

ПРОЕКТ ЮНИДО
Поддержка промышленной интеграции стран — членов ЕвразЭС

UNIDO PROJECT
To enhance industrial integration in EurAsEC countries



**Подготовка предложения о модернизации
промышленного предприятия.**

Руководство

**Formulation of a Proposal for the Modernization
of an Industrial Enterprise.**

Guidelines

**ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ
ПО ПРОМЫШЛЕННОМУ РАЗВИТИЮ (ЮНИДО)**

**UNITED NATIONS INDUSTRIAL
DEVELOPMENT ORGANIZATION**



ПРОЕКТ ЮНИДО
Поддержка промышленной интеграции стран — членов ЕврАзЭС

UNIDO PROJECT
to enhance industrial integration in EurAsEC countries

Подготовлено при содействии офисов «Проекта ЮНИДО по поддержке процессов промышленной интеграции в странах ЕврАзЭС и взаимодействию с глобальной сетью центров ЮНИДО» в Республике Армения, Республике Беларусь, Республике Казахстан, Кыргызской Республике и Республике Таджикистан.

При полном или частичном использовании материалов ссылка на Центр международного промышленного сотрудничества ЮНИДО в Российской Федерации обязательна.

Контакты:

Тел.: +7 (499) 943-00-21

Факс: +7 (499) 943-00-18

E-mail: info@unido.ru

Web: www.unido.ru

Адрес: Российская Федерация, 125252,

г. Москва, ул. Куусинена, 216

**Подготовка предложения о модернизации
промышленного предприятия.
Руководство**

**Formulation of a Proposal for the Modernization
of an Industrial Enterprise.
Guidelines**

© Центр международного промышленного сотрудничества ЮНИДО
в Российской Федерации.



UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION

The United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) is a specialized agency of the United Nations. Its mandate is to promote and accelerate sustainable industrial development in developing countries and economies in transition, and work towards improving living conditions in the world's poorest countries by drawing on its combined global resources and expertise.

In recent years, UNIDO has assumed an enhanced role in the global development agenda by focusing its activities on poverty reduction, inclusive globalization and environmental sustainability. Our services are based on two core functions: as a global forum, we generate and disseminate industry-related knowledge; as a technical cooperation agency, we provide technical support and implement projects.

Today, the Organization is recognized as a highly relevant, specialized and efficient provider of key services in support of the interlinked challenges of reducing poverty through productive activities, promoting the integration of developing countries in global trade through trade capacity building, fostering environmental sustainability in industry, and improving access to energy.

UNIDO was established in 1966 and became a specialized agency of the United Nations in 1985. It has 173 Member States and is headquartered in Vienna, Austria, but operates worldwide.



ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ ПО ПРОМЫШЛЕННОМУ РАЗВИТИЮ (ЮНИДО)

Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО) — это специализированное агентство ООН, уполномоченное содействовать устойчивому промышленному развитию стран с развивающейся и переходной экономикой, а также повышению качества жизни неимущего населения планеты.

Предоставляя свои услуги, ЮНИДО выполняет двойную задачу, выступая, во-первых, как глобальный форум для получения и распространения знаний по различным направлениям промышленности и, во-вторых, как организатор технического сотрудничества, обеспечивающий техническую поддержку, разрабатывающий и реализующий программы промышленного развития.

На сегодняшний день ЮНИДО — значимый и эффективный специализированный поставщик услуг по решению взаимосвязанных задач, касающихся борьбы с бедностью посредством производственной деятельности, интеграции развивающихся стран в мировую торговлю за счет роста экономического и торгового потенциала, усиления экологической устойчивости и повышения доступности энергии.

ЮНИДО основана в 1966 году и с 1985 года является специализированным агентством ООН. На сегодняшний день в Организацию входят 173 государства.

Штаб-квартира ЮНИДО расположена в Вене (Австрия), однако свою деятельность Организация осуществляет по всему миру.

Содержание

Информация о компании	7
Структура предложения о модернизации компании	9
Сотрудничество.....	11
Совместные предприятия.....	16
Производственная кооперация	19
Проектное финансирование	21
Лизинг	25
Франчайзинг	27
Лицензирование.....	30
Сотрудничество в области энерго- и ресурсосберегающих инновационных технологий.....	35

UNIDO

UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION

ПРЕДЛОЖЕНИЕ О МОДЕРНИЗАЦИИ КОМПАНИИ

ИНФОРМАЦИЯ О КОМПАНИИ

1. Общая информация

Название компании	
Адрес	
Телефон	
Мобильный	
Факс	
E-mail	
Web-page	
Главный администратор	
Имя	
Официальное название/ должность	
Контактное лицо	
Имя	
Позиция/должность	

2. Общие сведения о компании

2.1. Опыт и навыки деятельности.

2.2. Среднесрочный прогноз вашего бизнеса (3–5 лет).

2.3. Сегменты и целевые группы обслуживания.

2.4. Новизна и инновации.

2.5. Потребности в новых энерго- и ресурсосберегающих технологиях.

2.6. Наблюдаемые изменения на рынке, в поведении потребителей, характере конкуренции, деловой среде, культуре и экономике в целом.

3. Конкурентоспособность и компетенции.

3.1. Конкурентные преимущества вашего продукта (услуги) с учетом вашей доли рынка, рентабельности и удовлетворенности потребителей.

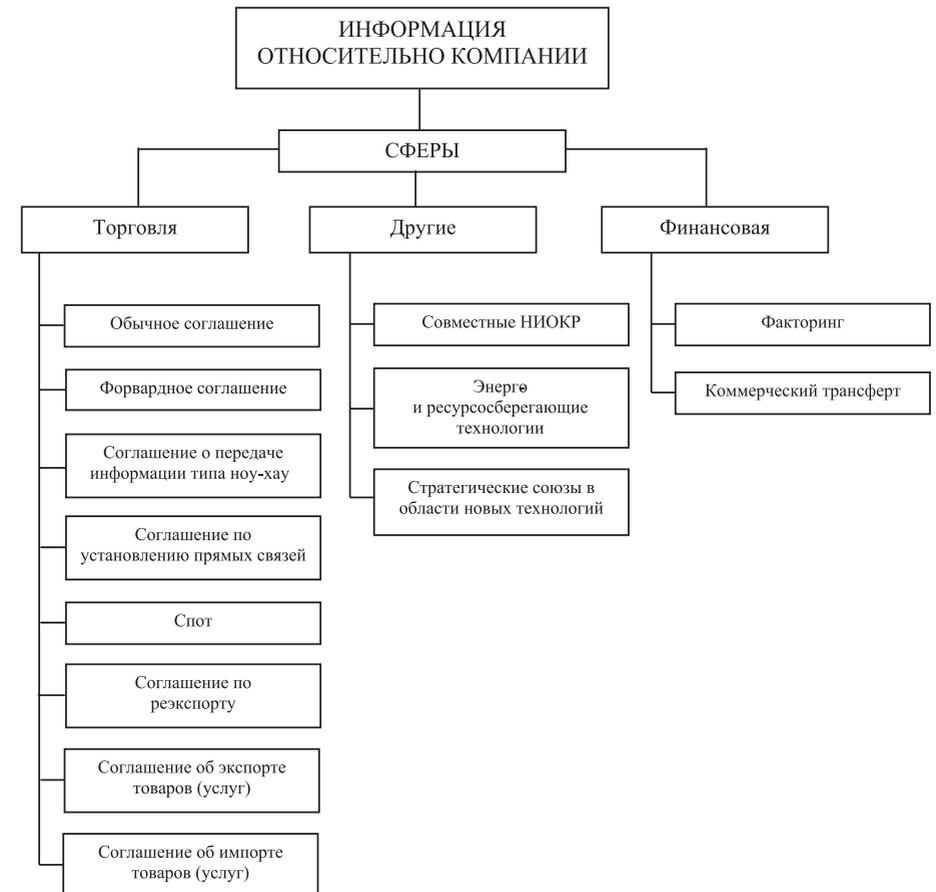
3.2. Взаимоотношения дистрибьюторов и конечных потребителей.

