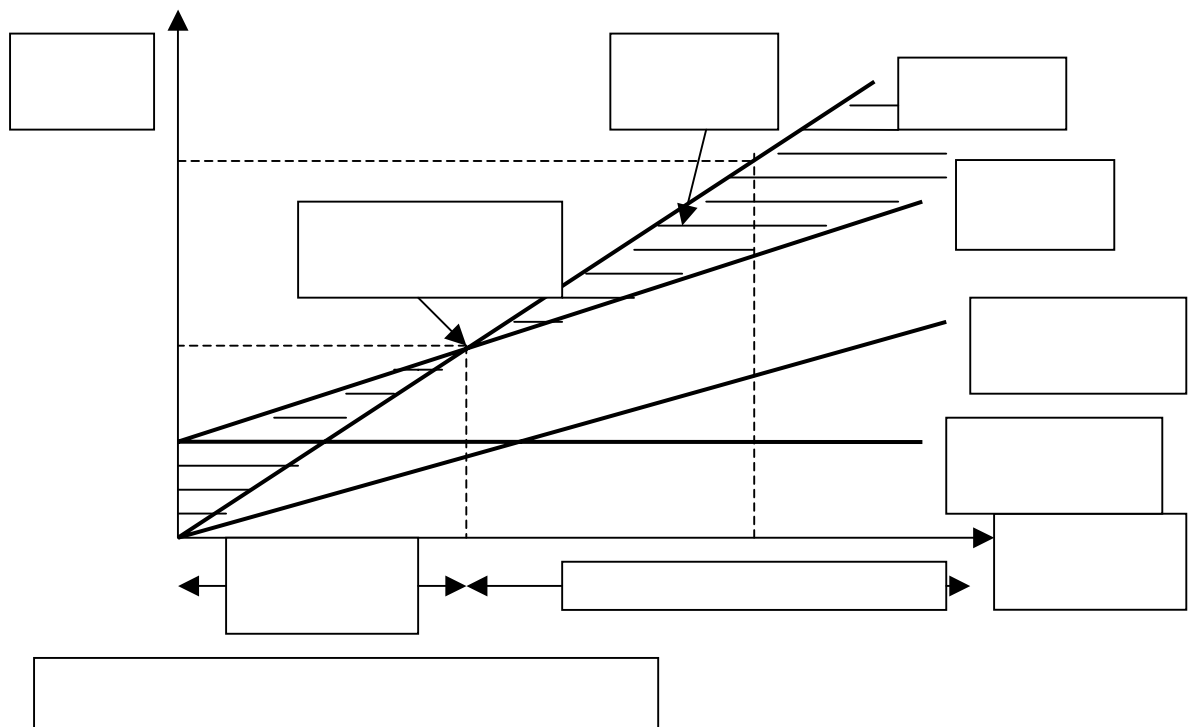
В результате преобразования формулы получим:

$$X = \frac{F}{P - V}$$

Или, если мы хотим определить минимальную, покрывающую затраты цену товара при прогнозируемом объеме сбыта X :

$$P = \frac{F}{X} + V$$

Графически порог рентабельности можно представить следующим образом (рис. 2.3.1):



Если инновация разработана под заказ – для единичного потребителя или для узкого сегмента потребителей, то цена должна учитывать, прежде всего, *платежеспособность* этого конкретного заказчика или сегмента.

Наличие определенного числа конкурирующих между собой разработчиков потребует *учета цен конкурентов*. В обоих случаях, однако, затратная ориентация будет главной составляющей в процессе ценообразования на инновационный продукт.

2.3.4. Источники информации и полезные адреса

Система поиска маркетинговой информации

Источники	Содержание
Правительство РФ: <ul style="list-style-type: none"> Госкомстат (ок.30% совокупной маркетинговой информации) Роспатент Росстандарт Гос.Тамож.Комитет Отраслевые министерства	Статданные, отраслевые сборники данных Зарегистрированные патенты (описание, авторство) Действующие стандарты Пошлины Регистрация, лицензии, допуски, сертификаты
Региональные Администрации	Экономика, статистика, предприятия, торговля, посредники; ТПП, СМИ (в т.ч. «Цены, товары, услуги»; региональные телефонные справочники
Торгово-промышленная палата РФ, в т.ч. региональные палаты	Поиск партнеров, право, перевод, реклама, сертификаты качества, количества, соответствия, страны происхождения и др.
Российский Союз Промышленников и Предпринимателей (РСПП)	Поиск крупнейших предприятий-членов по отраслям; отраслевые выставки и ярмарки
Отраслевые союзы и ассоциации промышленников и предпринимателей	Поиск предприятий-членов союза; новости отрасли, статистика, выставки, стандарты, технологии; профессиональное обучение и повышение квалификации
Выставочные комплексы (ЛенЭКСПО)	Выставочные каталоги предприятий-участников
Информационные агентства (напр. «РосБизнесКонсалтинг»)	Готовые аналитические справки о продуктовых рынках
Информационные платформы по отдельным отраслям промышленности (металл, мясо, дерево и т.д.)	Предлагают информацию, аналогичную Отраслевым ассоциациям
Отраслевые периодические издания	Техника, отраслевые рынки, цены
Фирменные справочники: (одноотраслевые многоотраслевые,, региональные): - «БИЗНЕС-КАРТА», «Контакт», «Абонент», «Желтые страницы», «КОМПАСС»	Поиск предприятий-партнеров
Сайты отдельных предприятий	Товары и услуги, технологии; структура управления; история, ценности, клиенты; годовые отчеты
Товарные каталоги: «Оптовик», «Товары и цены», «Цены, товары, услуги» «Стройпрайс», «Инфоол» и т.п.	Товары, цены, адреса, контакты
Деловые СМИ: «Эксперт», «Эксперт. Северо-Запад», «Эксперт. Оборудование», «Деловой Петербург», «Топ-менеджер»	Общэкономическая информация, товарные рынки
Журналы с социологическими обзорами (напр. «Телескоп»)	Покупательские предпочтения; рейтинги СМИ
ИНФОТЕКА	Собственная выборка полезных адресов в Интернет; подписка на целевую информацию; конференции
Собственная служба вырезок	Все интересующие темы

