

Постановление Кабинета Министров Республики Татарстан  
от 7 мая 1999 г. N 284

"Об утверждении Положения о порядке предоставления государственной поддержки предприятиям и организациям, реализующим инвестиционные проекты в Республике Татарстан"

ГАРАНТ:

[Постановлением](#) КМ РТ от 30 декабря 2004 г. N 592 настоящее постановление признано утратившим силу

[Постановлением](#) КМ РТ от 21 января 2005 г. N 42 названное изменение утратило силу, действие настоящего постановления возобновлено

В целях упорядочения системы предоставления государственной поддержки предприятиям и организациям, реализующим инвестиционные проекты, и во исполнение [Закона](#) Республики Татарстан "Об инвестиционной деятельности в Республике Татарстан" Кабинет Министров Республики Татарстан постановляет:

1. Утвердить прилагаемое [Положение](#) о порядке предоставления государственной поддержки предприятиям и организациям, реализующим инвестиционные проекты в Республике Татарстан.

2. Считать утратившим силу [постановление](#) Кабинета Министров Республики Татарстан от 01.12.1997 г. N 855 "Об утверждении Положения о едином порядке прохождения, финансирования и контроля исполнения бизнес-планов инвестиционных проектов промышленных предприятий и организаций Республики Татарстан".

Информация об изменениях:

[Постановлением](#) КМ РТ от 12 октября 2007 г. N 556 в пункт 3 настоящего постановления внесены изменения

[См. текст пункта в предыдущей редакции](#)

3. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на Министерство экономики Республики Татарстан.

Премьер-министр  
Республики Татарстан

Р.Н.Минниханов

Заместитель Руководителя Аппарата  
Кабинета Министров Республики Татарстан

М.Г.Мингазов

Информация об изменениях:

[Постановлением](#) КМ РТ от 25 сентября 2012 г. N 799 в настоящее Положение внесены изменения

[См. текст Положения в предыдущей редакции](#)

**Положение**

**"О порядке предоставления государственной поддержки предприятиям и организациям, реализующим инвестиционные проекты в Республике Татарстан"**  
(утв. [постановлением](#) КМ РТ от 7 мая 1999 г. N 284)

Информация об изменениях:

[Постановлением](#) КМ РТ от 31 августа 2013 г. N 621 в пункт 1 настоящего Положения внесены изменения

*См. текст пункта в предыдущей редакции*

1. Настоящее Положение о порядке предоставления государственной поддержки предприятиям и организациям, реализующим инвестиционные проекты в Республике Татарстан (далее - Положение), устанавливает:

общий порядок предоставления финансовой и иных видов государственной поддержки юридическим лицам всех форм собственности, иностранным инвесторам (далее - предприятия), реализующим инвестиционные проекты по созданию новых производственных мощностей в приоритетных отраслях экономики, определенных Инвестиционным меморандумом, ежегодно утверждаемым постановлением Кабинета Министров Республики Татарстан;

единые требования к оформляемым документам;

порядок и методику оценки эффективности правовых и экономических мероприятий, бизнес-планов инвестиционных проектов предприятий;

порядок принятия решения о предоставлении государственной поддержки предприятиям, реализующим инвестиционные проекты;

порядок инвестирования средств государственной поддержки и осуществления контроля за ходом реализации инвестиционного проекта.

2. Государственная поддержка предприятиям, реализующим инвестиционные проекты, предоставляется в соответствии с действующим законодательством в следующих формах:

кредитование на возвратной основе из бюджета Республики Татарстан;

предоставление государственных гарантий Республики Татарстан;

предоставление налоговых льгот;

другие меры, не запрещенные действующим законодательством.

Информация об изменениях:

*Постановлением КМ РТ от 31 августа 2013 г. N 621 пункт 3 настоящего Положения изложен в новой редакции*

*См. текст пункта в предыдущей редакции*

3. Принятие решения по предоставлению государственной поддержки предприятиям при реализации инвестиционных проектов основывается на их соответствии основным критериям отбора и условиям, установленным [пунктами 3.1 и 3.2](#) настоящего Положения.

Информация об изменениях:

*Постановлением КМ РТ от 31 августа 2013 г. N 621 настоящее Положение дополнено пунктом 3.1*

3.1. При рассмотрении материалов по инвестиционному проекту Министерство экономики Республики Татарстан руководствуется следующими критериями отбора:

объем инвестиций и наличие собственных средств организации на реализацию:

а) малого проекта, при котором капиталовложения не превышают 30 млн. рублей, - собственные средства в объеме не менее 20 процентов стоимости проекта (по бизнес-плану);

б) среднего проекта, при котором капиталовложения составляют более 30 млн. рублей, но не превышают 350 млн. рублей, - собственные средства в объеме не менее 10 процентов стоимости проекта (по бизнес-плану);

в) крупного проекта, при котором капиталовложения составляют:

более 350 млн. рублей, но менее 800 млн. рублей, - собственные средства в объеме не менее 5 процентов стоимости проекта (по бизнес-плану);

более 800 млн. рублей, - собственные средства в объеме не менее 1 процента стоимости проекта (по бизнес-плану).

Объем собственных средств предприятия, направляемых на финансирование проекта в начале его реализации, подтверждается по показателям:

"прибыль и амортизация" - годовой бухгалтерской отчетностью за предыдущий год, а за период текущего года - справкой предприятия о нераспределенной прибыли, неиспользованной амортизации,

"денежные средства от продажи акций (в объеме их поступления на счет предприятия) и от реализации основных фондов" - годовой бухгалтерской отчетностью за предыдущий год, а за период текущего года - справкой предприятия о наличии указанных средств,

"основные средства и нематериальные активы, находящиеся на балансе предприятия" - годовой бухгалтерской отчетностью за предыдущий год, а за период текущего года - справкой предприятия об остаточной стоимости имущества.

Справки о наличии собственных средств в период с начала года и до срока подачи заявки на предоставление государственной поддержки должны подтверждаться данными **бухгалтерских балансов** за истекшие кварталы текущего года. Во вновь созданных организациях для финансирования проекта могут быть использованы средства, внесенные учредителями в качестве уставного капитала.

Информация об изменениях:

**Постановлением КМ РТ от 31 августа 2013 г. N 621 настоящее Положение дополнено пунктом 3.2**

3.2. Условия предоставления государственной поддержки:

ведение предприятием отдельного бухгалтерского учета по операциям, связанным с реализацией проекта;

наличие аудиторского заключения бухгалтерской отчетности предприятия за предыдущий и текущий годы;

наличие положительного заключения государственной экологической экспертизы;

отсутствие просроченной задолженности по ранее предоставленным из бюджетов всех уровней средствам, выданным на возвратной основе;

отсутствие задолженности по выплате заработной платы работникам и наличие средней заработной платы работников не ниже уровня среднеотраслевой заработной платы по Республике Татарстан и минимальной заработной платы работников не ниже установленного **минимального потребительского бюджета** в Республике Татарстан;

отсутствие просроченной задолженности по обязательным платежам в бюджеты всех уровней;

отсутствие неурегулированных обязательств по ранее предоставленным государственным и муниципальным гарантиям.

Информация об изменениях:

**Постановлением КМ РТ от 31 августа 2013 г. N 621 в пункт 4 настоящего Положения внесены изменения**

**См. текст пункта в предыдущей редакции**

4. Для получения государственной поддержки предприятие, реализующее инвестиционный проект, направляет в Министерство экономики Республики Татарстан следующие документы:

заявку предприятия на предоставление государственной поддержки на бумажном и электронном носителях по форме согласно **приложению N 2** к настоящему Положению;

документы, подтверждающие выполнение требований **п. 3** настоящего Положения;

**бухгалтерские балансы и отчеты о прибылях и убытках** за последние два

финансовых года и на последнюю отчетную дату с отметкой территориального органа Федеральной налоговой службы Российской Федерации об их принятии;

документы, подтверждающие наличие обеспечения исполнения получателем гарантии обязательств по удовлетворению регрессного требования к нему в связи с исполнением гарантии;

бизнес-план по форме согласно [приложению N 3](#) к настоящему Положению;

справку о всех формах государственной поддержки, оказываемых предприятию;

заключение органа исполнительной власти отраслевой компетенции (далее - отраслевое министерство) по инвестиционному проекту на предмет его соответствия целевым ориентирам развития отрасли, изложенным в соответствующих целевых программах.

Информация об изменениях:

*Постановлением КМ РТ от 31 августа 2013 г. N 621 настоящее Положение дополнено пунктом 4.1*

4.1. Министерство экономики Республики Татарстан регистрирует представленные предприятием документы по мере их поступления в специальном журнале регистрации.

Информация об изменениях:

*Постановлением КМ РТ от 31 августа 2013 г. N 621 настоящее Положение дополнено пунктом 4.2*

4.2. Соответствие требованиям, установленным законодательством и настоящим Положением, определяется на основании информации, содержащейся в следующих документах:

свидетельство о государственной регистрации предприятия;

свидетельство о постановке на налоговый учет предприятия;

справка налогового органа, подтверждающая отсутствие у предприятия по состоянию на конец месяца, предшествующего месяцу подачи заявки, неисполненной обязанности по уплате налогов, сборов и иных обязательных платежей, подлежащих уплате в бюджеты бюджетной системы Российской Федерации в соответствии с законодательством Российской Федерации и законодательством Республики Татарстан;

учредительные документы (для юридических лиц);

выписка из Единого государственного реестра юридических лиц.

5. Предприятие вправе по собственной инициативе представить в Министерство экономики Республики Татарстан выписку из Единого государственного реестра юридических лиц и справку об отсутствии просроченной задолженности по обязательным платежам в бюджеты всех уровней. В случае, если копии указанных документов не представлены предприятием по собственной инициативе, Министерство экономики Республики Татарстан запрашивает их в порядке межведомственного информационного взаимодействия в уполномоченном федеральном органе исполнительной власти.

6. Министерство экономики Республики Татарстан готовит:

заключение о соответствии представленного инвестиционного проекта основным задачам, определенным в Инвестиционном меморандуме Республики Татарстан;

заключение о целесообразности предусмотренных бизнес-планом мероприятий, их эффективности для экономики Республики Татарстан и соответствии технико-экономических расчетов действующим методическим документам.

7. Срок рассмотрения материалов по инвестиционному проекту в Министерстве экономики Республики Татарстан не должен превышать 15 дней.

Информация об изменениях:

*Постановлением КМ РТ от 31 августа 2013 г. N 621 в пункт 8 настоящего Положения внесены изменения*

*См. текст пункта в предыдущей редакции*

8. В случае несоответствия представленных документов основным требованиям, предъявляемым к бизнес-планам, документы в 3-дневный срок, исчисляемый в календарных днях, после выявления их несоответствия возвращаются предприятию на доработку с указанием причин возврата.

9. В случае положительного заключения Министерство экономики Республики Татарстан в течение одного дня направляет пакет документов предприятия вместе с проектом распоряжения и положительным заключением в Министерство финансов Республики Татарстан для согласования.

10. Срок рассмотрения материалов по инвестиционному проекту в Министерстве финансов Республики Татарстан не должен превышать 15 дней.

11. После получения согласованных Министерством финансов Республики Татарстан документов Министерство экономики Республики Татарстан направляет документы в Кабинет Министров Республики Татарстан для принятия распоряжения о предоставлении предприятию, реализующему инвестиционный проект, государственной поддержки по одной из форм, определенных в п. 2 настоящего Положения.

Информация об изменениях:

*Постановлением КМ РТ от 31 августа 2013 г. N 621 в пункт 12 настоящего Положения внесены изменения*

*См. текст пункта в предыдущей редакции*

12. Срок рассмотрения Кабинетом Министров Республики Татарстан материалов по вопросу заключения договора о реализации инвестиционного проекта (инвестиционного соглашения) и предоставления государственной поддержки не должен превышать 10 дней.

Информация об изменениях:

*Постановлением КМ РТ от 31 августа 2013 г. N 621 в пункт 13 настоящего Положения внесены изменения*

*См. текст пункта в предыдущей редакции*

13. При вынесении Кабинетом Министров Республики Татарстан отрицательного решения по проекту документы в 3-дневный срок, исчисляемый в календарных днях, после принятия соответствующего решения возвращаются Министерством экономики Республики Татарстан предприятию с указанием причин отказа в предоставлении государственной поддержки.

14. Распоряжение Кабинета Министров Республики Татарстан о государственной поддержке направляется в Министерство экономики Республики Татарстан, Министерство финансов Республики Татарстан, соответствующее отраслевое министерство и предприятию.

Информация об изменениях:

*Постановлением КМ РТ от 31 августа 2013 г. N 621 в пункт 15 настоящего Положения внесены изменения*

*См. текст пункта в предыдущей редакции*

15. После принятия Кабинетом Министров Республики Татарстан решения о предоставлении государственной поддержки, определенной в п. 2 настоящего Положения, заключается договор о реализации инвестиционного проекта (инвестиционного соглашения) между предприятием и уполномоченным органом, который определяется Кабинетом Министров Республики Татарстан.



16. Предприятие, получившее государственную поддержку, ежеквартально представляет в Министерство экономики Республики Татарстан, Министерство финансов Республики Татарстан, отраслевое министерство отчетную информацию в соответствии с договором о реализации инвестиционного проекта и информацию о ходе реализации инвестиционного проекта по форме согласно [приложению N 1](#) к настоящему Положению.

В случае расхождения показателей отчета с плановыми показателями более чем на 25 процентов вместе с отчетом предприятие представляет в Министерство экономики Республики Татарстан и Министерство финансов Республики Татарстан мотивированное объяснение.

17. В случае невозможности исполнения предприятием договора о реализации инвестиционного проекта, а также существенного нарушения им условий соответствующего договора договор может быть расторгнут в одностороннем порядке по инициативе уполномоченного органа, а также по соглашению сторон.

При существенном нарушении субъектом инвестиционной деятельности условий договора о реализации инвестиционного проекта уполномоченный орган в 15-дневный срок со дня установления такого нарушения направляет в Кабинет Министров Республики Татарстан соответствующую информацию с заключением о необходимости расторжения договора в одностороннем порядке для принятия соответствующего решения.

18. Предприятие ежегодно не позднее 5 апреля года, следующего за отчетным, в течение 3 лет после завершения получения государственной поддержки представляет в Министерство экономики Республики Татарстан информацию о ходе реализации инвестиционного проекта согласно [приложению N 1](#) к настоящему Положению.

19. Контроль за ходом реализации инвестиционного проекта возлагается на уполномоченный орган, с которым заключен договор о реализации инвестиционного проекта.

20. Министерство экономики Республики Татарстан:

ведет единую базу инвестиционных проектов, реализация которых осуществляется с предоставлением государственной поддержки Республики Татарстан; ежегодно представляет в Кабинет Министров Республики Татарстан сводный анализ эффективности предоставления государственной поддержки при реализации инвестиционных проектов.

Информация об изменениях:

[Постановлением КМ РТ от 29 февраля 2012 г. N 178 в настоящее приложение внесены изменения](#)

[См. текст приложения в предыдущей редакции](#)

**Приложение 1**  
**к Положению о порядке предоставления государственной**  
**поддержки предприятиям и организациям, реализующим**  
**инвестиционные проекты в Республике Татарстан**  
**(с изменениями от 25 августа 2008 г., 29 февраля 2012 г.)**

**Форма**

1. Название инвестиционного проекта \_\_\_\_\_
2. Решение о предоставлении государственной поддержки \_\_\_\_\_
3. Форма государственной поддержки \_\_\_\_\_

4. Начало реализации проекта \_\_\_\_\_
5. Срок предоставления государственной поддержки \_\_\_\_\_
6. Объем инвестиций по проекту \_\_\_\_\_
7. Срок окупаемости проекта \_\_\_\_\_
8. Среднесписочная численность по проекту \_\_\_\_\_
- в т.ч. создание новых рабочих мест по проекту \_\_\_\_\_
9. Бюджетный эффект РТ от проекта \_\_\_\_\_

Название отчетного параметра	Отчетный период	
	план	факт
1. Объем инвестиций с начала реализации проекта, тыс.рублей с НДС		
2. Объем реализации, тыс.рублей без НДС		
3. Объем государственной поддержки с расшифровкой по видам, тыс.рублей предоставление льгот: по налогу на прибыль по налогу на имущество льготный кредит (с указанием процентной ставки) субсидирование процентной ставки по кредиту др.		
4. Направление средств государственной поддержки		
5. Среднесписочная численность по проекту – всего человек, в т.ч. создание новых рабочих мест, единиц		
6. Средняя заработная плата по проекту, тыс.рублей		
7. Поступления в консолидированный бюджет Республики Татарстан, всего, тыс.рублей, в т.ч. по налогу на прибыль по налогу на имущество по налогу на доходы физических лиц		
8. Амортизационные отчисления по проекту, тыс.рублей		
9. Чистая прибыль по проекту, тыс.рублей		

Информация об изменениях:

*Постановлением КМ РТ от 13 июля 2015 г. N 512 в настоящее приложение внесены*

изменения

См. текст приложения в предыдущей редакции

**Приложение 2**  
**к Положению о порядке предоставления государственной**  
**поддержки предприятиям и организациям, реализующим**  
**инвестиционные проекты в Республике Татарстан**

**Форма**

Утверждаю  
Генеральный директор \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(наименование предприятия-заявителя)  
\_\_\_\_\_  
(фамилия и инициалы)  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 199\_\_ г.