3.3. Производственные мощности компании.

3.4. Каналы сбыта.

3.5. Наличие финансовых ресурсов на модернизацию.

СТРУКТУРА ПРЕДЛОЖЕНИЯ О МОДЕРНИЗАЦИИ КОМПАНИИ



СОТРУДНИЧЕСТВО



1. Сферы сотрудничества

- Производство.
- Товарообмен.
- Торговля.
- Финансовая.
- Другие.

2. Производственная сфера: формы сотрудничества

- Совместные предприятия.
- Производственная кооперация.
- Проектное финансирование.
- Управление по контракту.
- Подрядное производство.
- Лизинг.
- Франчайзинг.
- Лицензирование.
- Концессия.

3. Сфера товарообмена: формы сотрудничества

- Бартерные операции (бартер).
- Встречная поставка.
- Коммерческая триангуляция.

4. Сфера торговли: формы сотрудничества

- Обычное соглашение.
- Форвардное соглашение.
- Соглашение о передаче информации типа ноу-хау.
- Соглашение по установлению прямых связей.
- Спот.
- Соглашение об экспорте товаров (услуг).
- Соглашение по реэкспорту.
- Соглашение об импорте товаров (услуг).

5. Финансовая сфера: формы сотрудничества

- Факторинг.
- Коммерческий трансферт.

6. Формы сотрудничества в других сферах

- Совместные НИОКР.
- Стратегические союзы в области новых технологий.
- Энерго- и ресурсосберегающие технологии.

Пояснения

1. Сферы сотрудничества

Все разнообразие партнерских связей компании можно сгруппировать по следующим основным сферам:

- Сотрудничество в сфере производства.
- Сотрудничество в сфере товарообмена.
- Сотрудничество в сфере финансовых отношений.
- Сотрудничество в других сферах.

2. Формы сотрудничества в производственной сфере

➤ Совместные предприятия

Совместные предприятия — это предприятия, уставный фонд которых создан на основе паевых взносов нескольких компаний (предпринимателей), один из которых является иностранным физическим или юридическим лицом.

➤ Производственная кооперация

Производственная кооперация — это производство готового к потреблению продукта (в ходе замкнутого производственного цикла) всеми партнерами совместно, причем каждый партнер выполняет свою часть работ в рамках единого (интегрированного) производственного процесса.

➤ Проектное финансирование

Такая форма сотрудничества имеет место в двух случаях:

- когда один из партнеров обязуется финансировать реализацию проекта другого партнера;
- когда партнер-разработчик предлагает другому партнеру осуществлять практическую реализацию проекта и обязуется финансировать все необходимые работы.

В обоих случаях полученный кредит должен быть возвращен в товарной форме, то есть в виде изготовленной после реализации проекта продукции.

➤ Управление по контракту

Форма сотрудничества, при которой один партнер передает другому патент или ноу-хау управленческого характера, а тот, в свою очередь, обеспечивает инвестирование процесса практического использования этого ноу-хау.

➤ Подрядное производство

Это форма юридически оформленных отношений между компаниями, в соответствии с которой одна компания заключает договор с другой на предмет производства товара, работ или же заключает договор с поставщиками первой стороны (при этом с поставщиками расплачивается первая сторона).

➤ Лизинг

Лизинг — это операция по размещению движимого и недвижимого имущества, которое закупается лизинговой фирмой, остается в ее собственности, но сдается в аренду компании.

➤ Франчайзинг

Международная франшизная ассоциация (International Franchise Association) дает следующее определение: «Франшиза представляет собой непрерывное взаимоотношение между франшизером и франчайзи, при котором все знания, образ, успех, производственные и маркетинговые методы представляются франчайзи за встречное удовлетворение интересов».

За фиксированную плату типичный франчайзи получает квалифицированную помощь, которая в противном случае оказалась бы слишком дорогостоящей для его отдельного предприятия, по следующим направлениям:

- Стратегия маркетинга с акцентом на рекламу.
- Первоначальное обучение работников и подготовка в области управления.
- Дизайн предприятия и закупка оборудования.
- Унифицированная политика и процедуры.
- Централизованные закупки по пониженным ценам.
- Постоянное консультирование по вопросам управления.
- Выбор места и рекомендации по размещению предприятия.
- Предоставление аренды.
- Финансирование.

➤ Лицензирование

Субъектами отношений лицензирования являются лицензиар, т. е. обладатель прав и технических средств, и лицензиат — лицо, предоставляющее эти права на постоянной или временной основе. Для владельца технологии часто более выгодным является выдавать лицензии на свое изобретение, чем пытаться разработать и реализовать на рынке все возможные способы применения своего изобретения.

➤ Концессия

Концессия — это форма сотрудничества, которая, как правило, выражается в аренде иностранной компанией хозяйственных объектов, находящихся в монопольной собственности государственного или муниципального органа. Объектами концессии являются прииски, леса, реки, заводы и т. п. Обычно концессия — это долгосрочная аренда с целью интенсивного или эффективного использования ресурсов при помощи иностранного капитала.

3. Формы сотрудничества в сфере товарообмена

➤ Бартерные операции (бартер)

Бартер — это форма реализации заключенного соглашения в натуральной форме в соответствии с предварительно согласованной номенклатурой обмениваемых товаров, а также согласованными сроками взаимных поставок продукции. Масштабы таких партнерских связей должны быть оправданы конкретными экономическими условиями: в рыночных усло-

виях хозяйствования чрезмерные объемы бартера не поддерживаются и не поощряются государством.

➤ **Встречная поставка**

Эта форма сотрудничества является разновидностью бартера, но предусматривает другие условия выполнения. Партнеры определяют, какой товар должен быть поставлен, а конкретный ассортимент формируется через некоторое время и оформляется в виде приложения к договору (соглашению).

