

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Факультет «Международный»
Кафедра антикризисного управления

РАБОТА ПРОВЕДЕНА
Рецензент

Крисьянов

«21» июня 2016 г.



ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н.,
доцент

Н.К. Топузов

Н.К. Топузов

«21» июня 2016 г.

Стратегия инвестирования инновационных проектов на основе
технологий краудфандинга в сфере дизайна
ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ– 222000.2016.374.ПЗ ВКР

Консультанты:

Экономическая часть, к.т.н.,
доцент

В.П. Томашев

«18» июня 2016 г.

«__» _____ 2016 г.

«__» _____ 2016 г.

Руководитель работы, доцент,
к.т.н.

А.А. Дворниченко

А.А. Дворниченко

«20» июня 2016 г.

Автор работы
студент группы МН-401

П.Е. Куренков

П.Е. Куренков

«18» июня 2016 г.

Нормоконтролёр, старший
преподаватель

А.Е. Щелконогов

А.Е. Щелконогов

«20» июня 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Факультет «Международный»
Кафедра антикризисное управление
Направление «Инноватика»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
Н.К. Топузов
« 20 » сентября 2016 г.

З А Д А Н И Е

на выпускную квалификационную работу студента

Куренкова Павла Евгеньевича

Группа МН-401

Стратегия инвестирования инновационных проектов на основе технологий
краудфандинга в сфере дизайна

1. Тема работы «Стратегия инвестирования инновационных проектов на основе технологий краудфандинга в сфере дизайна» утверждена приказом по университету от 15.04.2016 г. № 661.
2. Срок сдачи студентом законченной работы 27.05.2016 г.
3. Исходные данные к проекту:
Анализ деятельности проводится на основании:
 - а) учредительных документов;
 - б) внутренних документов организации; схем документооборота, организационной и производственной структур;
 - в) нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность организации;
 - г) производственные инструкции, стандарты.
4. Перечень вопросов, подлежащих разработке

АННОТАЦИЯ

Куренков П.Е. Стратегия инвестирования инновационных проектов на основе технологий краудфандинга в сфере дизайна. Челябинск: ЮУрГУ, МН-401, 112 с., 25 ил., 23 табл., библиогр. список – 18 наим.

В работе описан анализ среды существования проектируемого предприятия.

Проведен анализ внутренней и внешней среды организации, проанализированы ее сильные и слабые стороны.

Определены цели проекта и разработан сценарий проектных решений во второй главе.

Проанализирован интегрально – матричный анализ в главе, в которой выявлены приоритеты потребительских требований, а также обеспечивающих их характеристик.

Также в третьей части работы разработан проект модернизации процессов краудфандинга, бизнес-инкубаторов, бизнес-акселераторов.

Проведен анализ экономической эффективности от реализации проекта.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА КРАУДФАНДИНГОВЫХ УСЛУГ И ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕЙ ДАННЫЙ ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
1.1. Анализ зарубежной и отечественной практики реализации проектов на технологических платформах краудинвестирования.....	10
1.1.1 Краудфандинг.....	10
1.1.2 Краудинвестинг	15
1.1.3 Краудлендинг	18
1.2. Анализ среды деятельности команды, обеспечивающей инновационную направленность проектов	20
1.2.1 STEERPLE-анализ с количественной оценкой, построение профиля внешней среды.....	20
1.3. Анализ отрасли (конкурентный анализ)	27
1.3.1 Бизнес инкубатор.....	27
1.3.2 Бизнес-акселератор.....	29
1.3.3 Аутсорсинг.....	31
1.4. Портфельный анализ.....	32
1.5. БКГ анализ.....	35
1.6. Анализ внутренней среды.....	38
1.6.1 Организационная структура.....	38
1.6.2 Контекстная диаграмма бизнес-процесса.....	41
1.7. Обобщающие формы анализа среды.....	45
1.7.1 SWOT анализ краудфандинговых моделей.....	45
1.7.2 SNW-анализ.....	51
1.7.3 Матрица Глайстера.....	53
Выводы по главе одинн.....	52
2 СЦЕНАРИЙ ПРОЕКТНЫХ РЕШЕНИЙ	
2.1 Построение бизнес модели организации, обслуживающей предпринимательскую деятельность в среде краудфандинга.....	56
2.2. Выбор приоритетных направлений проектных изменений производимого продукта	69
2.2.1 Введение.....	69
2.2.2 Общее направление проектных изменений.....	70
2.2.3 Этапы реализации алгоритма выбора инновационного проекта.....	74

Выводы по главе два.....	88
3. ПРОЕКТ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС МОДЕЛИ	
3.1 Цели, задачи организации.....	89
3.2. Силы Левина.....	92
3.3. Мероприятия по реализации проекта.....	93
3.4. Финансово – экономическое обоснование проекта внедрения организации	95
3.4.1. Расчет внутреннего финансирования.....	99
3.4.2. Расчет частичного внешнего финансирования.....	106
3.4.3. Расчет внешнего финансирования.....	109
Выводы по главе три.....	111
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	112
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	113

ВВЕДЕНИЕ

Потребность в инвестициях сейчас очень актуальна. Большинство предпринимателей, имея желание заработать, но не располагая необходимым количеством ресурсов на развитие проекта, могут потратить большое количество времени в поисках спонсора и далеко не факт, что они его найдут. Около 7 лет уже практикуется методика сбора денег, называемая краудфандингом. Суть методики заключается в том, что сбор необходимых инвестиций происходит путем большого количества микровложений. Этот способ сбора денег вывел предпринимательство на новый уровень. Теперь, чтобы осуществить свой проект не нужно брать в банке кредит под большой процент, достаточно выложить его на специальной площадке и руководствуясь советами экспертов, продвигать свой продукт.

На данный момент существует достаточное количество краудфандинговых платформ, как в нашей стране, так и за рубежом, в том числе и не особо успешных, но в целом, работающих по схожей методике. К выбору предпринимателя представлены платформы с узкой тематической направленностью, например, краудфандинговые платформы по сбору средств в сфере музыки, дизайна, информационных технологий, а также не имеющие какой-то особой специализации, так что найти платформу, подходящую твоему проекту, не составит труда.

В тоже время, краудфандинг не является волшебной пилюлей, которая поможет реализовать абсолютно любой проект. Статистика показывает, что по разным причинам, около 10% заявленных проектов собирает инвестиции.

Так же надо сказать о том, что вывести продукт на рынок для многих людей становится большой проблемой. Не имея опыта предпринимательства, трудно предопределить исход предпринимаемого действия.

Цель моей работы заключается в разработке новой системы воплощения в жизнь проектов, основанной на методике краудфандинга для повышения количества успешно реализованных проектов.

Бизнес-идея данной выпускной работы заключается в том, чтобы спроектировать систему, основанную на модели краудфандинга, дополненную модернизированными методами работы бизнес-инкубаторов, бизнес-акселераторов и краудсорсинга, сделав эту деятельность в некоторых моментах похожей на работу издательства. Это повысит эффективность предпринимательской деятельности.

Объектом исследования является создаваемая компания, предметом деятельности которой выступает совокупность методов (моделей) оказания помощи предпринимателям в разработке и коммерциализации их бизнес-идей.

Цель данной работы- проект организации новой системы воплощения в жизнь предпринимательских идей, основанной на методике краудфандинга для повышения количества успешно реализованных бизнес проектов.

Под дизайном в данной работе будет пониматься проектирование и рационализация бизнес процессов.

Для достижения заданной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- Провести анализ среды работы заинтересованных сторон при реализации проектов на основе технологий краудинвестирования;
- провести анализ типовых технологий;
- определить основные требования к участникам проекта на различных технологических базах;

- определить условия работы профессиональной команды по развитию инновационных проектов, услуги которой обеспечивают деятельность заинтересованных сторон, занимающихся реализацией проекта;
- провести финансовую оценку результатов деятельности инновационной команды.

На данный момент существует 4 типа краудфандиговых моделей:

1. Модель *краудинвестинга*, суть которой заключается в том, что инвесторы получают долю в компании. То есть после реализации компания-разработчик превращается в типичный пример акционерного общества.

2. Модель *краудлендинга*, основа которой - займ средств. Другими словами, разработчик обязуется выплатить сумму вложений в течение определенного периода времени. По-другому данная модель называется моделью роялти.

Роялти — это плата лицензиата за переданные ему лицензиаром объекты промышленной собственности (патенты, торговые марки) и технологические ноу-хау. В недавно открытом филиале или дочерней компании платежи роялти могут превышать суммы выплачиваемых дивидендов.

3. *Краудфандинг, основанный на пожертвовании*. То есть инвесторы приносят пожертвования на определенные проекты. Обычно такие проекты бесплатны для пользователей;

4. *Краудфандинг, базирующийся на вознаграждениях*. Инвесторы за вложенные деньги получают какое-либо вознаграждение. Это может быть будущий товар начинающей компании по сниженной цене, или, например, дополненный уникальными подарками, например, футболка. Кто-то может доплатить за товар, из первой партии, сошедшей с конвейера, по-другому это называется моделью предзаказов, кто-то готов заплатить больше за уникальное коллекционное издание. На текущий момент — это самая распространенная модель краудфандинга.

В деятельность большинства российских краудфандинговых компаний не входит практика пожертвований, так как вкладчики не будут до конца осведомлены, куда именно пошли пожертвованные средства. Это связано с мошенническими схемами, распространенными в России, особенно в 90-е года. Тысячи людей стали жертвами этих схем и теперь большинство попавших на удочку мошенников, либо тех, которые наслышаны о подобных случаях, смотрят на финансовые операции с подозрением.

Краудфандинговое финансирование подразумевает, что индивидуальные инвесторы смогут полностью отслеживать этапы создания проекта, обмениваться мнениями. Приблизительно 45% краудфандинговых сайтов требуют от инвесторов размещения средств на счета условного депонирования. Счет условного депонирования обеспечивает то, что средства будут находиться на счету до момента исполнения договоренных условий коммерческого договора. В случае успешного сбора инвестиций, деньги будут выплачены правомочному получателю.

Таким образом, все люди могут следить за тенденциями рынка, отслеживать новые идеи, отслеживать процесс привлечения финансов. Понятие сообщества также легло в основу создания краудфандинга.

Краудфандинг подразумевает финансирования различных стартапов, малого бизнеса, то есть, абсолютно любых проектов, данная модель имеет много общего с идеями открытой экономики. Рассмотрим эти сходства подробнее. При реализации любого типа проекта или бизнеса существует определенный набор агентов: разработчики идеи, конечные пользователи, инвесторы. В зависимости от вида проекта роли этих агентов могут меняться. Краудфандинговая модель продюсирования предполагает, что инвесторы являются будущими пользователями проекта, поэтому они вкладывают средства в его реализацию. Таким образом, получается, что роли главных агентов поменялись – как и в случае с открытыми проектами трудно объяснить мотивацию разработчиков идти на большие риски и создавать бесплатный продукт, так и в случае краудфандинга

трудно объяснить желание индивидуальных инвесторов вкладывать деньги в неизвестные проекты.

Огромное количество критериев и факторов необходимо учесть руководителям проекта при создании и реализации проектов, поскольку успех зависит от выбора стратегии поведения. Это создает среду функционирования проектируемой компании

1 ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА КРАУДФАНДИНГОВЫХ УСЛУГ И ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕЙ ДАННЫЙ ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1 Анализ зарубежной и отечественной практики реализации проектов на технологических платформах краудинвестирования.

1.1.1 Краудфандинг

Основные мировые краудфандинговые сайты - IndieGoGo, Kickstarter, RocketHub. Чтобы начать свой бизнес необходимы деньги, а также нужно занять правильную позицию на рынке. Подобные краудфандинговые сайты помогают компаниям осуществить все это, а также оказывают поддержку на первых этапах реализации проекта. Сайты помогают правильно преподнести бизнес план проекта, его основные цели, преимущества и дальнейшие пути развития перед потенциальными инвесторами. Таким образом, риски людей, инвестировавших в проект, который будет реализован позже, уменьшаются, поскольку они могут следить за развитием проекта поэтапно.

Kickstarter – один из наиболее популярных краудфандинговых сайтов мира, который предназначен для краудфандинговых проектов на основе пожертвований и вознаграждений. Сервис *Kickstarter* за свои услуги берет 5% от собранной разработчиком суммы. Это довольно маленькая сумма, учитывая то, какую роль сервис играет в продвижение проекта. Сервис взимает эту комиссию перед тем, как выплатить разработчику собранную сумму. Однако величина инвестиции может превышать необходимую сумму, поэтому разработчик получит больше. Но с другой стороны, так как данный тип краудфандинга основан на вознаграждении, то разработчик продает инвесторам свой проект по сниженной, либо нулевой цене, либо поощряет их различными подарками, например футболками. Таким образом, получается, что в данном случае первыми пользователями проекта будут инвесторы, которые вложили свои средства в его разработку.

IndieGoGo был основан в 2008 году с целью помощи и сбора средств на развитие креативных благотворительных, а также бизнес проектов. Этот проект интернациональный и существует более, чем в 226 странах и помог реализоваться более 175000 проектам, согласно статистике, приведенной на сайте. Он также использует модель краудфандинга, основанную на вознаграждении. Особенностью данного сервиса является то, что если разработчиками проекта удастся собрать сумму меньшую, чем они изначально предполагали, то они могут снять эти деньги и использовать при разработке проекта.

RocketHub - это также сервис, базирующийся на краудфандинге, появившийся в 2010 году.

Он ориентирован на привлечение инвестиций для проектов из совершенно различных сфер, таких как искусство, наука, бизнес и социально значимые проекты.

Платформа *RocketHub* не работает по принципу "Все или ничего". Сколько проект заработал, вся сумма остается у него. Однако, в случае, если финансовая цель не достигнута, то платформа забирает себе не 4% комиссионных, а все 8%. Так что смысл собрать всю запрошенную сумму все же есть. Еще дополнительные 4% берет себе система, осуществляющая процессинг пластиковых карт.

В противоположность многим другим американским площадкам, *RocketHub* позволяет работать совершенно любым проектам, без обязательной привязки к требуемому региону.

RocketHub работает по традиционной схеме вознаграждения. Возможностей акционерного финансирования, деления доходов или прибылей на данный момент нет.

RocketHub предлагает множество обучающих пособий по тому, как наиболее эффективно создать свой проект на платформе и привлечь требуемую сумму денег.

В апреле 2015 года платформа была куплена онлайн-ресурсным центром для предпринимателей EFactor за \$15 млн, при этом RocketHub продолжит работу под собственным брендом.

Boomstarter – это российская платформа, ориентированная на привлечение финансирования в креативные проекты.

Boomstarter помогает авторам творческих и технических проектов привлекать денежные средства на их реализацию, используя модель краудфандинга. Для получения финансирования нужно разместить описание проекта на платформе Boomstarter, указать минимальное количество средств, которое необходимо собрать за заявленный срок. Если проект не соберёт нужное количество средств к определённому сроку, то деньги вернут спонсорам.

Boomstarter берёт 5 % от привлечённых средств в успешные проекты, платёжные системы взимают ещё 5 % и 13 % НДФЛ. Размещая свой проект на Boomstarter, автор сохраняет за собой все права на собственность, но при этом все данные о проекте остаются общедоступными и после завершения финансирования и не могут быть изменены или удалены.

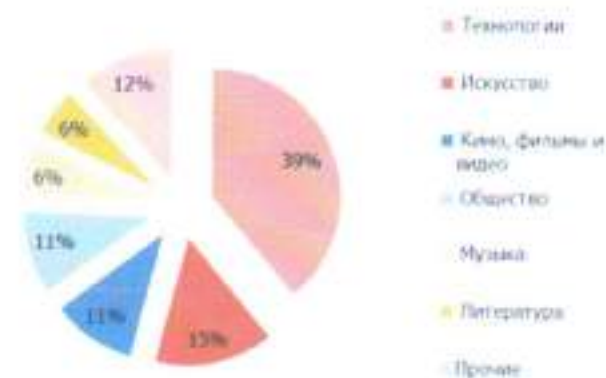
Для потенциально успешных проектов предусмотрен институт кураторства: порядка 30 кураторов — это партнеры в СМИ, как отраслевые, так и просто общие — которые помогают информировать людей о проекте при помощи своих медиа-ресурсов. Среди кураторов — «Вести», «Slon.ru», телеканал «Дождь» и многие другие.

Planeta.ru — одна из первых площадок в Рунете для сбора средств на реализацию проектов. Большинство из них относятся к творческим категориям (музыка, кино, театр, литература, журналистика) и благотворительности.

Ниже приведена оценка рынка краудфандинга компанией J'son & Partners Consulting в 2015 году.

Оценка оборота рынка краудфандинга на 2015 год в России, по мнению экспертов J'son & Partners Consulting, составляет 160-180 млн руб., из которых 75-80% приходится на площадки Planeta.ru и Boomstarter.ru

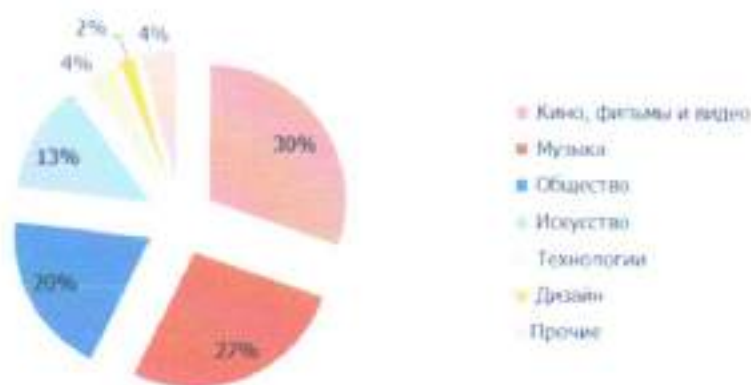
В структуре заявок на получение финансирования преобладают проекты, связанные с технологиями, искусством и кино.



Источник: J'son & Partners Consulting, данные площадок

Рисунок 1.1 - Структура заявок на краудфандинговых площадках по отраслям на сентябрь 2014 г.

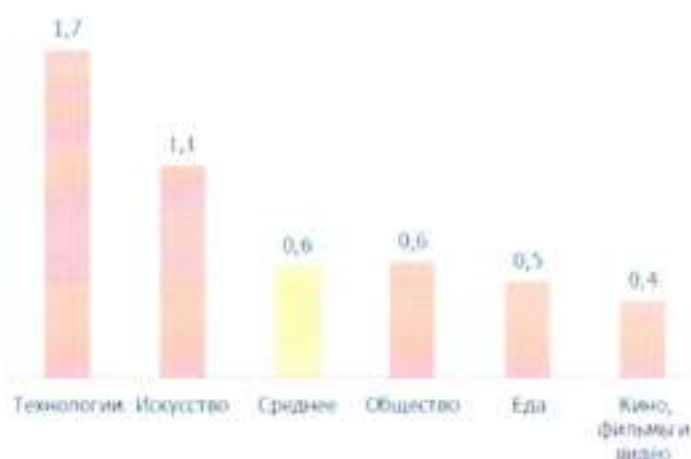
При этом анализ проектов по количеству собранных средств показал, что доминируют проекты, связанные с кино и музыкой.



Источник: J'son & Partners Consulting, данные площадок

Рисунок 1.2 – Структура проектов по собранным средствам на краудфандинговых площадках, сентябрь 2014 г.

Эксперты J'son & Partners Consulting также проанализировали проекты по среднему объему заявки. Максимальный средний объем заявок был в сегменте «Технологии» – 1,7 млн руб., в то время как средний объем по всем проектам составил 600 тыс. руб.



Источники: J'son & Partners Consulting, данные площадок

Рисунок 1.3 - Средняя величина заявки на краудфандинговых площадках, сентябрь 2014 г., млн. руб.

Таблица 1.1 – Сравнительная статистика платформ за период 2014-2015 годов

Платформа	Собрано в ТОП-10 2014/2015		Лидер 2014/2015		Тематика 2014/2015	
«Kickstarter»	\$45786462	\$71541333	\$13285226	\$20338986	10% Видео-фильмы 20% Игры 20% Дизайн 50% Технологии	Видео ТВ 10% Дизайн 40% Игры 50%
«Indiegogo»	\$25342473	\$38418598	\$5016402	\$12487599	10% Общество 10% Образование 30% Видео-фильмы 50% Технологии	10% Игры 20% Видео-Фильмы 70% Технологии
«Planeta»	30068464 руб.	33221123 руб.	5865800 руб.	7303803 руб.	10% Фотография 20% Общество 20% Музыка 20% Благотворительность 30% Видео-фильмы	10% Театр 10% Образование 10% Анимация 10% Литература 10% Фотография 10% Благотворительность 20% Кино 20% Музыка
«Boomstarter»	10424448 руб.	15172623 руб.	2070533 руб.	3060000 руб.	20% Издания 20% Игры 20% Искусство 20% Технологии 20% Фильмы/видео	10% Кино 10% Дизайн 10% Музыка 10% Технологии 10% Игры 10% Общество 20% Бизнес 20% Литература

1.1.2 Краудинвестинг

Краудинвестинг является самым «молодым» сегментом отрасли – первые площадки появились только в 2014 г. При этом, меньше чем за год работы общий оборот средств, собранных через платформы, составил 50-60 млн руб.