**Заявка**  
**на получение государственной поддержки инвестиционного проекта**

\_\_\_\_\_  
(наименование инвестиционного проекта)

\_\_\_\_\_  
(наименование предприятия)

г. \_\_\_\_\_  
(название города, в котором расположено предприятие)

1. Наименование предприятия \_\_\_\_\_  
адрес \_\_\_\_\_ тел, факс \_\_\_\_\_  
код по ОКПО \_\_\_\_\_ код по ОКОНХ \_\_\_\_\_  
идентификационный номер (ИНН) \_\_\_\_\_  
расчетный счет N \_\_\_\_\_ в \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(город)

банковский идентификационный код (БИК) \_\_\_\_\_

2. Наименование инвестиционного проекта: \_\_\_\_\_

3. Краткое содержание проекта и основные характеристики продукции

4. Головной исполнитель проекта: \_\_\_\_\_

4.1. Соисполнители по Республике Татарстан \_\_\_\_\_

5. Представляемые документы:

5.1. Бизнес-план инвестиционного проекта, подписанный руководителем предприятия и заверенный печатью (в случаях, когда законодательством Российской Федерации установлена обязанность иметь печать) (да, нет) \_\_\_\_\_

5.2. Документы (соответствующие сертификаты; патенты; договоры (протоколы намерений) на приобретение сырья, материалов, комплектующих, оборудования и поставку продукции проекта; лицензии на разработку и производство продукции, письма из природоохранных организаций и санэпидемнадзора) \_\_\_\_\_



6. Наличие аналогов (по техническому исполнению, назначению), указать преимущества предлагаемой продукции по сравнению с аналогами и обеспечивающие успех проекта \_\_\_\_\_

7. Характеристики проекта:

7.1. Стоимость проекта в ценах на дату составления: \_\_\_\_\_

7.2. Начало реализации проекта (год, квартал) \_\_\_\_\_

7.3. Начало серийного производства (год, квартал) \_\_\_\_\_

7.4. Срок окупаемости проекта по чистой прибыли с амортизационными отчислениями, лет (месяцев) \_\_\_\_\_

7.4.1. Срок окупаемости проекта с учетом дисконтирования, лет (месяцев) \_\_\_\_\_

7.5. Внутренняя норма рентабельности проекта \_\_\_\_\_

7.6. Чистый дисконтированный доход, млн.руб. \_\_\_\_\_

7.7. Срок возврата кредита (год, квартал) \_\_\_\_\_

7.8. Краткое описание состояния проекта на дату подачи заявки \_\_\_\_\_

8. Инвестиционные затраты, тыс.рублей/валюта (если она необходима)

Годы	Ранее реализованные средства	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	Итого
8.1. Преинвестиционные затраты						
8.2. Подготовка производства						
8.3. Основные средства: оборудование, технологии, здания, сооружения						
8.4. Нематериальные активы						
8.5. Прирост оборотных средств						
Общая сумма инвестиций						

9. Планируемые источники финансирования (тыс.рублей)

Годы	Ранее реализованные средства	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	Итого
9.1. Собственные средства, направляемые на финансирование проекта - всего,						

В том числе:						
9.1.1. Прибыль (фонд накопления) на начало реализации проекта						
9.1.2. Амортизационные отчисления за отчетный период						
9.1.3. Средства от продажи акций						
9.1.4. Выручка от реализации основных средств						
9.1.5. Учредительские взносы участников проекта						
9.1.5.1. Государства						
9.1.5.2. Других предприятий						
9.1.5.3. Банков						
9.1.5.4. Иностранных инвесторов						
9.1.5.5. Частных инвесторов						
9.2. Заемные средства - всего, в том числе:						
9.2.1. Кредиты коммерческих банков (по каждому кредиту в отдельности)						
9.2.2. Иностранные кредиты и займы (по каждому в отдельности)						
9.2.3. Другие заемные средства (расшифровать)						
9.3. Средства государственной поддержки за счет: республиканского бюджета Республики Татарстан федерального бюджета Российской Федерации						
Справочно: сумма государственной поддержки						
Итого						

10. Характеристика продукции (тыс.рублей)

Годы	1-й	2-й	3-й	4-й	Итого
------	-----	-----	-----	-----	-------

	ГОД	ГОД	ГОД	ГОД	
10.1. Цена единицы продукции					
10.2. Объем поставок в натуральных единицах, в том числе:					
в Республике Татарстан					
в Российской Федерации					
в СНГ					
на экспорт					
10.3. Объем реализации, в том числе:					
в Республике Татарстан					
в Российской Федерации					
в СНГ					
на экспорт					
10.4. Полная себестоимость					
10.5. Налоговые платежи в:					
федеральный бюджет Российской Федерации					
бюджет Республики Татарстан					
местный бюджет					
10.6. Погашение задолженности по кредиту					
10.7. Проценты за кредит					
10.8. Чистая прибыль по проекту					
10.9. Прогноз объема товарной продукции в це- лом по предприятию, в том числе продукции проекта					

11. Количество рабочих мест для реализации проекта

Годы:	20__	20__	20__	20__
11.1. Количество рабочих мест сохраняемое вновь создаваемое				

12. Ожидаемые эффекты:

12.1. Научно-технический \_\_\_\_\_

---

---

12.2. Экономический \_\_\_\_\_

---

---

12.3. Социальный \_\_\_\_\_

---

---

12.4. Экологический \_\_\_\_\_

---

---

12.5. Бюджетный \_\_\_\_\_

---

---

Информация об изменениях:

*Постановлением КМ РТ от 21 марта 2017 г. N 172 в настоящее приложение внесены изменения*

*См. текст приложения в предыдущей редакции*

**Приложение 3**  
**к Положению о порядке предоставления государственной**  
**поддержки предприятиям и организациям, реализующим**  
**инвестиционные проекты в Республике Татарстан**

**Форма**

**Макет**  
**бизнес-плана инвестиционного проекта с пояснениями**

### 1. Разделы бизнес-плана:

- Титульный лист
- Содержание
- Конфиденциальность
- Краткое содержание проекта и ожидаемые результаты
- Рынок и конкуренция
- Товар и конкурентоспособность
- План реализации товара
- План обеспечения предметами и средствами труда
- План обеспечения производства
- План по трудовым ресурсам
- Организационно-правовая форма реализации проекта
- Оценка риска и страхование
- Финансово-экономическое обоснование
- Приложение:

- документы, определяющие проблему и необходимость реализации проекта,
- фотография и рисунок товара,
- календарный план-график реализации проекта (с выходом на проектную мощность),
- перечень закупаемого оборудования,
- документы, подтверждающие поставку сырья, материалов, комплектующих для производства запланированного товара (услуги) по заложенным в себестоимость нового товара ценам и в требуемых объемах,
- маркетинговые исследования рынка,
- документы, подтверждающие сбыт товара (услуги) по запланированным ценам и объемам (договора, протоколы намерений и др.),
- копии балансового отчета и основных финансовых результатов предприятия заявителя проекта (и предприятия изготовителя товара, если оно не является заявителем) за текущий год и 2 полных предыдущих,
- копии патентов, авторских свидетельств, сертификатов,
- расчет необходимого объема оборотных средств по прилагаемой **форме**,
- документы, подтверждающие приобретение оборудования с указанием его наименования, обозначения, страны и фирмы изготовителя, цены, количества, условий поставки, величин таможенных и импортных пошлин и т.д.

## 2. Форма "Титульного листа" и его оформление

Форма титульного листа представлена на рис.1.

Рег. N \_\_\_\_\_

Утверждаю  
Руководитель предприятия

\_\_\_\_\_  
"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 199\_\_ г.  
(печать)

(в случаях, когда законодательством  
Российской Федерации установлена  
обязанность иметь печать)

### Бизнес-план инвестиционного проекта

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
**(наименование проекта)**

Наименование предприятия: \_\_\_\_\_  
 Организационно-правовая форма: \_\_\_\_\_  
 Уставный капитал: \_\_\_\_\_  
 Доля государства в уставном капитале: \_\_\_\_\_  
 Адрес: \_\_\_\_\_  
 Телефон: \_\_\_\_\_  
 Факс: \_\_\_\_\_  
 Руководитель проекта: \_\_\_\_\_  
 Месторасположение производства, в которое вкальваются средства: \_\_\_\_\_

Лицо для контактов по проекту - \_\_\_\_\_ : тел. \_\_\_\_\_, факс \_\_\_\_\_

Главный бухгалтер - \_\_\_\_\_ : тел. \_\_\_\_\_, факс \_\_\_\_\_  
Директор по производству - \_\_\_\_\_ : тел. \_\_\_\_\_, факс \_\_\_\_\_  
Куратор в банке - \_\_\_\_\_ : тел. \_\_\_\_\_, факс \_\_\_\_\_

(город)  
(Дата составления)

### Рис.1 Форма титульного листа

Назначение титульного листа - дать общее представление о наименовании проекта, предприятия-заявителя, его организационно-правовой форме, форме собственности и реквизитах. Объем - не более 20-25 строк.

Регистрационный номер присваивают в органе, куда представлен бизнес-план.

На подпись руководителя ставится печать (в случаях, когда законодательством Российской Федерации установлена обязанность иметь печать).

После слов "Бизнес-план инвестиционного проекта" приводится полное наименование проекта.

Наименование предприятия приводится полное.

Возможные организационно-правовые формы: ОАО, ЗАО, ТОО, ООО и т.п.

Возможные формы собственности: федеральная, республиканская, муниципальная, смешанная и т.п.

Далее указываются величина уставного капитала и доля государства в уставном капитале.

Внизу указываются месяц, год, место составления бизнес-плана (например: январь 1997 год, г.Казань).

### 3. Раздел "Содержание"

В разделе приводятся наименования разделов бизнес-плана и номера страниц.

### 4. Раздел "Конфиденциальность" и его оформление

Цель раздела - заявление разработчика о необходимости неразглашения содержания бизнес-плана.

Объем 3-5 строк.

Рекомендуемое изложение: "Информация и данные, содержащиеся в этом бизнес-плане, являются строго конфиденциальными и предоставляются при условии, что они не будут переданы третьим лицам без предварительного согласия разработчика бизнес-плана".

### 5. Разработка раздела "1. Краткое содержание проекта и ожидаемые результаты"

Цель раздела - заинтересовать потенциального инвестора в проекте на основе краткого описания его наиболее важных, по мнению разработчика, положений проекта.

Этот раздел является рекламой проекта, которая должна содержать убедительные доводы в пользу его выгоды. Подробное обоснование выгоды должно быть изложено во всех последующих разделах бизнес-плана. Раздел является кратким изложением бизнес-плана.



Общие рекомендации:

- пишите его после того как будут написаны все последующие разделы бизнес-плана;

- обратитесь к опытным специалистам, чтобы они оценили, насколько убедительно составлен раздел;

- в зависимости от общего объема бизнес-плана, объем этого раздела должен составлять не более 10 процентов (1-2 страницы);

- четкая и убедительная информация этого раздела должна характеризовать ваш проект как жизнеспособный;

- это один из самых важных разделов, от того как он составлен, будет зависеть, найдет ли Ваше предложение отклик у потенциальных инвесторов.

Изложение раздела - произвольное. Рекомендуются вопросы для освещения:

Суть проекта (3-5 строк).

Общая характеристика проблемы со ссылками на документы.

Цель вложения средств:

- модернизация;

- новое строительство;

- завершение строительства;

- создание производства нового товара;

- увеличение объемов продажи до\_\_\_\_\_;

- получение чистой прибыли;

- увеличение доли предприятия на существующем рынке до\_\_\_\_\_ %.

Общая характеристика и особенности продукции:

- новизна (принципиально новая, новый дизайн, сборка на зарубежных комплектующих, наличие собственных "ноу-хау", модернизация известной конструкции, аналог лучших зарубежных товаров, аналог выпускаемой продукции);

- основные преимущества и отличия;

- патентозащищенность;

- сертифицированность продукции, технологии;

- масштабы и направления использования (Республика Татарстан, Российская Федерация, страны Содружества Независимых Государств, экспорт в другие страны, импортозамещение);

- характер применения товара по видам рынков:

- а) рынок товаров производственного назначения:

- общепромышленное применение,

- специальное промышленное применение,

- б) рынок товаров индивидуального (потребительского) назначения:

- массовое применение (товар удовлетворяет физиологическим потребностям человека, используется для обеспечения безопасности и защиты человека, используется в быту и т.д.),

- ограниченное применение.

Перспективность рынка предлагаемого товара.

Если товар относится к рынку товаров производственного назначения (прибор, оборудование, технология и др.), то описывается характер отрасли, подотрасли или сектора экономики, в которых будет использоваться продукты проекта:

- развивающаяся;

- стабильная;

- стагнирующая;

- новая и быстро меняющаяся;

- давно существующая;

- не подверженная быстрым изменениям.

Если товар относится к рынку товаров потребительского (индивидуального) назначения, то перспективность такого рынка выявляется в процессе анализа:

- уровня дохода населения;
- заработной платы;
- потребительских расходов и др.

Выгодность проекта:

- коммерческая: финансовые последствия реализации проекта;

- экономическая: создание ресурсосберегающих технологий, привлечение к производству товара других производителей Республики Татарстан;

бюджетная:

отчисления в бюджет Республики Татарстан,

отчисления в местный бюджет,

- научно-техническая:

производство продукции, защищенной патентами и авторскими правами,

производство продукции, конкурентоспособной на внешних рынках,

применение современных технологий и др.;

- социальная:

создание дополнительных рабочих мест,

использование труда инвалидов,

расширение инфраструктуры в Республике Татарстан и др.;

- экологическая:

создание экологически чистой продукции,

использование экологически чистого технологического процесса производства продукции,

создание изделия, способствующего охране окружающей среды и др.

Краткая характеристика предприятия и его особенности, способствующие успешной реализации проекта:

- опыт в разработках и создании аналогичной продукции;
- наличие уникального оборудования;
- наличие уникальной технологии;
- наличие специалистов;
- наличие необходимых площадей и мощностей;
- наличие хорошо организованной сбытовой сети;
- наличие заказов и договоров с поставщиками и потребителями.

Общая оценка спроса на данную продукцию:

- общая емкость рынка;

- Ваши планируемые доли на рынках;

- покупатели в Республике Татарстан, Российской Федерации, странах Содружества Независимых Государств и других зарубежных странах;

- преимущество Вашей продукции перед конкурентами;

- свойства товара, определяющие спрос на него.

Контрольные сроки по проекту (начало, завершение строительства, приобретение недостающего оборудования, выпуск пробной партии (первой промышленной серии), выход на проектную мощность.

Состояние работ по проекту на текущий момент.

Необходимые инвестиции по этапам планирования.

Недостающие (запрашиваемые) средства, способ их получения и на что они будут использованы.

Организационно-правовая форма реализации проекта:

- выделение предприятия, производящего новый товар, на самостоятельный баланс;
  - предоставление производству товара отдельного субсчета и др.
- Срок окупаемости и другие показатели эффективности проекта.
- Финансовое резюме:
- полученные расчетные значения показателей эффективности проекта;
  - отчисления в бюджет Республики Татарстан средств от реализации проекта;
  - степень достоверности планируемой отдачи от вложений в проект;
  - неопределенность и риск в реализации проекта и принимаемые меры для их уменьшения.

## **6. Разработка раздела "2. Рынок и конкуренция"**

Цель раздела - обоснование существования неудовлетворенного спроса на предлагаемый товар и возможность удовлетворения спроса в рамках реализации проекта.

2.1. Общая характеристика рынка, предприятия и его конкурентоспособности.

В п.2.1. бизнес-плана приводится краткая характеристика незаполненного рынка:

- неудовлетворенный спрос;
- стабильный или развивающийся характер отрасли (сферы) потребления и др., а также обосновывается перспективность выхода предприятия на рынок;
- возможность создания конкурентоспособного товара;
- готовность предприятия к выпуску такого товара;
- наличие в достаточном количестве необходимого оборудования для производства планируемого количества товара;
- налаженные связи с поставщиками;
- опыт работы в данной отрасли;
- конкурентоспособность предприятия (ноу-хау, сертифицированность системы качества, товара);

и др.

2.2. Основные конкуренты и их общая характеристика.

В п.2.2. бизнес-плана приводятся:

- наименование конкурентов;
- объемы продаж конкурентов;
- общие доли рынка, принадлежащие конкурентам;
- цены конкурентов на аналогичные товары;
- главные сильные и слабые стороны конкурентов;
- поведение конкурентов.

2.3. Общая характеристика фирмы и ее конкурентоспособности.

2.4. Основные потребители товара.

В п.2.4. бизнес-плана приводятся наименование основных потребителей, тип потребителей (конечный потребитель, посредник).

2.5. Планируемые регионы сбыта.

В п.2.5. бизнес-плана рассматриваются следующие рынки:

- Республика Татарстан;
- Российская Федерация;
- страны Содружества Независимых Государств;
- страны экспортных поставок.

2.6. Планируемые сегменты по регионам и их характеристики.

## 2.7. Потенциальная емкость рынка по регионам.

Содержание п.2.6. и п.2.7. бизнес-плана определяется в процессе маркетинговых исследований рынка. Рекомендуемые методики их проведения представлены в Приложении к данному макету.

Для характеристики п.2.6. проводится анализ потребителей и сегментация рынка.

Анализ потребителей.

Идентифицируют потребителей:

- перечень покупателей,
- покупаемые товары,
- места покупки.

Идентифицируют потребности потребителей:

- причины покупки,
- мотивы покупки,
- время покупки,
- количество покупок,
- частота покупок.

Идентифицируют поведение потребителей:

- покупательские привычки,
- процесс принятия решения о покупке,
- участники процесса принятия решения о покупке.

Различные рынки имеют различные характеристики поведения покупателей:

а) Рынки потребительских товаров:

- потребитель имеет комплексные потребности, которые зачастую осознает лишь частично;
- предлагаемый товар имеет для потребителя не только функциональное, но и эмоциональное значение;
- зачастую не происходит настоящего процесса принятия решения, а потребитель скорее ориентируется на торговую марку, руководствуется установившимися привычками или мнением других потребителей.

б) Рынки товаров производственного назначения:

- закупаемые изделия предназначаются для дальнейшего использования в производственном процессе;
- потребности потребителей основываются на ясно определенной цели;
- процесс принятия решения о покупке зачастую сложен и происходит внутри организаций с большим числом лидеров, имеющих свое мнение;
- покупатель часто имеет глубокое и специальное знание продукта;
- проходит относительно много времени между первым контактом с потребителем и заключением контракта.

Сегментация рынка.

Целесообразно делить рынок на определенные сегменты на основе дифференцированного поведения потребителей. Более того, сегментация рынка - главное предварительное условие эффективного использования инструментов маркетинга.

Сегмент рынка должен отвечать трем требованиям:

- 1) поведение потребителей в сегменте должно быть возможно более одинаковым,
- 2) сегмент должен быть четко отличим от других,
- 3) размеры сегмента должны быть достаточно большими, чтобы предприятие, действующее на дифференцированном участке рынка, смогло окупить затраты.

Сегментация может основываться на следующих факторах:

- географические или языковые критерии (национальность, регион, преобладание городского или сельского населения и т.д.);
- социально-демографические критерии:
  - а) индивидуальные (возраст, пол, доход, образование, профессия, размер семьи и т.д.),
  - б) относящиеся к предприятию (размер, отрасль промышленности и т.д.);
- психологические критерии (способность потребителей воспринимать новизну, их жизненные цели, статус и т.д.):
- другие факторы.

Для каждого сегмента (целевой группы потребителей) определяют:

- структуру и потенциальную емкость рынка;
- потребности потребителей и критерии принятия решения о покупке;
- конкуренцию по доле захвата рынка;
- уровень рыночных цен;
- требования к продукту.

Количественными характеристиками рынка являются:

- емкость рынка;
- фаза жизненного цикла рынка;
- насыщение рынка;
- темпы роста (абсолютные значения и проценты за год);
- стабильность спроса.

Качественными характеристиками рынка являются:

- структура потребностей потребителей;
- мотивы совершения покупки;
- позиция по отношению к рекламе в процессе покупки;
- интенсивность и острота конкуренции.