➤ **Коммерческая триангуляция**

Сущность этого сотрудничества состоит в том, что к бартерным операциям привлекается третий партнер (или партнеры), когда того требует поиск необходимого товара, в этом случае ведутся переговоры о совершении сделки в форме коммерческой триангуляции.

4. Формы сотрудничества в сфере торговли

➤ **Обычное соглашение**

Это общепризнанное универсальное соглашение о купле-продаже, при котором партнерские соглашения оформляются в виде договора поставки определенного товара.

➤ **Форвардное соглашение**

Документально оформленный договор, требующий срочной практической реализации. По существу это срочная сделка, заключаемая на срок, как правило, от 6 до 14 месяцев.

➤ **Соглашение о передаче информации типа ноу-хау**

Отношения партнеров по передаче, как правило, одного или нескольких незапатентованных «секретов производства». Реализуется обязательно за определенное материальное вознаграждение, условия и размеры которого определяются этим соглашением.

➤ **Соглашение об установлении прямых связей**

Отношения партнеров, основанные на непосредственном сотрудничестве между фирмами, предприятиями, учреждениями в производственной, научно-технической и других областях деятельности.

➤ **Спот**

Вид операций по купле-продаже наличного товара с немедленной оплатой и доставкой. Чаще всего такая сделка практикуется в биржевой торговле, а также при продаже наличной валюты.

➤ **Соглашение об экспорте**

Это юридически оформленное договорное отношение, направленное на поставку конкурентоспособной продукции партнеру другой страны.

➤ **Соглашение о реэкспорте**

Соглашение о реэкспорте характеризует производственно-экономические отношения, которые предусматривают покупку одним из партнеров соответствующих видов товаров за границей с целью последующей их поставки (перепродажи) партнерам из третьей страны.

➤ **Соглашение об импорте**

Операция, в основе которой лежат отношения между партнерами, связанные с ввозом товара из-за рубежа (с точки зрения партнера, приобретающего товар).

5. Формы сотрудничества в финансовой сфере

➤ **Факторинг**

Факторинг — это купля долговых обязательств, которая осуществляется между поставщиком товара и факторинг-фирмой. По существу он отражает финансово-экономические взаимоотношения между предпринимателями и так называемыми факторинг-фирмами (чаще всего — банками), которые за определенное вознаграждение берут на себя организацию выплат дебиторской задолженности своим клиентам или просто скупают документы (счета-фактуры), дающие право требовать с должников уплаты долга.

➤ **Коммерческий трансферт**

Представляет собой взаимное приобретение партнерами друг у друга капиталов в национальных валютах в установленных договором размерах по договорной цене. Однако такое приобретение капитала не предполагает его перемещения через национальные границы.

6. Формы сотрудничества в других сферах

➤ **Совместные НИОКР**

Издержки на НИОКР увеличиваются в геометрической прогрессии, делая необходимым для изобретателя сотрудничество и разделение издержек по разработке продукта. Обычно такое сотрудничество является временным, так как нанять людей с опытом работы на время более экономно. Несмотря на очевидные преимущества, сотрудничество может привести к юридическим проблемам, связанным с защитой интеллектуальной собственности. Например, к трудностям при определении того, кто будет заявлять права на изобретение, кто будет обладателем прав на отчисления и кому поручить дальнейшее усовершенствование того, что было создано.

➤ **Стратегические союзы в области новых технологий**

Стратегический союз состоит из двух или более компаний, которые объединяют усилия для того, чтобы создать совместный проект, разделить основные возможности или представить ресурсы, которые одна из компаний не имеет. Например, посредством соглашения о сотрудничестве или стратегического союза владелец технологии может достичь нескольких целей:

- Определить осуществимость коммерциализации определенной технологии.
- Оценить выгодность технологии с точки зрения создания устройств и усовершенствования способов использования технологии.
- Точно определить целевых клиентов для различных областей применения технологии.

- Свести вместе людей, которые могут сделать возможной коммерциализацию, — промышленных и финансовых партнеров и т. д.

Компании создают стратегические союзы, чтобы получить доступ к ресурсам, умениям и информации, на самостоятельное получение которых уйдет слишком много средств, а также для того, чтобы установить стандарты в промышленности.

СОВМЕСТНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Цели совместного предприятия (СП)

- Увеличение прибыли.
- Расширение или сохранение позиции на рынке.
- Сокращение общих затрат (экономия за счет масштаба).
- Улучшение каналов распределения.
- Диверсификация предложения продукта.
- Разработка новых технологий.
- Получение конкурентных преимуществ.
- Сокращение риска путем его деления.
- Приобретение опыта и знаний.

2. Формы организации СП

- Образование международных СП.
- Создание дочерней компании в другой стране.
- Приобретение действующей компании и превращение ее в собственную дочернюю фирму.
- Подписание лицензионного контракта с местной фирмой.
- Соглашение о размещении производства и реализации продукции.
- Соглашение о технологиях.
- Соглашение о НИОКР.
- Соглашение по разработке продукции и услуг.
- Соглашение об управлении.
- Соглашение на сдачу объекта «под ключ».

3. Варианты набора сотрудников

- Сотрудники, временно переведенные местной материнской компанией.
- Сотрудники, временно переведенные иностранной материнской компанией.
- Местные национальные кадры, набранные по контракту на время существования проекта.
- Рабочие страны иностранной материнской компании, набранные по контракту на время действия проекта.
- Рабочие третьих стран, набранные по контракту на период выполнения проекта.

Пояснения

Совместная предпринимательская деятельность — одна из важнейших форм регулирования межфирменных рыночных отношений. Она обеспечивает приспособление фирм, действующих на международном уровне, к изменяющимся условиям и требованиям рынков. Совместная предпринимательская деятельность обычно реализуется в виде совместных предприятий, сотрудничества в области исследований, обмена лицензиями на новые продукты и технологии. Основной упор делается на создание совместных предприятий.

Создание совместных предприятий (СП) реализуется на уровне непосредственного взаимодействия сотрудничающих партнеров, являющихся юридическими лицами по законодательству представляемых ими стран. Сотрудничество участников совместных предприятий имеет свои особенности: соединение собственности и образование на ее основе первоначального капитала СП; совместное управление процессами развития предприятия, производство и реализация выпускаемых продуктов и услуг; совместное несение рисков предприятия; разделение части прибыли СП между партнерами на условиях, регламентированных нормативными актами принимающей страны; долговременность сотрудничества; комплексность взаимодействия партнеров по всем ключевым направлениям деятельности; объединение наиболее сильных индивидуальных элементов. СП создаются и действуют на территории принимающей страны на условиях и в юридической форме, определяемых законодательством этой страны. В международной практике встречаются различные юридические формы совместного предпринимательства, которые определяют особенности организации создаваемых СП и степень ответственности его участников по обязательствам предприятия. Наиболее распространенными организационно-правовыми формами СП являются акционерные общества с полной или ограниченной ответственностью. Кроме того, СП могут различаться в зависимости от соотношения долей местных и иностранных партнеров в уставном капитале.