На сегодня на рынке можно выделить три основных игрока: StartTrack, WeShare и VCStart.

WeShare специализируется на привлечение инвестиций для реального сектора в области СМБ: кафе, рестораны, услуги типографии и т.д.

Максимальное количество проектов размещено на проекте VCstart, но общий размер финансирования в среднем не превышает 5-7%.

Таблица 1.2 - Сравнение основных краудфандинговых площадок.

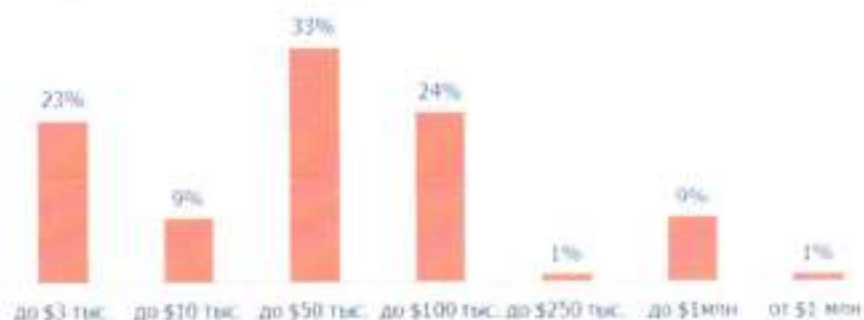
Площадка	Количество действующих проектов	Объем собранных средств, млн руб	Количество зарегистрированных пользователей (инвесторов)	Объем заявок, млн руб
StartTrack	36	~30	199	n/a
WeShare	11	~7,4	4704	25,5
VCStart	115	~7,0	n/a	~300

Источник: Team & Partners Consulting

StartTrack.

На 2015 год с ними активно сотрудничают более 970 инвесторов и их количество постоянно растет. StartTrack принимает проекты с хорошим потенциалом роста и строго следит за заполнением бизнес-показателей на сайте. На сегодняшний день через StartTrack 22 проекта привлекли более 345 млн рублей в свой бизнес.

Общее количество проектов – 36 ед. Количество зарегистрированных инвесторов – 199 человек с общим инвестиционным потенциалом 22,3 млн. долларов. В структуре раундов доминирует посевная стадия. Согласно опросу, проведенному платформой, чаще всего инвесторы готовы проинвестировать в проект до 50 (33%) или до 100 (24%) тысяч долл. При этом, 23% опрошенных не рассматривают возможность инвестировать более 3 тыс. долл.



Источник: Данные Kickstarter

Рисунок 1.4 - Объемы средств, которые инвесторы готовы вложить в проект

WeShare.

Общее количество действующих проектов – 11 ед. Количество зарегистрированных инвесторов – 4 704 чел. Минимальный объем инвестиций – 50 р. Объем заявленных средств – 11,3 млн рублей – действующие проекты; 14,7 млн рублей - вместе с успешно завершенными проектами. Собрано средств – 5,79 млн рублей – текущие проекты; 7,22 млн рублей - включая успешно завершенные проекты.



Источник: Данные компании, Tsou & Partners Consulting

Рисунок 1.5 - Структура действующих проектов WeShare, %

VCStart.

Общее количество действующих проектов – 115 ед. Объем заявленных средств – \$7,7 млн долл. Объем собранных средств - \$0,2 млн долл. Количество совершенных инвестиций – 2,6 тыс. Средняя инвестиция - \$65. Наиболее часто на платформе размещают проекты из категорий «Сервисы», «Приложения» и «Социальные сети».



Источник: Данные компании, J'son & Partners Consulting

Рисунок 1.6 - Структура проектов на VCStart

1.1.3 Краудлендинг

По мнению экспертов J'son & Partners Consulting, краудлендинг является самым значительным сегментом рынка – 400-440 млн руб. или 66% рынка краудфинансов. Большая часть рынка приходится на онлайн-платформу ВДолг.Ру и систему Webmoney Transfer. Позитивным моментом является появление новых игроков. Например, в 2014 г. появилась платформа Fingoroo. При этом в силу того, что рынок находится на ранней стадии развития и продолжается поиск оптимальных бизнес-моделей, часть игроков уходит с рынка или замораживает деятельность.

На сегодня, к числу действующих площадок специалисты J'son & Partners Consulting относят следующие компании:

- ВДолг;
- WebMoney;
- Fingoroo;
- Loanberry;

- Credberry.

Важными событиями для отрасли стал запуск платформой ВДолг.Ру возможности автоматического формирования инвестиционных портфелей для инвесторов, что безусловно повышает инвестиционную привлекательность.

Исходя из имеющейся информации средний объем выдаваемых кредитов на рынке краудлендинга лежит в диапазоне 10-20 тыс руб., а средняя процентная ставка составляет 0,5-1,5% в день. При этом рынок все еще находится на ранней стадии развития, в связи с чем консультанты J'son & Partners Consulting полагают, что данные показатели могут сильно варьироваться и меняться со временем.

В качестве основных предпосылок для активного развития рынка краудлендинга в России можно отметить:

1) Активное развитие микрокредитования под сверхвысокие проценты. Как следствие – растущая доля просроченных кредитов, которая в настоящее время превышает 20%, ухудшение кредитной истории и необходимость рефинансирования долгов;

2) Снижение активности банков на кредитном рынке и ужесточение требований к заемщикам по потребительским кредитам;

3) Затрудненный доступ к кредитным средствам компаний малого и среднего бизнеса;

4) Низкая доходность традиционных консервативных инструментов в виде депозитов.

Также на рынке есть ряд сильных барьеров, сдерживающих развитие рынка. Среди них можно выделить:

- высокие ставки, сравнимые с микрофинансовыми организациями;
- отсутствие законодательного регулирования;
- низкая информированность населения и потенциальных инвесторов.

В зависимости от влияния барьеров на рынок, компания J'son & Partners Consulting подготовила несколько вариантов развития рынка. По оптимистичному сценарию, начиная с 2015 года, начнется экспоненциальный рост рынка.

Этому может способствовать совокупность следующих факторов:

- снижение процентных ставок (ниже, чем у микрофинансовых организаций - МФО);
- появление новых сервисов (возможно, на базе МФО);
- усиление систем скоринга (снижение рисков и доли «плохих» кредитов);
- привыкание и повышение уровня доверия населения; законодательное регулирование;
- привлечение инвесторов на рынок.

1.2 Анализ среды деятельности команды, обеспечивающей инновационную направленность проектов:

1.2.1 STEEPLE-анализ с количественной оценкой, построение профиля внешней среды

Анализ макроэкономического окружения включает в себя следующие аспекты:

(S) Social - Социальный

В связи с тем, что в России средний уровень заработной платы, не позволяет жить на широкую ногу, а то и вовсе приходится экономить копейки на то, чтобы свести концы с концами, давно сложилось такое мнение, что работать на «дядю» удобно, но не выгодно. Поэтому многие особо активные люди решают встать на путь предпринимательства.

Предпринимательство, бизнес - инициативная, самостоятельная, осуществляемая от своего имени, на свой риск, под свою имущественную ответственность деятельность граждан, физических и юридических лиц,

направленная на систематическое получение дохода, прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг. Предпринимательство преследует также цель повышения имиджа, статуса предпринимателя (бизнесмена).

- Вследствие того, что опытом в создании и поддержании необходимого уровня организации похвастаться могут далеко не все предприниматели, большая часть активистов либо не запускают проект по разным причинам, либо запустив его, на собственной шкуре начинает испытывать все невзгоды деловой жизни. Не справившись с управлением, часть бросает дело, и лишь некоторые продолжают пробовать себя в роли предпринимателя.

- Отсутствие собственных средств на реализацию проекта;
- многие люди потеряли надежду зарабатывать деньги любимым делом, работой мечты (Сервис поможет найти её);
- наличие квалифицированных трудовых ресурсов;
- увеличение численности людей, имеющих высшее образование;
- потребительские вкусы общества.

(T) Technological - Технологический

- Появление новых продуктов, технологий
- Распространение сети интернет
- Непрерывная разработка методик сбора инвестиций, планирования и реализации проектов.

(E) Economic - Экономический

- Высокий уровень безработицы;
- снижение уровня платежеспособности населения;
- затруднение доступа к банковскому кредиту малого и среднего бизнеса.

(E) Environmental – Экологический (окружение)

Продукты деятельности большинства промышленных городов создает такую экологическую обстановку, при которой население приобретает целый комплекс разнообразных заболеваний, мешающих комфортно проживать в родных городах. Поэтому, помимо миграций населения внутри страны, наблюдается тенденция к эмигрированию в страны с более подходящими для проживания условиями.

(P) Political - Политический

- Налоговая база и законодательство, стимулируя тренд на предпринимательство, формально не предоставляет смягчающих условий (не создает соответствующих условий / среды) для мелкого производства. Здесь выгодно иметь только большую организацию или производство.
- Политические взаимоотношения с некоторыми странами ограничивает ввоз на территорию государства большого количества необходимых и качественных продуктов. Стимулируется тренд на импортозамещение, но на деле, условия для предпринимательства все так же остаются суровыми.
- Утечка умов за границу. По вышеуказанным причинам, наблюдается заметный отток технологий в места, где созданы более привлекательные условия для проживания и предпринимательства.

Все факторы внешнего окружения взаимосвязаны, т.е. изменение одного фактора воздействует на изменение других факторов.

(L) Legal – Правовой

- Отсутствие единой правовой базы для финансирования проектов в РФ (Это касается методик краудфандинга, краудинвестинга, краудлендинга):

Метод краудфандинга, основа которого - вознаграждение, является методом привлечения капитала, однако с юридической точки зрения помимо выдачи «вознаграждений», которая может трактоваться как предпродажа продукции, статус предпринимателя, а также инвесторов никак не затрагивается. В случае долевого краудфандинга, статус меняется, поскольку инвесторы становятся полноправными владельцами доли компаний, а, соответственно, этому должно быть юридическое подтверждение.

Без правового регулирования данный тип краудфандинга не может считаться легальным. Именно поэтому в странах, где метод финансирования с помощью краудфандинга является широко распространенным, а именно в Америке и Европе, стали появляться законодательные акты, которые регулируют эту сферу деятельности.

5 апреля 2012 года Бараком Обамой был подписан закон «JOBS ACT» позволяющий компаниям принимать инвестиции от обычных граждан. Суть закона состоит в том, что компании имеют право привлекать капитал в размере до 1 млн. долларов от обычных граждан, инвесторы, годовой доход которых меньше 100 000 долларов, могут инвестировать не более 2 000 долларов или 5% от их дохода в развитие проектов, инвесторы, годовой доход которых превосходит 100 000 долларов, имеют право вкладывать 10% от их годового дохода в качестве инвестиций в проекты.

(E) Educational - Образование

- Для поддержания предпринимательской деятельности в стране, создаются разнообразные бизнес школы: школа молодого лидера, молодого предпринимателя, также такие мероприятия, как «Бизнес молодость». Это

помогает выработать большую деловую активность у подрастающего поколения.

Итоговая оценка факторов, представленная ниже, является результатом опроса экспертной группы.

Таблица 1.3 - Оценка STEEPLE - факторов

№	Факторы	Знак влияния +/-	Кач. Оценка	Бальная оценка	Вес фактора %	Вес	Важность фактора
Социальные							
1	Отсутствие собственных средств на реализацию проекта	1	Значит.	7	6	0,06	0,42
2	Наличие квалифицированных трудовых ресурсов	1	Значит.	8	6	0,06	0,48
3	Увеличение численности людей, имеющих высшее образование	1	Значит.	7	4	0,04	0,28
4	Недостаток опыта предпринимательства	-1	Значит.	10	9	0,09	-0,9
5	Популяризация предпринимательства	1	Значит.	8	10	0,1	0,8
6	Уровень дохода населения	-1	Значит.	8	5	0,05	-0,4
Технологические							
7	Появление новых продуктов, технологий	1	Существ.	5	4	0,04	0,2
8	Непрерывная разработка методик сбора инвестиций, планирования и реализации проектов	1	Значит.	7	5	0,05	0,35
Экономические							
9	Высокий уровень безработицы	-1	Значит.	8	5	0,05	-0,4
10	Снижение уровня платежеспособности населения	-1	Значит.	8	5	0,05	-0,4

Продолжение таблицы 1.3

Непозволительная система кредитования банками	-1	Значит.	9	9	0,09	-0,81
Политические						
Суровые условия для ведения бизнеса	-1	Значит.	9	9	0,09	-0,81
Утечка умов в благоприятны для предпринимательства районы	-1	Значит.	8	9	0,09	-0,72
Правовые						
Отсутствие правовой базы для крауд финансирования	-1	Значит.	7	7	0,07	-0,49
Образование						
Обучение бизнесу	1	Значит.	8	7	0,08	0,64



Рисунок 1.7 - Влияние факторов STEEPLE-анализа на деятельность организации.



Рисунок 1.8 - Профиль внешней среды.

Коэффициент профиля среды равен отношению сумм положительных значений факторов к отрицательным.

Сумма положительных факторов: 3,17;

сумма отрицательных факторов: 4,93.

Коэффициент предпочтения среды равен 0,64.

Полученное значение меньше единицы. Это свидетельствует об отрицательном влиянии среды на организацию, говорит о том, что нужно уделять больше внимания отрицательно влияющим факторам и попытаться найти возможность избежать их негативного влияния.

По результатам количественного анализа можно сделать вывод, что самое большое внимание оказывают такие факторы, как: популяризация предпринимательства, обучение бизнесу, а самое отрицательное оказывает факторы: недостаток опыта предпринимательства, nepозволительная система кредитования банками, суровые условия для ведения бизнеса, утечка умов в благоприятны для предпринимательства районы.

Решение этих проблем и лежит в целях проекта. В целом, все негативные факторы имеют схожую природу и находятся в прямой зависимости друг с другом, поэтому воздействуя на один фактор, изменение других не заставит себя ждать.

1.3 Анализ отрасли (конкурентный анализ)

В связи с этапом исследований ближнего внешнего поля действий краудфандинговых структур, используем традиционный инструмент стратегического анализа - анализ конкурентного окружения в рассматриваемой среде.

Современный рынок стартапов в России требует весомой поддержки, и на помощь молодым предпринимателям готовы прийти как бизнес-инкубаторы, так и структуры, именуемые бизнес-акселераторами

1.3.1 Бизнес инкубатор

Бизнес-инкубатор — это организация, занимающаяся поддержкой стартап-проектов молодых предпринимателей на всех этапах развития: от разработки идеи до её коммерциализации.

Очень часто свои инкубаторы есть у государственных и муниципальных учреждений и крупных ВУЗов, а также компаний различного профиля.

Сами инкубаторы часто существуют за счёт дотаций от «донора» — учреждения, при котором они созданы.

Одной из основных функций инкубатора является предоставление стартаперам рабочего места и офиса в аренду или субаренду, где команда стартапа будет генерировать свои идеи и творить, разрабатывая бизнес-план, а также поддержание технического состояния этого места. Если возникла необходимость в некоторых случаях начинающий бизнесмен может рассчитывать

на предоставление ему и его команде офиса и техники. Иногда, но не так часто, инкубатор даже может предложить небольшие по объёму инвестиции.

При этом с проекта не берется доля и инкубатор безвозмездно готов помогать новичкам – или не безвозмездно, а за фиксированную арендную плату, которая, естественно, на порядок меньше съёма полноценного офиса или даже использования в таком качестве квартиры.

Направление деятельности большинства инкубаторов — консалтинг, и они не предъявляют жестких требований претендентам на помощь. Они доводят проект, что называется, «до ума», и помогают подготовить качественную презентацию инвесторам. Главное - наличие идеи (даже без архитектуры бизнеса и готового прототипа) и желание ее осуществить. Инкубаторы работают как с индивидуальными предпринимателями, так и с командой.

Срок пребывания в инкубаторе составляет около 12 месяцев, но может достигать и трёх лет – есть уже работающие, зарабатывающие и зрелые компании, которые продолжают использовать инкубатор в качестве основной площадки.

Таким образом, бизнес-инкубатор обеспечивает оказание следующих услуг:

1. Предоставление в аренду (субаренду) субъектам малого предпринимательства нежилых помещений бизнес-инкубатора;
2. осуществление технической эксплуатации здания (части здания) бизнес-инкубатора;
3. почтово-секретарские услуги;
4. консультационные услуги по вопросам налогообложения, бухгалтерского учёта, кредитования, правовой защиты и развития предприятия, бизнес-планирования, повышения квалификации и обучения;
5. доступ к информационным базам данных.

К слабым сторонам бизнес-инкубаторов относятся:

- Отсутствие выбора класса и площади офиса;
- недостаточный опыт консультационных служб. От бизнес-инкубатора, среди прочего, требуется предоставление квалифицированной поддержки по технологическим и экономико-правовым вопросам, с организацией семинаров по основам предпринимательства. Но часто бизнес-инкубаторы не располагают в своем штате квалифицированными специалистами;
- недостаточная проработанность юридической защиты прав предпринимателя на идею. Некоторые талантливые идеи предпринимателей могут использоваться представителями бизнес-инкубаторов в своих интересах.

1.3.2 Бизнес-акселератор

Для бизнес-акселератора важно, насколько ценна идея: то есть нужно ее полностью сгенерировать, разработать план и подобрать команду, у которой уже имеется юридическое лицо (или появится при входе в акселерационную программу). Чем могут помочь в бизнес-акселераторе, так это тем, что помогут вывести на рынок, при этом проанализировав отношение потребителей к продукту. Основным интересом стартапера в акселераторе – экспертная поддержка и инвестиции. Если коллектив вполне сформировался и есть готовый продукт, но не хватает толчка для выхода на рынок, то более подходящий вариант – бизнес-акселератор.

Зачастую для проектов-претендентов устраивают конкурс. В бизнес-акселераторе очень мало количество «взятых на попечение» проектов (около 1% от заявленных)

Акселераторы, существующие на деньги фондов, помогают проекту развиваться в эффективный бизнес за короткий промежуток времени – в случае с акселератором ФРИИ (Фонд развития интернет-инициатив — российский фонд венчурных инвестиций, учреждённый агентством стратегических инициатив по

предложению Владимира Путина) этот срок - три месяца. Стандартными этапами можно назвать верификацию (проверку того, что продукт сделан так, как это было задумано), работающий прототип и валидацию (подтверждение работоспособности продукта). Участие в акселераторе и последующие посевные инвестиции помогают стартапу быстро перейти не только к работающей и эффективной модели, но и масштабировать бизнес. Важно отметить, что организатор акселератора, как правило, берёт за участие долю в проекте.

Минусы бизнес – акселераторов:

Во-первых, ускорители сами по себе это фонды на ранних стадиях с офисами и менторами. Бизнес-модель привносится из венчурного фонда: инвестировать, подождать, заработать много денег (при условии, что компании (акселератору) везет). Чтобы это произошло, поток сделок действительно должен быть очень хорошим, и компания должны быть экспертом в выборе будущих компаний-победителей. Выбор успешных компаний на столь раннем этапе гораздо сложнее, чем выбор среди состоявшихся компаний с репутацией и историей продаж. Кроме того, на этой ранней стадии ускоритель не может позволить себе проводить комплексную прединвестиционную диагностику. Эта инвестиционная стратегия называется «на авось».

Во-вторых, давайте посмотрим на то, что ускорители могут предложить в дополнение к их инвестициям (которых, на самом деле, все равно недостаточно, чтобы ощутимо помочь развитию стартапа). Как правило, стартапы получают доступ к акселераторскому офису на период около 3 месяцев; они также получают доступ к некоторой сети наставников и/или приглашенных ораторов. Многие ускорители обеспечивают партнерские льготы, доступ к правовой поддержке, облачные сервисы и т.д. И все это здорово и полезно. Но главный вопрос, только ли это нужно стартапам, чтобы увеличить свои шансы на успех? Статистика провалов демонстрирует, что стартапам необходимо гораздо больше ресурсов и пользы, чем большинство ускорителей могут предложить. Эти задачи не являются

частью бизнес-модели ускорителей, так как они ориентированы на сбор команд-победителей, вместо построения истинной ценности стартапов.

Таким образом, принципиальным различием между этими методами является время поддержки. Инкубатор поддерживает стартап на всех этапах его развития, от создания идеи и до перехода в фазу зрелого бизнеса. Акселератор же существует для быстрой и эффективной точечной помощи, которая может обеспечить развитие проекта в самые короткие сроки – от стадии прототипа или MVP (от англ. *minimum viable product* — минимально жизнеспособный продукт) до продукта с выстроенными бизнес-процессами.

1.3.3 Аутсорсинг

Кроме указанных структур на исследуемом поле деятельности в качестве конкурентов нашей компании могут выступать отдельные организации аутсорсинга:

IT-аутсорсинг:

- программирование;
- создание сайтов;
- разработка и сопровождение ПО;
- обслуживание техники (настройка периферии: принтеры, мышки, сканеры).

Производственный аутсорсинг — передача части функций производства сторонним производителям.