Интернет-коммерция

Содержание	Источники	Средства
Мониторинг внешней среды		
Национальная экономика; целевые рынки; покупатели, конкуренты	Сайты Госкомстата, отраслевых объединений, ассоциаций, экономических и отраслевых НИИ, целевых предприятий; опрос \ анкетирование покупателей	Интернет
Политика	Законы, указы, постановления, инструктивные письма (электронные версии в режиме on line) официальных учреждений	Интернет, правит.. период. издания
Технологии	Сайты РОСПАТЕНТА, зарубежных патентных служб; центров передачи технологий; отраслевых НИИ и КБ, инжиниринговых фирм, отделов НИОКР и сбыта профильных предприятий, электронные каталоги участников отраслевых выставок	Интернет, CD
Регионы	Сайты местных Администраций, ТПП, региональных отделений отраслевых союзов предпринимателей	Интернет
Коммуникативная политика		
Интернет-представительство	Виды: корпоративный, информационный портал, электронный магазин с дальнейшим интернет-промоушином (раскрутка)	Интернет
Регистрация в поисковых системах	Например, «Яндекс», «Апорт», «Рамблер», «Yahoo», «AltaVista», «InfoSeek», «Metacrawler» и т.д.	
Регистрация в отраслевых информационных системах, электронных «Желтых страницах», электронных каталогах и рейтингах	На сайтах официальных информационных платформ, Отраслевых союзов и ассоциаций предпринимателей, региональных Торговых палат	Интернет
Баннерная реклама, обмен баннерами, промо-сайты, ссылки, обмен ссылками	На сайтах, наиболее часто посещаемых целевыми группами организаций и предприятий	
Конференции, форумы (off-line), «чаты» специалистов (on-line)	На виртуальных встречах по интересам	
Подготовка к участию в выставках и ярмарках	Проработка логистики, заказ билетов и гостиниц, на сайтах профильных организаций	Интернет
Закупка средств производства		
Поиск потенциальных поставщиков	Через поисковые системы, каталоги, электронные фирменные справочники («Желтые страницы», «Компас» и др.), каталоги специализированных выставок	Интернет, Базы данных
Рассылка запросов, заказов, тендерной документации; запрос прайс-листов, технической информации о продукции и т.д.	Mailing lists	E-mail
Согласование технических параметров компонентов для новых видов продукции	IP-телефония, обсуждения в «чатах» через каналы Интернет, видео вэб конференции с поставщиками компонентов	Интранет
НИОКР		
Мониторинг новых технологий	Сайты отраслевых НИИ и КБ, патентных органов, отделов НИОКР фирм-конкурентов, отраслевых вузов, специализированных выставок	Интернет
Запросы и консультации через службы поддержки	Корпоративные сайты и сайты отраслевых информационных порталов	Интернет

сайтов, через конференции, «чаты»		
Взаимодействие с пользователями	Окна рационализации: выявление идей и предложений пользователей относительно улучшения параметров выпускаемых изделий	Интернет
Производство		
Телеработа (Teleworking)	Сотрудничество с «надомниками» - программистами, информационщиками, инженерами-конструкторами, дизайнерами, архитекторами и т.д.	Интернет
Удаленное управление технологическими процессами	На производственных филиалах, дочерних предприятиях	Интранет
Мониторинг состояния технологического оборудования	Осуществляют сервисные службы фирм-поставщиков оборудования и инженерных услуг	Интернет
Сбыт		
Публикация на своем сайте рекламной и коммерческой информации	Товарного каталога, сертификатов соответствия стандартам и нормам, лицензий на вид деятельности, дипломов выставок и конкурсов, патентов на изобретения, прайс-листа, референс-листа, отзывов покупателей	Интернет
Реакция покупателя на рекламу	Получение коммерческих запросов или заказов; анализ интернет-статистики (страна, город, количество посетителей по каждому разделу веб-сайта; анализ интернет-рекламы (эффективность баннеров)	E-mail
Прямой маркетинг	Рассылка коммерческих предложений, проформ контрактов и договоров потенциальным покупателям	E-mail
Переговорный процесс (заочный)	Согласование коммерческой, технической и товаросопроводительной документации	E-mail
Согласование рекламационной работы	Претензии, аргументы, согласования с использованием электронной подписи (Закон об электронной подписи)	E-mail
Предпродажный и послепродажный сервис	«Горячие линии», виртуальные «call center», ответы специалистов на вопросы клиентов, вывешивание на сайте FAQ (frequency asked questions); предоставление электронной технической документации (white papers, technical specifications), мониторинг состояния технологического оборудования у клиента (на расстоянии)	Интранет, интернет
Контакты дилера с внутренней службой сбыта производителя по поводу оформления заказа клиента	Оформление заказов покупателей и передача их в центральный офис (CRM- Customer Relations Management)	Интранет
Оформление и проведение платежей	Электронный платеж	Экстранет
Отчетность по продажам	Региональный торговый представитель, торговый терминал (удаленный доступ через Интернет)	РС - Интернет
Работа с персоналом		
Рекрутинговая деятельность	Приглашения на практику, стажировку, работу	Раздел на фирмен. сайте
Повышение квалификации и аттестация (тестирование)	Дистанционное обучение персонала, региональных торговых представителей, дилеров	Интернет
Техническая поддержка	Консультирование региональных сотрудников службы сбыта	Интернет