Темпы и масштабы формирования совместных предприятий в разных странах зависят от «инвестиционного климата», который представляет собой комплекс факторов, способствующих привлекательности данной принимающей страны для размещения в ней иностранных инвестиций. К таким факторам относятся характер законодательства об иностранных инвестициях; наличие запасов природного сырья, возможность его получения для деятельности СП; наличие квалифицированной рабочей силы; степень развития производственной инфраструктуры; емкость местного рынка; наличие платежеспособного спроса на товары и услуги; конвертируемость местной валюты.

СП широко используются в сфере строительства промышленных предприятий; для налаживания производства новых видов продукции; в обла-

сти разработки месторождений сырья, а также в новых быстрорастущих отраслях (например, в химической промышленности, нефтепереработке, нефтехимии).

В настоящее время совместная предпринимательская деятельность международных промышленных фирм представляет одну из типичных форм транснационализации производства и капитала и направлена на содействие в проникновении крупнейших фирм на рынки других стран и в укреплении на них позиций этих фирм.

Совместные предприятия: термины

- **Совместное предприятие (СП)** — форма организации компании, объединяющей капиталы партнеров (юридических и физических лиц) из двух и более стран. Основными целями совместного предприятия являются увеличение объема экспорта товаров и услуг и повышение эффективности экспортно-импортных операций.
- **Зона совместного предпринимательства** — обособленная часть территории страны, рассматриваемая как находящаяся вне ее таможенной территории, на которой вводятся особые таможенный, арендный, налоговый, валютный, визовый, трудовой и другие режимы, создающие благоприятные условия для иностранных капиталовложений и осуществления совместного предпринимательства.
- **Имущество совместного предприятия** — сумма вкладов участников совместного предприятия, которая может пополняться за счет прибыли от хозяйственной деятельности или за счет дополнительных вкладов партнеров.
- **Организационно-правовая структура** — вид и способ структурного построения предприятия или корпорации, предусмотренный законами и другими правовыми нормами страны. Организационно-правовая структура зависит от формы собственности, масштаба предприятия, формирования его капитала, характера соединения и соподчинения составных частей предприятия.
- **Совместная предпринимательская деятельность** — способ проникновения на зарубежный рынок посредством соединения усилий с коммерческими предприятиями страны-партнера с целью создания производственных и маркетинговых мощностей.
- **Совместное предпринимательство** — общая предпринимательская деятельность нескольких партнеров, в том числе партнеров из разных стран. Для совместного предпринимательства характерна необходимость согласования экономических интересов всех участников предпринимательской деятельности.
- **Уставный фонд совместного предприятия** — сумма вкладов учредителей предприятия, состоящая из национальной и иностранной валюты. В уставный фонд зачисляются основные фонды, оцененные по мировым ценам.

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КООПЕРАЦИЯ

1. Промышленная кооперация

- Разработка конструкций, машин и оборудования.
- Производство и поставки кооперируемых узлов и деталей по технической документации заказчиков или по переданным образцам.

2. Сбытовая кооперация

- Совместные рекламные кампании.
- Общие технико-коммерческие предложения.
- Совместное использование сбытовых сетей.
- Совместное создание сбытовых организаций.

3. Производственно-сбытовая кооперация

- Совместное производство.
- Сбыт кооперированной продукции.
- Подготовка коммерческих предложений.
- Совместное участие в торгах.
- Взаимное использование коммерческих предложений.
- Взаимное использование сбытовых помещений партнеров.
- Согласование цен и другие условия работы на рынке.

4. Компенсационные операции

- Финансовые кредиты на оплату поставляемых машин
- Поставка продукции и услуг на условиях товарных кредитов

5. Торговля в составе консорциумов

- Повышение технической и коммерческой конкурентоспособности продукции компании.
- Получение заказов на поставки крупных партий товаров и выполнение подрядных работ по сооружению промышленных и других объектов.

Пояснения

- **Промышленная кооперация** является одной из форм внешнеэкономических связей и характерна тем, что узлы и детали кооперируемой продукции изготавливаются по заданиям и техническим требованиям заказчиков, а внешнеторговые контракты на производство и поставку такой продукции носят подрядный характер. Подписанию контрактов может предшествовать заключение соглашений, определяющих условия долгосрочного сотрудничества. В этих соглашениях могут предусматриваться условия разработки конструкций, машин и оборудования, производства и поставки кооперируемых узлов и деталей по технической

документации заказчиков или по переданным образцам. Поставщики могут изготавливать кооперированную продукцию из материалов заказчиков или своих, при этом за качество применяемых материалов, а также сроки и качество исполнения контракта несут ответственность поставщики. Инициаторами осуществления внутри- и межотраслевой производственной кооперации могут выступать промышленные организации.

- **Сбытовая кооперация** представляет собой сотрудничество хозяйственно независимых производителей, вкладывающих средства в совместные мероприятия по сбыту выпускаемой ими продукции. Эти производители проводят совместные рекламные кампании, готовят общие технико-коммерческие предложения, используют совместно сбытовые сети, создают совместные сбытовые организации. Развитие сбытовой кооперации взаимосвязано с углублением процесса специализации и концентрации производства. Фирмы, специализирующиеся на выпуске узкой номенклатуры товаров, стремятся к совместному сбыту с компаниями, выпускающими смежные виды изделий. Это позволяет повысить конкурентоспособность товаров и удовлетворить запросы покупателей.
- **Производственно-сбытовая кооперация** широко используется в робототехнике, станко-, вагоно-, автомобиле- и самолетостроении и других отраслях. Этот вид кооперации является формой и торговли, и производства, он осуществляется на основе соглашений, заключаемых внешнеторговыми и производственными партнерами. Эти соглашения могут предусматривать взаимные обязательства сторон по совместному производству и сбыту кооперированной продукции, подготовке коммерческих предложений, совместному участию в торгах, взаимному использованию коммерческих предложений, взаимному использованию сбытовых помещений партнеров. В соглашениях могут предусматриваться права на самостоятельную реализацию продукции и условия о разделе рынков, согласование цен и другие условия работы на рынке.
- **Торговля в составе консорциумов** — это разновидность производственно-сбытовой кооперации, представляющая собой временные союзы компаний, то есть объединения картельного типа. Они создаются для повышения технической и коммерческой конкурентоспособности продукции компаний, участвующих в конкурентной борьбе за получение заказов на поставки крупных партий товаров и выполнение подрядных работ по сооружению промышленных и других объектов. Такие заказы консорциумы получают в результате прямых переговоров с заказчиками или через международные торги. В консорциумы объединяются поставщики промышленного оборудования и клиринговые компании, многие из которых являются признанными международными

монополистами. В торгах на крупные партии промышленного оборудования участвуют по несколько крупных консорциумов, в каждый из которых входит несколько компаний. Участие в торгах способствует повышению конкурентоспособности продукции. За счет производственной кооперации и разделения процесса производства между участниками, имеющими условия для производства отдельных частей оборудования, этот вид торговли способствует снижению общих издержек производства и улучшению технических характеристик. В соглашениях, заключаемых членами консорциума, предусматриваются условия по взаимному согласованию цен, кредитованию, расчетам, гарантиям и обязательствам с целью повышения конкурентоспособности консорциума на торгах.