Аутсорсинг бизнес-процессов — передача организации-исполнителю отдельного бизнес-процесса (или нескольких), который при этом не является основными.

- бухгалтерский учет;

- управление персоналом;
- реклама;
- логистика;
- маркетинг.

Аутсорсинг управления знаниями — управление теми видами процессов, которые требуют более глубокого изучения или серьезной аналитической обработки больших массивов данных, создания и управления базами знаний (БЗ), которые в последующем будут применяться для поддержки принятия решений. Данный вид аутсорса только начинает набирать популярность на территории США.

1.4 Портфельный анализ

В качестве сравнительного анализа конкурентного окружения можно рассмотреть таблицу комплекса оказания услуг, отражающую возможности конкурирующих структур.

Таблица 1.4 - Перечень оказания услуг

Критерий	Инкубаторы	Акселераторы	Отдельный аутсорсинг	Наша компания
1 Этап (подготовительный)				
Несформированная идея	+	-	-	+
MVP	+	-	-	+
Конкурс (отбор стоящих проектов)	-	+	-	+

Продолжение таблицы 1.4

Работающий прототип	+	+	-	+
Объективная оценка идеи (анализ, маркетинговые исследования и т.д.)	+	+	+	+
Работа с предпринимателем без команды	+	-	+	+
Поиск команды	+	-	+	+
Обучение	+	+	+	+
Консалтинг	+	+	+	+
2 Этап (Финансирование)				
Выстраивание стратегии инвестирования	+	+	-	+
Инвестирование собственным фондом	+	+	-	+
Инвестирование методами краудфандинга	-	-	-	+
Финансирование другими методами	+	+	-	+
Достаточность инвестиций	+/-	+/-	-	+

Окончание таблицы 1.4

3 Этап (реализация проекта)				
Начальная помощь в исполнении проекта	+	+	+	+
Обслуживание / кураторство зрелого бизнеса	+	+	+	+
Помощь в совершенствовании бизнеса	+	+	+	+
Доля с проекта	-	+	-	+
Компания берет на себя решение большинства организационных моментов	-	-	-	+

Таким образом, из таблицы 1.4, мы можем увидеть, что наша модель организации процессов более совершенна, позволяет удовлетворить большее количество потребительских изысканий. Одним из главных конкурентных преимуществ заключается в том, что в системах-конкурентах реализация проектов лежит на самом предпринимателе, наша же модель позволяет освободить его от подавляющего числа бизнес процессов (в том случае, если в этом есть необходимость), взяв на себя роль проводящего звена. В течение всего периода выполнения проекта, ему будут предоставляться отчеты о выполненной работе. Желания предпринимателя не останутся неучтенными: на каждом этапе, консультируясь с ним и выслушивая его коррективы и предложения, в процесс будут вноситься необходимые изменения.

Помимо этого, отличие заключается в финансировании проектов. В инкубаторах и акселераторах инвестиции поступают в основном из фонда организации в обмен на долю, в нашем случае финансирование базируется на технологиях краудфандинга. Команда берет на себя разработку и реализацию стратегии финансирования крауд методами, это обеспечивает многократное повышение вероятности успешного сбора инвестиций.

1.5 БКГ анализ

Рассмотрим возможный портфель проектируемой структуры, используя традиционный анализ с помощью матрицы БКГ

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса в матрице БКГ используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка.

Следует объяснить составляющие портфеля:

1. Подготовка данных или исходных условий для проектирования и разработка проекта
2. Подготовка стратегии финансирования, составление убедительной презентации проекта и его защита перед заинтересованными сторонами
3. Консалтинговое обслуживание и сопровождение проекта

Учитывая стремительно развивающийся рынок относительно нового в российской практике ведения бизнеса деятельности, по моему мнению, матрица БКГ может принять следующий вид:

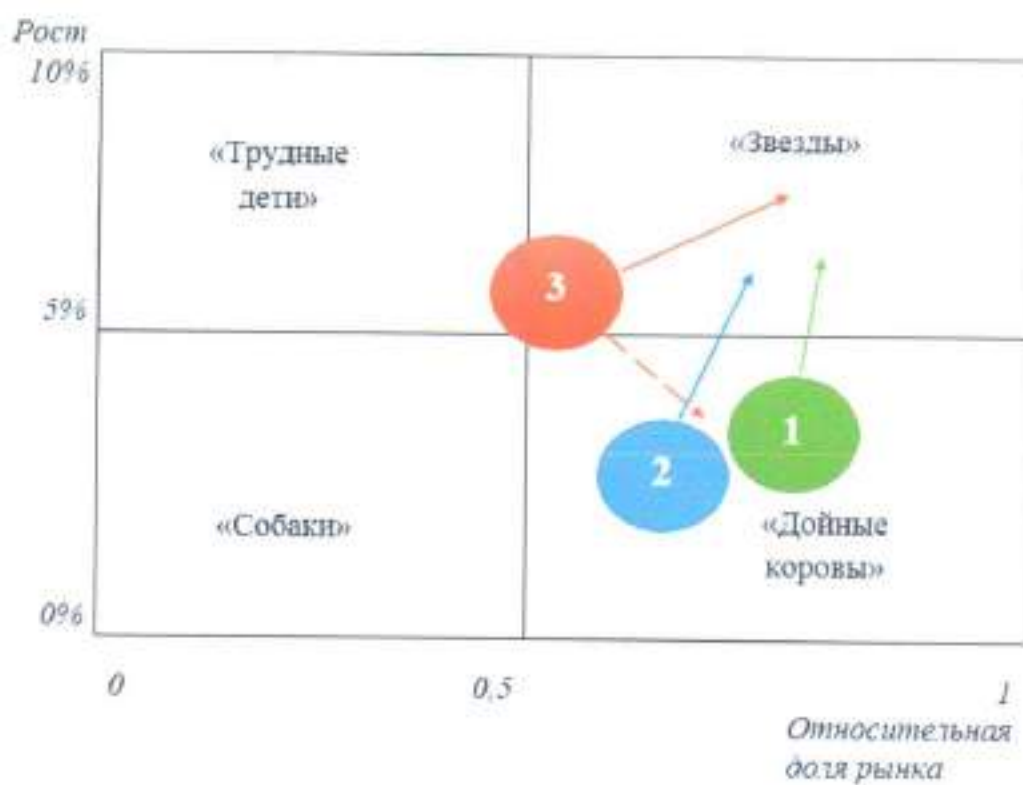


Рисунок 1.9 - Матрица БКГ

Из данного рисунка можно сделать вывод, что все виды деятельности прямые претенденты в «Звезды». У 3 работы так же есть вероятность перехода в «Дойные коровы». Так как эти услуги взаимосвязаны, улучшение одной непременно скажется на остальных. Поэтому, необходимо стимулировать развитие каждой из этих услуг.

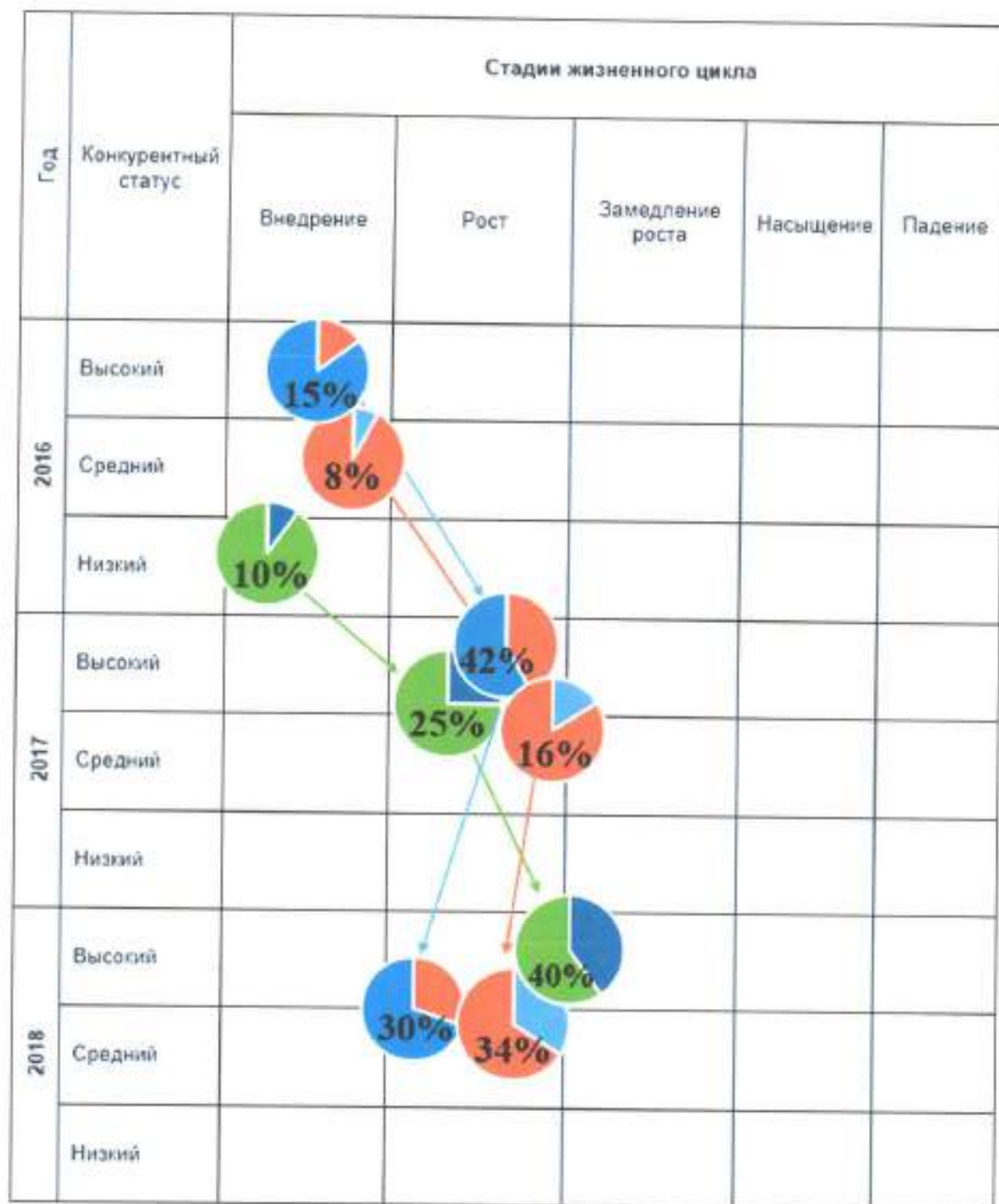


Рисунок 1.10 - Стратегические зоны хозяйствования

Из диаграммы видно, что все услуги имеют тенденцию к росту, но есть вероятность его замедления. В России этот рынок сейчас развивается не столь стремительно, как, например, на западе. И для составления прогноза для нашей страны, необходимо учитывать статистику передовых стран.

1.6 Анализ внутренней среды

1.6.1 Организационная структура

Во главе компании находится директор. В его обязанности входит: планирование и расчет материальных и финансовых потоков, согласование с предпринимателем характера и видов работ, подписание договоров с заказчиками и сторонними организациями, несет ответственность за качество и сроки выполнения работ

Руководящую роль в выполнении каждого отдельного проекта берет на себя куратор. Он несет ответственность за качество и сроки выполнения выбранного проекта, организует и планирует работу команды профессионалов, планирует работу по аутсорсингу с другими компаниями, передавая предложение директору для заключения с ними договоров, выступает в роли бизнес тренера для предпринимателя.

Куратор, взаимодействуя с командой и предпринимателем, выбирает предложенные решения и реализует их самостоятельно в случае варианта работы «под ключ».

Организационная структура данной организации горизонтально ориентирована, что позволяет избавиться от рутинной бюрократии.

В такой структуре управления формируются временные проектные группы (временные), реализующие целевые проекты и программы. Этим достигается гибкость, ускорение внедрения инноваций, персональная ответственность руководителя проекта за результаты работы.

Для управления организации с гибким менеджментом характерны:

- Гибкая структура;
- Динамика решения проблем, создание групп и коллективов для их решения;
- Децентрализованное управление;

- Преобладание в структуре горизонтальных связей;
- Минимальное использование формализованных правил и процедур;
- Власть основана на знаниях и опыте;
- Высокая готовность к изменениям;
- Участие каждого сотрудника в решении проблем;
- Самоконтроль и контроль со стороны коллег.

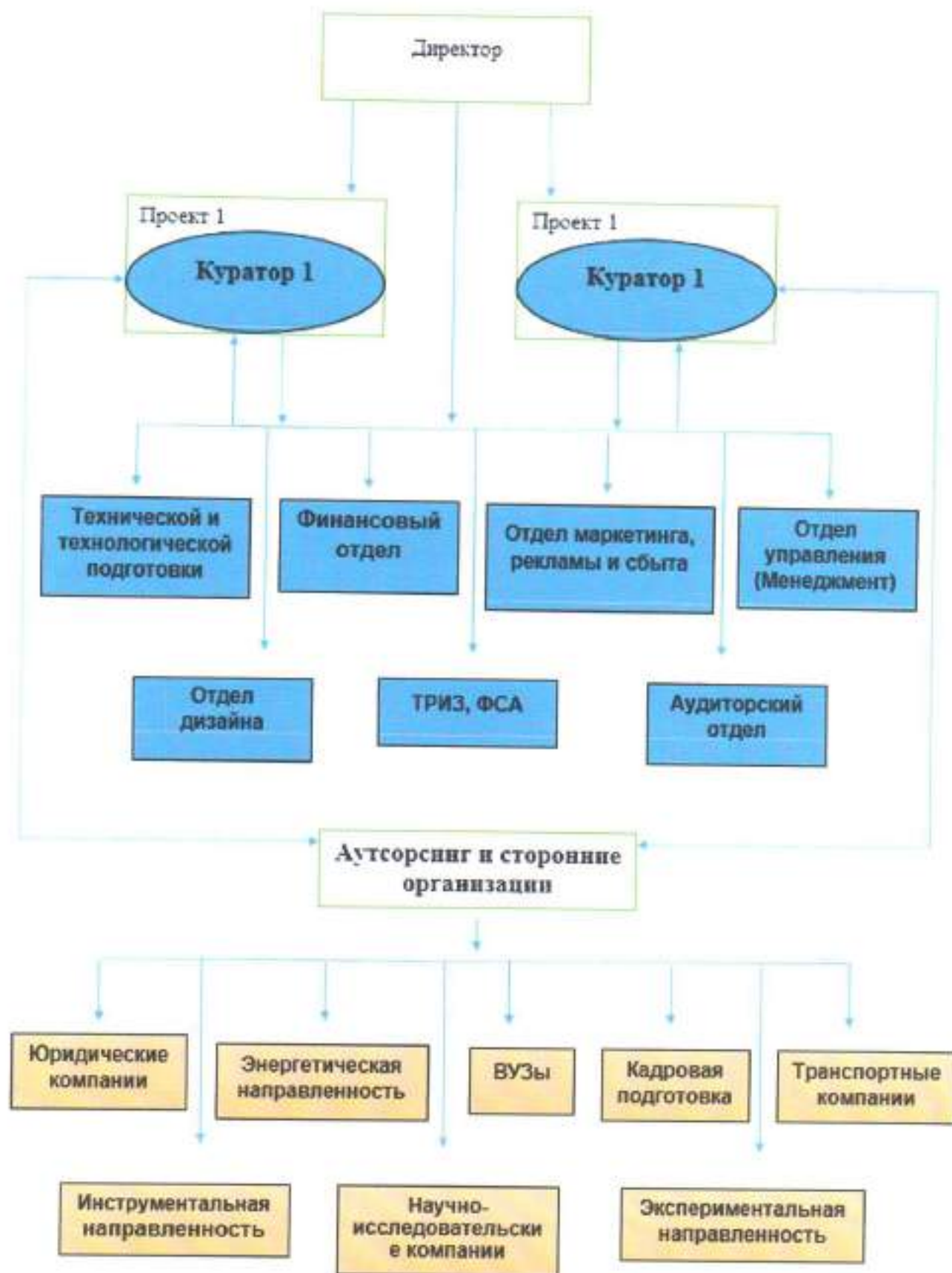


Рисунок 1.11 - Организационная структура

1.6.2 Контекстная диаграмма бизнес-процесса



Рисунок 1.12 - Контекстная диаграмма

1. Входные элементы.

- Заявки от предпринимателей;
- сопутствующая информация о проекте.

2. Ресурсы

2.1. Ресурсы 1-ой группы:

а) Потребители:

- Юридические и физические лица;
- предприниматели, желающие реализовать свой проект, находятся в поисках инвестиций;
- бизнесмены, нуждающиеся в консультации;
- компании, которым нужны новые идеи (новый продукт, система);
- компании, заинтересованные в модернизации или реинжиниринге бизнес процессов;

- потенциальные работники реализуемых проектов.

b) Информация:

- Информация о новых товарах и услугах;
- сведения о наиболее продаваемой (популярной) продукции;
- знания команды;
- техническая документация.

c) Материальные ресурсы:

- Канцелярские товары;
- носители электронной информации;
- расходные материалы.

2.2. Ресурсы 2-ой группы:

a) Основные средства

- Компьютеры;
- видеоаппаратура;
- офисная аппаратура;
- производственное оборудование (на территории сторонних организаций, взятое в аренду (для проектов, требующих разработку, тестирование прототипов, производство готовых изделий)).

b) Расходные материалы

- Услуги ЖКХ;
- офисные принадлежности;
- расходные материалы для печатно-брошюровочных работ.

с) Трудовые ресурсы:

Таблица 1.5 - Трудовые ресурсы.

Должность	Доля от персонала	Количество
Руководители	8%	1
Аудиторский отдел	8%	1
Сотрудники творческой службы	17%	2
Отдел управления (Менеджмент)	17%	2
Отдел маркетинга, рекламы и сбыта	17%	2
Финансовый отдел	8%	1
Дизайнер	8%	1
Руководитель технической и технологической подготовки	8%	1
Маркетолог	8%	1

Стаж:

Таблица 1.6 - Стаж трудовых ресурсов.

< 1 года	8%
1-5 лет	33%
> 5 лет	58%

Образование:

Таблица 1.7 - Образование трудовых ресурсов.

Высшее образование	100%
Среднее специальное образование	0%
Среднее общее образование	0%

2.3. Нематериальные ресурсы

а) Репутация.

- Уникальный стиль работы;
- объединение передовых методов коммерциализации проекта;

б) «Ноу-хау»

- Расчет рентабельности бизнеса;
- консультации и рекомендации по вопросам любой направленности;
- программу обучения предпринимателей, консультации по оценке знаний;
- построение эффективной стратегии инвестирования крауд методами для повышения вероятности успешного сбора средств;
- расчет целесообразности реализации бизнеса;
- состоявшиеся критерии отбора проектов, принимаемых к реализации, обеспечивает отсеивание не перспективных направлений;

с) Персонал

- Передаются стандарты бизнеса;
- стажировка проект менеджеров на сторонних предприятиях для обмена опытом и постоянной модернизации системы работы компании;
- тесное взаимодействие всех представителей команды обеспечивает комплексность решение проблемы.

3. Управляющее воздействие

- Законодательство в отношении бизнеса и предпринимательства;
- технологии проведения краудфандинговых операций;
- законодательство в отношении интеллектуального права.

4. Процесс преобразования

Данное предприятие относится к так называемому типу «Офис», потому что система занимается переработкой и предоставлением информации.

5. Выходные элементы:

- Компетентная помощь в становлении бизнеса или бизнес «под ключ»;
- помощь с предоставлением инвестиций;
- консультации;
- реинжиниринг бизнес процессов;
- приобретение: репутация, доля от прибыли реализованного проекта, прочий доход, статистика.

1.7 Обобщающие формы анализа среды

1.7.1 SWOT анализ

На основе информации изученной и подробно описанной в предыдущих разделах, был проведен SWOT анализ краудфандинга и обеспечивающей деятельности, который представлен ниже.

- **Сильные стороны**

Основными преимуществами краудфандинговых платформ является то, что это значительно облегчает процесс создания своего бизнеса. Затраты на популяризацию могут быть очень низкими, что очень важно в условиях

современного бизнеса. Краудфандинговые сайты имеют уже сложившуюся базу постоянных пользователей, которые могут заинтересоваться новыми проектами, а также привлечь людей со стороны. Создателям проекта краудфандинг позволяет лучше контролировать свою работу. Спонсорам, в свою очередь, краудфандинг выгоден, как возможность повлиять на будущее проекта.

Возможность объединить интересы пользователя и разработчика, то есть предоставить возможность обмениваться идеями. Получается, разработчик имеет представление о том, что хочет получить от проекта инвестор. Таким образом, модель краудфандинга наиболее гибкая из существующих на данный момент и позволяет проекту стать идеальным для разработчиков и для будущих пользователей.