## **7. Разработка раздела "3. Товар и конкурентоспособность"**

Цель раздела: Дать характеристику товара, делая упор на исчерпывающее знание отличительных черт и максимальное удовлетворение запросов рынка в данном виде товара.

Рекомендации:

- правильно используйте графики и диаграммы для сравнения Вашей продукции с аналогичными изделиями конкурирующих фирм;
- используйте фотографии и рисунки, если вы считаете, что они могут быть полезны;
- не перегружайте раздел техническими подробностями, если необходимо - дайте их в Приложении;
- определите, какими преимуществами обладает Ваша продукция.

### **3.1. Описание товара.**

В п.3.1. бизнес-плана описывается товар:

- наименование;
- перечень удовлетворяемых товаром потребностей;
- основные технические характеристики;
- потребительские свойства товара;
- дизайн (эргономические и эстетические показатели);
- основные отличия и преимущества товара;
- особенности технологии изготовления.

Для товаров, планируемых к реализации на внешних рынках, указывается:

- необходимость перехода к другой системе измерения;
- необходимость внесения изменений в конструкцию;
- приемлемость для страны-рынка названия, цвета, упаковки;
- приемлемость для страны-рынка языка, содержания, диаграммы в инструкциях и другой документации, прилагаемых к товару.

3.2. Экологические свойства товара и технологического процесса его изготовления.

В п.3.2. бизнес-плана описывается:

- воздействие товара на экологическую среду;
- свойства товара, благоприятно воздействующие на экологическую среду;
- возможности товара по контролю состояния экологической среды;
- обеспечение экологической и технологической безопасности.

Влияние эксплуатации товара на экологическую среду должно анализироваться особенно тщательно у товаров, предназначенных для основного производства следующих объектов и видов промышленности:

- нефтехимическая, нефте- и газоперерабатывающая промышленность;
- химические комбинаты и предприятия по производству стекла, минеральных удобрений, пестицидов и других ядохимикатов;
- добыча и переработка всех видов полезных ископаемых, включая нефть и газ;
- предприятия по производству древесной массы, целлюлозы, полуцеллюлозы, бумаги, картона;
- фабрики по очистке, промывке и отбеливанию шерсти, кожевенные заводы, красильные фабрики;
- предприятия с гидромеханизированной добычей песчано-гравийных материалов, цементные и известковые заводы;
- микробиологические производства и заводы антибиотиков;
- склады для хранения нефтяных, нефтехимических, химических продуктов, ядохимикатов, минеральных удобрений, пестицидов, наземные хранилища природного газа, подземные хранилища горючих газов;
- животноводческие комплексы (свиноводческие, по откорму молодняка крупного рогатого скота, птицефабрики);
- мелиоративные системы;
- системы водоснабжения крупных городов;
- объекты, полигоны термической, химической переработки, утилизации и захоронения промышленных, сельскохозяйственных и других отходов;
- санитарно-технические сооружения и установки коммунального назначения: мусоросжигательные и мусороперерабатывающие заводы, свалки для складирования отходов органического происхождения (включая скотомогильники), твердых бытовых отходов районного или областного значения.

3.3. Состояние разработки.

В п.3.3. бизнес-плана характеризуется состояние разработки:

- изделие окончательно разработано;
- создан макет, рабочий или опытный образец;
- изделие находится в стадии постановки на производство;
- изделие находится в стадии производства;
- имеются возможности для расширения ассортимента предлагаемого товара;

3.4. Дефицитные материалы, сырье, комплектующие и труднодоступные районы поставки.

В п.3.4. бизнес-плана указывается:



- использование в товаре дефицитного сырья, материалов, комплектующих;
- труднодоступные районы поставок;
- возможность найти более доступное сырье, материалы, комплектующие и районы поставки;
- существование альтернативных поставок.

### 3.5. Научеёмкость товара и технологии. Правовая защита товара.

В п.3.5. бизнес-плана описывается:

- использование лицензий, "ноу-хау", авторских прав;
- патентозащищённость (действующая и планируемая), сроки действия и страны;
- наличие или планирование регистрации торговой марки товара.

### 3.6. Общая характеристика конкурентоспособности товара.

Конкурентоспособность товара является относительной (по отношению к товарам-конкурентам) характеристикой. Она определяется:

- качеством товара,
- наличием торговой марки,
- состоянием рекламной деятельности,
- ценообразованием и различными видами уступок и льгот,
- уровнем послепродажного обслуживания.

Для ответа по п.3.6. заполняют табл.1, сравнивая предлагаемый товар, его цену, продвижение и сбыт с основными товарами-конкурентами (товар А, товар Б, товар В и др.).

**Таблица 1**

Факторы конкурентоспособности	Оценка предлагаемого товара в сравнении с товарами конкурентов			
	Товар	Товар А	Товар Б	Товар В
<b>1. Товар</b>				
1.1. Качество				
1.2. Техничко-экономические показатели и показатели ресурсосбережения				
1.3. Престиж торговой марки				
1.4. Дизайн				
1.5. Упаковка				
1.6. Гарантийный срок				
1.7. Уровень послепродажного обслуживания				
1.8. Надёжность				
1.9. Защищённость патентом				
<b>2. Цена</b>				

2.1. Продажная				
2.2. Процент скидки с цены (от объема партии и т.д.)				
2.3. Условия платежей с точки зрения выгоды для потребителя: - с отсрочкой платежей, - предоплата.				
<b>3. Продвижение товара на рынки</b>				
А. Рынок потребительских товаров:				
3.1. Реклама				
3.2. Стимулирование сбыта				
3.3. Личные продажи				
3.4. Пропаганда				
Б. Рынок промышленных товаров:				
3.1. Личные продажи				
3.2. Стимулирование сбыта				
3.3. Реклама				
3.4. Пропаганда				
<b>4. Сбыт</b>				
4.1. Каналы сбыта				
4.2. Размещение складских помещений				
4.3. Система транспортировки				
4.4. Система контроля запасов				

Для каждого фактора конкурентоспособности проставляют оценки в сравнении с предлагаемым товаром: "хуже", "одинаково", "лучше".

После чего делается качественный анализ, а его результаты используют при разработке плана реализации.

Возможно привлечение для заполнения такой таблицы группы экспертов, проставление ими количественных оценок и их обработка.

При сравнении продвижения товара на рынок, планировании рекламной кампании и составлении планов реализации помните, что эффективность стимулирования продаж для потребительских и промышленных товаров различна. Так, для товаров широкого спроса наиболее эффективна реклама. Если ее эффективность

принять за 1, то эффективность стимулирования сбыта составит 0,84, личных продаж - 0,57, а пропаганды - 0,31.

Для товаров промышленного назначения наиболее эффективны личные продажи. Если их эффективность принять за 1, то эффективность стимулирования сбыта составит 0,58, рекламы - 0,37, а пропаганды - 0,26.

## **8. Разработка раздела "4. План реализации товара"**

Цель раздела: Показать, как планируется реализация товара, и документально подтвердить запланированный сбыт.

4.1. Программа рыночных исследований в процессе вывода товара на рынок и на последующих этапах жизненного цикла товара.

В п.4.1. бизнес-плана описывается:

- план сбора и анализа рыночной информации в процессе разработки, на этапах пробных продаж, выведения на рынок и последующих этапах жизненного цикла товара;
- планируемые работы по уточнению объема продаж, ассортимента товара и рынков сбыта;
- направления совершенствования продукции с учетом срока прохождения жизненного цикла товара, ответных действий конкурентов, реакции потребителей, требований к упаковке, ее параметрам и внешнему виду.

4.2. Рекламная кампания.

В п.4.2. бизнес-плана приводятся:

- целевые группы воздействия;
- основные цели кампании;
- средства и способы рекламы;
- сроки и частота рекламных обращений;
- исполнители.

4.3. Планирование сбыта.

В п.4.3. бизнес-плана приводятся:

- характеристика собственной сбытовой сети и каналы сбыта товара;
- использование сбытовых сетей других фирм;
- работа под торговой маркой известной фирмы;
- использование "Паблик-релейшнз".

4.4. Планирование послепродажного обслуживания и сервиса.

В п.4.4. бизнес-плана характеризуется организация послепродажного обслуживания и сервиса.

4.5. Затраты на реализацию товара.

В п.4.5. бизнес-плана указываются планируемые затраты на реализацию товара (коммерческие расходы).

4.6. Объем реализации товара во времени, по регионам и потребителям.

В п.4.6. бизнес-плана указываются:

- объем реализации товара в натуральных и денежных единицах для планируемого срока реализации проекта. Если не известен жизненный цикл товара, то срок должен быть не менее 3-5 лет или до выхода на проектную мощность;
- объем реализации указывают по регионам и по основным потребителям.

4.7. Документальное подтверждение запланированного объема сбыта товара.

В п.4.7. бизнес-плана указывается наличие документального подтверждения планируемых поставок товара на период не менее срока окупаемости проекта. Сами договора купли-продажи, протоколы намерений, оформленные по всем правилам,

приводят в приложении к бизнес-плану.

## **9. Разработка раздела "5. План обеспечения предметами и средствами труда"**

Цель раздела: Привести план приобретения необходимого сырья, материалов, комплектующих, оборудования для изготовления товара.

5.1. Название региона поставки.

Рассматриваются регионы поставки: Республика Татарстан, Российская Федерация, страны Содружества Независимых Государств и другие зарубежные страны. Особо выделяется свой регион, если возможно организовать замкнутый цикл производства товара в Республике Татарстан.

Пункты 5.2.-5.6. бизнес-плана заполняются отдельно по каждому из регионов поставки.

5.2. Фирмы-поставщики по основным видам сырья, материалов, комплектующих и оборудования.

В п.5.2. для каждого основного вида сырья, материалов, комплектующих и оборудования указывается название фирмы, город, страна. Полный перечень приобретаемого оборудования приводится в Приложении.

5.3. Объемы поставок.

В п.5.3. объемы поставок указываются в натуральных и денежных единицах (для импорта - в валюте страны импорта).

5.4. Характер и средства доставки.

В п.5.4. указываются характер и средства доставки необходимого сырья, материалов, комплектующих и оборудования.

5.5. Гарантированность и стабильность поставок.

В п.5.5. подтверждают гарантированность и стабильность поставок:

- указываются альтернативные поставки по более выгодным условиям или из более доступных регионов,
- указываются лимитированные поставки, причины и пути их устранения.

5.6. Наличие протоколов намерений, договоров, контрактов на поставку.

В п.5.6. перечисляют документы, подтверждающие поставку, а сами документы приводятся в приложении.

## **10. Разработка раздела "6. План обеспечения производства"**

Назначение - дать представление о продуманности обеспечения производства недостающими мощностями и оборудованием.

6.1. Проведение НИОКР для обеспечения производства своими силами.

6.2. Проведение НИОКР для обеспечения производства по договору.

В п.6.1. и п.6.2. бизнес-плана указываются:

- этапы, сроки и стоимость НИОКР по созданию необходимого оборудования или технологического процесса для производства товара.

6.3. Этапы и сроки технологической подготовки серийного производства.

В п.6.3. приводятся этапы и сроки технологической подготовки серийного производства.

6.4. Технологическое оборудование, необходимое для производства запланированного количества товара.

В п.6.4. (при большом объеме - в приложении) приводится перечень

оборудования, необходимого для запланированного максимального объема производства товара.

6.5. Недостающие производственные мощности и технологическое оборудование.

В п.6.5. указываются:

- производственные мощности;
- производственные площади;
- станки;
- транспортные средства;
- вентиляционное оборудование;
- складские помещения;
- очистные сооружения;
- охрана;
- энергоносители:  
электроэнергия,  
вода,  
пар,  
газ,  
сжатый воздух;  
и др.

6.6. Способы привлечения недостающих, мощностей и оборудования.

В п.6.6. указываются:

- покупка;
- аренда;
- лизинг;
- строительство;
- использование имеющегося.

6.7. Кооперация.

В п.6.7. указывается планируемая производственная кооперация (с кем и в какой области) при изготовлении товара. Подробно описывается кооперация с предприятиями Республики Татарстан.

6.8. Сертификация производства.

6.9. Система контроля качества товара.

6.10. Охрана окружающей среды.

В п.6.10. описывается воздействие технологического процесса изготовления товара на экологическую среду, указывают мероприятия по охране окружающей среды при производстве товара и подтверждающие их документы.

6.11. Общие издержки (управление, производство, сбыт).

6.12. Прямые издержки.

6.13. Охрана труда.

В пункте "6.13. Охрана труда" указываются:

- характеристика технологического процесса, применяемого сырья, материалов и конечного продукта;
- планируемые меры по обеспечению безопасной организации производства и исключению рисков повреждения здоровья работников.

## **11. Разработка раздела "7. План по трудовым ресурсам"**

Ответы на пункты 7.1., 7.2., 7.4. рекомендуется представить в виде табл.2. или

табл.3. Таблицу приводят в приложении, а в основном тексте - результаты.

Таблица 2

Категория работников	Численность по годам реализации проекта				Часовая ставка по годам				Число человеко-часов по годам				Годовой заработок по годам			
Специалисты																
Квалифицированные рабочие																
Младший обслуживающий персонал																
Всего требуется																
из них: новые рабочие места																
в т.ч. - новые рабочие места, не требующие обучения																
- новые рабочие места, требующие обучения																

Таблица 3

Должность	Количество	Месячный оклад тыс.руб.	Всего	Выплаты в течение реализации проекта
				с _____ месяца по _____ месяц
				с _____ месяца по _____ месяц
				с _____ месяца по _____ месяц

7.1. Обеспеченность персоналом.

7.2. Необходимость и форма привлечения новых работников.

В п.7.2. указываются формы привлечения к труду:

- постоянная работа;
- совместительство;
- надомная и т.д.

7.3. Необходимость обучения.

В п.7.3. указываются:

- специальность;
- форма обучения;



- место;
- срок;
- стоимость.

7.4. Создание новых рабочих мест.

7.5. Штатное расписание.

(Отдельно для управления, производства и сбыта)

## **12. Разработка раздела "8. Организационно-правовая форма реализации проекта"**

Цель раздела: спланировать организацию производства товара.

При существующем состоянии промышленных предприятий, их большой задолженности, старой системе и структуре управления существует опасность того, что выделенные средства пойдут не по назначению.

Для успешной реализации проекта необходимо выделить (обособить) проект с разумным использованием получаемой от его реализации прибыли. Должны быть показаны организационные мероприятия по реализации проекта:

- выделение подразделения, осуществляющего проект, на самостоятельный баланс со своим расчетным счетом и получение им субсчета;
- создание временной организационной структуры;
- назначение руководителя проекта;
- для существующего предприятия должна быть выполнена оценка соответствия его структуры и применяемых методов управления специфике поставленных целей проекта и путей их достижения;
- для создаваемых предприятий проектирование всех структур должно быть в максимальной степени увязано с основными положениями проекта;
- создание совместного предприятия.

## **13. Разработка раздела "9. Оценка риска и страхование"**

Назначение - определение потенциальных проблем, трудностей и рисков, с которыми придется столкнуться в ходе реализации проекта.

Инвестор должен убедиться, что разработчик бизнес-плана реально смотрит на вещи и готов к сложностям, которые всегда сопровождают осуществление любого, даже самого подготовленного мероприятия.

Основными видами риска по месту их возникновения могут быть:

- риск отсутствия сбыта;
- риск организации производства;
- производственный риск при изготовлении продукции;
- финансовый риск, возникающий в сфере взаимоотношений с банками и финансовыми органами.

Необходимо привести:

- перечень возможных рисков с указанием субъективной оценки их возникновения и ожидаемого ущерба от этого,
- меры по профилактике и нейтрализации рисков,
- программу страхования от рисков,
- название страховой компании, с которой предполагается работать, ее реквизиты (адрес, телефон, фамилии).

## 14. Разработка раздела "10. Финансово-экономическое обоснование"

Цель раздела: определить эффективность проекта.

В данном разделе необходимо представить по периодам планирования проекта по формам таблиц 10.1-10.11 в постоянных ценах следующие данные:

- инвестиционные издержки (таб.10.1);
- график освоения проектной мощности производства (таб.10.2);
- затраты на производство и реализацию продукции (услуг) (таб.10.3);
- источники финансирования инвестиционного проекта (таб.10.4);
- план денежных поступлений и выплат по годам реализации проекта (таб.10.5);
- данные для расчета срока окупаемости проекта (таб.10.6);
- данные для расчета внутренней нормы рентабельности (таб.10.7);
- данные для расчета срока окупаемости с учетом дисконтирования и дисконтированного дохода (таб.10.8);
- расчет НДС (таб.10.9);
- график погашения кредита и уплаты процентов (таб.10.10);
- бюджетный эффект от реализации проекта (таб.10.11).

Расчет оборотных средств выполняют по форме табл.11.1 и приводят в приложении к бизнес-плану.

Согласие банков или других заимодателей, включая иностранных, на предоставление средств должно быть подтверждено соответствующими документами с обязательным указанием условий предоставления кредитов (процентная ставка, условия, сроки предоставления и погашения кредита).

Продолжительность расчетного периода в течение первых двух лет (включая выпуск продукции) устанавливается в один квартал, далее - по годам.

При наличии компьютерных программ "Альт-Инвест", "Project Expert", "Аналитик" и др. рекомендуется использовать их для проведения необходимых расчетов и заполнения таблиц 10.1-10.10. При этом расчеты рекомендуется проводить поквартально, исследовать чувствительность показателей проекта к изменениям основных его характеристик, а также использовать другие дополнительные возможности этих программ.

Ходатайство о предоставлении средств республиканского бюджета на возвратной и платной основе должно быть подкреплено сведениями об отсутствии других источников финансирования проекта и обязательством целевого использования испрашиваемых государственных средств.

В случае стремления претендента получить государственную гарантию для привлечения инвестиции необходимо охарактеризовать риски и обосновать значение гарантии.

Исходными данными определения эффективности инвестиционного проекта служат данные плана денежных поступлений и выплат (таблица 10.5). Необходимым условием реализуемости проекта является положительное значение показателя денежного потока для каждого интервала времени (таблица 10.6).

Для оценки эффективности проекта вычисляются:

- срок окупаемости,
- внутренняя норма рентабельности\*,
- срок окупаемости с учетом дисконтирования,
- чистый дисконтированный доход (ЧДД)\*\*,
- срок возврата кредита (для каждого кредита отдельно),
- рентабельность продаж.

Рентабельность продаж определяется как отношение прибыли от продаж к

объему реализованной продукции по проекту. Принципиальным условием эффективности проекта является положение о том, что рентабельность продаж по проекту должна быть выше рентабельности продаж предприятий-конкуренгов.

Рентабельность продаж рассчитывается по данным [таблицы 10.8.1](#).

Объем инвестиций при расчете срока окупаемости принимается без учета налога на добавленную стоимость.

\* В инвестиционном проектировании используются также другие названия: внутренняя норма доходности (ВНД), внутренняя норма прибыли, возврата инвестиций, Internal Rate of Return (IRR).