- **Компенсационные операции** — одно из направлений международного кооперационного сотрудничества. При этом иностранные поставщики могут предоставлять заказчикам финансовые кредиты на оплату поставляемых машин, оборудования и т. п. либо поставлять эту продукцию и услуги на условиях товарных кредитов.
- **Соглашения по компенсационным операциям** — предусматривают обязательства иностранных партнеров покупать продукцию, произведенную на построенных при их содействии предприятиях, для погашения финансовых и товарных кредитов. Этот вид сотрудничества широко использовался в бывших социалистических странах; в настоящее время используется развивающимися и слаборазвитыми странами для ускорения НТП. Мировая практика заключения и исполнения компенсационных соглашений показала, что размещение заказов на проектирование, поставки оборудования и предоставление услуг наиболее целесообразно осуществлять через международные торги. Проведение торгов способствует обострению конкуренции на рынке и снижению экспортных цен на 20–25 % к уровню цен, согласуемых в результате прямых переговоров, дает возможность получить технические и коммерческие преимущества для заказчиков.

ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

1. Цели проектного финансирования

- Привлечение объемов инвестиционных ресурсов, существенно превышающих наличные активы.
- Реализация «start up» проектов.
- Снижение проектных рисков и их распределение между несколькими участниками проекта.
- Развитие нового бизнеса.
- Отсрочка возврата основного долга до вывода производства на проектную мощность.

2. Условия проектного финансирования

- Наличие самостоятельного в правовом и экономическом смысле проектного общества в качестве носителя проекта со своими доходами — источником возврата инвестиционных ресурсов.
- Соразмерное распределение рисков среди всех участников проекта (т.е. поставщика оборудования, кредитора, покупателя, акционеров проектного общества).
- Адекватная обеспеченность проектного общества собственным капиталом за счет акционеров.
- Наличие детально проработанного бизнес-плана с пакетом экспертиз, проведенных компаниями, заключения которых признаются инвестором.
- Достаточная сумма поступлений на весь период привлечения ресурсов для покрытия производственных расходов, а также для обслуживания долговых обязательств в отношении кредиторов.
- Наличие у соискателя инвестиций преимущественных прав выкупа акций инвестора после возврата ему всего объема инвестиций и интереса.

3. Анализ потенциала проекта

- Технологический анализ.
- Правовой анализ.
- Анализ финансовой состоятельности.
- Анализ эффективности.
- Анализ рисков.

4. Признаки успешности проекта

- Проект прошел стадию предварительного проектирования.
- Проект имеет успешно реализованные аналоги.
- Проектные контракты закрепляют долгосрочные отношения с поставщиками и покупателями.
- Проект имеет высокую расчетную эффективность, значительно превышающую стоимость.
- Длительность эксплуатации проекта значительно больше, чем срок кредитования.

Пояснения

Разнообразие инвестиционных потребностей предпринимателей и промышленников в странах ЕврАзЭС приводит к развитию новых форм финансирования проектов и программ, в том числе и проектного финансирования.

В условиях дефицита инвестиционных ресурсов поиск дополнительных форм финансирования является достаточно важной проблемой. В связи

с этим развитие инструментария проектного финансирования и возможностей его практического применения в практике стран ЕврАзЭС является весьма своевременным.

Под проектным финансированием понимается финансирование инвестиционных расходов хозяйственной единицы (проекта), которая сама оплачивает производственные расходы и осуществляет платежи в погашение долгосрочного долгового обязательства по привлеченным средствам и при которой кредиторы для начисления процентов и возврата привлеченных средств ориентируются прежде всего на ожидаемые избытки ликвидности и запланированные доходы проекта.

Проблемы при осуществлении проектного финансирования возникают вследствие сложности и множественности экономических и правовых отношений, возникающих между участниками проекта, чувствительности проекта к изменениям окружающей экономической, политической и правовой среды, т.е. вследствие большого количества различных рисков, а также вследствие уникальности каждого проекта.

Основные тенденции развития проектного финансирования определяются конкуренцией между крупными транснациональными банками и разнообразными потребностями в капиталовложениях. Преобладающей тенденцией развития проектного финансирования в промышленно развитых странах является использование всего разнообразия источников и методов финансирования инвестиционных проектов. При уменьшении необходимости в страховании политических рисков и повышении уровня приемлемости странного риска для инвесторов проекты все в большей степени финансируются одновременно из нескольких источников, одновременного использования нескольких инвестиционных технологий.

Отличительной чертой проектного финансирования является возможность привлечения к реализации проекта широкого круга участников (инвесторов, производителей оборудования, консалтинговых, лизинговых, страховых и финансовых компаний, подрядных и государственных организаций), которые, как правило, связаны между собой сложными, многосторонними договорными отношениями. Экономическая цель участников — реализовать проект в заданные сроки в пределах согласованного бюджета и в соответствии с утвержденной спецификацией и получить доход.

Основными институтами, организующими инвестиции на условиях проектного финансирования, являются корпорации (реализующие собственные проекты) и стратегические инвесторы (вкладывающие средства в проекты своей отраслевой и региональной ориентации с возможностью последующего поглощения проекта).

Проектное финансирование: термины

- **Технологический анализ** — исследование того, насколько осуществим данный проект. Это может показаться странным, но экономисты

и кредитные аналитики департаментов проектного финансирования банков занимаются далеко не только финансовыми расчетами. Им приходится становиться специалистами в строительстве, промышленном производстве, разведении крупного рогатого скота и т. д. Любая тема проекта требует в первую очередь понимания сути бизнеса, и только потом экономических расчетов. Поэтому в банках, где объем проектного финансирования достаточно велик, сотрудники распределяются по отраслям, чтобы накапливать навыки и знания, характерные для каждой отрасли. Такое внимание к технологическим вопросам неслучайно — проекты чаще всего оказываются провальными не потому что спонсоры неверно оценили рыночный спрос, а потому, что проектная компания не смогла запустить его в срок и в соответствии с планами.