Полезные адреса в Интернет

Официальная Россия	www.gov.ru	Все ветви политической власти России
“ИнформВЭС”	www.inves.ru	Экономика, товарные рынки, экспортеры \ импортеры, цены, официальные предписания, инвестпроекты в РФ и за рубежом
ГОСКОМСТАТ	www.gks.ru	Статистические данные об экономике России связи со статист. службами других стран
Институт проблем экономики переходного периода (Е.Т. Гайдара)	www.online.ru/sp/iet	Тенденции экономического развития России
РОСПАТЕНТ	www.fips.ru	Патентная информация
РОССТАНДАРТ	www.gost.ru	Служба стандартов России
Госуд. Тамож. Комитет РФ	www.gov.ru/main/ministry/isp-vlast47.html	Публикации ГТК РФ
ГОСПОШЛИНА	www.gosposhlina.ru	Информационная платформа о налогах, таможенных пошлинах и сборах
Комитет по статистике С.-Петербурга	www.abic.spb.ru/peterburgcomstat	Статистические данные об экономике города С. Петербурга и Ленинградской области
Администрации городов РФ	Поиск сайтов - «администрация» + название города	Различная региональная информация, включая экономику, рынки и инвестиционные проекты
ТПП РФ	www.rbcnet.ru	Услуги Торгово-промышленной палаты, связи с региональными палатами
“Желтые страницы” России	www.yell.ru	Электронный фирменный справочник
ЛЕНЭКСПО	www.lenexpo.ru	План отраслевых, специализированных выставок и ярмарок в С. Петербурге
РЕСТЕК	www.restec.ru	Организатор специализированных выставок, план проведения выставок
КОМПАС-Северо-Запад	www.internord.ru	Электронный фирменный справочник по Северо-Западу
Market surveys	www.marketsurveys.ru	Обзоры товарных рынков России
РосБизнесКонсалтинг	http://data.rbc.ru/public/908/showb.cgi/080402908.html	Обзоры товарных рынков России
Информационное агентство	www.akm.ru	Обзоры товарных рынков России
ПРАЙМ-ТАСС Агентство	www.prime-tass.ru	Обзоры товарных рынков России
Российская металлургия	www.rusmet.ru	Отраслевой фирменный справочник
Российская ассоциация торговли металлом	www.ramst.ru	Предприятия торговли металлом
Мясная промышленность России	www.meat.ru/russian	Сервер мясной промышленности
Российская Ассоциация мебельной и деревообрабатывающей промышленности	www.portal-mebel.ru	Фирменный справочник
Росс. Ассоциация поставщиков и переработчиков мяса	www.meat-ams.spb.ru	Отраслевой союз, перечень фирм-членов
Медицинский портал	www.medmail.ru	Информация о медицинской

России		промышленности
Справочник оптовой торговли России	www.faktura.ru	Платная регистрация
ИНВЕСТИПРОЕКТЫ в России	www.investproject.ru	База данных об инвесторах и соискателях инвестиций
Цены российского и мирового рынка	www.pinfo.ru	Ценовая информация и регистрационные процедуры

- сервер ВИНТИ (Всероссийский институт научной и технической информации РАН): <http://www.viniti.ru>
- сервер Информационной системы InfoScience Государственного комитета РФ по науке и технологиям: <http://www.minstp.ru>
- сервер Российской академии наук: <http://www.ras.ru>

2.4 Источники финансирования развития инновационных МСП

2.4.1. Общая характеристика источников финансирования

Развитие инновационного бизнеса неизбежно связано с увеличением потребления всех видов ресурсов, используемых в бизнесе: человеческих, материальных и финансовых. Способность к привлечению финансирования становится критическим фактором превращения инновационного МСП в крупный бизнес. Борьба бизнеса за право на существование и осуществление инноваций в решающей степени зависит от результатов конкуренции за привлечение финансовых ресурсов.

Характеристики различных источников финансирования

Табл. 2.4.1

Источники	Ограничения и требования	Преимущества	Недостатки
Государственное финансирование (субвенции, гранты, льготные кредиты)	Социальная значимость; Компания должна соответствовать определенным стандартам; Финансирование может использоваться только для определенных видов деятельности	Осуществляется даже в случаях, когда невозможно получить финансирование из коммерческих источников; Обычно требует к выплате меньший объем средств в более долгий срок	Ограничения на использование; Трудности в получении; Обычно объемы невелики
Кредиты	Ликвидный залог; Состоятельная кредитная история компании; Требования к прогнозируемому плану развития проекта	Гибкость в заимствовании и обслуживании займа; Отсутствие оперативного контроля над использованием средств	Риск неплатежеспособности; Высокие процентные ставки; Требования к ликвидному залому
Целевые инвестиции, Стратегическое партнерство	Устойчивая позиция на рынке; Квалифицированный и опытный менеджмент	Инвестор вносит опыт по данному направлению деятельности; Труден выход для инвестора	Инвестор контролирует процесс принятия решений
Венчурный капитал	Компания должна показывать: Потенциальный рост; Уникальность идеи; Высокую квалификацию управляющего персонала	Венчурный капиталист как владелец акций реализует опыт в управлении и финансовой области, что дает компании дополнительное развитие	Во власти инвестора осуществлять кадровые перестановки, Процесс получения финансирования долгий и трудный; Проблематичен выход из компании

2.4.3. Внутренние источники финансирования развития инновационных МСП

Определение возможности самофинансирования

Большое значение самофинансирования для развития инновационного МСП вызвано ограниченной доступностью внешних источников финансирования. Внутренние источники также весьма лимитированы, именно поэтому их важно правильно учитывать.