\*\* Другие названия - чистая приведенная (или чистая современная) стоимость, интегральный эффект, Net Present Value (NPV).

Срок окупаемости представляет собой отрезок времени с момента выдачи средств республиканского бюджета (внебюджетных фондов) на возвратной и платной основе до момента, когда разность между накопленной суммой чистой прибыли с амортизационными отчислениями и суммарным объемом инвестиций приобретает положительное значение. Срок окупаемости рассчитывается по данным [табл.10.6](#). В объем инвестиций включаются затраты за счет всех источников финансирования согласно итогу [табл.10.4](#).

При определении эффективности проекта показатели чистой прибыли и амортизационных отчислений относятся только к реализации инвестиционного проекта и не должны отражать результаты хозяйственной деятельности существующего предприятия, принадлежащего заявителю.

Внутренняя норма рентабельности определяется как дисконтирующий множитель, приводящий разновременные значения баланса доходов и расходов к началу реализации проекта.

Она является максимальной величиной процентной ставки, при которой занятые средства окупятся за жизненный цикл проекта. Исходя из условия, что сумма дисконтированных разностей платежей равна нулю:

$$\text{Сумма } (T;t=1) P_t \frac{1}{(1 + n)^{t-1}} = 0,$$

где  $P_t$  - ежегодная разность платежей ([табл.10.7](#));

$T$  - суммарная продолжительность жизненного цикла проекта, включая строительство объекта и эксплуатацию основного технологического оборудования;

$n$  - внутренняя норма рентабельности.

Внутренняя норма рентабельности рассчитывается по данным [таблицы 10.7](#).

Расчеты производятся последовательным подбором  $n$ . Принципиальным условием эффективности проекта является положение о том, что внутренняя норма рентабельности должна быть не меньше принятой процентной ставки по долгосрочным кредитам.

Срок окупаемости с учетом дисконтирования и дисконтированный доход рассчитываются по данным [табл.10.8](#).

Коэффициенты дисконтирования  $a_t$  для постоянной нормы дисконта  $E$  рассчитываются по формуле

$$a_t = (1 + E)^{-(t-1)},$$























Таблица 10.7

**Данные для расчета внутренней нормы рентабельности**

Наименование показателей	Годы строительства и эксплуатации											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ежегодная разность платежей (Pt) Pt=(п.п.1-3 табл.10.6.)												

Таблица 10.8

**Данные для расчета срока окупаемости с учетом дисконтирования и дисконтированного дохода NPV**

Наименование показателей	Номер шага расчета											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Объем инвестиций (п.1 табл.10.6.)												
2. Сумма чистой прибыли и амортизационных (п.3 табл.10.6.)												
3. Коэффициенты дисконтирования at												
4. (1) * (3)												
5. (2) * (3)												
6. (5) - (4)												
7. То же нарастающим итогом (NPVt)												

Таблица 10.8.1

**Рентабельность продаж**

Наименование показателей	Годы					
	1	2	3	4	5	6



1. Привлечение кредитов										
2. Погашение задолженности по кредиту										
3. Задолженность по кредиту на конец периода										
4. Начислено и выплачено процентов - всего в том числе за счет: средств господдержки собственных средств										
5. Сумма невыплаченных процентов, в том числе за счет: средств господдержки собственных средств										

Таблица 10.11

**Бюджетный эффект от реализации проекта**

(тыс. рублей)

Наименование статьи	1-й год	2-й год	Третий и последующие годы, всего
1. Выплаты а) предполагаемая государственная поддержка проекта			
2. Поступление средств, итого (п.2"а" + п.2"б" + п.2"в" + п.2"г" + п.2"д" + п.2"е") в том числе:			
а) налоги и платежи в бюджет (расшифровать), в том числе: в федеральный бюджет Российской Федерации в бюджет Республики Татарстан			
б) платежи за регистрацию прав на недвижимое имущество и землю			
в) отчисления на социальное страхование			
г) выручка от продажи государственного пакета акций			





4. Запасы энергоресурсов	дней				
	млн.руб				
5. Запасные части	дней				
	млн.руб				
6. Объем незавершенного производства	дней				
	млн.руб				
7. Запасы готовой продукции	дней				
	млн.руб				
8. Общая сумма	дней				
	млн.руб				
9. Прирост	млн.руб				

## **16. Методические и справочные материалы к макету бизнес-плана. Требования ЮНИДО к составу маркетингового исследования при разработке инвестиционного проекта и методики их проведения**

### **16.1. Общие положения**

Маркетинговое исследование в общем случае должно включать:

а) Анализ рынка и спроса:

оценка структуры целевого рынка;

анализ потребителей и сегментация рынка;

анализ каналов сбыта;

анализ конкуренции;

анализ социально-экономической среды;

внутренний анализ;

получение прогнозных оценок маркетинговой информации;

выводы, перспективы и риски;

б) Разработку стратегии инвестиционного проекта:

географический аспект стратегии;

доля рынка и базовые стратегии;

связи "продукт-рынок" и базовые стратегии;

стратегия конкуренции и расширения рынка;

определение стратегии инвестиционного проекта.

в) Разработку концепции маркетинга:

стратегические аспекты концепции маркетинга:

определение продукта и целевых групп;

определение целей маркетинга;

определение стратегии маркетинга;

оперативные аспекты концепции маркетинга:

определение маркетингового комплекса;  
определение маркетинговых мероприятий;  
определение концепции маркетинга.

г) Определение издержек и поступлений, связанных с маркетингом:  
проектирование поступлений от продаж;  
производственная программа.

Глубина и степень детализации данных работ, а следовательно и разнообразие методических материалов по их выполнению определяются сложностью каждой задачи и ее значением для проекта.

Виды деятельности, относящиеся к четырем компонентам маркетинга и называемые комплексом маркетинга, приведены в табл.16.1.

**Таблица 16.1**

<b>Продукт :</b>
Ширина продуктового набора Глубина продуктового набора Качество Внешний вид (эстетические и эргономические характеристики) Упаковка Техническое обслуживание Сервисное обслуживание Гарантийное обслуживание Возможность возврата покупки
<b>Цена :</b>
Позиционирование цены Скидки и условия платежа Условия финансирования
<b>Продвижение :</b>
Реклама "Паблик рилейшнз" Персональные продажи Стимулирование продаж Политика в отношении торговой марки
<b>Сбыт :</b>
Каналы сбыта Плотность сети сбыта Время от оформления заказа до поставки Запасы Транспорт

Основные способы получения информации для проведения маркетингового исследования.

Существуют два основных способа получения требуемой информации, и в

большинстве случаев оба способа комбинируются:

"кабинетное исследование", то есть оценка существующей информации, содержащейся, например, в статистических данных или отчетах, которые были первоначально собраны или подготовлены для других целей;

"полевое исследование", то есть сбор и оценка информации непосредственно путем интервьюирования, тестирования и наблюдений.

Если обобщающие количественные оценки всецело или главным образом базируются на результатах "кабинетного исследования", то более детальные количественные, а также качественные показатели обычно получают в результате "полевого исследования". Взаимное перекрывание этих двух способов возникает из-за того, что в процессе определения размеров и характеристик рынка письменные источники должны дополняться данными интервью, тестов и наблюдений. Интервьюирование тщательно "отобранных" лиц является эффективным способом получения необходимых сведений о рынке. Не следует приступать к полевым исследованиям прежде, чем будет полностью исчерпан весь потенциал кабинетных исследований. Необходимо собрать и проанализировать все относящиеся к теме письменные материалы, подготовленные внутри и вне предприятия, для того чтобы минимизировать, с одной стороны, различные финансовые издержки, связанные с проведением полевых исследований, и с другой - возможность негативной реакции опрашиваемых при слишком длительном их интервьюировании.

При проведении выборочных обследований и полевых исследований необходимо руководствоваться определенными правилами.

Цель выборочных исследований - оценка истинных (неизвестных) значений характеристик совокупности по выборочным значениям. Поскольку этот метод является статистическим, важно правильно сформировать выборку.

Формирование должно быть случайным, то есть каждый представитель совокупности должен иметь равную вероятность быть отобранным. При обработке результатов необходимо оценивать не только средние значения, но и интервальные.

Полевые исследования охватывают пять главных функций: формирование выборки, составление опросной анкеты, интервьюирование, обработку данных, их интерпретацию и написание отчета. Исследование рынка - дорогой и требующий времени способ прогнозирования спроса на конкретный продукт. При этом различают личный опрос потребителей и промышленные исследования.

Различают два вида информации о рынке: общая рыночная информация и конкретная информация об определенном сегменте рынка (группе потребителей, продукте или группе продуктов).

Большинство маркетинговых исследований содержит следующую информацию:

общие экономические показатели, связанные со спросом на продукт (численность населения и темпы его роста, доход и потребление на душу населения, валовой внутренний продукт на душу населения и годовой его прирост, распределение доходов);

государственная политика и законодательство применительно к потреблению, производству, импорту и экспорту рассматриваемых продуктов, стандартам, ограничениям, таможенным пошлинам, налогам, а также субсидиям и другим формам стимулирования, кредитному контролю и валютному регулированию;

существующий уровень отечественного производства в натуральном и стоимостном выражении, включая производство продукции, предназначенной для внутреннего потребления и не поставляемой на рынок;

существующий уровень импорта в натуральном и стоимостном выражении;

производство и импорт товаров-заменителей и близких к ним;

дефицитные потребляемые ресурсы и комплектующие;  
 планируемые показатели производства, определенные национальными планами экономического развития, имеющие отношение к рассматриваемым продуктам, товарам-заменителям и комплектующим;  
 существующий уровень экспорта в натуральном и стоимостном выражении;  
 характеристики поведения потребителей - обычаи, привычки, реакции (индивидуальные и коллективные), а также торговая практика.  
 Должны быть идентифицированы конкретный спрос и рыночная информация для определенного сегмента рынка и установлена пригодность этих данных для использования.

## 16.2. Методика оценки структуры целевого рынка

Четкая идентификация и качественный анализ структуры рынка являются основой для его исследования.

Определяется целевой рынок для инвестиционного проекта. Выполняется описание и анализ структуры этого рынка. Выясняется, кто и что определяет основные характеристики рынка, на который предполагается войти. Предприятия не могут функционировать независимо и автономно на рынке и в рамках экономики или социально-экономической системы. Существуют определенные взаимозависимости между конкурентами и партнерами, между производителями и потребителями. Важно оценить и описать все значимые связи между элементами, представленными на [рис.16.1](#).

### Социально-экономическая и природная среда



Рис.16.1.

Другими словами, необходимо описать структуру промышленности (поставщиков, типы предприятий), характеристики потребителей, особенности занятости и конкуренции, а также структуру сбыта. Для анализа рекомендуется заполнять стандартные формы, приведенные в [табл.16.2.](#) и [табл.16.3.](#)

**Таблица 16.2**

### Определение рынка и анализ рыночной структуры

Проект:
Определение рынка (продуктовые группы, регионы)
Структура целевого рынка с описанием взаимосвязей внутри системы, действий участников и т.д.

**Таблица 16.3**

### Анализ системы маркетинга

Отраслевая структура	Наименование поставщиков товаров и услуг Разнообразие поставщиков Типы предприятий, предлагающих продукцию (услуги)
Структура потребителей	Наименование потребителей Типы потребителей
Занятость и конкуренция	Использование установленных мощностей Действия против конкурентов
Основные орудия конкуренции	Качество Ассортимент продуктов Реклама Ценообразование
Структура сбыта	Условия поставки География сбыта Каналы сбыта

При оценке структуры рынка необходимо помнить, что под комплексом маркетинга понимается комбинация четырех маркетинговых инструментов: продуктовый комплекс, комплекс сбыта, комплекс коммуникаций и ценовой комплекс, приведенные в [табл.16.1.](#)

### 16.3. Методика анализа потребителей и сегментация рынка

После оценки структуры рынка следует идентифицировать потребителей, их потребности и поведение.

Необходимо ответить на вопросы:

Что покупается на рынке?

Почему покупается? Каковы мотивы покупки?

Кто является покупателем, кто принимает решение о покупке, участвует в принятии этого решения?

Когда покупают (процесс принятия решений, покупательские привычки, например, сезонные покупки)?

Сколько покупают (количество и частота покупок)?

Где совершают покупку?

Различные рынки имеют различные характеристики поведения покупателей.

Рынок потребительских товаров имеет следующие характеристики:

потребитель имеет комплексные потребности, которые зачастую осознает лишь частично;

предлагаемый товар имеет для потребителя не только функциональное, но и эмоциональное значение;

зачастую не происходит настоящего процесса принятия решения; потребитель скорее ориентируется на торговую марку, руководствуется установившимися привычками или внезапно возникшим желанием покупки;

мнение потребителя крайне важно.

Рынок товаров производственного назначения имеет следующие характеристики:

закупаемые изделия предназначаются для дальнейшего использования в производственном процессе;

потребности потребителей чаще всего основываются на явно определенной цели;

процесс принятия решения зачастую сложен и происходит внутри организаций с большим числом лидеров, имеющих свое мнение;

покупатель часто имеет глубокое или специальное знание продукта;

проходит относительно много времени между контактом с потребителем и заключением контракта.

#### 16.3.1. Сегментация рынка.

Анализ может проводиться как для рынка в целом, так и для каждого сегмента отдельно.

Сегмент рынка должен отвечать трем требованиям:

поведение потребителей в сегменте должно быть возможно более единообразным;

сегмент должен быть четко отличим от других;

размеры сегмента должны быть достаточно большими, чтобы предприятие, действующее на дифференцированном участке рынка, смогло окупить затраты.

Сегментация может основываться на следующих критериях:

географических или языковых (национальность, регион, преобладание городского или сельского населения и т.д.);

социально-демографических: индивидуальных (возраст, пол, доход, образование, профессия, размер семьи и т.д.) или относящихся к предприятию (размер, отрасль промышленности и т.д.);

психологических (способность потребителей воспринимать новизну, их жизненные цели, статус и т.д.)

и других критериях.





Какие преимущества в будущем может получить предприятие, действуя в географически ограниченном пространстве?

После определения географического положения возможных экспортных рынков на основе реальных прогнозов относительно степени проникновения необходимо провести специальное рыночное исследование в выбранных странах. Диапазон такого исследования зависит от предполагаемой экспортной ориентации проекта.

Факторы, определяющие экспортные рынки, имеют тенденцию быть более сложными, чем факторы, влияющие на внутренние рынки. Хотя методы оценки и прогнозирования в основном одни и те же, их необходимо рассматривать отдельно, изучая определенные страны. Диапазон экспортных исследований находится между оценками прошлых импортных поставок на внешнем рынке с общими оценками на будущее и детальным прогнозированием будущего спроса в отношении конкретного внешнего рынка с использованием описанных ниже методов прогнозирования. Такое прогнозирование проводится только когда перспективы экспорта определенного продукта оправдывают проведение такого дорогостоящего исследования.

Для проведения анализа потребителей и сегментации рынка следует обратиться к [рис.16.1.](#) и [табл. 16.2.](#), [табл. 16.3.](#) и [табл. 16.4.](#)

**Таблица 16.4**

### **Анализ характеристик рынка**

Количественные характеристики: емкость рынка, фазы жизненного цикла рынка, насыщение рынка, темпы роста (абсолютные значения и проценты за год), неполные рынки, стабильность спроса.
Качественные характеристики: структура потребностей потребителей, мотивы совершения покупки, процесс покупки, позиция по отношению к информации, интенсивность и острота конкуренции.

### **16.4. Методика анализа каналов сбыта**

Каналы продаж или сбыта связывают производителей с конечным пользователем. Эта посредническая функция обычно выполняется специализированными предприятиями, агентствами или представителями, использующими свои собственные инструменты маркетинга. Кроме того, эти каналы являются также линиями передачи информации между производителями и потребителями. Существуют три основных "маршрута" к конечному потребителю: через оптовиков к розничным торговцам, только через розничных торговцев и напрямую потребителю. Выбор каналов сбыта должен основываться на результатах исследования рынка.

#### 16.4.1. Сбыт через основных торговцев.

Этот канал осуществляет особенно ценную функцию, когда в оборот включается большой ассортимент товаров и они должны быть доведены до большого числа мелких розничных точек. Преимущества этого канала сбыта:

оптовик часто принимает большие партии товаров, чтобы складировать их и создавать запасы;

оптовик охватывает большинство мелких торговцев;

транспортные проблемы производителя, оформление счетов и кредитный контроль сравнительно просты;

относительно небольшой круг продавцов, с которыми производителю необходимо поддерживать связь.

#### 16.4.2. Сбыт через розничных торговцев.

Сбыт может быть не связанным никакими ограничениями или быть выборочным.

Первое возможно для некоторых марочных и не марочных товаров, которые покупаются очень широким кругом потребителей через короткие промежутки времени.

Выборочный сбыт пригоден для продуктов высокого качества, имеющих торговую марку и рекламируемых в национальном или региональном масштабе, а также для тех, установка которых может потребовать высокой квалификации и послепродажного обслуживания. Некоторые товары длительного пользования нецелесообразно реализовывать именно таким способом.

#### 16.4.3. Сбыт непосредственно потребителям.

Прямая продажа - обычный канал для реализации промышленной продукции и товаров производственного назначения. Агенты производителей могут назначаться самим предприятием.

Другие каналы прямых продаж - продажа вразнос и заказы по почте.

Торговый агент выполняет функции канала, по которому производитель может добраться до потребителя.

Маркетинговый инструментарий проекта должен оказывать поддержку маркетинговому каналу торговых агентов, чьи интересы, в основном лежащие в сфере упаковки и продвижения продукта, надо брать в расчет с самого начала проекта.

### 16.5. Методика анализа конкурентов

При анализе конкурентов важно сконцентрировать внимание на основных отдельных конкурентах или на группах, характеризующихся сходным поведением.

В начале собирается общая информация о позициях конкурентов (общий объем продаж, объем продаж в важнейших сегментах, общая доля на рынке, доли рынка в важнейших сегментах и полные издержки на маркетинг). После чего выполняются два этапа анализа.

На первом этапе готовятся ответы на вопросы:

Каковы цели конкурентов?

Каково поведение конкурентов?

Как конкуренты оценивают свое собственное положение?

Каковы сильные и слабые стороны конкурентов?