- **Правовой анализ** — вторая по частоте провалов область. Строительство, нефть и другие полезные ископаемые, фармакология — во всех этих отраслях юридические аспекты новых инвестиционных проектов могут оказаться даже более сложными, чем основная инвестиционная часть. Естественно, и внимание со стороны аналитиков здесь должно быть повышенным.
- **Анализ финансовой состоятельности** строится на бюджете проекта и создании достаточного запаса финансовой прочности на всех его этапах. Вопросы финансовой состоятельности решаются в фоновом режиме при построении финансовой модели проекта, центрального аналитического документа, который становится одновременно и инструментом исследования перспектив проекта, и средством для достижения взаимопонимания всех его участников.
- **Анализ эффективности** включает расчет традиционных показателей эффективности проекта с позиции спонсора и кредитора.
- **Анализ рисков** — оценка чувствительности проекта к отклонениям прогнозных данных, изучение различных сценариев его осуществления и анализ возможных убытков спонсора и кредитора.
- Следует заметить, что основной объем работы департамента проектного финансирования кредитора приходится на первые два этапа, а также на сбор и подготовку данных для финансовой модели. Именно на этих этапах труднее всего говорить о единых подходах и методиках, так как индивидуальные особенности каждого проекта не оставляют места для стандартизации. А вот на более поздних этапах применяются уже стандартные показатели и подходы, которые можно представить достаточно сжато и которые практически без изменений повторяются из проекта в проект.

ЛИЗИНГ

1. Форма лизинга

- Внутренний лизинг.
- Международный лизинг.

2. Тип лизинга

- Долгосрочный лизинг (3 года и более).
- Среднесрочный лизинг (от 1,5 до 3 лет).
- Краткосрочный лизинг (менее 1,5 лет).

3. Вид лизинга

- Оперативный (сервисный) лизинг.
- Финансовый (капитальный) лизинг.
- Возвратный лизинг.
- Долевой лизинг.
- Прямой лизинг.
- Сублизинг.

Пояснения

1. Формы лизинга

- **Внутренний** — лизингодатель, лизингополучатель и продавец являются резидентами данной страны. Регулируется законодательством данной страны.
- **Международный** — лизингодатель или лизингополучатель являются нерезидентом данной страны.

2. Типы лизинга

- **Долгосрочный** — лизинг, осуществляемый в течение 3 и более лет.
- **Среднесрочный** — лизинг, осуществляемый в течение от 1,5 до 3 лет.
- **Краткосрочный** — лизинг, осуществляемый сроком менее 1,5 лет.

3. Виды лизинга

- **Оперативный (сервисный лизинг)** — это соглашение о текущей аренде.
- **Финансовый (капитальный лизинг)** — это долгосрочное соглашение, предусматривающее полную амортизацию арендуемого оборудования за счет платы, вносимой арендатором.
- **Возвратный лизинг** — это система из двух соглашений, при которой владелец продает оборудование в собственность другой стороне с одновременным заключением договора о его долгосрочной аренде у покупателя;
- **Долевой лизинг** (с участием третьей стороны) — это разновидность финансового лизинга, предусматривающая участие в сделке третьей сторо-

ны (инвестора, в качестве которого обычно выступает банк, страховая или инвестиционная компания).

- **Прямой лизинг** — это когда арендатор заключает с лизинговой фирмой соглашение о покупке требуемого оборудования и последующей сдачей ему в аренду.
- **Сублизинг** — особый вид отношений, возникающих в связи с переуступкой прав пользования предметом лизинга третьему лицу, что оформляется договором сублизинга.

4. Оценка затрат лизингодателя, связанных с приобретением и передачей предмета лизинга и оказанием дополнительных услуг

- Стоимость предмета лизинга.
- Налог на имущество.
- Расходы на транспортировку и установку, включая монтаж и шеф-монтаж.
- Расходы на охрану при транспортировке.
- Расходы на обучение персонала лизингополучателя работе, связанной с предметом лизинга.
- Расходы на таможенное оформление, оплату таможенных сборов и пошлин.
- Страхование от всех видов риска.
- Расходы на содержание и обслуживание предмета риска.
- Расходы на регистрацию предмета лизинга.
- Расходы на передачу предмета лизинга.
- Расходы на выплату процентов за пользование привлеченными средствами и отсрочки платежей, представленные продавцом (поставщиком).
- Комиссионный сбор торгового агента.
- Иные расходы, без которых невозможно нормальное использование предмета лизинга.

5. Оценка риска лизинговых операций

- Маркетинговый риск.
- Риск ускоренного морального старения объекта сделки.
- Ценовой риск.
- Риск невозможности дальнейшей эксплуатации.
- Риск несбалансированной ликвидности.
- Риск неплатежа.
- Процентный риск.
- Валютный риск.
- Политический риск.
- Юридический риск.

ФРАНЧАЙЗИНГ

1. Оценка возможности франшизы

➤ Ваш юрисконсульт одобрил договор франчайзинга после его изучения?

➤ Требуются ли от вас по условиям франшизы какие-либо шаги, которые, по мнению вашего юрисконсульта, являются неразумными либо незаконными?

➤ Предоставляет ли вам франшиза исключительное право деятельности на данной территории в течение срока действия франшизного соглашения или франшизер может продать вторую либо третью франшизу для работы на вашей территории?

➤ Связан ли франшизер каким-либо образом с любыми другими франшизными компаниями, продающими аналогичные товары или услуги?

➤ В случае положительного ответа на последний вопрос какова ваша защита от другой франшизной организации?

➤ При каких обстоятельствах и за какую цену вы можете выйти из франшизного договора?

➤ В случае продажи вашей франшизы оплатят ли вам цену репутации (goodwill) или созданная вами репутация предприятия будет для вас потеряна?

2. Оценка франшизера

➤ Сколько лет франшизер занимается бизнесом?

➤ Имеет ли франшизер репутацию честного и порядочного бизнесмена среди местных предпринимателей, обладающих его франшизой?

➤ Представил ли вам франшизер какие-либо заверенные показатели чистой прибыли одного или более франшизированных предприятий, которые вы сами проверили вместе с франчайзи?

➤ Оказал ли вам помощь франшизер в отношении:

- Программы подготовки управленческого персонала;
- Программы подготовки работников;
- Программы рекламы;
- Идей по коммерческому планированию;

- Финансирования?

➤ Помог ли вам франшизер найти хорошее место для расположения вашего франшизированного предприятия?

➤ Обеспечен ли франшизер достаточным потенциалом, чтобы выполнить свой установленный план финансовой помощи и расширения?

➤ Является ли франшизер единоличной частной компанией или более крупной компанией с квалифицированным и опытным коллективом руководителей?

➤ Что может сделать для вас франшизер из того, что вы не можете сделать сами?

➤ Достаточно ли тщательно франшизер изучил вас, чтобы убедиться, что вы сможете успешно вести одну из его франшиз с прибылью для него и для вас?

3. Оценка франчайзи

➤ Какой собственный капитал вам необходим для приобретения франшизы и ведения франшизированного предприятия, пока ваша выручка от реализации не сравняется с вашими издержками?

➤ Где вы собираетесь достать необходимый вам собственный капитал?

➤ Готовы ли вы отказаться от определенной независимости действий в обмен на преимущества, представляемые франшизой?

➤ Действительно ли вы считаете, что обладаете способностью, подготовкой и опытом для прибыльной работы с франшизой?