Кроме того, любой внешний инвестор или кредитор будет озабочен вопросом, умеет ли компания правильно учитывать и контролировать расход и поступление денег.

Инвесторов и кредиторов интересует в первую очередь данные о том, сколько денег «сжигает» или «генерирует» бизнес. Данные о бухгалтерской прибыли для них играют весьма второстепенную роль.

Именно доступный объем денежных средств, в отличие от бухгалтерской прибыли, позволяет определить возможности для самофинансирования. Для этого необходимо, чтобы рассчитывалась и учитывалась не столько прибыль, сколько движение денежных средств (Табл. 2.4.3).

Сравнение учета прибыли и убытков и учета движения денежных средств

Табл. 2.4.3

<i>Учет прибыли и убытков</i>	<i>Учет движения денежных средств</i>
Цель – расчет налогов	Цель – учет того, каков денежный результат бизнеса
Смешение денежных и неденежных издержек и доходов	Учет только движения денег
Учет издержек и доходов часто не в тех периодах, когда имели место соответствующие затраты и получение денежных средств	Затраты и получение денег в периоды, когда они имели место в действительности
Игнорирование движения денег, имеющее отношение не к формированию прибыли, а к ее использованию	Учет движения денег от <ul style="list-style-type: none">• Основной деятельности (операций)• Инвестиционной деятельности• Финансовой деятельности

Учет движение денежных средств должен превратиться в инструмент развития бизнеса.

Для этого от учета следует перейти к прогнозированию и контролю.

Характеристика методов прогнозирования и контроля

Табл. 2.4.4

<i>Функция</i>	<i>инструмент</i>	<i>результат</i>
Учет денежных доходов и расходов	Отчет о движении денежных средств	<ul style="list-style-type: none">• Определение источников денежных средств и• направлений их затрат в <u>прошедшем периоде</u>
Прогноз доходов и расходов	Обоснованный прогноз движения денежных средств по месяцам на	<ul style="list-style-type: none">• прогноз направлений денежных затрат и внутренних источников,

	предстоящий период (1-2 года)	<ul style="list-style-type: none"> определение объема потребности во внешнем финансировании прогноз платежеспособности в отношении внешних источников финансирования
Контроль над доходами и расходами	Бюджеты подразделений	Создание центров ответственности за финансовый результат

Безвозмездное финансирование в виде грантов, целевого финансирования предоставляется, как правило, государственными учреждениями и фондами – российскими и иностранными.

Российский фонд фундаментальных исследований (РФФИ)

Российский Фонд Технологического Развития (РФТР)

Российский Гуманитарный Научный Фонд (РГНФ)

Региональный Фонд научно-технического развития Санкт-Петербурга (РФНТР СПб)

Фонд «Евразия»

Программа ТАСИС (TACIS)

Американский фонд гражданских исследований и развития для независимых государств бывшего Советского Союза (АФГИР/CRDF)

«Инвестиционный фонд США-Россия»

2.4.4. Внешние источники финансирования инновационных МСП

КРЕДИТЫ

Кредитные возможности следует подразделить на 3 группы:

- микрокредиты
- кредиты для малого бизнеса
- обычные коммерческие кредиты

Характеристики различных видов кредитов

Табл. 2.4.5

	<i>микрокредитование</i>	<i>кредитование малого бизнеса</i>	<i>обычные коммерческие кредиты</i>
Кто предоставляет	Специализированные организации (фонды)	Коммерческие банки КМБ банк Специальные фонды	Коммерческие банки
Возраст компании	Создание бизнеса	Бизнес не менее 1 года	Бизнес не менее 1-2 лет
Требование залога	Может быть без залога	Ликвидный залог	Ликвидный залог
Срок кредита	До 1 года	До 2 лет	До 2 лет
Дополнительные условия	Может сопровождаться обязательной программой обучения бизнесу, перекрестными поручительствами	Соответствие параметрам программы кредитования мало бизнеса	

Кредит – это возвратное и платное финансирование, то есть предполагающее возврат суммы кредита, а также уплату процентов за пользование деньгами. Схема возврата может быть различной (Табл. 2.4.6)

Характеристика методов возврата кредита

Табл. 2.4.6

<i>Метод возврата кредита</i>	<i>Ежемесячные платежи</i>	<i>Изменение ежемесячных платежей</i>
Возврат «тела» кредита в конце срока	Ежемесячные суммы платежей равны только сумме процентов, начисленных за месяц	Ежемесячные суммарные платежи невелики, однако существует проблема в накоплении сумм, достаточных для погашения кредита в конце срока.
Возврат «тела» кредита равными частями в течение срока (ежемесячно или ежеквартально)	Ежемесячные суммы платежей состоят из равных сумм погашения «тела» кредита» плюс постепенно уменьшающихся сумм процентов, начисленных за месяц	Самые большие суммарные платежи в начале срока, затем постепенно уменьшаются
Аннуитетный метод	Ежемесячные суммы платежей одинаковые, в их составе постепенно уменьшается доля процентов и увеличивается доля погашения «тела» кредита	Суммарные платежи одинаковы в течение всего срока

Возможен также *индивидуальный график* погашения кредита, который учитывает, что кредит погашается более крупными частями в периоды получения высоких доходов и не гасится в период отсутствия доходов. Этот метод является достаточно трудоемким для кредитных учреждений, поэтому они используют его очень неохотно.