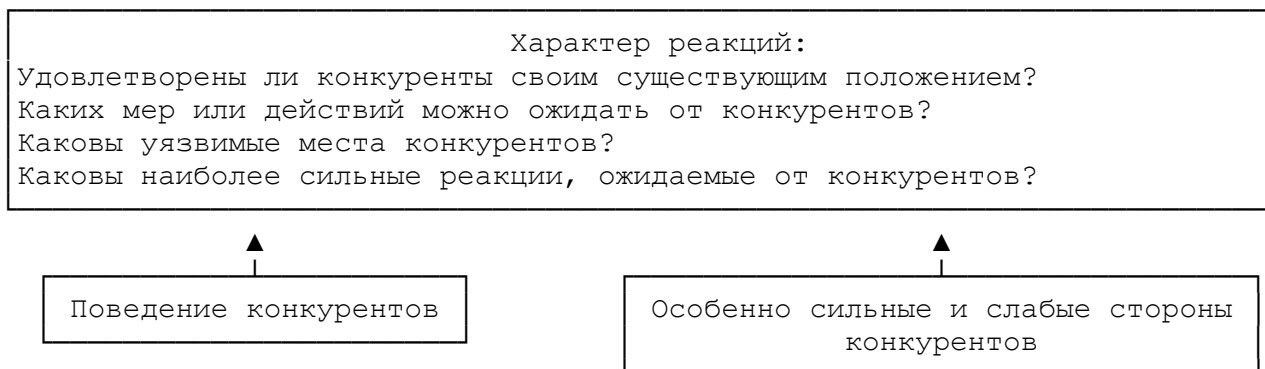
Кроме того, следует рассмотреть вопросы, представленные на рис.16.3.

Цели конкурентов



Самооценка конкурентов





**Рис.16.3. Оценка характера возможных реакций конкурентов.**

На втором этапе анализа выявляются главные сильные и слабые стороны конкурентов и проводится оценка в сравнении с собственным предприятием согласно табл.16.5.

**Таблица 16.5.**

**Оценка конкурента в сравнении с собственным предприятием**

Сравниваемые факторы	Оценка в сравнении с собственным предприятием			
	хуже	одинаково	лучше	примеч.
<p style="text-align: center;">Продукт:</p> Наличие лицензии на разработку и производство продукта Сертифицированность продукта Сертифицированность системы контроля качества продукта Ширина продуктового комплекса Глубина продуктового комплекса Качество Дизайн Упаковка Техническое обслуживание, сервис Гарантийное обслуживание Возможность возврата				
<p style="text-align: center;">Цена:</p> Позиционирование цены Скидки Условия платежей Условия финансирования				
<p style="text-align: center;">Продвижение:</p> Реклама Персональные платежи				

Стимулирование сбыта				
Торговая марка				
"Паблик рилейшнз"				
	Сбыт :			
Каналы сбыта				
Плотность сбыта				
Цикл заказа				
Товарные запасы				
Транспорт				

При этом нужно особое внимание обратить на следующие вопросы:

Как конкуренты используют свой маркетинговый инструментарий?

Какие целевые группы (сегменты) они осваивают и на сколько хорошо?

В каких сегментах они особенно сильны и где их слабые стороны?

В отечественной практике анализа конкуренции значительное место уделяется оценке конкурентоспособности товара. Известны несколько методик такой оценки. Все они основаны на сравнении товаров по некоторым характеристикам. Несмотря на отдельные достоинства, методики имеют ряд общих недостатков:

не содержат правил отбора параметров, определяющих конкурентоспособность товара,

не содержат правил отбора базового изделия,

не описывают процедуры проведения экспертных оценок,

не оценивают степень согласованности мнений экспертов,

не позволяют проводить оценки на ранних стадиях проектирования изделия.

Эти недостатки объясняются, в основном, трудностью перевода различных суждений типа "больше", "меньше" в количественные их оценки, показывающие в общем случае "на сколько" одно "количество" больше другого или меньше.

Для устранения данных недостатков можно воспользоваться подходом, основанным на построении шкал отношений путем попарного сравнения некоторых объектов.

Суть метода состоит в следующем. Пусть рассматривается некоторое число не совсем аналогичных объектов, которые необходимо сравнить по определенным характеристикам. При этом полагается, что для осуществления такого сравнения нет общепризнанных шкал сравнения или средств количественного измерения характеристик. Тогда единственно возможным подходом для осуществления приемлемого практикой сравнения являются суждения экспертов.

В процессе многократного сопоставления суждений квалифицированных экспертов (опроса потребителей конкретных сегментов рынка) шкала постепенно развивается и становится практическим средством для перевода индивидуальных суждений экспертов в численные оценки. В общем случае, в силу произвольности "нуля отсчета" численных значений оценок, говорят, что "измерение" произведено по шкале интервалов, которая не обладает важным свойством аддитивности.

В качестве предварительного шага, связанного с построением такой шкалы, выводится ранжирование значимости факторов  $C_1, C_2, \dots, C_n$ , влияющих на конкурентоспособность товара, согласно табл.16.6.

**Таблица 16.6**

### **Ранжирование значимости**

Степень важности фактора	Определение	Объяснение
1	Одинаковая значимость	Два фактора вносят одинаковый вклад в достижение цели
3	Некоторое преобладание значимости одного действия над другим (слабая значимость)	Существуют соображения в пользу предпочтения одного из факторов, однако эти соображения недостаточно убедительны
5	Существенная или сильная значимость	Имеются надежные данные и логические соображения для того, чтобы показать предпочтительность одного из факторов другому
7	Очевидная значимость	Убедительное свидетельство в пользу предпочтения одного из факторов другому
9	Абсолютная значимость	Свидетельства в пользу предпочтения одного фактора другому в высшей степени убедительны
2, 4, 6, 8	Промежуточные значения между двумя соседними суждениями	Ситуация, когда необходимо компромиссное решение
1/2, 1/3, 1/4, 1/5, 1/6, 1/7, 1/8, 1/9	Если фактору (характеристике) $i$ при сравнении с фактором $j$ приписывается одно из определенных выше целых не нулевых чисел, то фактору $j$ при сравнении с фактором $i$ приписывается обратное значение	Согласованность была постулирована при получении $n$ числовых значений для образования матрицы

Если  $C_1, C_2, C_n$  - совокупность сравниваемых факторов ( $n \leq 10$ ), то количественные суждения о парах факторов ( $C_i, C_j$ ) представляются матрицей размера  $(n \times n)$   $A = [a_{ij}]$  ( $i=1, n$ ), где величины  $a_{ij}$  представляют собой суждения об относительном влиянии  $i$ -го фактора по сравнению с  $j$ -ым фактором.

Если степень значимости факторов (характеристик) одинакова, то величина  $a_{ij} = 1$ , в случае преобладания  $i$ -го фактора по сравнению с  $j$ -ым фактором (характеристикой) величина  $a_{ij}$  принимает целые значения из ряда 1, 2, ...9.

Чтобы обеспечить согласованность численных оценок, какая бы величина  $a_{ij}$  ни была взята для сравнения  $i$ -го фактора с  $j$ -ым, величине  $a_{ji}$  приписывается значение обратной величины, то есть  $a_{ji} = 1/a_{ij}$ . Если считается, что один фактор оказывает влияние на конкурентоспособность в  $\alpha$  раз сильнее другого, то влияние

последнего в  $1/\alpha$  раз слабее первого. В таком случае матрица суждений имеет ранг 1 и согласована тогда и только тогда, когда ее максимальное вещественное собственное значение  $\Lambda(\max.)=n$ . Полагается, что всегда  $\Lambda(\max.) \geq n$ , поэтому  $\Lambda(\max.)-n$  дает меру отклонения от согласованности и указывает, какие суждения следует проверить, если рассогласованность велика.

Пусть в результате изучения сегмента рынка установлено, что при покупке холодильника покупатель выбирает их по следующим техническим и эстетическим характеристикам: ресурс (Р), экономичность (Э), объем (О), материалоемкость (М), внешний вид (ВВ).

Используя табл.16.6. проводится попарное сравнение данных факторов с целью определения в количественном виде их относительного влияния на покупку холодильников для рассматриваемого сегмента рынка. При определении численных значений коэффициентов влияния  $a_{ij}$  руководствуются результатами изучения сегмента.

Результаты показаны в табл.16.7

**Таблица 16.7**

Факторы	Р	Э	О	М	ВВ
Р	1	2	5	7	5
Э	1/2	1	3	3	3
О	1/5	1/3	1	4	1
М	1/7	1/3	1/4	1	1
ВВ	1/5	1/3	1	1	1

Составив из коэффициентов влияния матрицу А, находится ее максимальное вещественное собственное значение, которое для данной матрицы равно  $\Lambda(\max.)=5,22$ .

Нормированный собственный вектор для полученного  $\Lambda(\max.)$  имеет вид (0,462; 0,245; 0,121; 0,088; 0,084) и дает значения коэффициентов значимости параметров. Далее можно проводить расчет показателя конкурентоспособности по общепринятым методикам.

Данный метод позволяет определить базовый товар для оценки относительной конкурентоспособности других товаров на ранних стадиях их разработки.

## **16.6. Методика анализа социально-экономической среды**

### **16.6.1. Жизненный цикл подсектора.**

Исследование рынка должно включать анализ промышленного подсектора (группы предприятий, производящих почти взаимозаменяемую продукцию), а также оценку и анализ соответствующей экономической и социальной среды проекта. Анализ подсектора должен дать ответ на главный вопрос: каковы ключевые факторы успеха в конкурентной среде и каковы основные возможности и риски, характерные для данного конкретного сектора? Анализ должен быть сконцентрирован на жизненном цикле подсектора, его прибыльности и расширенной социально-экономической среде, частью которой является данный промышленный подсектор. Пример жизненного цикла подсектора показан на рис.16.4.

### Рис. 16.4. "Жизненный цикл подсектора"

ГАРАНТ:

Рис. 16.4. "Жизненный цикл подсектора" предоставляется пользователям системы ГАРАНТ по дополнительному требованию

Подсектор, в котором планируется реализация проекта, может находиться в любой фазе жизненного цикла (начало, рост, зрелость, насыщение, сокращение). Примеры подсекторов промышленности в различных фазах: электронные компоненты (рост), автомобили и продукты питания (зрелость или насыщение), судостроение (сокращение). Фазы жизненного цикла обязательно должны быть привязаны к рынку, на который нацелен проект.

Идентификация фазы жизненного цикла важна, поскольку она служит основой для выводов в отношении существующего и будущего рыночного потенциала, объема и доли рынка. Для достижения успеха в конкурентной борьбе для каждой фазы жизненного цикла должны применяться различные стратегии.

#### 16.6.2. Прибыльность подсектора.

Чем выше интенсивность конкуренции в подсекторе, тем больше давление, оказываемое на прибыль от операций, которую могут получить продавцы. Интенсивность конкуренции определяется факторами, приведенными на рис.16.5.

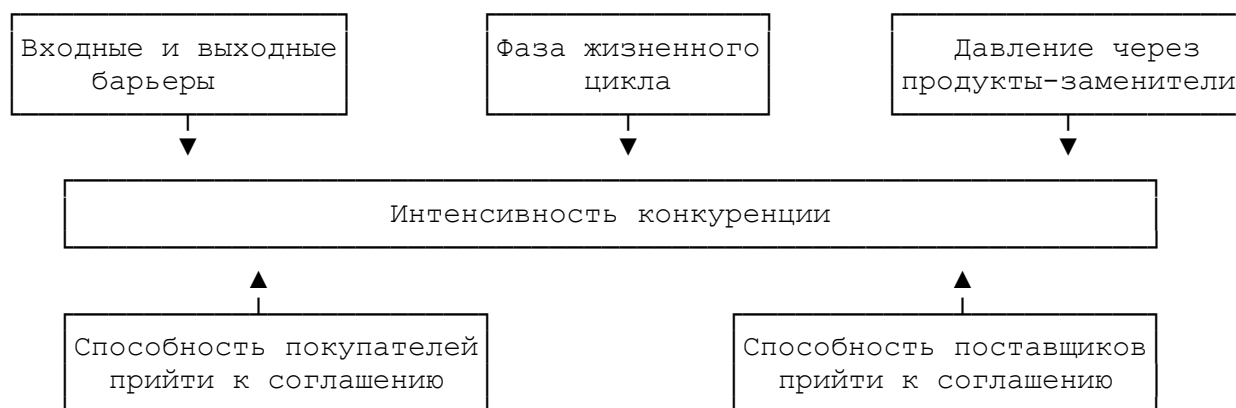


Рис.16.5. Интенсивность конкуренции

Входные барьеры препятствуют проникновению в подсектор новых конкурентов. Величина риска для других конкурентов, входящих на рынок, зависит, в основном, от реакции существующих на рынке конкурентов и высоты входных барьеров (опыт и величина действующих на рынке фирм, существующие тесные взаимосвязи с потребителями, льготы и привилегии, законодательные защитные барьеры, высокие инвестиции и т.д.).

Высокие выходные барьеры также повышают интенсивность конкуренции в подсекторе и способствуют снижению цен и прибыли. Выходные барьеры существуют, когда использование производственных мощностей должно быть как можно выше из-за высоких постоянных затрат, существуют трудности с увольнением работников, должна приниматься во внимание политическая ситуация.

Интенсивность конкуренции среди существующих конкурентов наиболее высока, когда много фирм конкурируют при медленном росте, насыщении или даже сокращении

объема продаж.

В широком смысле многие подсекторы конкурируют с отраслями промышленности, выпускающими продукты - заменители. Для покупателя заменители выполняют ту же функцию, что и оригинальные продукты. Эти функции часто выполняются посредством использования разных технологий. Чем более гибкими оказываются покупатели, тем сильнее давление на прибыли в отдельном подсекторе.

Потенциал, которым располагают покупатели и поставщики в отношении возможности прийти к соглашению, является еще одной причиной снижения прибылей. Возможность заключения соглашения в основном зависит от важности данной фирмы для покупателей. Давление на прибыль особенно увеличивается, когда выбор покупателей и поставщиков отсутствует или ограничен.

Цель анализа окружающей среды - определение социально-экономических аспектов, относящихся к подготовке и оценке стратегии проекта и концепции маркетинга. Эти аспекты могут отражать общество и его культуру, социальную и экономическую политику, а также соответствующие правила, традиции и обычаи. Рассматриваются те факторы, которые влияют на связанные с проектом возможности и риски. Предлагается проанализировать перечисленные ниже факторы:

Экология.

Имеющиеся энергоресурсы (нефть, газ, электроэнергия, уголь, другие ресурсы).

Имеющиеся сырье и материалы.

Планы защиты окружающей среды (развитие экологического сознания, загрязнение, законы и правила о защите окружающей среды).

Технология:

технология производства;

тенденции развития технологии (аппаратура, программные средства);

инновационный потенциал;

автоматизация и контроль технологических процессов;

нововведения в отношении производственных материалов;

замещение технологий;

возможные инновации;

издержки на развитие.

Экономические вопросы:

тенденции получения доходов в стране реализации проекта;

развитие международной торговли (товарообмен, экологическая интеграция, протекционизм);

тенденции изменения платежного баланса и курса иностранных валют;

инфляция;

развитие рынка капитала;

изменение ситуации в отношении занятости;

ожидаемые тенденции в отношении инвестирования;

колебания в циклах экономического развития (частота, интенсивность);

развитие сектора экономики, связанного с проектом.

Социальное развитие (демографическая ситуация и ее тенденции в стране реализации проекта, общая ситуация, изменение ситуации в отношении основных групп населения, миграция).

Культурные, социально-психологические аспекты (отношение к работе, склонность к накоплению, использование свободного времени, отношение к экономике, отношение к автоматизации, отношение к используемым материалам, отношение к предлагаемым продуктам).

Политика и законодательство (общие политические тенденции, общие риски



локальных и международных конфликтов, позиция на рынке в отношении поставок сырья и материалов, тенденции межпартийных отношений в стране, реализации проекта, тенденции социального и трудового законодательства, значение и влияние союзов и объединений, степень свободы для предприятий в отношении принятия решения и действий).

### 16.7. Методика внутреннего анализа предприятия

Внутренний анализ обычно применяют только для инвестиционных проектов уже существующих предприятий при расширении, реабилитации и модернизации производства. Как правило, этот анализ должен отражать все сферы деятельности предприятия (маркетинг, производство, финансы, кадры, управление и организация).

Чтобы определить соответствующую стратегию проекта, надо в первую очередь ответить на вопросы:

Каковы цели и стратегии предприятия в настоящее время?

Каковы сильные и слабые стороны предприятия?

Каковы основные аспекты практического опыта предприятия в отношении его сильных и слабых сторон?

Поскольку невозможно создать даже относительно полный перечень вопросов для внутреннего анализа, должны быть подготовлены специальные вопросники на основе практического внутреннего анализа для каждого конкретного случая и с помощью специальной литературы. Общие рекомендации сводятся к заполнению табл.16.8.

Таблица 16.8

#### Внутренний анализ

Сферы деятельности	Сильные стороны	Слабые стороны	Выводы
Маркетинг: деятельность предприятия на рынке; ценовая политика; продвижение; сбыт. ..... Производство: здания, сооружения, оборудование; мощности; производительность; наличие поставок; ..... НИОКР: исследовательская деятельность: "ноу-хау"; патенты; ..... Финансы: величина капитала и его структура;			

резервы; финансовый капитал; оборотный капитал; ликвидность; оборачиваемость капитала; интенсивность инвестирования; прибыль на инвестированный капитал ..... Кадры: квалификация; взаимоотношения в трудовом коллективе; социальные льготы, пособия; ..... Управление и организация: информация; планирование и контроль; основные направления организационного развития.				
--	--	--	--	--

## 16.8. Методы прогнозирования

Прогнозирование будущего развития - наиболее значительный и самый сложный элемент маркетингового исследования, поскольку это важнейший фактор для определения рамок проекта и требуемых ресурсов. Такое прогнозирование необходимо, чтобы иметь количественную и качественную информацию, касающуюся спроса и предложения на рынках, рассматриваемой рыночной доли, конкретной ситуации и т.д. Основой количественных методов всегда является четкое понимание того, как развивается определенный подсектор, и все цифры, получаемые статистическими методами, всегда должны интерпретироваться в отношении любых возможных факторов, определяющих тенденцию. Никакой метод прогнозирования не подойдет при неправильном или неполном понимании рынка, характеристик и тенденций развития подсектора.

Для прогнозирования спроса могут быть использованы следующие методы:

- метод трендов (экстраполяции);
- метод уровня потребления (включая эластичность спроса по доходу и по цене);
- метод конечного использования (коэффициента потребления);
- метод лидирующего индикатора;
- регрессионные модели.

Более подробно эти методы прогнозирования спроса описаны в [п.16.13](#).