4. Оценка рынка

➤ Провели ли вы какое-либо исследование для выявления наличия товара или услуги, которые вы предполагаете продавать по франшизному соглашению, рынка на вашей территории и уровня цен?

➤ Будет ли население вашей территории увеличиваться, оставаться неизменным или уменьшаться в течение последующих пяти лет?

➤ Будет ли спрос на товар или услугу, которые вы предусматриваете для предложения, больше, таким же или меньше через пять лет?

➤ Какая конкуренция существует на вашей территории в отношении данного товара или услуги со стороны франшизных и нефраншизных фирм.

Пояснения

Типичная франшиза представляет собой договор между продавцом и покупателем, который позволяет покупателю (франчайзи, франшизодержателю, франшизиару) продавать товар или услугу продавца (франшизера, франшизодателя).

Для оценки возможности осуществления франшизного соглашения предприниматель должен попросить франшизера представить полную справку о деятельности. Она даст возможность предпринимателю сравнить одну франшизу с другой, понять, чего следует ожидать от франшизера, и оценить риски и затраты. Обычно требуется следующая информация:

- Финансовые отчеты франшизера.
Описание судебных процессов, в которых принимали участие франшизер, его должностные лица, директора и руководящие работники.
- Информация о первоначальном взносе за франшизу и прочих первоначальных платежах, которые требуются для получения франшизы.
- Сообщение об участии каких-либо известных лиц или общественных деятелей во франшизе.
- Список имен и адресов других франшизодержателей.
- Полная справка о каких-либо притязаниях на доход, сделанных в отношении франчайзи, включая сообщение о процентной доле существующих франшизных предприятий, фактически достигших уровня прибыли, на которую выдвинуты притязания.

Франчайзинговые соглашения:

- **Франшизы на тип предприятия:** основаны на конкретной рабочей системе, состоят преимущественно из розничных и обслуживающих предприятий. Франшизер обеспечивает франчайзи подготовкой к деятельности и постоянной поддержкой.
- **Комбинированные франшизы:** два или более франшизированных предприятия, которые совместно используют рабочие площади для более полного предоставления клиентам товара или услуги.

- **Конвертируемые франшизы:** независимые предприятия, которые становятся франшизируемыми подразделениями существующих франшизированных предприятий.
- **Дистрибьюторы:** франчайзи, которые распространяют товары, произведенные франшизером или полученные из другого источника.
- **Территориальные франшизы:** франчайзи, которые обладают правом использовать франшизы на территориальной основе; это позволяет франчайзи обслуживать франшизу только в одном месте.
- **Множественные франшизы:** франчайзи, которые обладают правом открыть одновременно несколько франшизированных точек.
- **Франшизы на фирменное имя:** франшизируемые предприятия, которые устанавливают с поставщиком связи, аналогичные дистрибьюторским соглашениям. Франшизеры поставляют товар, который франчайзи продает под франшизированным товарным знаком или логотипом.
- **Субфраншизы:** франшизированные точки, продаваемые территориальными франчайзи другим предпринимателям в их районах.

ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ

I. Со стороны лицензирующего (лицензиара)

1. Предмет лицензирования

- Продукция.
- Процесс.
- Ноу-хау.
- Право на производство.
- Право поставки на рынок и распространения.
- Право использовать продукт в процессе производства другой продукции.

2. Преимущества для получателя лицензии

3. Исследование рынка в области предмета лицензирования

4. Стоимость лицензионного соглашения

II. Со стороны получателя лицензии

1. Поиск подходящей технологии

- Работает ли технология так, как описывает лицензирующий?

- Существуют ли параметры оценки технологии?
- Принадлежит ли технология целиком лицензирующему?
- Дает ли лицензирующий какие-либо гарантии работы технологии?

2. Предоставление бизнес-плана

III. Лицензионное соглашение. Пункты:

1. Оговаривающий грант

2. Оговаривающий работу

3. Касающийся секретности

4. Касающийся выплат

5. О преимуществах для держателя лицензии

6. Оговаривающий сроки

7. Другие

Общие положения

Для владельца технологии часто более выгодным является выдавать лицензии на свое изобретение, чем пытаться разработать и реализовать на рынке все возможные способы его применения. Предоставление лицензий другим ускоряет принятие технологий большинством и стимулирует дальнейшие инновации.

Успешный процесс выдачи лицензий включает в себя множество шагов, которые должны быть предприняты, чтобы удовлетворить потребности и лицензирующего, и получающего лицензию, зависящих друг от друга в течение срока действия соглашения. Эти потребности должны быть полностью удовлетворены для обеих сторон.

Пояснения

Точка зрения лицензирующего

➤ Что будет лицензироваться.

Продукция, процесс, ноу-хау, право на производство, право поставки на рынок и распространения или право использовать продукт в процессе производства другой продукции — на все это может выдаваться лицензия. Бывают разные ситуации, поэтому лучшая комбинация прав на технологию, на которую предприниматель хочет выдавать лицензии, должна определяться так, чтобы технология приносила максимально возможный доход.

➤ Преимущества для получателя лицензии.

Как при любой сделке купли-продажи, покупатели или лица, получающие лицензию, будут покупать преимущества. Эти преимущества нужно четко определить, сформулировав, что делает лицензию ценной для покупателя. Способность лицензирующего получить наивысшую оценку технологии — это функция преимуществ, которые клиенты считают связанными с технологией, а также вспомогательных преимуществ от любого ноу-хау, которое передается вместе с технологией. Эти преимущества легко определить с точки зрения того, кто выдает лицензии, но так же важно определить и перспективу покупателя.

➤ Исследование рынка.

Нужно для того, чтобы получить доход, который окупил бы затраченные средства и усилия. Если технология, на которую выдается лицензия, является новой, то есть недостаточно известной, лицензирующему придется создать ситуацию для рыночной осуществимости, чтобы привлечь потенциальных получателей лицензии.

➤ Финансовая проверка потенциального держателя лицензии.

Так как лицензионное соглашение обычно действует в течение нескольких лет, очень важно удостовериться, что любой потенциальный получатель лицензии обладает ресурсами, знаниями и навыками, чтобы соблюдать сроки и условия лицензионного соглашения и успешно коммерциализировать технологию.

➤ Стоимость лицензионного соглашения.

Конечную стоимость лицензионного соглашения определяют несколько факторов:

- Экономическая жизнь интеллектуальной собственности, то есть, как долго она может служить источником доходов для компании.
- Потенциал для прямой конкуренции между компаниями, деятельность которых связана с интеллектуальной собственностью.
- Потенциал для правительственного законодательства или регулирования, которое может повредить рыночной способности интеллектуальной собственности.
- Изменение рыночных условий, которые могут вызвать снижение стоимости интеллектуальной собственности.

Точка зрения получателя лицензии

➤ Поиск подходящей технологии.