Для общения с кредитными учреждениями необходимо учитывать их подход к кредитованию. Принятие решений о выделении кредитов кредитными учреждениями основано на оценке совокупности рисков, которые, в частности, включают в себя

- **бизнес-риски**
 - общезкономические
 - отраслевые
 - рыночные (состояние и развитие рынка)
 - структурные (конкурентная структура)
 - сезонные
- **финансовые риски**

- наличие прочих финансовых обязательств
- финансовые потребности в реализации проектов
- **человеческие риски**
 - управленческие (опыт и умение руководства)
 - исполнительские (наличие ключевых кадров)
- **физические (материальные) риски**
 - надежность оборудования и технологии
 - надежность места размещения компании
- **риски обеспечения**
 - сохранность залога
 - ликвидность залога

Обычные проблемы, которые испытывают инновационные МСП –

- отсутствие ликвидных залогов
- наличие инновационных рисков в дополнение к обычному набору рисков
- короткая история компании, отсутствие кредитной истории

Доступность кредитов резко повышается при помощи *гарантийных фондов*. Это специализированные организации, финансовые ресурсы которых используются не для целей непосредственного кредитования инновационных МСП, а для выдачи финансовых гарантий банкам. В настоящее время уже имеется пример такого фонда, к сожалению единственный – Гарантийный фонд ГАПР, расположенный в Санкт-Петербурге.

На Северо-Западе России финансирование МСП по программе ЕБРР осуществляется через **КМБ-банк** и **Северо-Западный банк Сбербанка России**.

На территории Балтийского региона РФ КМБ-банк имеет 1 филиал, 1 представительство, 2 дополнительных офиса и 2 кредитных центра по адресам:

Филиал в Санкт-Петербурге: 190068 С.-Петербург, наб. канала Грибоедова, 126
тел.: (812) 114-42-59, 103-52-84 факс: (812) 114 42 59 e-mail: spbinfo@kmb.ru

Представительство в Калининграде: 236000, г. Калининград, ул. Сержанта Колоскова, дом 4а, литер 1, тел.: (0112) 716-888, 718-229, 718-230, 718-231
e-mail: kmb@kaliningrad.ru

Дополнительный офис «Северный»: 194017 Санкт-Петербург, пр. Энгельса, д.58
тел/факс: (812) 554-12-87, 554-30-27

Дополнительный офис в г.Колпино: 196654, С-Петербург, Колпинский р-н, ул. Труда, 7/5
тел.: 461-65-32

Кредитный центр в г.Выборг: 188000, Ленинградская обл., г. Выборг, ул.Выборгская, д.23 лит. А тел.: (278) 33-084, 33-569 факс: (278) 33-084

Кредитный центр в г.Гатчина: 188300, Ленинградская обл., г.Гатчина, ул. Урицкого, 25, 3-й этаж тел.: (271)15-710, 76-166

Кредитование МСП по программам ЕБРР со стороны Северо-Западного банка Сбербанка России, по предварительным данным, пока ограничено двумя офисами в Санкт-Петербурге – в Центральном и Красногвардейском отделениях банка.

ЛИЗИНГ

Финансовый лизинг – финансирование в форме покупки лизинговой компанией оборудования для компании-лизингополучателя. Возврат средств и оплата процентов (лизинговой маржи) происходит в виде лизинговых платежей (как правило, ежемесячных). После полной оплаты собственность на оборудование передается лизингополучателю.

Лизинг обладает рядом финансовых преимуществ по сравнению с кредитом. Есть и некоторые ограничения. Значительная доля недостатков лизинга, имеющих по сравнению с кредитом, устраняется при использовании возвратного лизинга (Табл. 5.4.7 - 08).

Табл. 2.4.7

<i>Финансовый лизинг</i>	<i>Возвратный лизинг</i>
Оборудование приобретается у поставщика для передачи в пользование лизингополучателю	Оборудование приобретается у лизингополучателя для передачи в пользование ему же

Табл. 2.4.8

<i>Финансовый лизинг</i>	<i>Возвратный лизинг</i>	<i>Кредит</i>
Весь лизинговый платеж относится на затраты и уменьшает налогооблагаемую прибыль	Весь лизинговый платеж относится на затраты и уменьшает налогооблагаемую прибыль	На затраты относятся только проценты, возврат самого кредита на затраты не относится
Оборудование, переданное в лизинг, амортизируется в три раза быстрее. Это уменьшает срок его амортизации и, соответственно, сумму налога на имущество.	Оборудование, переданное в лизинг, амортизируется в три раза быстрее. Это уменьшает срок его амортизации и, соответственно, сумму налога на имущество.	Влияние на срок амортизации нет
Не требуется залогов	Не требуется залогов	Требуются ликвидные залогов на сумму 130% от суммы кредита
Требуется авансовый платеж 20-30% от стоимости приобретаемого оборудования	Не требуется авансового платежа. Имеющееся оборудование приобретается лизинговой компанией с дисконтом 20-30% от ликвидационной стоимости	Не требуется авансового платежа
Средства используются только на приобретение ликвидного оборудования	Возможно использование полученного финансирования на пополнение оборотных средств	Возможно использование кредита на пополнение оборотных средств

В отношении лизинга следует помнить, что его использование связано с приобретением оборудования. Лизинговая компания готова приобрести только такое

оборудование, которое в случае неплатежеспособности лизингополучателя можно в короткие сроки продать без большой потери стоимости (ликвидное оборудование). Этим свойством не обладает различное высокоспециализированное оборудование, трудноперемещаемое, а также компьютеры. Однако, если компания намерена приобрести такое низколиквидное оборудование, то следует учесть, что средства для его приобретения можно получить путем возвратного лизинга уже имеющегося ликвидного оборудования.