Касательно характера действия проектной команды нашей организации: главное отличие в сравнении с инкубаторами и акселераторами заключается в том, что у нас есть возможность реализации проекта «под ключ», что значительно увеличивает идеальность и оперативность его реализации. Объединив этот метод с методом краудфандинга, мы на практике получаем понимание актуальности проекта в обществе, потому что человек, проголосовавший рублем, показывает свою расположенность и интерес к проекту. Краудфандинг же и обеспечивает начальный поток заказов. А для предпринимателя мы выступаем в роли инструмента реализации его проекта. Так же здесь надо сказать еще об одном моменте: мы заинтересованы в продуктивном существовании новоиспеченного бизнеса, во-первых, потому что он будет приносить нам доход со своей деятельности, а во-вторых, количество успешных проектов формирует имидж и бренд компании и является прямым критерием оценки нашей деятельности.

- Слабые стороны

В первую очередь, краудфандинг требует от разработчика больше работы и усилий, чем стандартная модель финансирования. Создатель должен сделать все сам, то есть разработать проект, оформить его, запустить на рынок, а также в

дальнейшем развивать его. После сбора средств на реализацию и предоставлении первоначальной аудитории, сайт перестает оказывать поддержку.

- **Возможности**

Достаточно иметь хорошую идею, чтобы реализовать проект, потому что сайт дает возможность представить идею людям, которые оценят и проинвестируют проект. Также есть возможность изучить потребности пользователей, понять, какой проект будет актуальным и востребованным. В случае с грантами нужно соревноваться со многими проектами, но в итоге деньги получит наилучший, здесь же у всех равные возможности, нет никакого лимита на получение средств. Важно заметить, что высоко ценится оригинальность идеи, поскольку, если у проекта нет существующих аналогов, и идея понравится пользователям, то популярность будет высокой.

Помимо этого, даже если предприниматель обладает качественной идеей, много усилий уйдет на: разработку, оформление наглядного бизнес плана, раскрутку проекта, его запуск и развитие. Ключевое преимущество создаваемой команды заключается в том, что она имеет возможность, проанализировав проект на востребованность на рынке, взять всю эту волокиту на себя и значительно увеличить шанс успешного сбора инвестиций, а после сбора потенциально получить более широкую популярность уже на рынке. Таким образом, заказчики получают больше прибыли.

- **Угрозы**

Существует высокая конкуренция между проектами близкой тематики. Также есть риск, что на данный момент времени идея будет не актуальна, несмотря на возможности разработчика сделать его качественным. Самый важный риск, на который идет разработчик-это то, что проект не получит нужное для реализации количество денег, тогда разработчику придется привлекать другие источники.

Таблица 1.8 - SWOT – анализ

Сильные	Слабые
<ol style="list-style-type: none"> 1. Постоянная база пользователей платформы. 2. Гибкость системы краудфандинга 3. Система обслуживания нашей компании 4. Повышенный спрос на подобные услуги. 5. Минимальные вложения 6. Легче продвигать продукт и получать инвестиции 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаток персонала 2. Недостаток основных средств 3. Конкуренция со стороны бизнес-инкубаторов и бизнес-акселераторов 4. Не сформирован имидж компании 5. В силу несовершенства ОС, некоторые операции будут слишком сложны.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность расширения гаммы предоставления услуг. 2. Более эффективная реализация 3. Работа «под ключ» 4. Качественный отбор исполняемых проектов 5. Реинжиниринг производственных процессов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Риск нереализации проекта 2. Деятельность команды не будет столь эффективна, как планировалось. 3. Слабая оснащенность в методическом и интеллектуальном плане в начальный период. 4. Угрозы снижения клиентской базы из-за действий конкурентов

Продолжение таблицы 1.8

Сильные – возможности	Слабые - возможности
<ol style="list-style-type: none"> 1. Дополнительная популяризация краудфандинга 2. Повышение эффективности деятельности 3. Большая результативность благодаря качественному отбору проектов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение профессионального уровня персонала
Сильные – угрозы	Слабые - угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Борьба с конкурентами за счет ноу-хау. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оказание услуг большего спектра, чем конкуренты 2. Лучшее качество в сравнении с конкурентами 3. Освоение современных программных продуктов и закупка более совершенных ОС.

Таблица 1.8.1 - SWOT количественная оценка

Фактор	Вес в пределах группы	Относительный вес	Важность фактора	Влияние фактора
Сильные				
Легче собрать инвестиции и продвигать продукт	0,6	0,043	9	0,39
Постоянная база пользователей платформы	0,45	0,032	7	0,23

Продолжение таблицы 1.8.1

Повышенный спрос на подобные услуги	0,5	0,036	8	0,29
Минимальные вложения в развитие	0,6	0,043	8	0,34
Слабые				
Недостаток персонала	0,65	0,047	7	0,33
Недостаток ОС	0,5	0,036	6	0,22
Влияние конкурентов	0,5	0,036	8,5	0,31
Компания без имиджа	0,45	0,032	8	0,26
Возможности				
Возможность расширения гаммы предоставляемых услуг	0,65	0,047	9	0,42
Работа "под ключ"	0,7	0,050	10	0,50
Качественный отбор проектов	0,6	0,043	9	0,39
Ресинжиниринг ГПП	0,56	0,040	9,5	0,38
Угрозы				
Нереализация проекта	0,7	0,050	7	0,35
Команда не эффективна	0,7	0,050	9	0,45
Недостаточная оснащенность нематериальными ресурсами	0,56	0,040	8,5	0,34
Конкуренты оказывают чрезмерное влияние	0,55	0,039	7	0,28
Сильные - возможности				
Дополнительная популяризация краудфандинга	0,32	0,023	4	0,09
Повышение эффективности деятельности	0,67	0,048	8,5	0,41

Окончание таблицы 1.8.1

Более качественный отбор проектов	0,75	0,054	7,8	0,42
Слабые - возможности Повышение профессионального уровня персонала	0,67	0,048	9	0,43
Сильные - угрозы Борьба с конкурентами за счет но-хау	0,6	0,043	8,3	0,36
Слабые - угрозы Расширение спектра оказания услуг	0,55	0,039	8,7	0,34
Увеличение эффективности	0,6	0,043	8,5	0,37
Освоение нового ПО и закупка совершенных ОС	0,5	0,036	7	0,25

1.7.2 SNW-анализ

На графике синяя кривая означает состояние «Как есть», а красная – состояние «должно быть».

Наименование стратегической позиции анализа	W				N	S				Примечание
	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	
Предлагаемые услуги										
Развитие бизнеса "под ключ"										За счет расширения спектра направлений, будет оказываться более компетентная помощь
Консультации										
Изменение системы бизнес процессов и реинжиниринг										
Постреализационное обслуживание										
Менеджмент и организационная структура										
Делегирование полномочий по проектам										Назначение проектных менеджеров

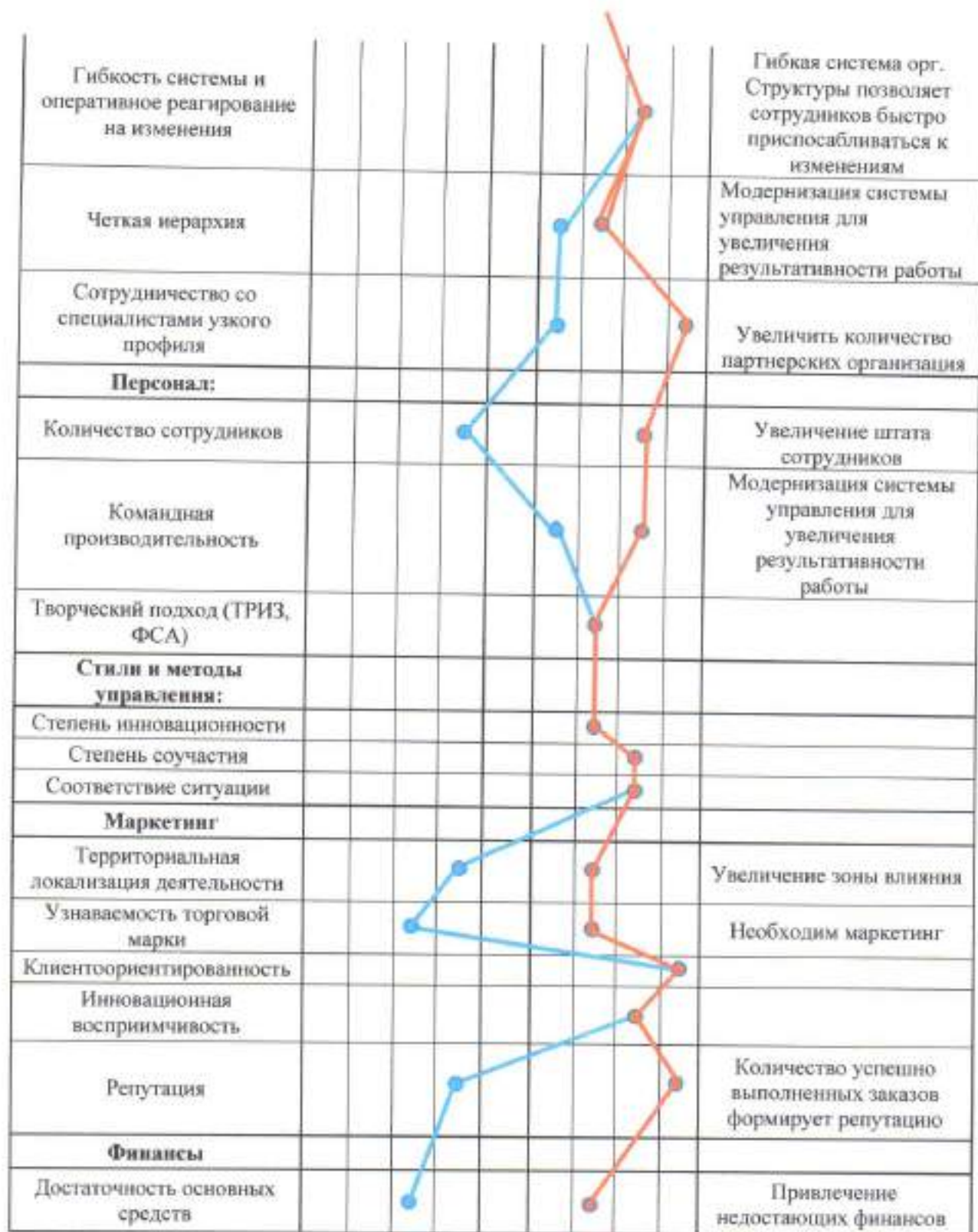


Рисунок 1.13 - SNW-анализ

Максимальные коэффициенты конкурентоспособности выявлены у следующих факторов: количество сотрудников, узнаваемость торговой марки, репутация, достаточность основных средств

Анализ показал, что слабыми местами организации являются недостаток финансирования, маркетинговые аспекты, система обслуживания. Исправить последний фактор можно направив все свободные ресурсы компании на расширение компетенций персонала. Исправив этот фактор, отрицательное влияние остальных сильно минимизируется.

1.7.3 Матрица Глайстера

Далее при помощи матрицы Глайстера установим, как проявляется главная проблема на различных уровнях организации (таблица 1.9).

Таблица 1.9 - Матрица Глайстера

Организационный уровень, на котором проявляется проблема	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Теоретические методы решения, ожидаемые результаты
<u>Организация в целом:</u> Узкая локализация деятельности	Недостаточный поток предпринимателей в силу ограниченного охвата предпринимательских проектов	Малое количество клиентов	Расширение зоны влияния за счет технического оснащения, рекламы и активного маркетинга проектов

Продолжение таблицы 1.9

<p>Подразделения: Недостаточный спектр оказания услуг</p>	<p>Не хватает компетенций для решения некоторых вопросов</p>	<p>Приходится больше обращаться к аутсорс и сторонним компаниям, что снижает эффективность работы, т.к. полностью вовлечь их во взаимодействие не представляется возможным.</p>	<p>1. Необходимо расширение штата сотрудников 2. Привязка и вовлечение аутсорс и просто сторонних компаний, обеспечение более тесного взаимодействия с ними.</p>
<p>Индивидуальный уровень сотрудников</p>	<p>Не решены вопросы производственной среды</p>	<p>Отсутствие помещения достаточной площади</p>	<p>Арендовать помещение необходимой площади</p>
<p>Технический (операционный): Внедрение более совершенных информационных технологий</p>	<p>Постепенное устаревание ИТ - продуктов</p>	<p>Недостаток производительности и возможностей.</p>	<p>Покупка и внедрение ИТ продуктов, дополнительное обучение сотрудников работе с современными средствами информационных продуктов</p>

Вывод: главной проблемой компании является нехватка сотрудников, современных ИТ продуктов, территориального влияния. Эти факторы не способствует повышению конкурентоспособности компании на рынке. Для решения этой задачи предприятию необходимо выделить средства на закупку современного оборудования и программных продуктов, создать дополнительные

рабочие места, а также расширить компанию за пределы города, а в последующем и региона

2. Сценарий проектных решений

2.1 Построение бизнес модели организации, обслуживающей предпринимательскую деятельность в среде краудфандинга

Бизнес модель построим, используя шаблон Остервальдера и Ива Пинье.

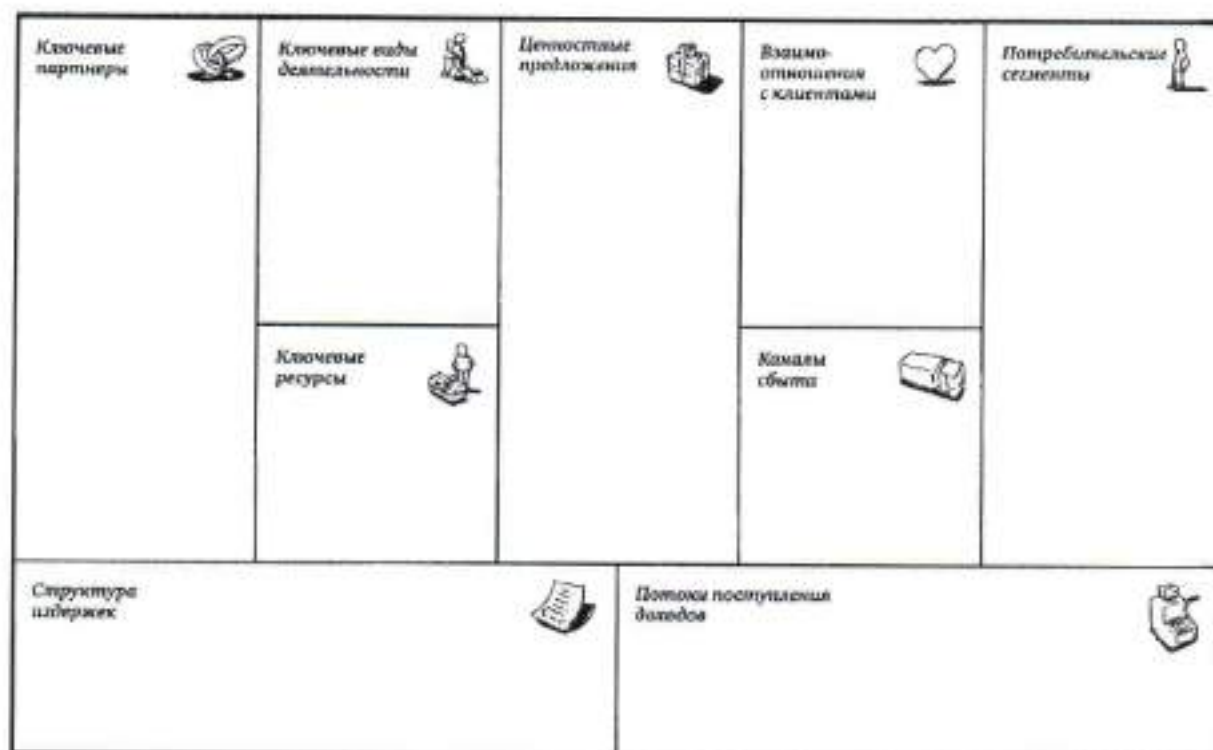


Рисунок 2.1 - Шаблон Остервальдера и Пинье.

Потребительские сегменты (ПС): организация может обслуживать один или несколько потребительских сегментов.

Ценностные предложения (ЦП): Организация старается решить проблемы и удовлетворить потребности клиентов, делая им определенны ценностные предложения.

Каналы сбыта (КС): Ценностные предложения поступают к потребителю через информационные, дистрибьюторские и торговые сети.

Взаимоотношения с клиентами (ВК): Взаимоотношения устанавливаются и поддерживаются всеми службами по работе с клиентами

Потоки поступления доходов (ПД): Потоки поступления доходов возникают благодаря успеху ценностных предложений, сделанных клиентам.

Ключевые ресурсы (КР): Ключевые ресурсы – средства, необходимые для предложения и доставки ранее описанных элементов...

Ключевые виды деятельности (КД): ...посредством определенных ключевых видов деятельности.

Ключевые партнеры (КП): Какие-то виды деятельности передаются на аутсорсинг, а ресурсы привлекаются со стороны.

Структура издержек (СИ): Структура издержек – результат взаимодействия всех элементов бизнес-модели.

Потребительские сегменты (ПС):

Здесь определяется, какие группы людей и организаций предприятие рассчитывает привлекать и обслуживать.

Клиенты – неотъемлемая часть любой бизнес-модели. Без них не может существовать ни одна компания. Чтобы лучше удовлетворять нужды клиентов, желательно разбить их на группы по потребностям, особенностям поведения или иным признакам. Бизнес-модель охватывает один или нескольких групп клиентов – потребительских сегментов. Организация должна сделать выбор, решая, какие сегменты обслуживать, а от каких отказаться.

Группы клиентов представляют различные сегменты, если:

- Различия в их запросах обуславливают различия в предложениях;
- взаимодействие осуществляется по разным каналам сбыта;

- взаимоотношения с ними нужно строить по-разному;
- их выгодность существенно различается;
- их привлекают разные аспекты предложения.

В разных бизнес-моделях выделение потребительских сегментов может рассматриваться по-разному. Ниже приведены примеры:

- **Массовый рынок**

Такие бизнес-модели ориентированы на товары широкого потребления. Они не проводят различий между отдельными потребительскими сегментами.

- **Нишевой рынок**

Бизнес-модели, ориентированные на особые потребительские сегменты.

- **Дробное сегментирование**

Некоторые бизнес-модели выделяют сегменты рынка, имеющие минимальное различие по потребностям.

- **Многопрофильные организации**

Эти организации обслуживают совершенно разные потребительские сегменты с различными потребностями и запросами.

- **Многосторонние платформы**

Это бизнес-модели, обслуживающие два или больше взаимосвязанных потребительских сегмента.

Ценностные предложения (ЦП):

Блок включает описание товаров и услуг, которые представляют ценность для определенного потребительского сегмента.

Ценностные предложения – причина, почему клиенты отдадут предпочтение одной компании перед другой. Они решают проблемы клиентов или удовлетворяют их потребности. Каждое ценностное предложение представляет собой определенный набор товаров и услуг, которые отвечают запросам определенного потребительского сегмента.

Ценностные предложения могут быть инновационными или схожими с уже предложенным на рынке.

Ценностные предложения создают преимущества для конкретного потребительского сегмента за счет определенного сочетания элементов, отвечающих требованиям этого субъекта.

Ценность предложения складывается, например, из:

- Новизны

Некоторые ценностные предложения ориентированы на удовлетворение совершенно новых потребностей, которые рынок в тот момент удовлетворить не может;

- производительность

Увеличение эффективности или производительности продуктов;

- изготовление на заказ

Это товары и услуги, удовлетворяющие индивидуальные запросы клиентов или узких потребительских сегментов

- «Делать свою работу»

Ценность может быть создана и за счет помощи клиенту в выполнении работы;

- дизайн;
- бренд или статус;

- цена;
- уменьшение расходов;

Помощь потребителю в снижении их расходов;

- снижение риска

Снижение уровня риска при покупке потребителем товаров и услуг;

- доступность

Сделать товары и услуги доступными для тех групп, которые раньше доступа к ним не имели;

- удобство или применимость;
- удобство использования товара.

Каналы сбыта (КС):

Этот блок описывает, как компания взаимодействует с потребительскими сегментами и доносит до них свои ценностные предложения.

Каналы связи, распространения и продаж составляют систему взаимодействия компании с потребителем. Эти каналы – точки контакта потребителя с продавцом – выполняет ряд функций, в частности:

- Повышает степень осведомленности потребителя о товарах и услугах компании;
- Помогают оценить ценностные предложения компании;
- Позволяют потребителю приобретать определенные товары и услуги;
- Знакомят потребителя с ценностными предложениями;
- Обеспечивают постпродажное обслуживание.

Каналы сбыта представляют собой 5 этапов продвижения товара к потребителю:

1. Информационный:

Как мы повышаем осведомленность потребителя о товарах и услугах нашей компании?

2. Оценочный

Как мы помогаем клиентам оценивать ценностные предложения нашей компании?

3. Продажный

Каким образом мы предоставляем клиентам возможность приобретения определенных услуг?

4. Доставка

Как мы доставляем клиентам наши ценностные предложения?

5. Постпродажный

Как мы обеспечиваем клиентам постпродажное обслуживание?

Так же каналы сбыта можно классифицировать на:

- Партнерские и собственные;
- прямые (торговые агенты, продажа через интернет) и непрямые (фирменные магазины, партнерские магазины, оптовики).