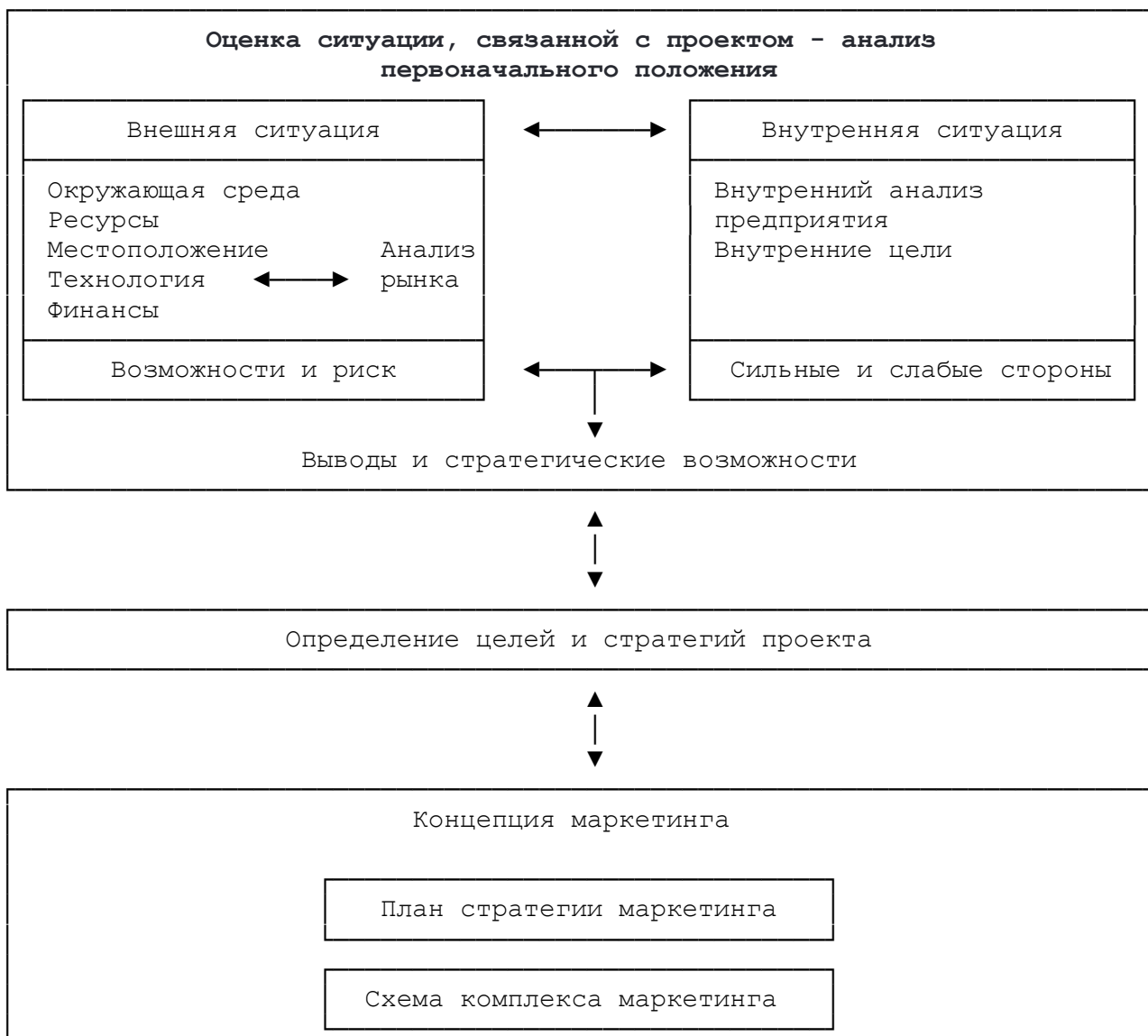
Какие бы методы или их комбинации ни использовались, прогноз обязательно включает различные допущения и предложения. Источниками неопределенности могут быть следующие факторы: темп роста национального дохода и дохода на душу населения; ощутимые изменения в структуре семейного бюджета; открытие новых источников сырья и материалов для рассматриваемой отрасли промышленности; появление товаров-заменителей; совершенствование технологии внутри и вне рассматриваемой отрасли промышленности или производства вводимых ресурсов, инфляционный рост цен или снижение цен, открытие новых сфер применения продукта; изменения импортных квот и тарифных ставок; возникновение производственной кооперации; появление и исчезновение основного конкурента.

## 16.9. Выводы, возможности и риски

После стимулирования всех ресурсов маркетингового исследования, можно сформулировать как возможности рынка, делающие проект реальным, так и рыночные риски, угрожающие ему. Эти потенциальные возможности и риски, являющиеся критическими переменными проекта или его альтернатив, обеспечивают базу последующей разработки стратегии проекта и концепции маркетинга.

### 16.10. Определение стратегии проекта

Подготовка концепции маркетинга для инвестированного проекта требует предварительного определения стратегии проекта. Следует различать цели и стратегии проекта. Цели отражают направление инвестиционного проекта (например, импортозамещение, использование национальных ресурсов, получение иностранной валюты). Стратегия определяет средства и способы действий, необходимые для достижения этих целей (например, лидерство по издержкам, дифференциация, рыночная ниша). Основные этапы определения стратегии проекта и соответствующей концепции маркетинга показаны на рис.16.6.



**Рис.16.6. Схема стратегии проекта и концепция маркетинга.**

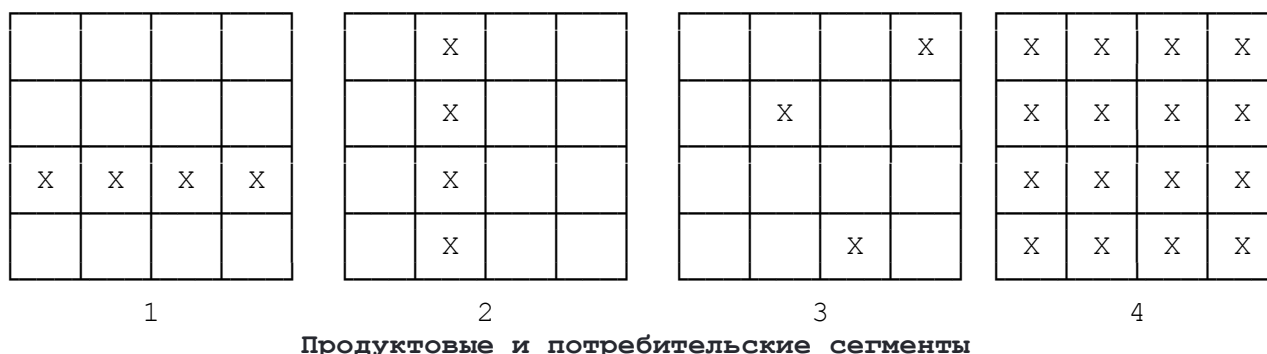
Оценка ситуации и анализ первоначального положения – первые шаги, необходимые для определения стратегии проекта. Они включают прогноз спроса и анализ рынка. В случае проектов, связанных с расширением или реабилитацией, внутренний анализ сильных и слабых сторон важен как при разработке ТЭО, так и при анализе рынка.

Цель определения стратегии проекта – идентификация и систематическое отображение основных стратегических проблем проекта. Обычно значимость таких проблем изменяется от проекта к проекту, поэтому для подготовки и оценки проекта важно выявлять и тщательно анализировать такие критические элементы. Например, для проекта, где на рынок предлагается хорошо известная базовая технология в стадии зрелости жизненного цикла, может оказаться важным сосредоточить внимание на проблемах, связанных с каналами сбыта и с достижением каких-либо преимуществ перед существующими конкурентами. Задача внедрения на мировой рынок товаров производственного назначения требует кооперации в исследованиях, а совершенствование продукта или технологии может стать центральным вопросом для определения стратегии проекта. При разработке стратегии проекта особое внимание следует уделить четырем элементам: целевой географический регион, доля рынка, связи "продукт – рынок", конкуренция и развитие рынка.

**16.10.1. Географический аспект стратегии.**

Для того, чтобы оценить реальную конкурентоспособность продукта, предприятию необходимо определить свой подходящий рынок, то есть существующих и потенциальных потребителей и, в частности, географический регион своей деятельности. Типы стратегий проектов в отношении географических регионов или рынков представлены на рис.16.7.

**Географические регионы**



1 – географически ограниченный локальный или региональный рынок, на котором функционируют все сегменты,

2 – отдельный сегмент (продуктовая группа), который функционирует на всех национальных и международных рынках.

3 – отдельные сегменты функционируют в отдельных географических регионах,

4 – все сегменты продвигаются во все географические регионы

**Рис.16.7. Виды стратегии проекта с географической точки зрения**

На основе оценки ситуации при подготовке проекта должны рассматриваться различные стратегические альтернативы, касающиеся географических ограничений сферы деятельности. Эти альтернативы должны быть определены для конкретных продуктов и с учетом локально или регионально ограниченного рынка.

**16.10.2. Доля рынка и базовые стратегии.**

Другой элемент стратегии проекта - целевая позиция, которую предприятие стремится занять на рынке. Для инвестиционного проекта необходимо определить долгосрочную рыночную позицию, или долю рынка, которая является целью на определенном рынке или в рыночном сегменте. В общем прибыльность меняется в зависимости от доли рынка, как показано на рис.16.8.

**Рис. 16.8. "Прибыльность и доля рынка"**

ГАРАНТ:

Рис. 16.8. "Прибыльность и доля рынка" предоставляется пользователям системы ГАРАНТ по дополнительному требованию

Существующие три типа стратегии проекта по отношению к намечаемой для освоения доле рынка, представлены в виде матрицы Портера на рис.16.9.

Осваивается подсектор	Своеобразие продукта с точки зрения потребителей	Низкие издержки по сравнению с конкурентами
	Стратегия дифференциации	Стратегия лидерства по издержкам
Осваиваются ограниченные сегменты рынка	Концентрация на главных моментах Стратегия ниши	

**Рис.16.9. Базовые стратегические варианты (матрица Портера)**

Более подробно остановимся на этих трех стратегиях.

**16.10.2.1. Стратегия лидерства по издержкам.**

Для достижения лидерства по издержкам необходимо обладать значительной долей рынка или другими важными преимуществами, такими как доступ к дешевому сырью.

Для проведения стратегии лидерства по издержкам обычно необходимы следующие предпосылки:

- широкая возможность инвестирования, то есть доступ к капиталу;
- нововведения и усовершенствования производственного процесса;
- тщательный контроль за рабочей силой;
- простые в изготовлении продукты;
- система сбыта, не требующая больших издержек.

**16.10.2.2. Стратегия дифференциации.**

Цель стратегии - создание таких продуктов или услуг, которые рассматривались бы как уникальные. Дифференциация защищает от конкуренции тем, что привязывает покупателя к товарному знаку или фирме и, таким образом, снижает его

чувствительность к ценам.

Для проведения этой стратегии обычно необходимы предпосылки:  
мощный маркетинговый потенциал;  
высокий научно-исследовательский потенциал;  
группы потребителей с высокой покупательной способностью;  
традиции в промышленности;  
кооперация с поставщиками и сбытовиками.

#### 16.10.2.3. Стратегия ниши.

Эта стратегия основывается на том, что концентрация усилий на строго определенной цели гораздо эффективнее, чем действия на широком поле конкуренции. Акцент может быть поставлен на ограниченной группе потребителей, части номенклатуры выпускаемых продуктов или географически ограниченном регионе.

Для того чтобы осуществить концентрацию усилий обычно необходимо выбрать одну из трех базовых стратегий. Это подразумевает всегда определенную позицию на рынке (долю рынка) и предварительное установление уровня цен. Стратегия лидерства по издержкам ставит своей задачей низкие рыночные цены на определенный продукт. Стратегия дифференциации преследует цель установить средний или относительно высокий уровень продажных цен. Высокий уровень цен может быть достигнут только при использовании стратегии ниши, потому что рыночный сегмент для высоких цен относительно мал. Предприятие не может одновременно фокусировать внимание на этом сегменте и стремиться к высокой производственной мощности.

#### 16.10.3. Связи "продукт-рынок" и базовые стратегии.

Выборочная связь "продукт-рынок" определяет не только стратегические границы концепции маркетинга (рассматриваемые далее), но и лежит в основе разработки стратегии проекта. Четыре основных типа маркетинговой стратегии показаны на рис.16.10. в виде матрицы Ансоффа.

Рынок	Продукт	
	Старый	Новый
Старый	Проникновение на рынок	Развитие продукта
Новый	Развитие рынка	Диверсификация

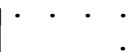
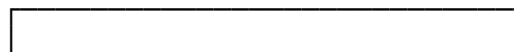
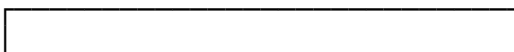
Рис.16.10. Связь "Продукт - рынок" (матрица Ансоффа)

#### 16.10.4. Стратегия конкуренции и расширения рынка.

Любое увеличение доли рынка может произойти либо за счет конкурентов (если общая емкость рынка стабильна или уменьшается), либо в результате расширения самого рынка. На рис.16.11. показаны характеристики двух соответствующих стратегий, которые, с одной стороны, связаны со стратегией проекта и с другой - определяют концепцию маркетинга.

Стратегия конкуренции

Стратегия расширения рынка



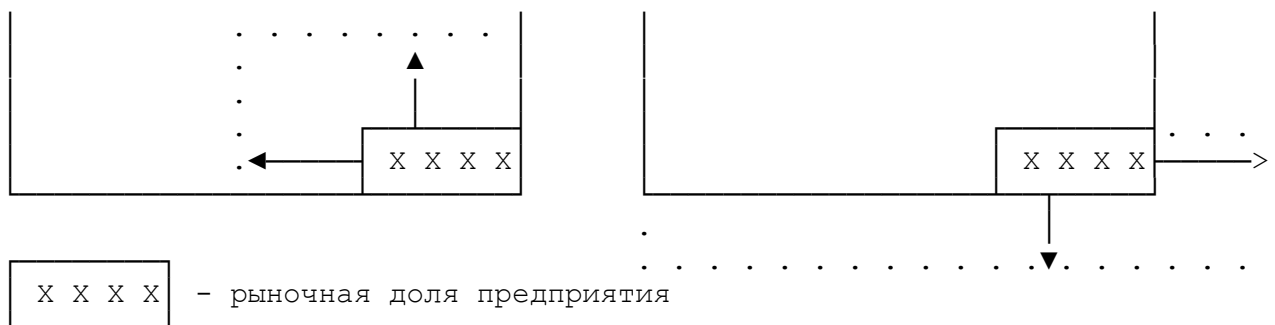


Рис.16.11. Стратегия конкуренции и расширение рынка.

Стратегия конкуренции должна показывать, как отбирать рыночные ниши у конкурентов. Эта стратегия выбирается, когда нецелесообразно планировать увеличение общей емкости рынка (когда рынок достиг стадии насыщения или зрелости).

Стратегия расширения рынка подразумевает, что средства маркетингового комплекса предприятия в основном направляются на создание нового рынка или увеличение емкости существующего. Принципиально идея этой стратегии заключается в достижении лидирующего положения по отношению к конкурентам уже в первой фазе разработки нового рынка.

#### 16.10.5. Обобщающая схема определения стратегии проекта.

Когда стратегия проекта определена, на повестку дня встают вопросы:

Каков географический регион, в котором данный проект будет внедряться?

Какую базовую стратегию следует выбрать: лидерство по издержкам, дифференциации или рыночной ниши?

Какую позицию на рынке (долю рынка) предполагается занять и как много для этого потребуется времени?

Какую связь "продукт-рынок" следует положить в основу концепции маркетинга?

Что будет играть роль продуктового диапазона (продукты, уровень цен)?

На какой целевой группе потребителей будет сосредоточено внимание?

Какая стратегия будет выбрана: стратегия конкуренции или расширения рынка?

Какие практический опыт и квалификация нужны для победы над существующими и потенциальными конкурентами?

Будет ли достижение рыночной позиции проекта осуществляться только своими силами или возможна кооперация?

Три основных вопроса (определение рынка, определение производственной программы, определение производственной мощности), которые следует изучить для определения стратегии проекта, взаимосвязаны.

Отправной точкой для разработки стратегии проекта в любом случае является определение и сегментация рынка.

Матрица Ансоффа показывает продуктовый диапазон и помогает определить производственную программу.

Концепция стратегических альтернатив Портера способствует идентификации позиции проекта на рынке и определению производственной мощности, указывая необходимый производственный потенциал и инфраструктуру.

Когда стратегия проекта выбрана, всегда надо рассмотреть возможные альтернативные стратегии.

При оценке таких альтернатив следует обратить внимание на следующие вопросы:

В какой степени стратегические альтернативы способствуют выполнению задач, первоначально поставленных перед ТЭО?

Каковы финансовые аспекты альтернативных вариантов (прибыльность, прибыль на инвестированный капитал)?

Какие риски связаны с каждым альтернативным вариантом (политические, экологические, финансовые)?

Обобщенная схема определения стратегии проекта представлена на рис.16.12.

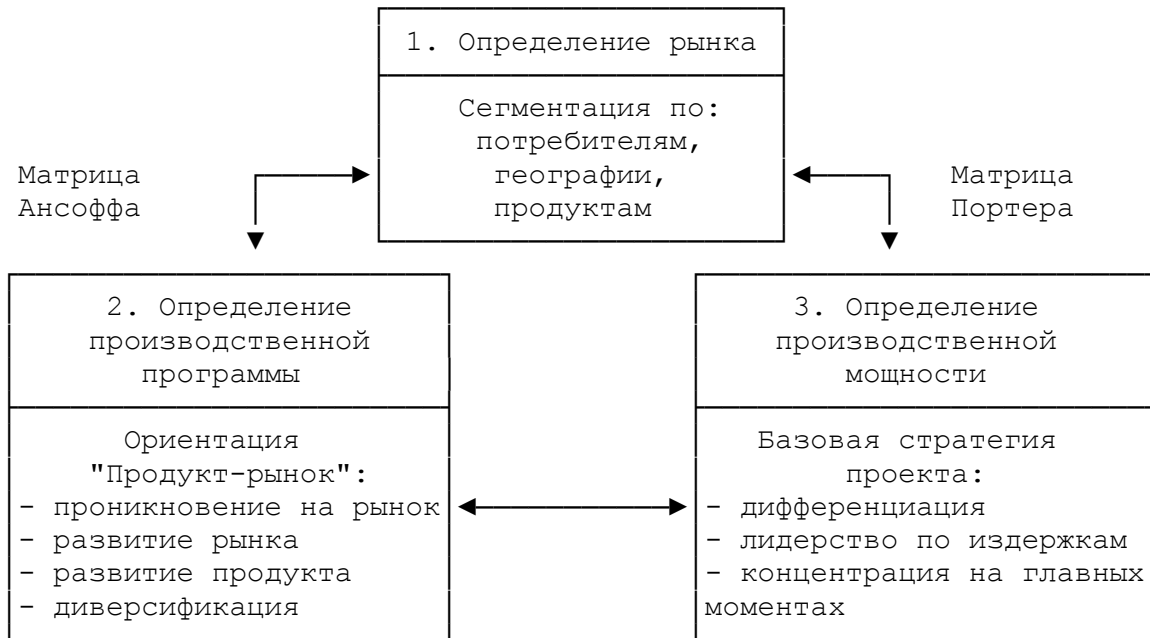


Рис. 16.12.