ДельтаЛизинг
Балтийский лизинг
Глобус-лизинг
Балтинвест
РТ-лизинг
Северная Венеция

ВЕНЧУРНЫЕ ФОНДЫ

Любая компания неизбежно на определенном этапе испытывает недостаток внутренних ресурсов, не только финансовых, но и управленческих, человеческих, маркетинговых и т.п. Преодолеть возникающие барьеры на пути дальнейшего роста компании можно, если задействовать ресурсы сторонних структур. В венчурном бизнесе преодоление этого барьера достигается за счет помощи компании, получившей первичные инвестиции из источника венчурного капитала, который может обеспечить ей доступ к ресурсам на следующих этапах финансирования (так называемый Follow-on Investments). Как правило, повторное финансирование необходимо почти всегда. Оно, разумеется, может оговариваться с использованием различных механизмов, защищающих инвестора, как например, «золотого парашюта» или колл-опционов. При этом сокращение удельного веса собственности предпринимателя в результате дополнительного вливания средств инвестора в компанию компенсируется общим повышением ее капитализации и, соответственно, абсолютной величиной стоимости пакетов акций, которыми владеют все акционеры. Новые собственники вносят в бизнес профессионализм управления, возможности маркетинга и доступа на новые рынки, возможности последующего финансирования.

Венчурный инновационный фонд («Фонд фондов»)

Инициатором создания ВИФ и основным инвестором от лица государства выступило Министерство промышленности, науки и технологий РФ. Другими учредителями ВИФ явились: Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (государственный), Региональный фонд научно-технического развития Санкт-Петербурга, ОАО «АБ «Россия».

ВИФ зарегистрирован в Санкт-Петербурге в июле 2000 года с объемом основного капитала 200 млн. рублей как некоммерческая организация в форме "фонда" с государственным участием, которая призвана выступать учредителем коммерческих венчурных фондов, ориентированных на наукоемкую промышленность России, с которыми разделяет инвестиционные риски. Венчурные инвестиционные институты с участием и при непосредственной поддержке ВИФ будут создаваться как по территориальным принципам (региональные венчурные фонды), так и по отраслевым инвестиционным

приоритетам (отраслевые венчурные фонды). ВИФ должен повлиять на ситуацию не только в центральных регионах, но и на региональные промышленные центры.

Российская Венчурная Ярмарка

Российская Венчурная Ярмарка (www.rvf.ru) является одним из механизмов, способствующих привлечению инвестиций в инновационный сектор. Ярмарка является ежегодным мероприятием, на котором десятки компаний, отобранных из большого количества претендентов, проводят свои презентации для группы представителей инвесторов и консалтинговых организаций.

Целями Венчурной Ярмарки являются:

- повышение интереса финансовых институтов к перспективным малым высокотехнологичным предприятиям;
- получение владельцами и менеджерами компаний опыта практического общения с венчурными инвесторами;
- помощь компаниям-участникам в привлечении внешнего капитала для роста и развития.

Являясь существенным информационным поводом и будучи насыщенной большим числом мероприятий высокого уровня, Ярмарка, несмотря на работу в режиме «только для специалистов», собирает большое количество профессиональных участников (до 500). В ней принимают участие венчурные инвесторы, ведущие специалисты инвестиционных компаний и банков, крупнейших юридических и консалтинговых организаций, представители Правительства РФ, депутаты Государственной Думы, члены Совета Федерации, руководители федеральных округов и региональных администраций.

В ходе Ярмарок проходит насыщенный "конгрессный блок": конференции, семинары, презентации, круглые столы и брифинги, посвященные анализу опыта, накопленного венчурными капиталистами в России, развитию российской венчурной индустрии и переводу отечественной промышленности на инновационный путь развития. В Ярмарке участвуют инновационные компании с годовым оборотом от \$ 50 тыс. до \$ 8 млн. и потребностью в инвестициях от \$ 100 тыс. до \$ 10 млн.

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ФОНДЫ

В четырех рассматриваемых регионах России (Санкт-Петербург, Мурманская область, республика Карелия, Калининградская область) имеются несколько каналов осуществления государственной поддержки инновационных МСП:

- Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (FASIE).
- Федеральный Фонд поддержки малого предпринимательства
- Инновационный технологический центр Регионального фонда научно-технического развития Санкт-Петербурга
- Инновационно-технологический центр ЗАО «Инновации ленинградских институтов и предприятий»
- Инновационно–Технологический Центр Фонда (ТВН)

Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (FASIE)

Этот фонд описан в разделе «Стартовое финансирование». Однако фонд не специализируется именно на стартовом финансировании и его следует рассматривать как реальный источник средств для финансирования развития существующих инновационных МСП.

Федеральный Фонд поддержки малого предпринимательства

Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства (ФФПМП) (<http://ffpmp.siora.ru/about/index.asp>) является государственным учреждением и образован Постановлением Правительства Российской Федерации. Деятельность ФФПМП координируется Министерством Российской Федерации по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства.

При участии ФФПМП создаются региональные и муниципальные фонды, агентства, информационные и выставочные центры, учебно-деловые центры, технопарки, бизнес-инкубаторы, лизинговые компании. С участием ФФПМП в субъектах Российской Федерации созданы 75 государственных региональных и более 170 муниципальных фондов, в том числе во всех субъектах Балтийского региона РФ. Эти структуры используют средства Федерального фонда и региональных бюджетов, а также средства из других источников.