Взаимоотношения с клиентами (ВК):

Здесь описываются типы отношений, которые устанавливаются у компаний с отдельными потребительскими сегментами.

Компания должна четко определить, какой тип взаимоотношений она хочет установить с каждым из потребительских сегментов. Взаимоотношения могут варьироваться от персональных до автоматизированных.

Примеры взаимоотношений с сегментами:

- персональная поддержка

Основа типа – личные контакты;

- особая персональная поддержка

Представитель компании прикреплен к определенному клиенту, с которым у него складываются взаимоотношения.;

- самообслуживание

У компании нет прямых непосредственных отношений с клиентами;

- автоматизированное обслуживание

Этот тип – сочетание более сложной формы самообслуживания с автоматизированными процессами;

- сообщества

Для привлечения клиентов, компании часто используют интернет-сообщества;

- совместное создание

Создание ценностей совместно с потребителем.

Потоки поступления доходов (ПД):

Этот блок включает материальную прибыль, которую компания получает от каждого потребительского сегмента.

В бизнес-модели существуют 2 типа потоков доходов:

1. Доход от разовых сделок;
2. регулярный доход от периодических платежей, получаемых от клиентов за ценные предложения или постпродажное обслуживание.

Существует ряд способов создания потоков доходов:

- Продажа активов:

Продажа прав собственности на материальный продукт;

- плата за использование;
- оплата подписи:

Это поток от продажи продолжительного доступа к услуге;

- аренда/ рента/ лизинг:

Поток от передачи клиенту временных прав на использование определенного актива в течение определенного периода времени за фиксированную плату;

- лицензия:

Передача прав на пользование защищенно интеллектуальной собственностью;

- брокерские проценты:

Поток доходов от определенных посреднических услуг, которые представляются сторонами двум или более сторонам в ходе сделки;

- Реклама.

Ключевые ресурсы (КР):

Этот блок описывает наиболее важные активы, необходимые для функционирования бизнес-модели.

Эти ресурсы позволяют предприятию создавать и доносить до потребителя ценностные предложения, выходить на рынок, поддерживать связи с потребительскими сегментами и получать прибыль.

Классификация ключевых ресурсов:

- Материальные:

Физические объекты, в т.ч. точки продаж, сети дистрибуции;

- интеллектуальные ресурсы.

Интеллектуальная собственность

- персонал;
- финансы.

Ключевые виды деятельности (КД):

Блок описывает действия компании, которые необходимы для реализации ее бизнес-модели.

Классификация ключевых видов деятельности:

- Производство:

Это разработка, создание и вывод на рынок продукта в требуем объеме и качестве;

- разрешение проблем:

Поиск оптимального решения проблемы конкретного клиента;

- платформы или сети:

Главный вид деятельности связан с этими платформами или сетями.

Ключевые партнеры (КП):

Блок описывает сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым функционирует бизнес-модель.

Четыре типа партнерских отношений:

1. Стратегическое сотрудничество между неконкурирующими компаниями;
2. соконкуренция: стратегическое партнерство между конкурентами;

3. совместные предприятия для запуска новых бизнес-проектов;
4. отношения производителя с поставщиками для гарантии получения качественных комплектующих.

Три основных мотива создания партнерских отношений:

1. Оптимизация и экономия в сфере производства;
2. снижение риска и неопределенности;
3. поставки грузов и совместная деятельность.

Структура издержек (СИ):

Структура издержек – это расходы, связанные с функционированием бизнес-модели.

Блок описывает наиболее существенные расходы, необходимые для работы бизнес-модели.

По структуре издержек, бизнес-модели можно разделить на два класса: с преимущественным вниманием к издержкам и с преимущественным вниманием к ценности:

- Ориентация на издержки:

Формирование минимальной структуры издержек, использование дешевых ценностных предложений, максимальная автоматизация в обслуживании клиентов и широкое привлечение сторонних ресурсов.

- Ориентация на ценности:

Ориентация здесь происходит на ценностные преимущества, к примеру, ценностное предложение и высокий уровень личного сервиса.

По структуре издержек классификация на:

- Фиксированные издержки:

Издержки, остающиеся неизменными вне зависимости от объема производства товаров и услуг. К ним относятся: заработная плата сотрудников, арендная плата, средства производства;

- Переменные издержки.

Эти издержки меняются в зависимости от объема производства товаров и услуг.

- Экономия на масштабе;
- Эффект диверсификации.

Преимущество получается в результате выполнения большего спектра операций.

Таблица 2.1 - Заполнение шаблона

<p><u>Ключевые партнеры</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Аутсорс компании • Сторонние организации, в т.ч. ВУЗы • Краудфандинговые площадки • Предприниматели и их «стартапы» 	<p><u>Ключевые виды деятельности</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Подготовительный этап • Разработка • Финансирование • Сопроводительный этап • Обучение 	<p><u>Ценностные предложения</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Подготовительный этап</i> Оценка продукта Анализ продукта и рынка Гибкая система оплаты услуг • <i>Разработка</i> Доработка продукта 	<p><u>Взаимоотношения с клиентами</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Особая персональная поддержка; • Объединение в сообщества; • Совместное создание (реализация проекта) 	<p><u>Потребительские сегменты</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Предприниматели, открывающие бизнес; • Владельцы бизнеса; «Юные» предприниматели
<p><u>Ключевые ресурсы</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Кааифицированный персонал • Знание рынка • Каналы связи • Взаимоотношение со сторонами • организациями для расширения спектра услуг • ИТ продукты • Финансовая поддержка 	<p>Исходное решение проблем</p> <p>Индивидуальный подход</p> <p>Бизнес-план</p> <p>Стратегия инвестирования</p> <p>Маркетинговые мероприятия</p> <p>Репинлиринг</p> <p>производственных процессов</p> <p>Дизайн услуги</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Финансирование</i> Сопутствующее продвижение 	<p><u>Каналы сбыта</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Интернет; • Прямые контакты; • Выставки, конференции • Бизнес-мероприятия; • Реклама успешных проектов на региональных и межрегиональных выставках и на сайте компании; 		

Продолжение таблицы 2.1

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Сопроводительный этап</i> Помощь в реализации проекта Постреализационное обслуживание 		
<p><u>Структура издержек</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Заработная плата персоналу и налоговые отчисления ▪ Оплата транспортных услуг; ▪ Продвижение (реклама в интернете, печатных изданиях, объявления), т.е. расходы на привлечение клиентов ▪ Аренда помещений; ▪ Оплата услуг сторонних организаций. ▪ Затраты на разработки 		<p><u>Потоки поступления доходов</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Оплата отдельных услуг ▪ Оплата услуг комплексного характера ▪ Часть с дохода реализованного командой проекта ▪ Доходы с мероприятий образовательного характера 		

Для того, чтобы понять в данном проекте направление инвестирования, необходимо провести интегрально-матричный анализ.

2.2. Выбор приоритетных направлений проектных изменений производимого продукта

Под продуктом создаваемой организации понимается результат выполнения обязательств перед нашими заказчиками (партнерами) в любом виде – отчеты, услуги по договорам и пр., а также оговоренные результаты совместной деятельности в виде конечного продукта общего проекта.

2.2.1 Введение

Большинство управленческих решений принимается в условиях ограниченности ресурсов и высокой неопределенности, так как они зависят от множества факторов, динамику развития которых не всегда можно оценить с приемлемой точностью. Инновационные проекты относятся к категории наиболее высокого риска для инвестиций. Как следствие возникает необходимость составления эффективных портфелей инновационных проектов, обеспечивающих достижение стратегических целей предприятия, и определения оптимальной последовательности запуска данных проектов. В существующих теоретических и методологических работах недостаточно внимания уделяется вопросу обоснования выбора инновационного проекта и его взаимозависимости с иными проектами, реализуемыми или планируемыми к реализации на предприятии. Принятие управленческого решения о выборе инновационного проекта можно представить как процесс, состоящий из нескольких этапов. В соответствии с определением алгоритма, под алгоритмом выбора инновационного проекта можно понимать последовательность математических и логических операций исполнителя, приводящая к решению задачи выбора инновационного проекта за конечное число шагов.

Матричный анализ – это инструмент, позволяющий выявить логические связи между различными заданными параметрами. Метод интегрально-матричного анализа, опирающийся на мировой опыт, позволяет формализовать процесс принятия управленческого решения, в части инновационного развития продукта. То есть, позволяет создать алгоритм, в соответствии с которым можно выбрать приоритетное направление реализации отдельных характеристик, обеспечивающих требования потребителей. Характеристики могут быть любого типа (организационные, структурные инженерно-технические, экономические и т.п) *ОХ* разрабатываемого продукта.

2.2.2 Общее направление проектных изменений

Принятие управленческого решения о выборе инновационного проекта можно представить как процесс или алгоритм [1]. Цель данного алгоритма – выбор наиболее экономически эффективного инновационного проекта, достигается последовательной реализацией отдельных этапов. Достоинством используемой методики интегрально-матричного анализа и её отличием от широко известного метода структурирования функции качества является наличие аналитических коэффициентов взаимной связи между отдельными, обеспечивающими потребительские требования, характеристиками общего плана (а не только инженерными) и самими ранжированными потребительскими характеристиками, которые также учитывают влияние одной характеристики на другую (рисунок 2.1).

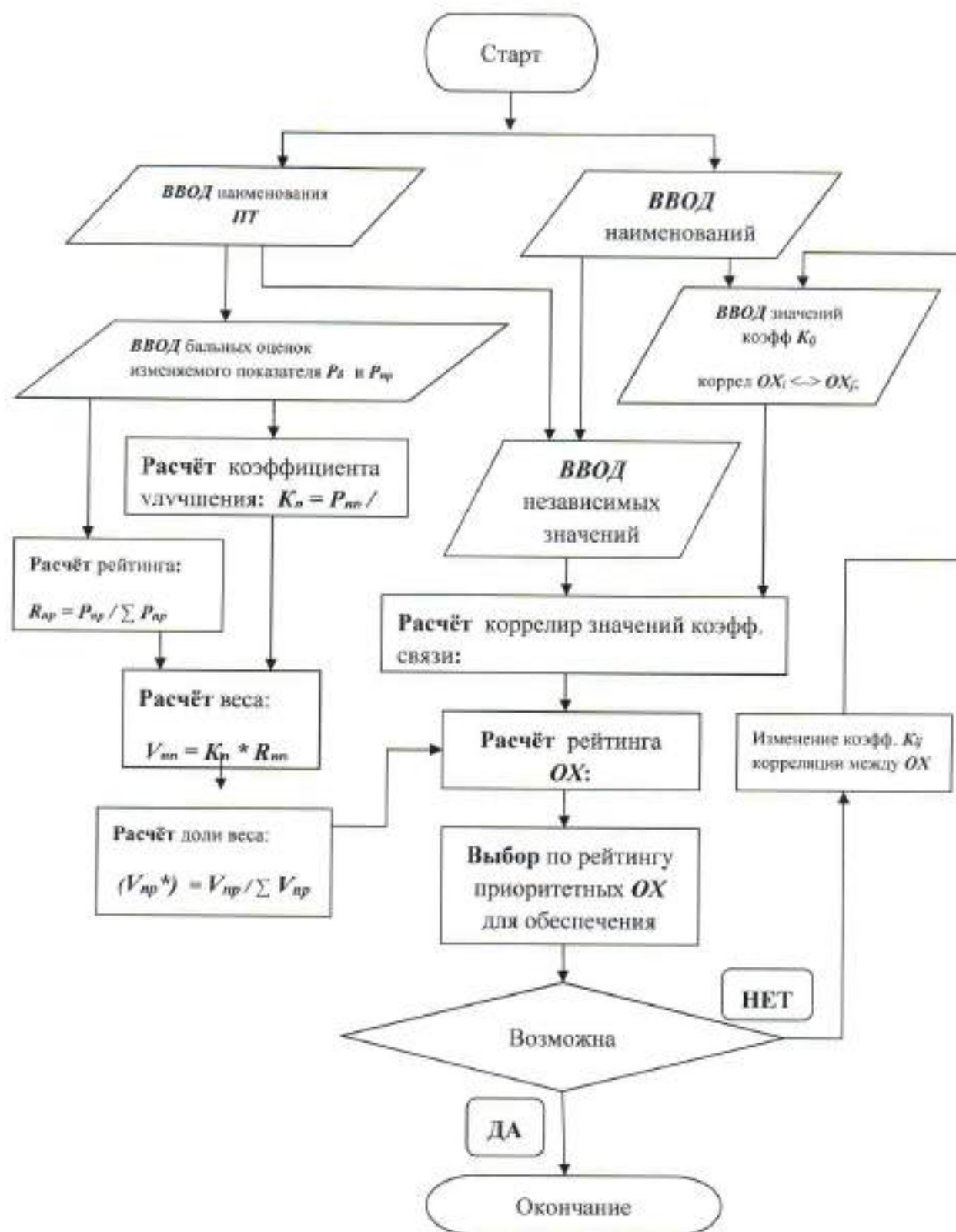


Рисунок 2.2 – Алгоритм выбора приоритетных характеристик первого уровня, обеспечивающих реализацию приоритетных потребительских требований

Здесь:

- P_{θ} – бальная оценка влияния структурного элемента на эффективность деятельности компании *до* проектных изменений (базовая оценка);
- P_{np} – бальная оценка влияния структурного элемента на эффективность деятельности компании *после* проектных изменений (проектная оценка);
- R_{np} – рейтинг проектных изменений элемента структуры компании;
- K_p – коэффициент улучшения изменения показателей;
- V_{np} – вес каждого показателя (вес бальной оценки структурного элемента) в сумме бальных оценок показателей;
- V_{np}^* – доля веса каждого показателя в общей сумме весов;
- $ПТ$ – изменяемый параметр, т.е. параметр, который необходимо изменить для достижения поставленной цели (например: для повышения эффективности деятельности)
- $ОХ$ – наименование обеспечивающих характеристик или факторов, влияющих на изменяемый (искомый) показатель (функцию цели);
- A_{ij} – независимые коэффициенты связи между изменяемыми параметрами и влияющими факторами $ПТ_i \leftrightarrow ОХ_j$
- K_{ij} – коэффициент корреляции между влияющими факторами (обеспечивающими характеристиками) $ОХ_i \leftrightarrow ОХ_j$;
- A_{ij} – коэффициенты связи между изменяемыми параметрами и влияющими факторами
 $ПТ_i \leftrightarrow ОХ_j$ с учётом корреляции между влияющими факторами $ОХ_i \leftrightarrow ОХ_j$.

Данный алгоритм используется для выбора приоритетного финансирования проектов инновационного развития и при принятии управленческих решений.

Информационное обеспечение проводимого анализа базируется на маркетинговых исследованиях рынка, информации о конкурентных продуктах, мнениях экспертов и сотрудников организации. Формализованный алгоритм интегрально-матричного анализа позволяет автоматизировать аналитический расчёт взаимной связи потребительских требований и обеспечивающих характеристик, что повышает эффективность работы.

По введенным изменяемым параметрам проектируемого объекта, применяя методы интегрально-матричного анализа обеспечиваются следующие преимущества по сравнению с традиционными методами:

- устанавливается аналитическая связь между экспертными балльными оценками потребительских свойств и обеспечивающих их характеристик проектируемого объекта;
- проводится корреляционный анализ различных потребительских свойств и отдельных обеспечивающих характеристик;
- устанавливается приоритетность инвестирования для реализации обеспечивающих характеристик, удовлетворяющих первоочередные потребительские требования.

Полученный алгоритм выбора инновационного проекта на основе интегрально-матричного анализа наиболее применим для определения оптимальной последовательности запуска проектов в условиях ограниченных ресурсов.

Для осуществления анализа необходимо ввести требуемые балльные оценки в блок исходных данных. Исходные данные вносятся в соответствующие ячейки, после заполнения которых автоматически просчитываются результаты анализа, которые представляются в табличной форме. Расчёты проводятся численным способом по

общим уравнениям, связывающим искомые параметры с вводимыми показателями.

2.2.3 Этапы реализации алгоритма выбора инновационного проекта

I этап. Формулировка цели исследования

Для формулировки цели исследования выбирается продукт производства (в том числе произведённых работ), в который будут вноситься инновационные изменения. Общая цель – выбор условий, при которых повышается вероятность успешной коммерциализации нового (модернизируемого) продукта.

В данном проекте под продуктом создаваемой организации понимается результат выполнения обязательств перед нашими заказчиками (партнерами) в любом виде – отчеты, услуги по договорам и пр., а также оговоренные результаты совместной деятельности в виде конечного продукта общего проекта.

II этап. Анализ потребительских требований

С помощью экспертных оценок и составления на их основе древовидной диаграммы, выявляются основные потребительские требования, определяющие спрос продукта на рынке (табл.2.2).

Таблица 2.2 - Потребительские требования (ПТ) и их бальная оценка

№ пп	Наименование потребительского требования (ПТ)	Бальная оценка (0-10)	
		База	Проект
1	Уровень сложности решения задач	5	10
2	Высокая "идеальность" решений	4	9
3	Уровень достижения целей	6	8
4	Динамика количества успешных проектов	4	10

Продолжение таблицы 2.2

5	Оперативность в работе	5	8
6	Гибкость и набор сценариев предлагаемых к выбору вариантов решения	6	8

В настоящем проекте под потребительскими требованиями принято следующее:

1. Уровень сложности решения задач

Этот аспект показывает насколько сложные задачи готова решать команда.

В бальной системе качество услуги в базе можно оценить как 5, а в проекте: 10 баллов.

2. Высокая "идеальность" решений

В теории решения изобретательских задач под идеальным конечным результатом понимается ситуация, когда нужное действие получается без каких-либо затрат (потерь), усложнений и нежелательных эффектов. Другими словами, чтобы повысить идеальность решения, нужно функциональность увеличить, а затраты снизить. Касательно нашего случая: при выведении товара на рынок, сделать это наиболее эффективно, сократив издержки.

В настоящем инновационном проекте ПТ 2 в базе можно оценить как 4, а в проекте: 9 баллов.

3. Уровень достижения целей

Показателем решения проблемы является профессионализм ее решения.

ПТ 3 в настоящем проекте можно оценить как 6, в проекте: 8 баллов.

4. Динамика количества успешных проектов

В силу неграмотности в некоторых аспектах, предприниматели могут принимать опрометчивые решения, которые приведут к нежелательным результатам. В большинстве своем, процессы вывода предприятия на рынок, однотипны, но это не означает, что они не представляют собой сложные процессы. Их незнание превращает предпринимательскую деятельность в набор хаотичных действий с неопределенной последовательностью. Обратившись к «инновационной» команде, предприниматель избавится от этой суевы и сможет воплотить свои мечты в жизнь.

Базовую оценку этого ПТ 4 в данном проекте можно представить как 4, а в проекте 10.

5. Оперативность в работе.

Как было сказано выше, чтобы вывести товар на рынок, нужно следовать определенному алгоритму, зная который можно значительно облегчить этот процесс. Зная тонкости процессов и конъюнктуры рынка и за счет принятия верных, обдуманных решений, можно значительно сократить сроки проведения большинства операций.

Базовое значение состояния можно оценить как 5, в проекте 8.

6. Гибкость и набор сценариев предлагаемых к выбору вариантов решения

Владея определенным набором компетенций, можно помимо принятия стандартных управленческих решений (не значит, что они не эффективны), создать уникальную стратегию, которая будет иметь ощущаемые преимущества. Так же необходимо обладать набором сценариев поведения, с помощью которых можно быстро решить поставленную проблему.

Базовое значение состояния можно оценить как 6, в проекте 8.

Данные представлены на основе экспертной оценки проекта.

III этап. Позиционирование продукта

На данном этапе осуществляется оценка уровня удовлетворенности каждого потребительского требования аналогичными конкурентными продуктами или товарами заменителями, а также собственным продуктом до проектных изменений $P_{бi}$, если он ранее выпускался.

IV этап. Целевые устремления для удовлетворения потребительских характеристик нового продукта

Далее формируется список целевых значений в баллах для каждого потребительского требования $P_{прi}$, которыми, с нашей точки зрения, должен обладать новый продукт, для обеспечения высокого уровня спроса.

Целевые значения потребительского требования, не нуждающиеся в изменениях, принимаются равными базовому:

$$P_{прi} = P_{бi}$$

Другие целевые значения принимаются равными или выше, чем у конкурентов (табл.1):

$$P_{прi} \geq P_{бi}$$

V этап. Выбор характеристик, обеспечивающих проектные потребительские характеристики нового продукта (услуги)

На этом этапе определяются ключевые организационные, структурные инженерно-технические, экономические и т.п., характеристики проектируемого продукта (услуги) OX_j , позволяющие обеспечить избранные ранее потребительские характеристики (табл. 2.3.).