### 16.11. Разработка концепции маркетинга

Маркетинговая концепция проекта включает в себя конкретные стратегии маркетинга (фокусирование внимания на целевом рынке и запросах потребителей), способы и средства, требуемые для достижения целей проекта на выбранном рынке. Концепция разрабатывается в рамках стратегии проекта, определенной в соответствии с результатами маркетингового исследования. Концепция маркетинга включает в себя два аспекта, которые должны быть рассмотрены при ее разработке:

стратегический, связанный с долгосрочным управлением маркетингом ("продукт - целевые группы", цели и стратегии маркетинга),

оперативный, связанный с контролем за краткосрочным использованием отдельных инструментов маркетинга, а также с контролем мероприятий и бюджета маркетинга.

#### 16.11.1. Стратегические аспекты концепции маркетинга.

Определение продукта и целевых групп имеет фундаментальное значение для подготовки концепции маркетинга, поскольку решение в пользу определенного продукта и целевой группы определяет не только взаимосвязи между проектом и рынком, но также инженерно-техническое проектирование и выбор технологии. Оценка взаимосвязей между типами продуктов и группами потребителей проиллюстрированы с помощью матрицы "продукт-целевая группа". (Рис.16.13.)



Тип продукта	Целевая группа			
	Ориентация потребителей			
	Престижность	Эстетическое восприятие	Технологическая сложность	Цена
Пластмассовые часы	-	-	+	+++
Часы специального дизайна	+++	+++	+	-
Спортивные часы (хронометры, водонепроницаемые)	-	?	++	?
Часы с дополнительными функциями (с указанием фазы луны и звуковым сигнализатором)	++	?	++	-

- +++ Очень важная зона "продукт-рынок"
- ++ Важная зона "продукт-рынок"
- + Зоной "продукт-рынок" нельзя пренебрегать
- Зоной "продукт-рынок" можно пренебрегать
- ? Неясно (важность зависит от особенностей продукта).

**Рис.16.13. Оценка зон "продукт-целевая группа".**

Кроме предварительной оценки издержек, связанных с проникновением на рынок и работой на нем, представляют особый интерес и требуют идентификации для каждой целевой группы следующие факторы:

- структура и потенциальная емкость рынка,
- потребности потребителей и критерии принятия решения о покупке,
- конкуренция,
- уровень рыночных цен,
- требования к продукту,
- основные существующие или новые профессиональные навыки.

Цели маркетинга включают в себя цели в отношении продаж и желаемую позицию в зонах "продукт" и "целевая группа". Для определения целей в отношении продаж для любой зоны "конкретный продукт и целевая группа" необходимо учитывать следующие факторы (корпоративные цели):

- оборот,
- доля рынка,
- имидж,
- прибыль.

Важно избежать нереальных целей и некритических экстраполяций. Позиция продуктов в зонах "продукт" и "целевая группа" может быть определена в отношении конкурентов или конечных пользователей. Чтобы создать основу для определения целей и стратегий маркетинга, необходима следующая информация:

сильные и слабые стороны конкурентов,  
собственные сильные и слабые стороны,  
конкретные потребности конечных пользователей,  
имидж предприятия,  
схема издержек.

При разработке технико-экономического обоснования должны быть оценены альтернативные маркетинговые стратегии (стратегия конкуренции, стратегия расширения рынка). Важно помнить, что выбранная стратегия маркетинга повлияет на параметры проекта (его рамки и тип, выбор технологии и др.) и, следовательно, она должна быть указана со стратегией проекта (см.рис.16.10.-16.12.).

#### 16.11.2. Оперативные аспекты концепции маркетинга

##### 16.11.2.1. Определение маркетингового комплекса.

Комбинация инструментов маркетинга должна быть определена по отношению к потребителям или конечным пользователям, а также к каналам сбыта. Компоненты маркетингового комплекса - продукт, цена, продвижение и сбыт - должны рассматриваться как взаимозависимые инструменты маркетинга, которые должны быть оптимально скомбинированы для достижения целей маркетинга. Для определения маркетингового комплекса важно понимание существующих на каждом рынке взаимосвязей между его участниками (потребителями, конкурентами, торговцами). Для формирования маркетингового комплекса важно также рассмотреть природу конкуренции и любые возможные реакции потребителей и конкурентов. Оптимальная комбинация, или комплекс маркетинга, обуславливается характеристиками рынка с одной стороны, и выбранной маркетинговой стратегии - с другой. Базовая стратегия лидерства по издержкам требует комбинации инструментов маркетинга, в корне отличающейся от той, которая необходима для стратегии дифференцирования.

##### а) Продукт и политика в отношении продукта.

При анализе существующей ситуации на рынке и определении продуктового комплекса необходимо определить, что лучше: если проект будет сосредоточен на одном продукте или наборе различных продуктов, если такой продукт или продукты будут в одном исполнении или в нескольких различных по размеру, цвету, качеству и т.д. (ширина и глубина продуктового комплекса). Продуктовый комплекс должен быть сформулирован так, чтобы отвечать потребностям и предпочтениям потребителей. Может возникнуть необходимость создать опытные образцы и испытать их на рынке, прежде чем принимать решение об окончательном объеме продаж и производственной программе.

Функциональные и технические характеристики, несмотря на их важность, не являются единственным критерием успеха продукта на рынке. Внешняя привлекательность товара и упаковка также могут быть важны.

Послепродажное обслуживание может оказаться необходимым для принятия продукта рынком.

Определение характеристик продукта и разработка продуктовой политики является основой для составления производственной программы и расчета производственных мощностей, инженерно-технического проектирования, прогнозирования инвестиционных, производственных и маркетинговых издержек, а также для оценки рыночных рисков при возможных стратегиях маркетинга.

##### б) Цена и ценовая политика.

Определение уровня цен на продукт - это часть как основной стратегии проекта, так и долгосрочной стратегии маркетинга. Для продуктов относительно низкого качества обычно требуется стратегия низких цен, в то время как стратегия высоких цен возможна, когда качество продукта, дизайн, гарантии, торговая марка (имидж) и

обслуживание находятся на более высоком уровне. Выбранная ценовая стратегия должна соответствовать стратегии маркетинга.

Для определения продажных цен нужно рассмотреть внутренние издержки производства и маркетинга, реакции потребителей на различные цены (эластичность цен) и ценовую политику конкурентов. Цены должны устанавливаться для различных сегментов потребителей (ценовая дифференциация). Другие факторы, подлежащие оценке при определении ценовой политики:

скидки в цене оптовым и розничным торговцам, требуемые для включения продукта в их сбытовые программы и для его продвижения;

все существующие виды государственного контроля цен (например, часто имеет место регулирование цен на сельскохозяйственные продукты);

все общепринятые (и ожидаемые) виды скидок. Если определенные скидки обычны в данной стране, то они должны быть учтены при калькуляции цены. Скидки представляются: в течение начального периода (ввода на рынок), при закупках оптом, для важных потребителей и т.д. Скидки являются обычным инструментом ценовой политики, когда цены на рынке вполне установились;

условия поставок и платежей. Например, кто обычно несет расходы по поставкам (дополнительная упаковка, почтовые или экспедиционные расходы и т.д.) и каковы обычные условия платежей (внесение аванса, кредитование поставщика, лизинг, бартерные или компенсационные закупки и т.д.).

Продукт может быть оценен ниже величины полных издержек на определенный период не только из-за возможных чрезмерно высоких начальных производственных и маркетинговых издержек (период пуска), но и потому, что такие сниженные цены будут способствовать вхождению в рынок. В случае новых продуктов конкретный рынок может вначале осваиваться с помощью низких цен, например, если имеется более дешевый заменитель или конкурентный рынок. Во всех этих случаях, когда продажные цены не могут покрыть издержки на продаваемые продукты, такая ценовая политика должна быть ограничена конкретным периодом времени, и новые убытки, накопившиеся за этот период, должны быть скомпенсированы за счет соответствующих будущих прибылей.

Стратегия маркетинга должна принимать во внимание любые возможные действия конкурентов, продающих эти же или похожие продукты. Главный конкурент может уменьшить продажные цены, чтобы защитить свою долю рынка от "новичка". В такой ситуации текущие цены не могут служить адекватной базой для прогнозирования поступлений от продаж.

После определения ценовой политики как инструмента маркетинга становится очевидным, что эта политика не ограничивается установлением связи между объемом продаж и ценой, но играет центральную роль в комплексе маркетинга. Анализ рынка должен оценить существующую ситуацию, сравнить ее с возможными будущими тенденциями и указать, какие ценовые стратегии могут быть осуществимы.

#### в) Продвижение.

Инвестиционный проект потребует мероприятий по продвижению продукта сначала для вступления в рынок с новым продуктом, а затем - для закрепления на рынке и достижения долгосрочных целей проекта. Необходимо определить комплекс мероприятий по продвижению продукта для достижения запланированного объема продаж и оценки затрат на эти мероприятия. Различают следующие инструменты продвижения:

реклама, стимулирующая или создающая спрос;

"паблик рилейшнз", хотя (как и реклама) определяет общественное мнение и имидж, в большей степени предназначены для влияния на лиц, занимающих ключевые посты, например, в государственных учреждениях и в средствах массовой информации;

персональные продажи и их разновидности - продажа по телефону и по почте. Издержки продавцов (обычно одна часть вознаграждения - фиксированная, а другая - переменная) должны соответствовать роду продукта;

стимулирование продаж и искусство сбыта является инструментом поддержки торговли, особенно розничной. Установка дисплея на месте продажи, торжественно объявленное начало выпуска нового продукта, бесплатная раздача образцов, презентация на ярмарках и т.д. - типичные примеры маркетинговых мероприятий по стимулированию сбыта;

политика использования торговой марки - важный инструмент комплекса продвижения товара, которым пользуются зарубежные фирмы, еще не нашел широкого применения среди отечественных предприятий.

#### г) Продажи и каналы сбыта.

Главная задача сбыта - это доставка продуктов от производителей к конечным потребителям, то есть в то место и в то время, где и когда эти товары понадобились. Физический сбыт, таким образом, заслуживает особого внимания при определении комплекса сбыта. Наиболее важные элементы этого комплекса: условия поставки (срок поставки, транспортные средства, оптимизация транспортных маршрутов, организация складов), контроль запасов (выполняемость заказов, оптимизация движения запасов, организация управления запасами и отправки товара), сохранность товара при транспортировке.

Выбор канала сбыта существенно влияет на прибыльность проекта. При определении отпускных (заводских) цен важно установить скидки для оптовых и розничных торговцев, необходимые для того, чтобы продукты были включены в их сбытовые программы.

#### 16.11.2.2. Определение маркетинговых мероприятий.

Заключительный этап планирования маркетинга связан с подготовкой графика, или плана действий, и проектированием бюджета маркетинга. График должен учитывать все мероприятия, имеющие значение для успеха проекта. Он также должен помочь сориентировать и определить детальный план маркетинга на более поздний период внедрения проекта.

Если проект критичен с точки зрения маркетинга, рекомендуется проанализировать возможные камни преткновения, а также чувствительность проекта к такого рода неожиданностям. Анализ не должен ограничиваться только оценкой рисков на основе статистических методов. Следует также определить соответствующие меры для их устранения или минимизации влияния.

#### 16.11.3. Этапы разработки концепции маркетинга.

Этапы разработки концепции маркетинга и необходимая для этого информация представлены на рис.16.14.

Этапы	Необходимая информация
1. Определение зон "продукт-целевая группа". Какие типы продуктов относятся к целевой группе?	Емкость и потенциал рынка. Конкурентная ситуация. Уровень цен на рынке. Опыт и квалификация, которые необходимы для маркетинга (существующие и требуемые). Структура существующего рынка.
2. Определение целей маркетинга.	Сильные и слабые стороны конкурен-

<p>Какой целевой объем продаж реален для каждой зоны "продукт-цель"? Какие позиции в зонах "продукт-цель" должны быть достигнуты?</p>	<p>тов. Собственные слабые стороны. Существующие или достижимые сильные стороны. Конкурентные потребности пользователей продукта.</p>
<p>3. Определение стратегии маркетинга в случае стратегии расширения рынка, расширение спроса, интенсификация спроса. Определение стратегии маркетинга в случае стратегии конкуренции. Стратегия агрессивных цен. Стратегия имитации. Профильная стратегия.</p>	<p>Фаза жизненного цикла подсектора. Возможность влияния на рынок. Структура издержек по сравнению с конкурентами. Важность цены как критерия совершенствования покупки.</p>
<p>4. Определение маркетингового комплекса (оперативный маркетинг). Определение комплекса конечных пользователей при использовании торговых агентов. Определение комплекса каналов.</p>	<p>Информация о конечных пользователях Информация о возможных каналах сбыта.</p>
<p>5. Определение маркетинговых мероприятий и бюджета. Определить мероприятия, соответствующие конкретным маркетинговым инструментам. Определить предполагаемый объем продаж. Определить предполагаемые издержки на маркетинг.</p>	<p>Детальные мероприятия, требуемые для достижения целей маркетингового комплекса. Оценка издержек на маркетинг. Оценка поступлений от продаж.</p>

**Рис.16.14. Этапы разработки концепции маркетинга.**

## **16.12. Издержки и поступления, связанные с маркетингом**

В зависимости от рамок исследования и глубины анализа маркетинговые издержки можно планировать для каждого продукта в отдельности или для группы продуктов. Для детального анализа обычно необходимо определить прямые переменные и постоянные удельные издержки, а также косвенные издержки на маркетинг (маркетинговые накладные расходы).

Проектирование поступлений от продаж - это, в сущности, расширение маркетингового исследования, на основе которого происходит разработка проекта исходя из конкретных объемов продаж в разные периоды после вступления проекта в стадию производства. Однако оценки поступлений от продаж - интерактивный процесс, который должен также учитывать оптимальные производственные мощности, соответствующие технологии, технически осуществимую производственную программу и альтернативные стратегии маркетинга. Окончательный прогноз поступлений от продаж, таким образом, возможен только после того, как появится ясность в отношении технологии и производственной мощности.

Проектируемая программа продаж имеет вид, представленный в табл.16.9.

**Таблица 16.9**

Продукт			Рынок			Валюта единицы	
Год	Местные продажи			Экспортные продажи			Полные поступления
	Количество проданных единиц	Цена	Поступления	Количество проданных единиц	Цена	Поступления	

После определения требуемой программы продаж, необходимо составить подробную производственную программу. Она должна отражать уровни выпуска продукции в течение определенных периодов и напрямую соотноситься с конкретными прогнозируемыми объемами продаж.

### **16.13. Некоторые методы прогнозирования спроса**

16.13.1. Использование методов прогнозирования спроса. Следует проявлять величайшую осторожность при использовании методов прогнозирования спроса, чтобы избежать вводящих в заблуждение результатов, которые могут быть получены на основе существующих данных. Нужно обратить внимание на следующее.

Необходимо точно определить характерные свойства и скрупулезно придерживаться их. Например, различия между газами (кислородом и двуокисью углерода) должны строго соблюдаться при анализе спроса на промышленные газы, поскольку процессы производства различны и точки безубыточности могут существенно различаться.

При определении средних показателей, нормативов, стандартов, тенденций и коэффициентов следует учитывать достаточно большое количество наблюдений в соответствии со статистическими критериями значимости. Например, даже явная тенденция, установленная за четырехлетний период, не является основанием для долгосрочного прогноза.

Данные и коэффициенты, относящиеся к одному рынку или сегменту, не могут быть перенесены на другие. Например, эластичность спроса по доходу для групп с низким доходом иная, чем для групп с высоким доходом.

Допущения, применяемые при анализе и использовании данных, формулировании показателей и соглашениях, должны быть определены четко и безоговорочно.

Выбор статистических методов для проведения оценок, анализа и прогнозирования должен соответствовать природе продукта, рынку и характеру данных.

Рекомендуемые данные должны использоваться с необходимой корректировкой. Например, уровни заработной платы и окладов на небольшом сахарном заводе не могут быть перенесены на сталелитейный завод.

Следует понимать динамику изменения данных и показателей. Коэффициент эластичности цен при цене 10 долларов за единицу не может быть применен, если цена

повышается до 20 долларов за единицу. Эластичность цен могла составлять 1,2 при определении спроса на типографскую бумагу в 1985 г., а в 1990 г. она может быть равной 0,8.

При определении тенденций, коэффициентов и соотношений следует исключать только из ряда выходящие случаи.

Следует избегать среднеарифметических данных, отдавая предпочтение взвешенным средним значениям.

Если данные недоступны, иногда проводится мысль, что исследователь может довольствоваться несколькими приблизительными оценками. Изучение спроса имеет своей целью создание статистической информации, когда спрос еще не сформирован, а также анализ и обработку данных, когда спрос существует. Следовательно, не может быть оправдания подготовке приблизительных оценок, не подкрепленных достоверными данными, и особенно потому, что они могут ввести в заблуждение инвестора.

#### 16.13.2. Метод тренда (экстраполяции).

В большинстве исследований товарных рынков в качестве важнейшего фактора, определяющего развитие рынка, в модели вводится временный фактор (тренд). Экстраполирование - это распространение в будущее тенденций процессов, отражаемых в виде динамических рядов их показателей, на основе разработанных моделей регрессионного типа.

Этот метод широко распространен, он включает в себя определение тренда и идентификацию его параметров. Ниже приводятся две альтернативные кривые трендов для прогнозирования.

Арифметический (линейный) тренд.

Уравнение имеет вид:  $y = a + bT$ , где  $y$  - прогнозируемая переменная, а  $T$  нужно оценить.

Экспоненциальный (полулогарифмический) тренд.

Уравнение имеет вид:  $y = ae^{bT}$  или  $\ln y = \ln a + bT$ .

Этот тренд предполагает постоянный коэффициент роста в пределах каждого периода.

Первый шаг измерения тренда - использование скользящего среднего значения за 2-3 года, чтобы скорректировать значительные годовые колебания. Там, где также скользящие средние значения дают плавную кривую, характер развития будет очевиден. Однако возможно, что колебания будут охватывать период более года. Для подобных колебаний следует вводить коррекцию. Цифровые данные за один год иногда отсутствуют, в таком случае может возникнуть необходимость в статистической интерполяции.

16.13.3. Метод уровня потребления (включая эластичность спроса по доходу и по цене).

Метод целесообразно применять для потребительских товаров. Он рассматривает уровень потребления с использованием стандартных и определенных коэффициентов. Так, спрос на легковые автомобили можно оценить, определив показатель количества автомобилей на одну тысячу жителей или коэффициенты владения автомобилями среди групп населения с определенными уровнями доходов, на промышленных предприятиях и в правительственных учреждениях. Если полная потребность известна, новый спрос определяется вычитанием количества существующих владельцев автомобилей из общего количества жителей. К этому прогнозу могут быть добавлены потребности желающих заменить автомобили.