На территории Балтийского региона РФ Федеральный фонд входит в состав учредителей ЗАО «Карельское региональное агентство поддержки малого и среднего бизнеса», ЗАО «Ленинградское областное агентство поддержки малого и среднего бизнеса», ЗАО «Калининградское региональное агентство поддержки малого и среднего бизнеса» и Фонда поддержки предпринимательства и развития конкуренции свободной экономической зоны «Янтарь» (Калининград).

Соглашения о финансировании региональных программ и проектов поддержки и развития малого предпринимательства подписаны с девятью регионами СЗФО, включая Ленинградскую область (1997 год), Калининградскую область (1997 год), Мурманскую область (1999 год), Республику Карелия (1999 год) и Санкт-Петербург (2001 год).

За Фондом закреплена функция привлечения и размещения финансовых средств.

Принятие решений о финансировании регионов базируется на основе расчетов и прогнозов региональных рисков через систему конкурсного отбора исполнителей мероприятий Федеральной программы государственной поддержки малого предпринимательства в Российской Федерации.

Следует также отметить, что **в числе основных направлений деятельности в Уставе Фонда названо развитие инновационной деятельности в предпринимательских структурах, содействие в освоении новых технологий и изобретений.**

Полный текст Устава ФФПМП представлен на сайте

http://www.government.ru/institutions/ministries/docs.html?he_id=544

Председатель правления ФФМСП - РУНОВ Александр Владимирович

Адрес: 107066, Москва, 1-ый Басманный пер, д.6,

стр.4 тел. (095) 261 9805

факс: 261 86 40, 291 35 50

E-mail: ffmp@cityline.ru

Сайт: <http://www.ffmp.siora.ru/>

ФФМП обладает весьма разветвленной и представительной структурой, в том числе и в субъектах Балтийского региона РФ.

Российский Фонд Фундаментальных исследований (РФФИ)

Российский фонд фундаментальных исследований (РФФИ) создан указом Президента Российской Федерации № 426 от 27 апреля 1992 года. Это самоуправляемая государственная организация, основной целью которой является поддержка научно-исследовательских работ по всем направлениям фундаментальной науки на конкурсной основе, без каких-либо ведомственных ограничений.

Фонд ежегодно финансирует около 8 тыс. инициативных научных проектов, в которых принимают участие научные сотрудники российских институтов, университетов, вузов и лабораторий.

При помощи Фонда создаются и развиваются телекоммуникационные сети для обеспечения научных исследований, информационные системы и базы данных, проводятся региональные и международные конкурсы, ежегодно издается более 200 научных монографий и сборников, организуются экспедиции, проходят 500-600 конференций в различных городах России, ученые участвуют в зарубежных конференциях. На средства Фонда приобретаются современные приборы и оборудование, вычислительная техника. Созданы центры коллективного пользования уникальными научными приборами и средствами телекоммуникации. Крупнейшие научные библиотеки в различных регионах России получают средства для подписки на зарубежные журналы. Создана Научная электронная библиотека для российских ученых.

На РФФИ возложено сопровождение Программы поддержки научных школ и грантов Президента России.

Основная часть средств Фонда (более 70%) направляется на финансирование инициативных научных проектов, выполняемых небольшими научными коллективами (до 10 человек) или отдельными учеными.

Инициативный проект финансируется не более трех лет.

Контактные данные:

117334, Москва, Ленинский проспект, 32а, 20-21 этаж.

Тел. (095) 938-5532

Факс: (095) 938-1931

E-mail: mailserv@rfbr.ru

Сайт: <http://www.rfbr.ru>

Российский Фонд Технологического Развития (РФТР)

Российский Фонд Технологического Развития (РФТР) образован приказом Министерства науки, высшей школы и технической политики Российской Федерации от 26 февраля 1992 г. № 212.

Цель деятельности РФТР - создание условий, обеспечивающих сохранение и развитие научно-технического потенциала - реализуется через поддержку прикладных НИОКР, направленных на совершенствование технологической базы страны и решение важнейших социальных задач.

Основными задачами Фонда являются:

- содействие развитию прикладных НИОКР, соответствующих приоритетным направлениям развития науки и техники, перечню критических технологий федерального уровня и ориентированных на внедрение конкретных конечных результатов;
- поддержка НИОКР, направленных на решение проблем отраслевого и межотраслевого значения, важнейших социальных задач страны;
- поддержка инновационных проектов, развитие инфраструктуры научно-технической и инновационной деятельности.

РФТР реализует свои цели и задачи через конкурсное финансирование на возвратной основе научно-технических и инновационных наукоемких проектов.

Контактные данные:

103905, Москва, Брюсов пер., 21, стр.1

Тел. 229-4687

E-mail: rfttr@minstp.ru

ИНОСТРАННЫЕ ФОНДЫ И ПРОГРАММЫ

Иностранные инвестиционные фонды обычно не финансируют проекты, относящиеся к инновационному бизнесу и высоким технологиям по причине дополнительного риска, связанного с инновациями.

Однако имеется ряд организаций, для которых инновационные проекты могут представлять интерес.

Американский Фонд Гражданских Исследований и Развития - The American Civil Research and Development Fund (CRDF).

CRDF основан в 1995 году правительством США как частная благотворительная организация. Ее главная цель – предоставление грантов ученым и инженерам в странах СНГ и вовлечение их в сотрудничество с американскими коллегами.

CRDF предоставляет гранты на покупку и доставку научного оборудования, на командировки ученых, на оплату некоторых накладных расходов научных организаций.

Каждый грант, предоставленный Фондом, должен быть зарегистрирован в Комитете по техническому сотрудничеству Правительства РФ для освобождения от налогообложения.