Оценка технологии, представляемой на лицензирование по соглашению, имеет решающее значение, потому что последствия будут долговременными и любые ошибки могут дорого стоить. Вот несколько вопросов, на которые необходимо ответить при оценке технологии:

- Работает ли технология так, как описывает лицензирующий?
- По каким параметрам высчитывались данные о работе? Будьте внимательнее с данными, основанными исключительно на работе в лабораторных условиях, потому что обычно качество работы снижается, когда технология начинает работать в реальном мире.
- Принадлежит ли технология целиком лицензирующему или лицензирующий должен считаться еще и с другой стороной, которая тоже играет значительную роль в процессе?
- Дает ли лицензирующий какие-либо гарантии работы технологии?

➤ Бизнес-план.

Лицензирующий может захотеть убедиться, что получатель лицензии изучил рынок и имеет план, как коммерциализировать технологию. Лицензируемого могут попросить представить бизнес-план, который демонстрирует способность компании выполнять свои функции, другими словами, что у компании есть ресурсы (рабочая сила, финансы, информация и помещения), чтобы коммерциализировать технологию.

Лицензионное соглашение

➤ **Пункт, оговаривающий грант**, что получает держатель лицензии по лицензионному соглашению, то есть, право производить, распространять, использовать и так далее. Этот пункт дает держателю лицензии право использовать технологию и право на обладание знаниями и ноу-хау лицензирующего. Пункт, оговаривающий грант, также устанавливает, является ли лицензия эксклюзивной, что дает особые права только держателю лицензии,

или неэксклюзивной, что означает, что все остальные также могут пользоваться привилегиями.

➤ **Пункт, оговаривающий работу,** устанавливает даты, к которым держатель лицензии должен достичь определенных целей, таких, например, как разработка коммерческого применения технологии, поиск первых покупателей или достижение определенного объема продаж. Пункт, оговаривающий работу, имеет определенное сходство с превентивным лечением. Он помогает лицензирующему избежать ситуации, когда держатель лицензии приобретает эксклюзивную лицензию на технологию, но фактически не коммерциализирует ее или не может добиться ожидаемого уровня продаж.

➤ **Пункт о секретности** или конфиденциальности ограничивает обновление и использование передаваемой держателю лицензии информации и уточняет, кому разрешено знать детали о данной интеллектуальной собственности и в течение какого периода времени. Он также оговаривает, когда и при каких условиях человек может делиться информацией с другими работниками своего предприятия и в течение какого времени. Обычно разрешение на передачу информации действует в течение 5–10 лет.

➤ **Пункт, касающийся выплат.** В этом пункте оговаривается способ выплат по лицензионному соглашению: прямые выплаты, единовременная выплата всей суммы, выплата частичных взносов, основанных на успехе работы технологии, текущие отчисления, выплата которых основывается на проценте от чистого дохода с продаж и т. д. Если лицензионное соглашение включает в себя иностранного держателя лицензии, в этом пункте также должна быть оговорена валюта, в которой будут поступать платежи.

➤ **Сроки.** Любое лицензионное соглашение, так же как и любой контракт, должно содержать сведения о сроке действия и дату окончания этого срока, после которой соглашение уже не будет обязательным для сторон. В соглашении можно уточнить, что оно может быть возобновлено или продлено по обоюдному согласию сторон.

➤ **Другие.** Некоторые лицензионные соглашения включают равные выплаты вместо меняющихся в зависимости от объема продаж отчислений или сочетание этих двух видов выплат. Некоторые лицензионные соглашения предполагают перекрестное лицензирование между сторонами соглашения. В других случаях соглашение может содержать пункт о «привилегированном держателе лицензии», где первый получатель лицензии на новую технологию получает дополнительные преимущества за риск от того, что он будет первым, и наиболее благоприятные финансовые условия, чем те, которые будут предоставляться последующим получателям лицензии.

СОТРУДНИЧЕСТВО В ОБЛАСТИ ЭНЕРГО- И РЕСУРСОСБЕРЕГАЮЩИХ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

1. Цели сотрудничества

- Привлечь талантливых людей с опытом работы в данной области.
- Быстрее довести технологию до внедрения в компании и/или продажи на рынке, быть более гибким в этом процессе.
- Снизить риск принятия решений, вовлекая партнеров и/или клиентов с самого начала инновационного процесса.
- Распределить риск, связанный с разработкой новой технологии, среди нескольких партнеров.
- Разделить ресурсы и снизить издержки для каждого партнера.

2. Фазы сотрудничества

- Определение возможностей.
- Оценка технологии и определение платформы.
- Исследование концепции.
- Предварительный финансовый анализ.
- Проектирование, разработка и тестирование технологии.
- Ограниченное производственное и/или рыночное тестирование.
- Бизнес-план, предшествующий запуску технологии.
- Полноценный запуск технологии в компании и/или на рынке.

3. Оценка риска проектного менеджмента

- Компромиссы, предпринимаемые в отношении цен, качества, безопасности и среды.
- Риск, связанный с процессом разработки технологии.
- Возможность прогноза в отношении объема производства, цены и издержек.
- Ответ компании на действия конкурентов.
- Определение и оценка устаревшей технологии.

Пояснения

Одним из ключевых направлений инновационного прорыва является трансформация энергосектора экономики — совокупности отраслей, обеспечивающих удовлетворение потребностей общества в энергии. Для ЕврАзЭС выяснение инновационных приоритетов в этом секторе имеет важнейшее значение не только потому, что в силу больших запасов минерального топлива и климатических условий топливно-энергетический комплекс является крупнейшим источником ВВП и обеспечивает миллионы рабочих мест, но и вследствие особого места стран Содруже-

ства в энергообеспечении Европы и Азии, определяющего роль и судьбу ЕврАзЭС в глобальном экономическом и энергетическом пространстве.

Переход к энергосберегающим технологиям — решающий фактор сокращения энергопотребления, магистральный путь новейшей энергетической революции, без которой человечество не сможет переступить энергетический порог. Следует учитывать, что первая четверть XXI века — это период становления и распространения шестого технологического уклада, являющегося сердцевинной постиндустриального технологического способа производства. Его отличительные черты — ресурсосберегающий характер ключевых направлений технологического прорыва: нанoeлектроники и фотоники, новейшей биотехнологии, информационных технологий, преобразования на их основе производственной, транспортной и бытовой техники. На этой основе можно, с одной стороны, сократить объем энергопотребления в развитых странах, носящий в ряде случаев расточительный характер; с другой — увеличить степень удовлетворения энергетических потребностей в развивающихся странах, не повторяя пройденного развитыми странами энергорасточительного пути, а ориентируясь на экономные технологии шестого уклада. В этом им должны оказать помощь и поддержку развитые страны, международные организации, глобальное гражданское общество.

Центр международного промышленного сотрудничества
ЮНИДО в Российской Федерации.

Тел.: +7 (499) 943-00-21

Факс: +7 (499) 943-00-18

E-mail: info@unido.ru

Web: www.unido.ru

Адрес: Российская Федерация, 125252,
г. Москва, ул. Куусинена, 216