Таблица 2.3. Характеристики, обеспечивающие реализацию выбранных потребительских требований на рынке услуг

№ пп	Наименование обеспечивающей характеристики (<i>ОХ</i>)
1	Профессионализм команды
2	Линейка возможностей команды
3	Творческий подход к задачам
4	Техническая оснащенность в области IT-продуктов
5	Возможность привлечения широкого круга специалистов

Экспертная бальная оценка обеспечивающих характеристик в базе и в проекте не производится. В результате аналитического исследования взаимозависимости *ОХ* и *ПТ*, через бальную оценку их взаимного влияния (*этап VI*), а также с учётом корреляционной связи между различными *ОХ* (*этап VII*) расчётным (не экспертным) путём определяется приоритетность реализации обеспечивающих характеристик для выполнения выбранных экспертным путём потребительских требований.

Для выбранных проектных изменений под выбранными обеспечивающими характеристиками понимается следующее.

1. Профессионализм команды

Для обеспечения высокого уровня услуг, необходимо помимо владения большим объемом знаний в соответствующей области, иметь опыт в применении их на практике.

Профессионализм — особое свойство людей систематически, эффективно и надёжно выполнять сложную (профессиональную) деятельность в самых разнообразных условиях.

Под профессиональной деятельностью понимается сложная деятельность, которая предстает перед человеком как конституированный способ выполнения чего-либо, имеющий нормативно установленный характер. Профессиональная деятельность является объективно сложной, поэтому она трудна для освоения, требует длительного периода теоретического и практического обучения.

2. Линейка возможностей команды

Для обеспечения широкого спектра оказания услуг, команда должна состоять из достаточного количества экспертов разных направлений, таких как: экономика, юриспруденция, менеджмент, маркетинг, страхование, дизайн, инженерия, а так же людей творческих, обладающих знаниями таких наук, как: ТРИЗ, АРИЗ, ФСА, которые будут способны справиться с любыми поставленными перед ними задачами.

3. Творческий подход к задачам.

Помимо профессионализма, для неординарного решения задач, команда должна применять творческий подход (это достигается применением приемов Теории решения изобретательских задач и функционально-стоимостного анализа.)

4. Техническая оснащенность в области IT-продуктов

Некоторые поступающие задачи требуют сложных расчетов, провести которые вручную не представляется возможным. Помимо этого, для моделирования в современных условиях, необходимо иметь специальное оборудование.

5. Возможность привлечения широкого круга специалистов.

При решении некоторых поставленных задач, компетенций команды может быть недостаточно, поэтому чтобы обеспечить высокий профессионализм решения, целесообразно обращаться за помощью к специалистам узкой направленности. Нанимать таких сотрудников на постоянную основу в штат нет смысла ввиду ограниченного применения их знаний.

VI этап. Сопоставление обеспечивающих характеристик и потребительских требований

Сопоставление обеспечивающих характеристик и потребительских характеристик осуществляется с помощью матрицы (табл. 2.4), где по вертикали откладываются требования потребителя $ПТ_i$, а по горизонтали – обеспечивающие характеристики $ОХ_j$. На пересечении указываются коэффициенты взаимной связи A_{ij} . Каждый коэффициент показывает: насколько каждая обеспечивающая характеристика способствует реализации потребительской характеристики нового продукта.

Коэффициент, отражающий силу взаимного влияния обеспечивающих и потребительских характеристик, может изменяться от нуля до единицы. Единица означает максимальное (полное) взаимодействие факторов. При нуле какая-либо связь отсутствует. Промежуточные значения говорят о тенденции взаимной зависимости.

Таблица 2.4 - Взаимная связь основных *ПТ* и *ОХ* (бальная оценка от 0 до 1)

№ пп	Наименование основного потребительского требования (ПТ)	Наименование обеспечивающей характеристики (ОХ) и бальная оценка связи ПТ и ОХ				
		Профессионализм команды	Линейная возможностей команды	Творческий подход к задачам	Техническая оснащенность в области ПТ-продуктов	Возможность привлечения широкого круга специалистов
1	Уровень сложности решения задач	1	0,7	0,8	0,9	0,95
2	Высокая "идеальность" рецензий	1	0,95	1	0,75	0,9
3	Уровень достижения целей	1	1	0,95	0,95	1
4	Динамика количества успешных проектов	0,9	0,8	0,7	0,75	0,95
5	Оперативность в работе	1	0,9	0,8	1	0,85
6	Гибкость и набор сценариев предлагаемых в выборе вариантов решения	1	1	0,95	0,65	1

Данные взяты на основании экспертной оценки бальной взаимной связи между выбранными ПТ и ОХ.

VII этап. Корреляционная матрица обеспечивающих характеристик

Поскольку выполнение одних обеспечивающих характеристик влияет на возможность реализации других, то необходимо выявить насколько сильно они воздействуют друг на друга.

Взаимосвязь характеристик можно отразить через коэффициент K_{ij} , который вводится в таблицу 2.5.

Таблица 2.5 - Корреляционная связь между выбранными ОХ (от 0 до +1)

№ пп	Наименование обеспечивающей характеристики (ОХ)	Профессионализм команды				
1	Профессионализм команды	X	Линейка возможностей команды			
2	Линейка возможностей команды	1	X	Творческий подход к задачам		
3	Творческий подход к задачам	0,85	0,9	X	Техническая оснащённость в области IT-продуктов	
4	Техническая оснащённость в области IT-продуктов	0,65	0,85	0,7	X	Возможность привлечения широкого круга специалистов
5	Возможность привлечения широкого круга специалистов	0,85	0,95	0,65	0,5	X

Данные этой таблицы так же следуют из экспертной оценки.

VIII этап. Расчёт коррелированных коэффициентов связи обеспечивающих характеристик и потребительских требований

После бальной оценки взаимной связи между ОХ производится анализ взаимной связи между требованиями потребителей и взаимосвязанными обеспечивающими характеристиками посредством ввода коэффициентов взаимосвязи A_{ij} между $ПТ_i$ и $ОХ_j$:

$$Af_{ij} = A_{ij} + \sum_{i=1, n}^{j=1, k} K_{ij} \times A_{ji},$$

где i (n) – номер (количество) потребительского требования;

j (k) – номер (количество) обеспечивающей характеристики.

Например, для первого потребительского требования амплитуды OX будут

$$A_{f11} = A_{11} + K_{12} * A_{21} + K_{13} * A_{31} + K_{14} * A_{41} + K_{15} * A_{51} + K_{16} * A_{61}$$

$$A_{f21} = A_{21} + K_{21(12)} * A_{11} + K_{23} * A_{31} + K_{24} * A_{41} + K_{25} * A_{51} + K_{26} * A_{61}$$

$$A_{f31} = A_{31} + K_{31(13)} * A_{11} + K_{32(23)} * A_{21} + K_{34} * A_{41} + K_{35} * A_{51} + K_{36} * A_{61}$$

$$A_{f41} = A_{41} + K_{41(14)} * A_{11} + K_{42(24)} * A_{21} + K_{43(34)} * A_{31} + K_{45} * A_{51} + K_{46} * A_{61}$$

$$A_{f51} = A_{51} + K_{51(15)} * A_{11} + K_{52(25)} * A_{21} + K_{53(35)} * A_{31} + K_{54(45)} * A_{41} + K_{56} * A_{61}$$

$$A_{f61} = A_{61} + K_{61(16)} * A_{11} + K_{62(26)} * A_{21} + K_{63(36)} * A_{31} + K_{64(46)} * A_{41} + K_{65(56)} * A_{51}$$

Аналогично установлены аналитические соотношения коррелированных амплитуд OX для других потребительских требований.

Таким образом, на основе данных вводимых в табл. 2.5. и табл. 2.6. формируется расчётная табл. 2.6.

Таблица 2.6 - Расчётные амплитуды взаимной связи основными $ПТ$ и коррелированными OX

		Af1	Af2	Af3	Af4	Af5
№	Требуемые параметры ПТi (цели), которые необходимо достигнуть	Профессионализм команды	Линейка возможностей команды	Творческий подход к задачам	Техническая оснащенность в области IT-продуктов	Возможность привлечения широкого круга специалистов
1	Уровень сложности решения задач	3,77	4,09	3,53	3,18	3,44
2	Высокая "идеальность" решений	4,05	4,34	3,82	3,36	3,68

3	Уровень достижения целей	4,28	4,61	4,02	3,62	3,89
4	Динамика количества успешных проектов	3,59	3,87	3,33	2,98	3,31
5	Оперативность в работе	3,95	4,28	3,71	3,40	3,58
6	Гибкость и набор сценариев предлагаемых к выбору вариантов решения	4,08	4,36	3,81	3,32	3,74
	ИТОГО по данной инженерной характеристике (Тех параметру) ПТ	23,72	25,55	22,20	19,85	21,63

Данный этап позволяет создать уточненную матрицу, отражающую тройственную взаимосвязь обеспечивающих характеристик друг с другом и требований потребителей.

IX этап. Оценка весовых показателей потребительских требований

Оценка весовых показателей потребительских требований учитывает как базовое состояние ПТ так и необходимую степень улучшения каждого ПТ в проекте.

В программе, реализованной в формате Microsoft Office Excel рассчитывается степень улучшения:

$$K_{pi} = P_{mpi} / P_{bi}$$

Далее определяется рейтинг каждого ПТ в общей сумме баллов всех проектных ПТ

$$R_{mpi} = P_{mpi} / \sum P_{mpi}$$

Здесь же устанавливается вес V_{mpi} каждого потребительского требования как цели проекта:

$$V_{mpi} = K_{pi} \times R_{mpi}.$$

Далее определяется сумма весов целей проекта $\sum V_{mpi}$ и определяется доля каждого веса цели $V_{mpi}(oe)$ в общей сумме:

$$V_{mpi}(oe) = \frac{V_{mpi}}{\sum V_{mpi}}$$

В результате расчётов, проведенных по представленной выше методике на основании данных таблиц, сформирована табл. 2.7.

Таблица 2.7 - Расчёт весовых показателей потребительских требований

№ пп	Потребительские требования ПТі (цели), которые необходимо достигнуть	База	Проект	Рейтинг цели	Коэффициент улучшения	Вес каждого требования потребителей	Доля каждого веса цели в общей сумме
i	Yi, ВВОД	Pbi	Ppi	$R_{mpi} = P_{mpi} / \sum P_{mpi}$	$K_{pi} = P_{pi} / P_{bi}$	$V_{mpi} = K_{pi} * R_{mpi}$	$V_{mpi}(oe) = V_{mpi} / \sum V_{mpi}$
1	Уровень сложности решения задач	5	10	0,19	2,00	0,377	0,201
2	Высокая "идеальность" решений	4	9	0,17	2,25	0,382	0,204
3	Уровень достижения целей	6	8	0,15	1,33	0,201	0,107
4	Динамика количества успешных проектов	4	10	0,19	2,50	0,472	0,252

5	Оперативность в работе	5	8	0,15	1,60	0,242	0,129
6	Гибкость и набор сценариев предлагаемых к выбору вариантов решения	6	8	0,15	1,33	0,201	0,107
Сумма		30	53	1,00	1,88	1,875	1
					Сумма весов целей, $\Sigma V_{тпi}$		

По весовым показателям определяется приоритетность реализации потребительских требований. Таким образом, по максимальной доли веса ПТ выбирается первоочередное ПТ, подлежащее выполнению.

X этап. Определение рейтинга реализации обеспечивающих характеристик

Для определение рейтинга каждой ОХ используются следующие аналитические соотношения.

Коррелированные коэффициенты связи обеспечивающих характеристик и потребительских требований с учётом весовых значений рассчитываются по формуле

$$A_{fvi} = A_{п} * V_{тп(oe)}$$

и вносятся в ячейки табл.2.7 Здесь значения $A_{п}$ – из каждой ячейки табл.2.7., а значение $V_{тп(oe)}$ – итоговый показатель по каждой строке табл.2.8.

Таблица 2.8 - Расчётные показатели рейтинга обеспечивающих характеристик

		Afv1	Afv2	Afv3	Afv4	Afv5	Сумма баллов
№ пп	Потребительские требования ПТi (цели), которые необходимо достигнуть	Профессионализм команды	Линейка возможностей команды	Творческий подход к задачам	Техническая оснащённость в области IT-продуктов	Возможность привлечения широкого круга специалистов	Сумма баллов по параметру
1	Уровень сложности решения задач	0,76	0,82	0,71	0,64	0,69	3,62
2	Высокая "идеальность" решений	0,83	0,88	0,78	0,68	0,75	3,92
3	Уровень достижения целей	0,46	0,50	0,43	0,39	0,42	2,19
4	Динамика количества успешных проектов	0,90	0,97	0,84	0,75	0,83	4,29
5	Оперативность в работе	0,51	0,55	0,48	0,44	0,46	2,44
6	Гибкость и набор сценариев предлагаемых к выбору вариантов решения	0,44	0,47	0,41	0,36	0,40	2,07
	Сумма баллов по каждой характеристике	3,89	4,19	3,55	3,26	3,64	18,54
	Рейтинг характеристики	21,0%	22,6%	19,2%	17,6%	19,6%	100,0%

Далее определяется сумма баллов по каждой $OX (\sum Afvi)$ (по столбцам табл. 7) и итоговая сумма баллов по столбцам и строкам таблицы ($\sum Afv$). Рейтинг каждой OX определяется делением суммы баллов по каждой OX (итоговой по столбцу) на общую сумму баллов по строкам и столбцам

$$R_{\text{rank}} = \sum A_{\text{rank}} / \sum A_{\text{fv}}$$

XI этап. Оценка приоритетности реализации проектов и вывод

По весовым показателям потребительских требований определяются первоочередные *ПТ*, подлежащие удовлетворению. В настоящем проекте это:

1. Динамика количества успешных проектов
2. Высокая "идеальность" решений
3. Уровень сложности решения задач

Как показали исследования для удовлетворения этих *ПТ* необходима реализация следующих обеспечивающих характеристик в соответствии с полученным рейтингом *ОХ*

1. Линейка возможностей команды
2. Профессионализм команды
3. Возможность привлечения широкого круга специалистов

Таким образом, цель данного алгоритма – выбор наиболее приоритетного инновационного проекта, достигается последовательной реализацией отдельных этапов. Далее в работе рассматривается возможность финансирования и реализации проектов изменения обеспечивающих характеристик для достижения заданных потребительских свойств объекта исследования.

3. ПРОЕКТ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС МОДЕЛИ

3.1 Цели, задачи организации

В результате проведенного анализа среды в первой главе и выбора направлений развития по ИМА второй главы была показана необходимость инновационного развития компании по выбранным направлениям. Для оценки совпадения стратегических устремлений создаваемой организации в краудфандинговой среде и полученных в анализе направлений рассмотрим общую систему целеполагания.

Определение эффективности пути достижения целей (Метод дерева целей)

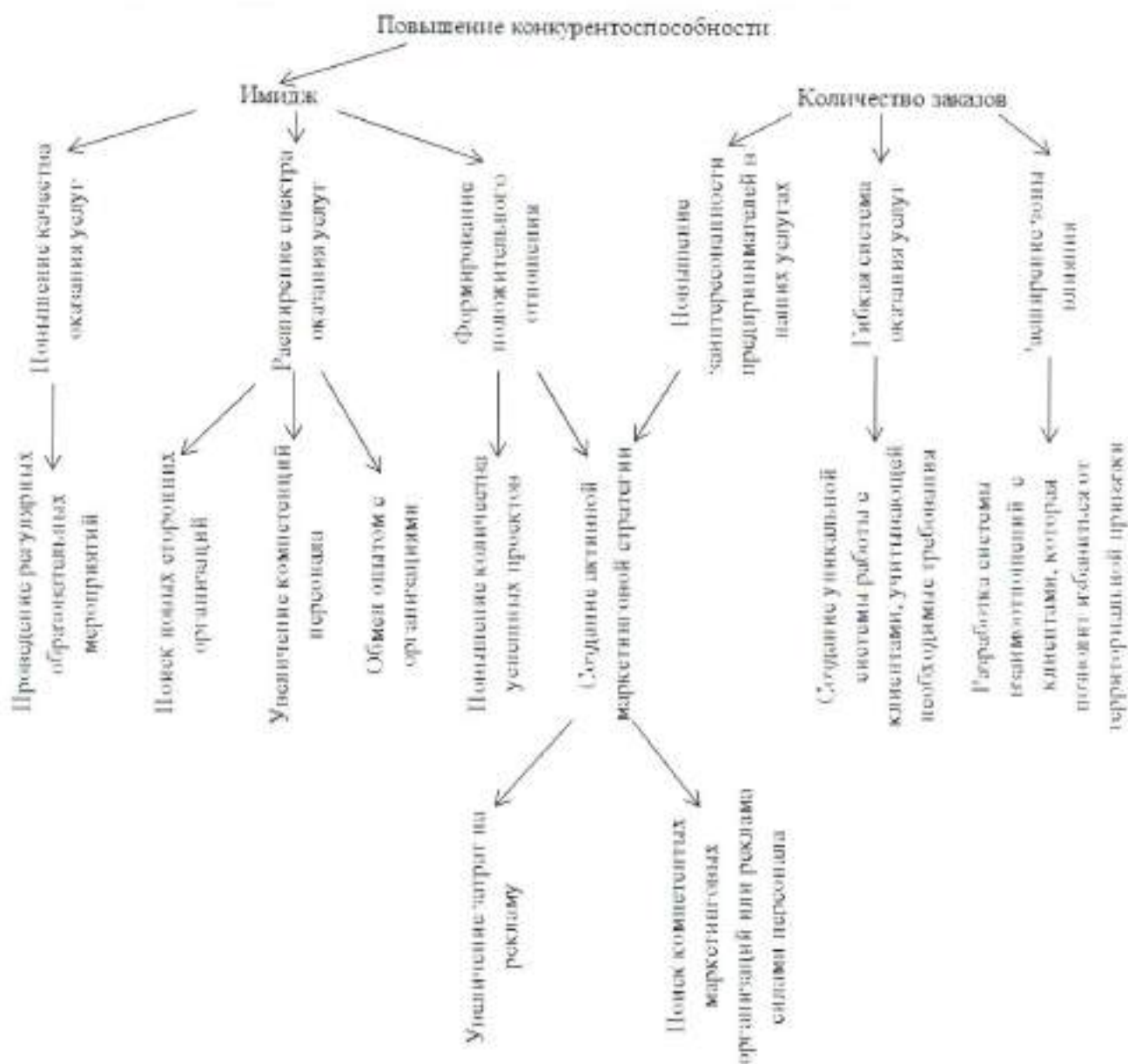


Рисунок 3.1 - Дерево целей

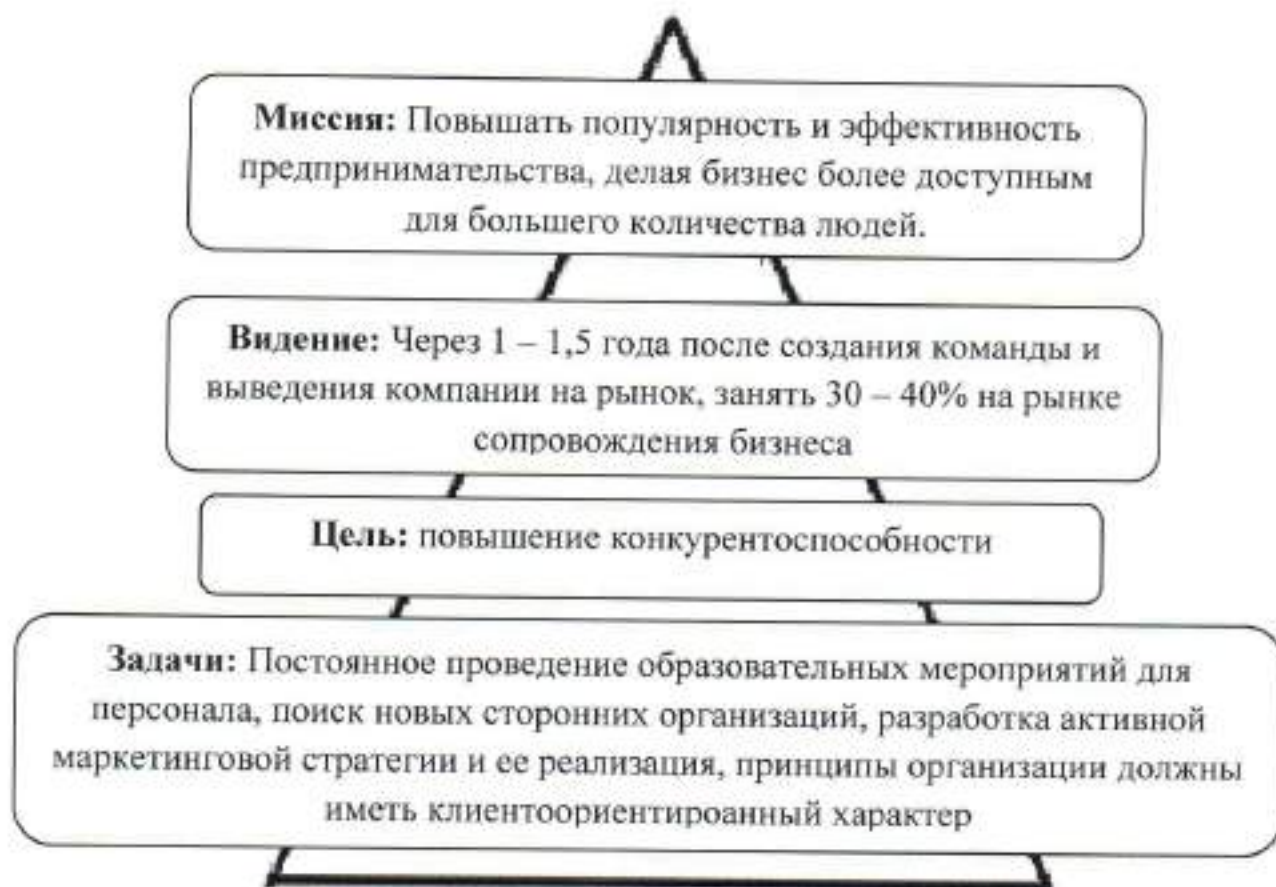


Рисунок 3.2 – Пирамида целеполагания

Вывод: дерево целей, построенное с помощью метода эффективности пути достижения целей, показало, что наиболее эффективный способ для достижения поставленной цели – сделать ставку на качество оказания услуг, а это обученный персонал, обладающий всеми необходимыми компетенциями, а так же на активный маркетинг.