CRDF осуществляет ряд программ:

Российско-Американская Программа «Фундаментальные исследования и высшее образование»

Эта программа осуществляется CRDF совместно с Министерством образования РФ. Целью является развитие фундаментальных исследований в естественных науках (математика, физика, химия, биология и науки о Земле) посредством создания профессиональных научно-образовательных центров (НОЦ) в российских университетах. В данной программе участвуют 16 таких центров, включая 2 в Санкт-Петербурге и 1 в Петрозаводске.

Программа грантов на совместные исследования

Гранты до \$40000 предоставляются на поддержку групп ученых из стран СНГ и США, которые заняты в прикладных исследованиях в любой области. Проекты должны быть реализованы в течение не более 2 лет.

Программа помощи региональным центрам

Программа осуществляется совместно с Министерством промышленности, науки и технологий РФ совместно с администрациями регионов России. Задачей является поддержка ведущих научных и научно-технологических центров, занятых экспериментальными исследованиями высокого уровня и нуждающимися в современном лабораторном оборудовании. В рамках программы предоставляются гранты до \$ 40000.

Programmes of Industrial development.

Программы промышленного развития

В деятельности CRDF есть ряд подпрограмм, которые включают следующее:

- Гранты до \$ 125 000 на двухлетние совместные проекты НИОКР между американскими и российскими учеными с целью облегчения коммерциализации результатов НИОКР
- Гранты до \$60 000 для вовлечения ученых и инженеров в долгосрочную кооперацию в области оценки технологий, в бизнес-планировании, создании пилотных моделей, в оценке рыночной перспективы.
- Финансирование деловых поездок ученых из США и стран СНГ для установления партнерских отношений в рамках НИОКР с целью коммерциализации или с целью разработки проекта НИОКР с участием американских компаний. Гранты – до \$3600 на одного участника.

Представительский офис CRDF в Санкт-Петербурге:

191187 Санкт-Петербург, наб. Кутузова, 14

Тел./факс: (812)275-11-74.

E-mail: Randreev@crdf.ru

Партнеры проекта «Содействие развитию инновационных МСП в Балтийском регионе Российской Федерации» (EUROPEAID/113746/C/SV/RU)

Основные партнеры:

Санкт-Петербург

ИТЦ Регионального Фонда Научно-Технического Развития Санкт-Петербурга,
194156, Санкт-Петербург, пр. Энгельса, 27, корп.12В
тел. (812) 244 25 11,
факс (812) 326 61 91
e-mail:
www.rfntr.neva.ru

ЗАО «Северо-Западный региональный инновационный центр наукоемких технологий «АРТЕС»
194356, Санкт-Петербург, Заповедная ул., д.53а
тел. (812) 117 65 26

ИТЦ Информационных и оптических технологий при ЛИТМО (ИНОПТЕХ)
199034, Санкт-Петербург, Биржевая линия, д.16
тел./факс (812) 323 03 55
e-mail: leader@soi.spb.su

Калининград

Калининградский консультационный центр «Бизнес-эксперт»
236040, Калининград, ул. Геологическая, д.1, оф.318
тел./факс (0112) 43 07 48
e-mail: tacisppc@gazinter.net
www.business-expert.net

Мурманск

Мурманский государственный технический университет, отдел исследований и инноваций
183010, Мурманск, ул. Спортивная, 13
тел./факс (8152) 23 31 12
e-mail: Int.department@mstu.edu.ru
www.mstu.edu.ru

Петрозаводск

Карельский инновационный центр – бизнес-инкубатор (при Петрозаводском Государственном Университете)
185640, Петрозаводск, ул. Анохина, 20, комн.203
тел./факс (8142) 76 33 65
kicbi@psu.karelia.ru
kicbi.karelia.ru

Со-партнеры:

Санкт-Петербург

ИТЦ ЗАО «ИЛИП» (Санкт-Петербург)
197022, Санкт-Петербург, ул. Инструментальная, д.6
тел. (812) 234 27 31
факс (812) 234 98 59
e-mail: post@ilip.itc.etu.ru
www.ilip.ru

ИТЦ Фонда «ТВН» (Санкт-Петербург)
195220, Санкт-Петербург, а/я 438, ул.Гжатская, д.27, офис 310
тел. (812) 534 66 10
факс. (812) 545 43 96
e-mail: fondtvn@delfa.net
www.fondtvn.spb.ru

Калининград

Региональное агентство экономического развития (Калининград)
236040, Калининград, Геологическая ул., 1, офис 410
тел./факс (0112 43 08 51)
www.kaliningrad-rda.org

Калининградский институт международного бизнеса
236010, Калининград, ул. Марата 5/7
тел. (0112) 55 62 98
факс (0112) 55 62 58
www.kibs.ru

Мурманск

Фонд развития малого предпринимательства Мурманска (ФОРМАП)
183038, Мурманск, Терский пер., 3
тел./факс (8152) 42 86 39
formap@polarcom.ru

Технопарк Кольского научного центра (Апатиты)
184029, Апатиты, ул.Ферсмана, 14 оф.102
тел./факс (8155) 57 93 26
www.kolasc.net.ru

Мурманский центр научно-технической информации
183693, Мурманск, ул. Папанина, 4
тел. (8152) 45-17-98, 45-67-71
факс (8152) 45-43-53
e-mail: mcmti@mcnti.murmansk.su
www.cnti.murmansk.ru

Петрозаводск

Фонд развития малого и среднего бизнеса Республики Карелия
185035 Карелия, Петрозаводск, ул. Энгельса – 4, каб. 014
тел./факс (8142) 78 21 91
e-mail: business@onego.ru