3.2. Силы Левина

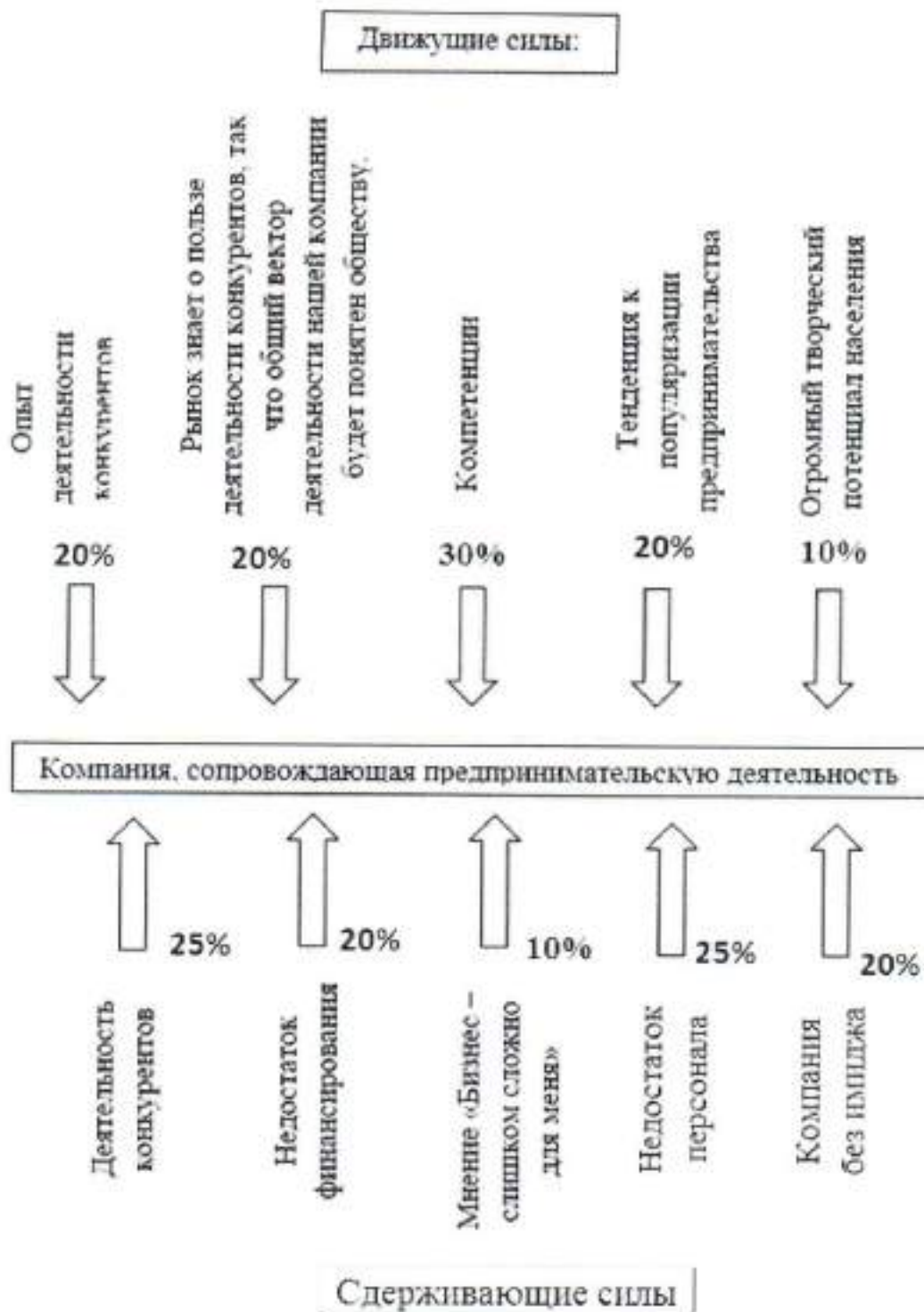


Рисунок 3.3 - Силы Левина

3.3. Мероприятия по реализации проекта

Для внедрения компании на рынок необходимо совершить следующие действия:

Таблица 3.1 – Диаграмма Ганта

Номер задачи	Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	Предшественники
1	Начало	0	Вс 01.05.16	Вс 01.05.16	
2	Составление перечня необходимых компетенций	3 дней	Вс 01.05.16	Вт 03.05.16	1
3	Отправка вакансий на поисковые ресурсы	1 день	Ср 04.05.16	Ср 04.05.16	2
4	Рассмотрение заявок	10 дней	Ср 04.05.16	Вт 17.05.16	2
5	Отбор претендентов	8 дней	Пт 06.05.16	Вт 17.05.16	4 окончание - окончание
6	Заключение договора о найме	2 дней	Ср 18.05.16	Чт 19.05.16	5
7	Дополнительное обучение	20 дней	Пт 20.05.16	Чт 16.06.16	6
8	Регистрация компании	5 дней	Чт 05.05.16	Ср 11.05.16	3
9	Поиск помещения	3 дней	Чт 12.05.16	Пн 16.05.16	8
10	Подписание договора об аренде	1 день	Вт 17.05.16	Вт 17.05.16	9
11	Ремонт помещения	20 дней	Ср 18.05.16	Вт 14.06.16	10
12	Закупка необходимого оборудования	2,5 дней	Чт 12.05.16	Пн 16.05.16	8
13	Поиск сторонних организаций	12 дней	Пт 20.05.16	Пн 06.06.16	6
14	Заключение договора о сотрудничестве	2 дней	Вт 07.06.16	Ср 08.06.16	13
15	Создание сайта	2 дней	Чт 12.05.16	Пт 13.05.16	8
16	Наполнение контентом	2 дней	Пн 16.05.16	Вт 17.05.16	15
17	Поиск носителей и способов размещения рекламы	5 дней	Чт 12.05.16	Ср 18.05.16	8
18	Реклама	30 дней	Чт 19.05.16	Ср 29.06.16	17

19

Начало деятельности
компании

0

Вт
21.06.16

Вт
21.06.16

7 + запоздание 2
дня

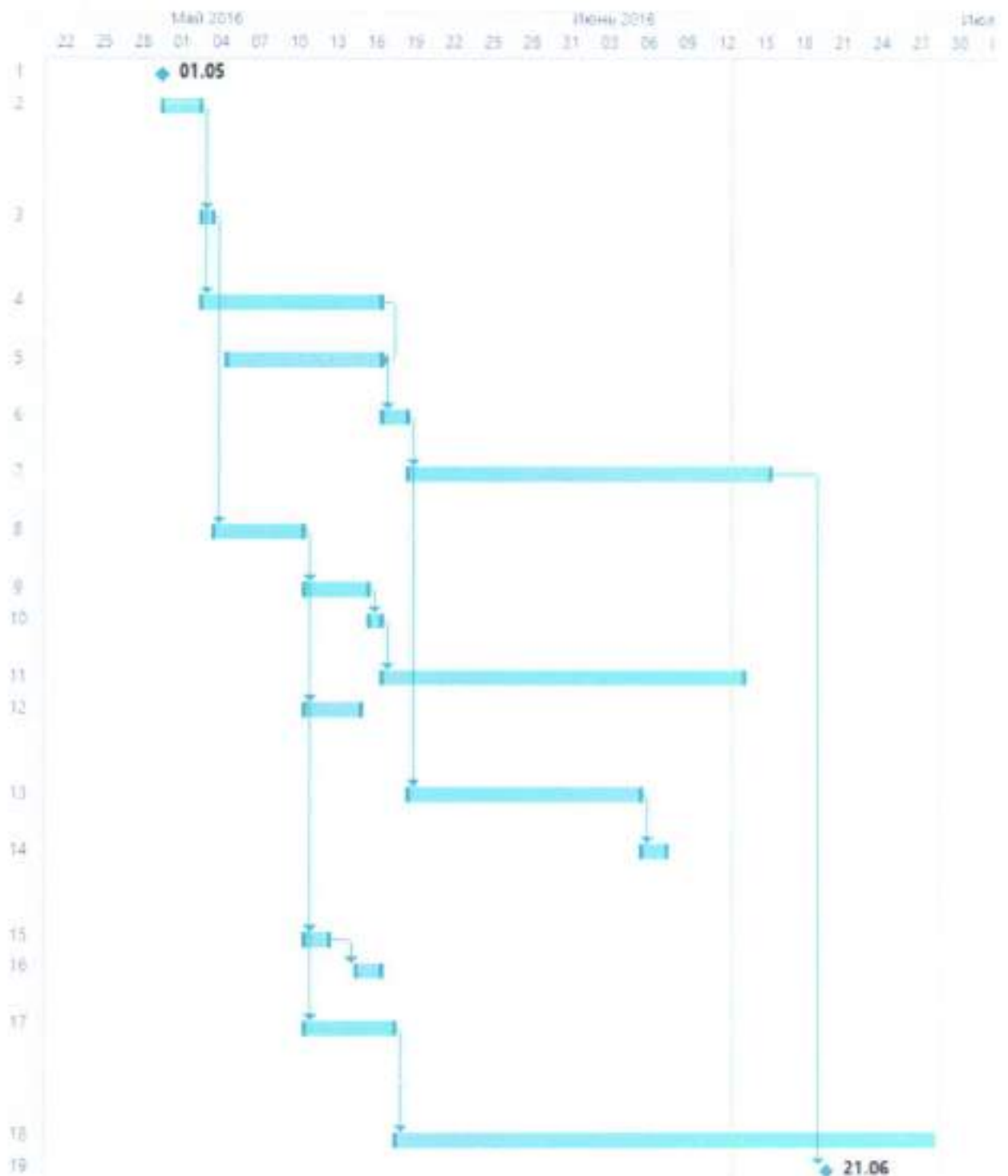


Рисунок 3.4 - Диаграмма Ганта

3.4. Финансово – экономическое обоснование проекта внедрения организации

Для разработки проекта, представленного выше, необходима последовательная реализация отдельных этапов, представленных в виде алгоритма (рис.3.5)

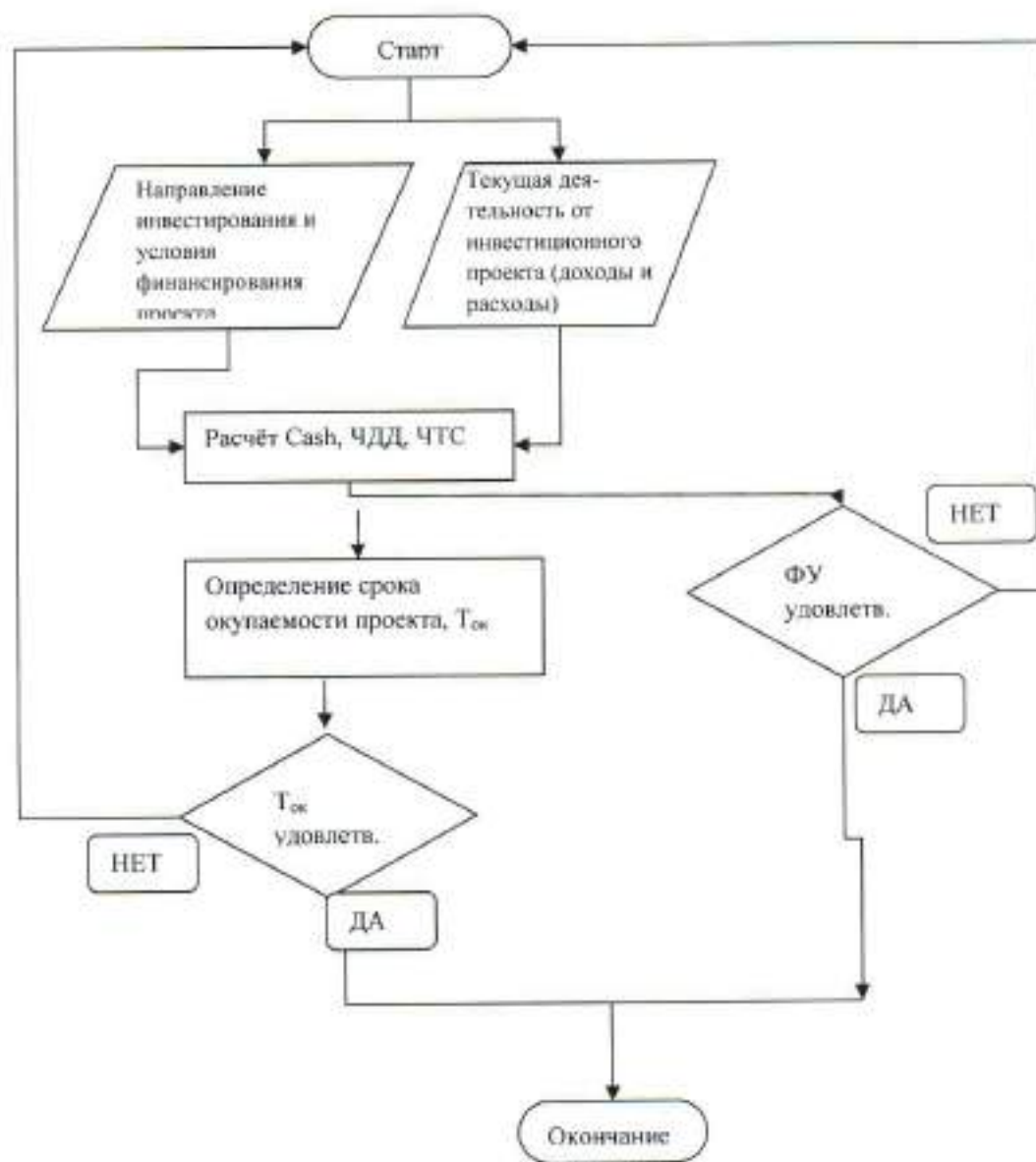


Рисунок 3.5 – Расширенный алгоритм оценки эффективности проекта инновационного развития

Для разработки проекта по указанному алгоритму потребуются единовременные расходы, связанные с оплатой труда разработчиков, налоговой нагрузкой на зарплату и другими расходами, обусловленными текущей проектной деятельностью, которые перечислены в табл. 3.2.

Таблица 3.2 - Расходы на разработку проекта

№ пп	Перечень статей расходов	Стоимость статьи расходов, тыс. руб.
1	Фонд заработной платы	900
2	ВнФ	270
3	Канцелярия	10
4	Транспорт	50
5	Обучение персонала	100
6	Связь	10
	ИТОГО	1340

Реализация проектных решений с целью повышения финансовой устойчивости предприятия требует внедрение оборудования, представленного в табл. 3.3.

Таблица 3.3 - Оборудование для реализации проекта

№ п п	Перечень оборудования	Стоимость оборудования, тыс. руб.
1	Закупка ИТ продуктов	100
2	Рабочие станции	40
3	Видеоаппаратура и комплектующие к ней	60
	ИТОГО	200

Для ввода в эксплуатацию нового оборудования в 2016 г. необходимы затраты, перечисленные в табл. 3.4.

Таблица 3.4 - Прямые затраты на ввод в эксплуатацию нового оборудования

№ пп	Перечень затрат на ввод в эксплуатацию нового оборудования	Стоимость затрат тыс. руб.
1	Ремонт помещения	60
2	Установка видео камер(охрана)	30
	ИТОГО	90

При бухгалтерском учёте основных средств в организации с плановыми затратами на их ввод в эксплуатацию, общая стоимость основных средств, по итоговым данным таблиц 3.3 и 3.4, составит 290 тыс. руб. При этом средний срок их амортизации будет равен 5 лет.

Для внедрения проектной деятельности потребуются дополнительные расходы на приобретение нематериальных активов (электронные программы,

лицензии) на сумму 60 тыс. руб. При этом, средний расчётный срок их амортизации составит три года.

В теории инвестиционного анализа предполагается, что ставка дисконтирования должна включать минимально гарантированный уровень доходности, равный гарантированному проценту при вложении рассматриваемой суммы в банк, коэффициент, учитывающий степень риска конкретного инвестирования и темп инфляции. То есть, этот показатель отражает минимально допустимую отдачу на вложенный капитал, при которой инвестор предпочтет участие в проекте альтернативному вложению тех же средств в другой проект с сопоставимой степенью риска.

Основная формула для расчёта ставки дисконтирования (d)

$$d = a + b + c,$$

где a – уровень доходности при альтернативном размещении денег в банке;

b – уровень риска для данного типа проектов;

c – установленный размер инфляции.

Для расчёта ставки дисконтирования в настоящем проекте принято:

- уровень доходности – 0 %;
- уровень риска проекта – 9 %;
- размер инфляции – 10 %.

В итоге ставка дисконтирования составит 19 %.

Погашение кредита или заёмных средств осуществляется за счёт чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия после уплаты всех налогов, в том числе и налога на прибыль. Поэтому при расчёте экономических показателей проекта принимается, установленный налоговым кодексом РФ, налог на прибыль в размере 20 %.

3.4.1. Расчет внутреннего финансирования

Финансирование проекта может быть осуществлено как за счёт внешних, так и за счёт внутренних источников. При этом под внешними источниками финансирования понимается сумма, взятая в кредит под установленную ставку банковского процента.

Ниже рассмотрим ситуацию при внутреннем финансировании проекта.

Для окупаемости проекта необходимо ведение текущей деятельности, связанной с получением выручки и текущими затратами только от проектной деятельности.

При реализации работ и услуг выручку от реализации проектной деятельности за месяц можно представить в виде произведения:

$$V = Q_p * C_p,$$

где Q_p – количество реализованных услуг;

C_p – цена одной услуги.

В настоящем проекте принято, что вложения в проект окупаются от обслуживания предпринимательской деятельности.

Ежемесячные расчётные значения выручки от реализации проектных решений за три года после вложений в проект представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Среднемесячная выручка от реализации проекта за первые три года проектной деятельности

Виды деятельности от реализации проекта	Расчётный проектный период, год		
	1	2	3
1.Сопровождение проекта	851,20	940,80	1 111,32
2.Оказание консалтинговых услуг	12	20,4	30
Выручка в месяц, ВСЕГО, тыс. руб.	863,2	961,2	1141,32

Под затратами от текущей проектной деятельности понимаются затраты связанные с получением выручки только от реализации проекта.

Ежемесячные расчётные значения затрат от реализации проектных решений за три года после вложений в проект представлены в таблице 3.6. В состав затрат, указанных в таблице входят затраты, относимые на себестоимость, а также управленческие, коммерческие и внереализационные расходы (без учёта амортизации), связанные только с проектной деятельностью.

Таблица 3.6 - Среднемесячные затраты при реализации проекта за первые три года проектной деятельности

Виды затрат	Расчётный проектный период, год		
	1	2	3
ФЗП	240,00	288,90	321,00
ВНФ	72	86,67	96,3
Арендная плата	300	321	343,47
УСО	4	5	6
Аутсорсинг расходы	170,24	188,16	222,26
Интернет	6	7	8
Затраты в месяц, ВСЕГО, тыс. руб.	792,24	896,73	997,034

При этом, материальные расходы при реализации работ и услуг рассчитываются по формуле

$$M = Q_p * K_m,$$

где K_m – удельные материальные расходы на единицу продукции.

Покупная стоимость реализованного товара при принятой торговой наценке равна сумме затрат и плановой прибыли делённых на принятую торговую наценку

$$V_{\text{пок}} = (ЗТР + Пр) / ТН_d.$$

Здесь $ТН_d$ – торговая наценка в долях.

Такое уравнение обусловлено условием, что торговая наценка на реализованный товар должна обеспечить компенсацию затрат на текущую деятельность и получение определённой плановой прибыли.

Поток реальных денег (Cash Flow)

Поток денег в каждом расчётном периоде определяется по формуле:

$$\text{Cash Flow} = \text{«Объём реализации»} - \text{«Вложения в проект»} - \text{«Текущие затраты»} + \text{«Амортизация ОС и НА»}.$$

В расчётах *Cash Flow* дипломного проекта «Вложения в проект» принимаются только в год вложений в проект, а реализация проекта начинается на следующий год после этих вложений. Сумма, указанная в «Объёме реализации» представляет собой итоговую годовую выручку от реализации проекта из табл. 3.5.

В состав «Текущие затраты» входят все затраты, связанные с текущей деятельностью, отражённые в табл. 3.2.5, а также налог на прибыль от проектной деятельности по ставке 20 % и банковский процент за полученный кредит.

При расчёте *Cash Flow* значение финансового потока рассчитывается, кроме указанных сумм, за вычетом платежей в банк по основному кредиту.

Данные по статье «Амортизация ОС и НА» определяются по результатам расчётов в дипломном проекте.

По результатам расчётов на рис. 3.6 показан график финансовых потоков *Cash Flow* при выбранном финансировании проекта.

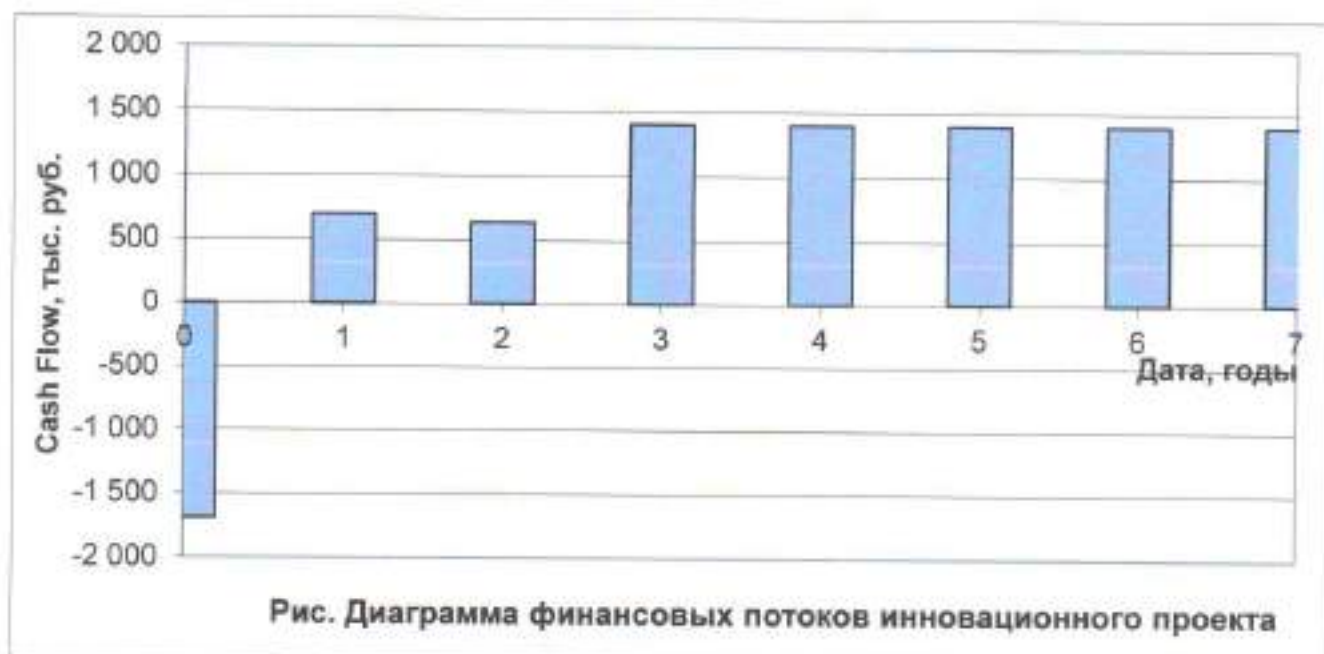


Рисунок 3.6 – Диаграмма финансового потока при внутреннем финансировании проекта

Окупаемость предлагаемого проекта возможна только за счёт чистого дисконтированного дохода от текущей проектной деятельности.

Чистый дисконтированный доход и чистая текущая стоимость

Немаловажным фактором, который инвесторы учитывают при принятии решений о финансировании проекта, является период, в течение которого будут возмещены понесенные расходы, а также период необходимый для получения расчетной прибыли. Наиболее популярным методами оценки экономической эффективности реализации проектных решений являются метод чистого дисконтированного дохода (ЧДД). Этот доход представляет собой дисконтированный финансовый поток от реализации проекта.

Формула для расчета чистого дисконтированного дохода

$$\text{ЧДД}_i = (D_i - K_i) / (1+d)^i$$

Здесь

D_i – доход от реализации проекта i – го периода, принимается по данным таблицы *Cash Flow*;

K_i – расходы при реализации проекта i – го периода, принимаются по данным таблицы *Cash Flow*;

i – номер периода от 0 до n , где 0 – номер периода формирования проекта.

d – ставка дисконтирования.

Чистая текущая стоимость

Чистая текущая стоимость (ЧТС) представляет собой сумму чистого дисконтированного дохода нарастающим итогом

$$\text{ЧТС} = \sum \text{ЧДД}_i (i = 0 \dots n).$$

Результаты расчетов ЧТС и ЧДД при выбранном финансировании проекта представлены в таблицах совместно с расчётами ЧДД. По результатам расчётов на рис. 3.7. представлены графики изменения чистой текущей стоимости при различных источниках финансирования проекта.



Рисунок 3.7 – Диаграммы чистой текущей стоимости (ЧТС) и чистого дисконтированного потока (ЧДД) при внутреннем финансировании проекта

При расчёте срока окупаемости проекта принято, что проект окупается в тот момент, когда сумма накопленной чистой прибыли от реализации проекта, с учётом коэффициента дисконтирования, равна сумме капитальных вложений в проект. Этот момент соответствует точке пересечения графика ЧТС с осью времени.

Как следует из графика ЧТС рис. 3.7 окупаемость проекта при выбранном финансировании составляет 2,8 года.

Индекс внутренней доходности(IRR)

Индекс внутренней доходности (IRR), по сути, представляет собой критическое значение ставки дисконтирования, при которой проект перестаёт окупаться. Указанный индекс определяется путём подбора ставок дисконтирования, при моделировании проектной деятельности, до того значения при котором кривая ЧТС, будет аperiodически приближаться к оси времени на

графике ЧТС. Таким образом, получается значение IRR при выбранном условии финансирования: 55%.

Индекс внутренней доходности обуславливает запас надёжности проекта, который равен кратности отношения IRR (т.е. критического значения ставки дисконтирования) к принятому номинальному значению «d». Если это значение превышает «2», то проект имеет достаточный запас надёжности, а если это значение меньше двух, надёжность реализации проекта сомнительна. В настоящем проекте коэффициент дисконтирования принят равным 19%. Тогда запас надёжности составит 2,89.

Норма прибыли на капитал

Норма прибыли на капитал (Average rate of return) представляет собой отношение среднегодового значения прибыли, численно равного финансовому потоку *Cash Flow*, к сумме вложенных инвестиций и рассчитывается как

$$ARR = (i-1 \sum^n D_i/n) / i-1 \sum^n K_i.$$

Здесь n – количество периодов, за которые рассчитывается финансовый поток и сумма капитальных вложений. Данный показатель показывает: насколько велика эффективность вложенных в проект средств, т.е. как велика средняя доходность на рубль капитальных вложений. В настоящем проекте в результате принятых условий финансирования проекта ARR составляет 0,7.

Большее значение нормы прибыли указывает на большую доходность на каждый вложенный рубль и, соответственно, на приоритет условия финансирования проекта.

3.4.2. Расчет частичного внешнего финансирования

Так же была смоделирована ситуация частичного внешнего финансирования при тех же исходных данных.

При внешнем финансировании принимаем долгосрочный банковский кредит в сумме 770 тыс. руб. под установленную ставку 20% годовых на срок 7 лет.

Алгоритм описания идентичен и не нуждается в повторении.

Поток реальных денег (Cash Flow)

По результатам расчётов на рис. 3.8 показан график финансовых потоков *Cash Flow* при выбранном финансировании проекта.

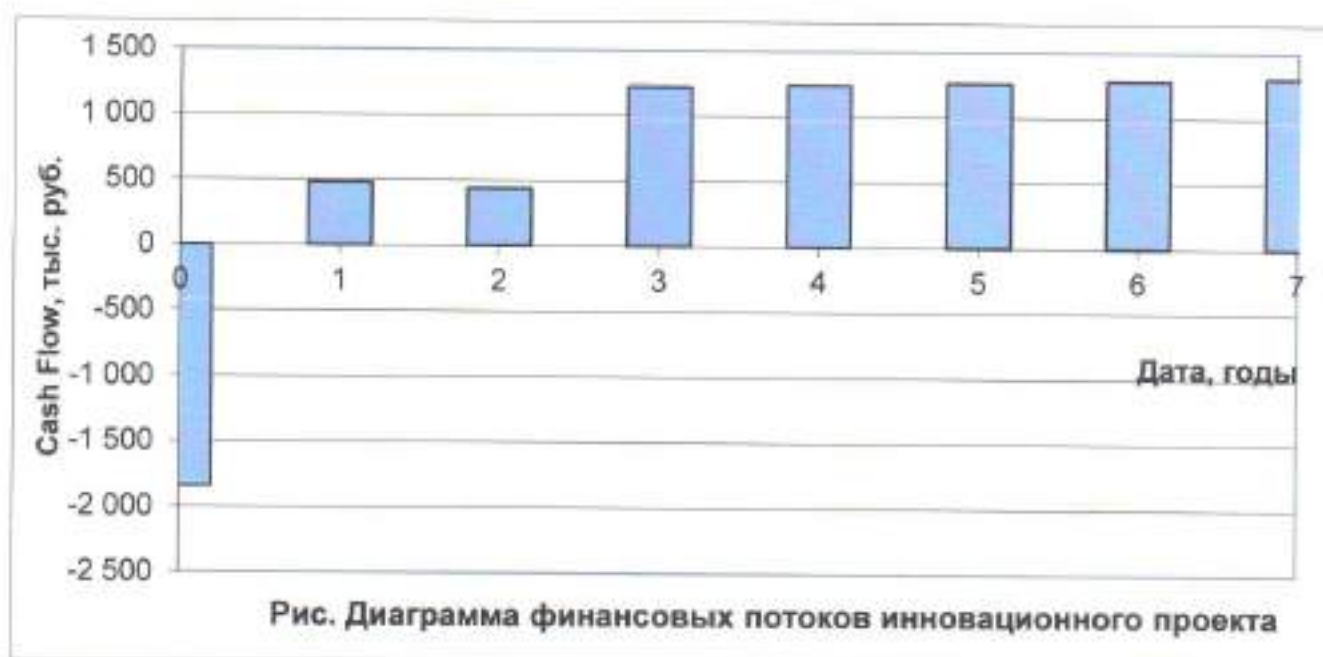


Рисунок 3.8 – Диаграмма финансового потока при частичном внешнем финансировании проекта

Чистая текущая стоимость

Результаты расчетов ЧТС и ЧДД при выбранном финансировании проекта представлены в таблицах совместно с расчётами ЧДД. По результатам расчётов на рис. 3.9 представлены графики изменения чистой текущей стоимости при различных источниках финансирования проекта.



Рисунок 3.9 – Диаграммы чистой текущей стоимости (ЧТС) и чистого дисконтированного потока (ЧДД) при частичном внешнем финансировании проекта

При расчёте срока окупаемости проекта принято, что проект окупается в тот момент, когда сумма накопленной чистой прибыли от реализации проекта, с учётом коэффициента дисконтирования, равна сумме капитальных вложений в проект. Этот момент соответствует точке пересечения графика ЧТС с осью времени.

Как следует из графика ЧТС рис. 3.9 окупаемость проекта при выбранном финансировании составляет 3,6 года.

Индекс внутренней доходности(IRR)

Значение IRR при выбранном условии финансирования: 41%.

В настоящем проекте коэффициент дисконтирования принят равным 19%. Тогда запас надёжности составит 2,16.

Норма прибыли на капитал

В настоящем проекте в результате принятых условий финансирования проекта ARR составляет 0,56.

3.4.3. Расчет внешнего финансирования

Так же была смоделирована ситуация частичного внешнего финансирования при тех же исходных данных.

При внешнем финансировании принимаем долгосрочный банковский кредит в сумме 1690 тыс. руб. под установленную ставку 20% годовых на срок 7 лет.

Алгоритм описания идентичен и не нуждается в повторении.

Поток реальных денег (Cash Flow)

По результатам расчётов на рис. 3.10 показан график финансовых потоков *Cash Flow* при выбранном финансировании проекта.



Рисунок 3.10 – Диаграмма финансового потока при полном внешнем финансировании проекта

Чистая текущая стоимость

Результаты расчетов ЧТС и ЧДД при выбранном финансировании проекта представлены в таблицах совместно с расчётами ЧДД. По результатам расчётов на рис. 3.11 представлены графики изменения чистой текущей стоимости при различных источниках финансирования проекта.

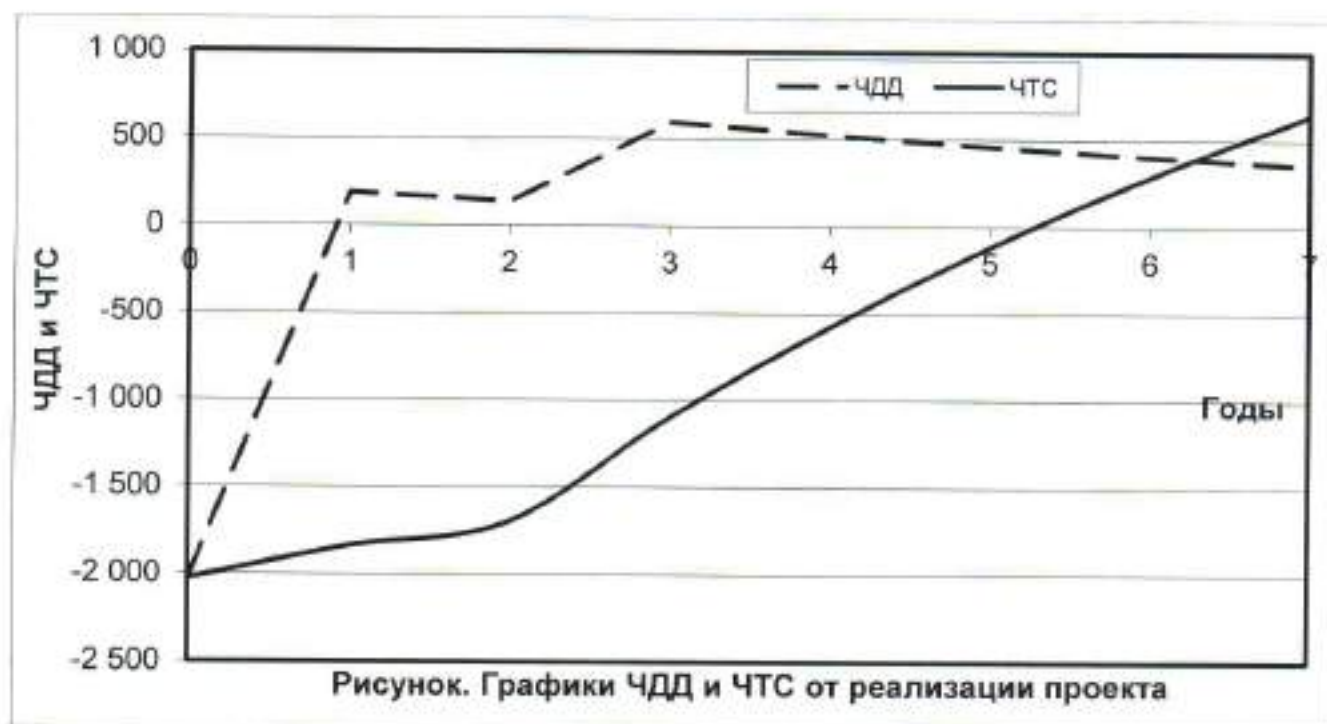


Рисунок 3.11 – Диаграммы чистой текущей стоимости (ЧТС) и чистого дисконтированного потока (ЧДД) при полном внешнем финансировании проекта

При расчёте срока окупаемости проекта принято, что проект окупается в тот момент, когда сумма накопленной чистой прибыли от реализации проекта, с учётом коэффициента дисконтирования, равна сумме капитальных вложений в проект. Этот момент соответствует точке пересечения графика ЧТС с осью времени.

Как следует из графика ЧТС рис. 3.11, окупаемость проекта при выбранном финансировании составляет 5,35 лет.

Индекс внутренней доходности(IRR)

Значение IRR при выбранном условии финансирования: 28%.

В настоящем проекте коэффициент дисконтирования принят равным 19%. Тогда запас надёжности составит 1,47.

Норма прибыли на капитал

В настоящем проекте в результате принятых условий финансирования проекта ARR составляет 0,42.

Таблица 3.6 - Итоговая таблица финансовых показателей

Критерий оценки	Вид финансирования		
	Внутреннее	Частичное внешнее	Полное внешнее
Банковский кредит, тыс. руб.	0	770	1690
Период окупаемости, лет	2,3	3,6	5,23
IRR, %	55	41	28
Запас надёжности (больше 2)	$55/19 = 2,89$	$41/19 = 2,16$	$28/19 = 1,47$
ARR	0,7	0,56	0,42

Вывод: как при внутреннем, так и при частичном внешнем финансировании проект остается выгодным, а вот полное внешнее финансирование уже не столь выгодно. Сроки окупаемости: при внутреннем финансировании – 2,3 года, при частичном внешнем – 3,6 года, при внешнем – 5,23 лет. Значение IRR равны 55%, 41%, 28%. Запас надёжности равен 2,89, 2,16 и 1,47 соответственно, а норма

прибыли на капитал равна 0,7, 0,56, 0,42 соответственно. Основными расходами такой деятельности являются постоянное совершенствование компетенций сотрудников. Для реализации проекта, по одобренному экспертами плану, потребуется 51 день.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной дипломной работы была разработка новой системы реализации проектов, основанной на методике краудфандинга. Для этого в ходе работы были последовательно решены сформулированные во введении задачи, а именно: проведен анализ внешней и внутренней среды организации с использованием методик STEEPLE-анализа, SWOT-анализа. Результаты комплексного анализа были сведены в таблицу SNW-анализа, которая позволила выявить проблемы структуры и динамики развития организации, которые были занесены в матрицу Глайстера. Основными проблемами организации оказались недостаточная компетентность команды.

Проведенные исследования во второй главе с помощью интегрально матричного анализа позволили определить оптимальные пути инвестиций при организации компании и сформировать основу для проектных мероприятий

В третьей главе были разработаны условия реализации проектных мероприятий и проведен технико-экономический анализ параметров проекта, а также оценена его эффективность и срок окупаемости вложений. Интегральные показатели проекта подтверждают его реализуемость в допустимые сроки и допустимый уровень доходности.

Таким образом, цель дипломного проекта – достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. НОВЫЕ РЕКОРДЫ КРАУДФАНДИНГА В ПРОШЕДШЕМ, 2015 ГОДУ. – <http://forumbusiness.net/articles/novye-rekordy-kraudfandinga-v-proshedshem-2015-godu/>
2. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Инфра-М, 2007. — 495 с.
3. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. — М.: Книжный мир, 2003. — 895 с.
4. Щербатых Ю. В. Психология предпринимательства и бизнеса. — СПб.: Питер, 2009. — 304 с.
5. Бизнес-инкубатор. Плюсы и минусы. Лучшие бизнес-инкубаторы России. - <http://www.gd.ru/articles/4335-biznes-inkubator>
6. Журнал «Генеральный Директор» – профессиональный журнал руководителя
7. J'son & Partners Consulting (J&P), 2013.- <http://app2top.ru/>
8. The Open Source Initiative, 2011.Электронный ресурс.- <http://www.opensource.org>
9. Что такое краудфандинг?. 2013, Электронный ресурс.- www.crowdsourcing.ru/article
10. Менделевич А., Финансирование Open Source; Способы финансирования Open Source проектов,2007. -<http://www.providernet.ru/library.php?article=825>
11. Карелов С., Перспективы краудфандинга: в США-закон, в России-мошенничество, 2013.- <http://witology.com/5449.html>
12. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. АЛЕКСАНДР ОСТЕРВАЛЬДЕР / ALEXANDER OSTERWALDER, ИВ ПИНЬЕ / YVES PIGNEUR
13. Хау Дж. Краудсорсинг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. – М.: Альпина Паблишер, 2012. 288 с.

14. Альтшуллер, И. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации / И.Альтшуллер. – Санкт-Петербург: Изд-во Вершина, 2006. – 232с.
15. Андреева, О.Д. Технология бизнеса: Маркетинг: учебное пособие / О.Д.Андреева. – Москва: Изд-во Дело, 2000. – 224с.
16. Антикризисное управление: учебник. / под ред. Э.М.Короткова, – 2-е изд, дополненное и переработанное. – Москва: Изд-во ИНФРА-М,2008. – 619 с.
17. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / Виханский О.С., Наумов А.И.– М.: Гардарики, 2002. – 348с.
18. Виханский О.С. Стратегическое управление. -2-е изд., перераб. и доп./ О.С.Виханский. – Москва: Экономист,2005. – 292с.