Основной показатель уровня потребления - доход потребителя, влияющий на долю семейного бюджета, которую потребитель хочет выделить на приобретение

данного продукта. За небольшими исключениями, уровни потребления показывают высокую степень положительной корреляции с уровнями доходов потребителей. Однако степень корреляции различна для различных продуктов. Пример продукции, имеющей отрицательную корреляцию с уровнями дохода, - удешевленная одежда и бумага, приобретаемая бедными слоями населения.

а) Эластичность спроса по доходу.

Степень изменения спроса в зависимости от изменения доходов измеряется эластичностью спроса по доходу. Значения эластичности различаются не только между продуктами, но и для данного продукта - между группами с различным доходом и между разными регионами. Поэтому везде, где можно определить варьирования дохода на душу населения по группам с определенным доходом и по региону, не следует ограничиваться анализом усредненных показателей дохода на душу населения в масштабе всей национальной экономики. Следует распространить анализ на профессиональные, социально-экономические и географические сферы.

Показатель эластичности спроса по доходу изменяется при переходе от одного уровня дохода к другому. Высокая эластичность спроса в зависимости от доходов, очевидная при более низких уровнях дохода, снижается при переходе через пороги высоких доходов. Это справедливо для большинства продуктов.

В качестве примера рассмотрим прогноз спроса на бумагу, представленный в таблице.

Год	Доход на душу населения	Увеличение дохода на душу населения (по отношению к базовому году)	Увеличение спроса на бумагу, %	Спрос на бумагу на душу населения, кг.	Население, млн.чел.	Спрос на бумагу, тыс.тонн
1975 (базовый)	90,0	-	-	2,00	540	1080

Прогноз

1976	91,0	2	4	2,08	557	1158
1977	94,5	5	10	2,20	571	1256
1978	94,5	5	10	2,20	585	1280
1979	99,1	10	20	2,40	601	1442
1980	104,4	16	32	2,64	616	1636

Коэффициент эластичности по доходу вычисляется по формуле:

$$E_y = \frac{Q_2 - Q_1}{Q_2 + Q_1} * \frac{Y_{p1} - Y_{p2}}{Y_{p1} + Y_{p2}},$$

где Q1 - количество, потребное в базовом году;



Q2 - количество, потребное в последующем исследуемом году;  
 Yp1 - доход на душу населения в базовом году;  
 Yp2 - доход на душу населения в последующем исследуемом году.

Значение Ey выше 1,0 подразумевает эластичный спрос, значение ниже 1,0 - не эластичный.

Используя данные таблицы для 1975 года и 1978 года, можно получить следующее значение коэффициента эластичности спроса по доходу на бумагу:

$$E_y = \frac{2,20 - 2,00}{94,5 - 90,0} * \frac{90,0 + 94,5}{2,00 + 2,20} = 1,952.$$

Определенный однажды, коэффициент эластичности спроса по доходу может быть применен к прогнозу потребления в любом году. Таким образом, если в 1990 году доход на душу населения на 15% выше, чем в 1985 году, то потребление бумаги на душу населения в 1990 году будет на 30% выше (15% x 1,952), чем в 1985 году. Значение предполагаемого потребления на душу населения затем можно умножить на количество потребителей и получить абсолютное значение.

б) Эластичность спроса по цене.

Определение коэффициента эластичности спроса по цене на продукт - важный дополнительный элемент прогнозирования спроса. Эластичность спроса по цене представляет собой отношение относительных колебаний объема спроса к относительным колебаниям цен и может быть выражена коэффициентом

$$E_p = \frac{Q_1 - Q_0}{Q_1 + Q_0} : \frac{P_1 - P_0}{P_1 + P_0} = \frac{Q_1 - Q_0}{Q_1 + Q_0} * \frac{P_1 + P_0}{P_1 - P_0}$$

где Q1 - новый спрос,

P1 - новая цена,

Q0 - существующий спрос при существующей цене P0.

Применение данной формулы может быть показано на примере. Если 500000 и 400000 холодильников продаются по 500 и 600 долларов соответственно, то эластичность спроса по цене будет:

$$\frac{500000 - 400000}{500000 + 400000} * \frac{500 + 600}{500 - 600} = -1,22.$$

Этот коэффициент может оказаться очень полезным при изучении чувствительности экономики проекта как таковой, позволяя анализировать уровни цен, которые могут преобладать в будущем. Колебания в ценах несомненно влияют на количество продаж и, следовательно, на уровень производства и на удельные производственные издержки. Этот коэффициент, однако, предполагает, что состояние и поведение рынка остаются неизменными. Кроме того данный показатель применим только к весьма незначительным колебаниям цены, поскольку он не остается постоянным при широком диапазоне ценовых изменений.

16.13.4. Метод конечного использования или коэффициента потребления.

Метод применяется, главным образом, для оценки промежуточных продуктов. Он заключается в следующем:

Выявляются все возможные варианты использования продукта, включая, например, использование в других отраслях промышленности, прямое потребление, экспорт и импорт.

Устанавливается или рассчитывается коэффициент "затраты-выпуск" для продукта и отраслей, использующих данный продукт. Затем становится возможным получить величину спроса на продукт, то есть потребление плюс экспорт минус импорт при предполагаемых уровнях выпуска продукции потребляющими отраслями.

Этот метод прогнозирования может применяться весьма эффективно, если имеются адекватные прогнозы изменений в потребляющих отраслях промышленности, которые часто отсутствуют. В какой-то степени такие прогнозы можно получить из национальных планов.

#### 16.13.5. Регрессионные модели.

В соответствии с регрессионным методом, прогнозирование основывается на соотношении между прогнозируемой (или зависимой) переменной и опорными (или независимыми) переменными. Различные комбинации независимых переменных можно перепроверять, пока не будет выведено точное уравнение прогноза. К сожалению, независимые переменные прогнозировать трудно.

#### 16.13.6. Метод лидирующего индикатора.

Этот метод является разновидностью метода уровня потребления и регрессионного метода. Лидирующие индикаторы являются переменными, которые реагируют на изменения раньше других переменных и которые можно использовать для прогнозирования. Так, может обнаружиться, что спрос на электровентиляторы отстает, например, на два года от инвестиций различных организаций в жилищное строительство. Чтобы использовать эти индикаторы для целей прогнозирования, сначала необходимо выявить подходящие лидирующие индикаторы, а затем определить взаимозависимость между ними и прогнозируемой переменной.

Этот метод устраняет необходимость прогнозирования опорной переменной. Однако время упреждения может быть нестабильным, поскольку не всегда возможно определить лидирующий индикатор. Сама взаимозависимость также может изменяться во времени. В силу этих причин этот метод имеет весьма ограниченное применение.

### 16.14. Источники информации о рынке и внешней среде

#### 16.14.1. Отечественные источники.

Источниками общей маркетинговой информации являются:

периодические печатные издания общей экономической ориентации, к которым можно отнести газеты "Экономика и жизнь", "Финансовая газета", "Коммерсант", "Коммерсант-дейли", "Финансовые известия", "Деловой мир", "Время и деньги", приложение к газете "Время и деньги", "Программа для всех", "Почтовый курьер", приложение к газете "Комсомольская правда" "Ва-банк", издаваемые в Казани "Торговая газета", "Рекламная мозаика" и "Крис", журналы "Бизнес", "ЭКО", "Маркетинг" и др.;

технические каналы средств массовой информации (телевидение, радио);

рекламная деятельность массового характера (реклама в периодической печати, специальные рекламные издания республиканского и федерального уровня);

выставки, совещания, конференции, презентации, дни открытых дверей;

издаваемые законы и акты, указы Президента;

выступления государственных, политических и общественных деятелей.

Источниками узкопрофильной маркетинговой информации являются:

публикуемые бухгалтерские и финансовые отчеты предприятий;  
отчеты руководителей предприятий и фирм на собраниях акционеров;  
узкоспециализированные производственные печатные издания;  
фирменные продажи с демонстрацией возможностей товаров;  
сведения экономического характера, распространяемые специализированными фирмами в форме печатной продукции или на машиночитаемых носителях информации;

коммерческие базы и банки данных;

непосредственное общение друг с другом группы лиц в аудитории, через телефонную или факсимильную связь, при помощи телевидения.

Кроме этих источников можно отметить источники, формируемые в результате проведения маркетинговых исследований, целью которых является сбор дополнительной информации, связанный с решением конкретных маркетинговых задач. Эти исследования осуществляются либо силами собственной маркетинговой службы предприятия, либо с помощью фирмы, специализирующейся на выполнении подобных работ. В качестве методов исследований используются "наблюдение", "эксперимент" и "опрос". При "наблюдении" в журналах или картах регистрации фиксируются все факты, относящиеся к исследуемому объекту или явлению. По окончании процесса наблюдения данные обобщаются, систематизируются и используются как дополнительные сведения при решении задач. При "эксперименте" для отдельных сопоставимых групп объектов создаются различные условия в соответствии с проверяемыми факторами влияния. Путем анализа и отбора оставляются только значимые факторы, устанавливая таким образом причинно-следственные зависимости. Метод "опроса" позволяет выявить систему предпочтений, на которые ориентируется целевой рынок потребителей при выборе определенных товаров, оценке различных форм обслуживания, покупке продукции конкретных фирм. Чаще всего метод опроса реализуется способами анкетирования или интервью.

Кроме перечисленных выше источников маркетинговой информации приведем перечень организаций, специализирующихся в области информационного и консультационно-посреднического обслуживания в области маркетинговых и рыночных исследований.

Всероссийский научно-исследовательский конъюнктурный институт.

Услуги:

абонементное и разовое информационное обслуживание по представлению:

- научно-информационного фонда;
- статистических обзоров;
- справочных материалов;
- обзор конъюнктуры различных зарубежных рынков;
- справок на фирмы;
- библиографических указателей и обслуживания в библиотеке и читальном зале;

консультирование по:

- методике изучения товарных рынков зарубежных стран;
- методике изучения иностранных фирм;
- экономике зарубежных стран.

Телефоны: 143-04-28, 143-18-66, 143-02-18, 143-07-78, 143-33-68.

Отделение маркетинговых исследований ВНИИ "Информ-электро".

Услуги:

маркетинговые и рыночные исследования по машинам и оборудованию. готовым изделиям, платным услугам, включая организационный анализ предприятий и выбор номенклатуры изделий, перспективных для экспорта;

прямой доступ к информационным фондам по зарубежным фирмам.

Адрес: Москва, 105, ГСП-837, "Информ-электро", отделение маркетинга.

Телефоны: 164-90-20, 166-10-90, 165-22-72, 165-18-54, 165-08-72, 165-77-09, 165-11-63, 165-48-54, 165-21-90.

Центр маркетинговых исследований и обучения "Техномаркетинг" НПК "Апейрон".

Услуги:

внешнеэкономическое консультирование по вопросам маркетинга, конкурентоспособности и качества экспортной продукции, изучения и внедрения на внешние рынки новых товаров, финансирования и кредитования экспортно-импортных операций и др.;

внедрение маркетинга в рамках систем качества.

Адрес: 121357, Москва, пр.Загорского, дом 7, корп.1

Телефон: 443-00-74

Всероссийский институт научной и технической информации (ВИНИТИ).

Услуги:

представление пользователям баз данных ВИНИТИ;

справочно-информационное обслуживание в режиме теледоступа.

Адрес: 124219, Москва, ул.Балтийская, д.14.

Телефоны: 155-46-97, 255-45-01.

Адрес: 140010. г.Люберцы, Московская область, Октябрьский проспект, дом 403.

Центр информационного обеспечения науки и техники ВИНИТИ.

Телефон: 553-56-58

Всероссийский научно-исследовательский институт информации, классификации и кодирования (ВНИИКИ).

Услуги:

информация о научно-техническом уровне не только конечной продукции, но и ее комплектующих, сырья, материалов.

Информация представляется на продукцию: электроники, промышленности средств связи, информатики и вычислительной техники, а также автомобилестроения, тракторного, сельскохозяйственного и строительно-дорожного машиностроения.

Адрес: 103001, Москва, ул.Щусева, д.4.

Телефоны: 290-25-39, 290-40-31, 290-45-79

Центр маркетинговых исследований, консультирования и подготовки кадров "Маркор".

Осуществляет комплексные исследования зарубежных и внутренних рынков по различным товарам.

Адрес: 123557, Москва, ул.Б.Грузинская, д.13.

Телефон: 254-21-47.

Всероссийский научно-исследовательский институт прикладных автоматизированных систем (ВНИИПАС).

Представляет библиографическую, справочную, цифровую и другие виды информации из зарубежных информационно-вычислительных ресурсов по внешнеэкономическим вопросам, товарным рынкам, финансам, фирмам, коммерческой деятельности, управлению, выставкам и ярмаркам, правительственным документам, регулированию внешней торговли и т.п.

Адрес: 103009, Москва, ул.Неждановой, д.2а.

Телефоны: 229-11-18, 229-14-77, 229-78-46.

16.14.2. Зарубежные источники.

Промышленное инвестиционное консультирование давно является одной из традиционных задач ООН, а также некоторых специализированных учреждений ООН,

включая ЮНИДО, Продовольственную и сельскохозяйственную организацию (ФАО), Международную организацию труда (МОТ), а также Всемирный банк.

Источники информации о конъюнктуре товарных рынков, издаваемые в зарубежных странах.

К ним относятся национальные статистические издания, издания международных организаций, общеэкономическая пресса (журналы, бюллетени, периодические публикации, газеты, отраслевая периодика, общефирменные справочники, отраслевые справочники, биографические справочники, энциклопедические справочники по мировой торговле, источники информации о ценах.

Большой объем необходимой информации по зарубежным аналогам и их ценам на мировом рынке можно получить по сети ИНТЕРНЕТ.

## **16.15. Термины и определения по вопросам маркетинга**

**16.15.1. Потенциальная емкость товарного рынка страны** - разница между суммой национального производства и объема импорта рассматриваемого товара и объемом экспорта рассматриваемого товара. Измеряется в физических единицах и в денежном выражении.

**16.15.2. Доля товарного рынка** - отношение объема продажи товара фирмы к потенциальной емкости рынка. Измеряется в процентах.

**16.15.3. Сегментация рынка** - разделение рынка на четкие группы потребителей, которым необходимы разные товары и маркетинговые подходы. В зависимости от используемых принципов выделяют: географическую, демографическую, психографическую и поведенческую сегментации рынка.

Указанные принципы используются при сегментации рынков как потребительских товаров и услуг, так и продукции производственного назначения. В результате сегментации определяют сегменты рынка.

**16.15.4. Сегмент рынка** - совокупность потребителей, характеризующаяся однотипной реакцией на предлагаемый продукт и на комплекс маркетинга.

**16.15.5. "Паблик Рилейшнз"** (связи с общественностью) - способ достижения известности фирмы среди широкого круга потенциальных покупателей путем выступления представителей фирмы в прессе и средствах массовой информации, спонсорства, благотворительности, использования престижной рекламы (фирменные сувениры, фирменный журнал, рекламные буклеты и листовки, фирменный стиль и т.д.).

**16.15.6. Спрос** - желание, конкретная потребность, подкрепляемая покупательской способностью.

**16.15.7. "Know-How" ("Ной-Хау")** - "знаю как" - особенность, технологическая хитрость, фирменный секрет, не позволяющие конкуренту повторить товар на должном уровне качества.

**16.15.8. Комплекс маркетинга** - совокупность управляемых элементов маркетинговой деятельности фирмы: товарная политика, ценовая политика, сбытовая политика, политика продвижения товара на рынок. Скоординированные мероприятия по реализации отдельных элементов в соответствии с целями маркетинговой деятельности включаются в состав плана маркетинга.

**16.15.9. Система маркетинговой информации** - постоянно действующая система взаимосвязи персонала фирмы (организации), оборудования и методических приемов в процессе сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной и точной информации для ее использования при планировании и

маркетинговой деятельности, а также для контроля за исполнением маркетинговых мероприятий.

16.15.10. **Концепция маркетинга** - система идей, согласно которой залогом достижения целей фирмы (предприятия) является определение нужд и потребностей целевых рынков и их удовлетворение более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами.

16.15.11. **Рыночная ниша** - группа потребителей, для которых наиболее оптимальными и подходящими являются товар данной фирмы (предприятия) и ее возможности поставки.

16.15.12. **Рыночное окно** - сегменты рынка, которыми пренебрегли фирмы-конкуренты. Рыночное окно не означает дефицита на рынке, а представляет собой группы потребителей, чьи конкретные потребности не могут быть удовлетворены с помощью имеющихся товаров и услуг. Эти товары и услуги должны быть для них созданы.

16.15.13. **Целевой рынок** - один или несколько сегментов, отобранных для изучения и маркетинговой деятельности фирмы.

16.15.14. **Маркетинговые исследования** - систематическое определение данных, необходимых для анализа и решения стоящих перед фирмой (предприятием) маркетинговых задач, сбор данных, их изучение и обработка, отчет о результатах.

16.15.15. **Неценовая конкуренция** - конкуренция, основанная на предложении товаров более высокого качества (с большей надежностью, с более высокой производительностью). В последнее время важную роль стали играть такие характеристики изделий, как экономичность, энергоемкость, эргономические и эстетические свойства, безопасность. Важными инструментами конкуренции становятся имидж торговой марки и имидж фирмы (предприятия).

16.15.16. **Позиционирование товара** - определение его места на рынке в ряду других аналогичных товаров с позиций потребителя. Позиционирование включает в себя определение особенностей товара, характерных черт, отличающих его от аналогичных товаров - конкурентов.

16.15.17. **Ценовая конкуренция** - конкуренция, предполагающая продажу товаров или предложение услуг по более низким ценам, чем конкуренты.

16.15.18. **Конкурентоспособность товара** - превосходство над конкурирующими аналогами как по степени удовлетворения потребностей, так и по суммарным затратам потребителя на приобретение товара и пользования им.

16.15.19. **Конкурентное преимущество** - завоевание более прочных позиций на рынке по сравнению с конкурентами. Достигается путем представления потребителям больших благ за счет реализации более дешевой продукции или предложения высококачественных продуктов, но по "оправданно" более высоким ценам.

16.15.20. **Товарный ассортимент** - группа товаров, объединяемых по следующим признакам: предназначение для одних и тех же сегментов покупателей, реализация через одни и те же торговые заведения, схожесть области использования.

16.15.21. **Маркетинг пробный** - проверка продукта и плана маркетинга в реальных рыночных условиях. Цель - до начала полномасштабной реализации продукта оценить сам продукт и его комплекс маркетинга (цену, рекламу, марку, упаковку, сервис и др.) и узнать, как на все это будут реагировать потребители и посредники. При пробном маркетинге потребительских товаров используют методы: стандартное тестирование рынка, контрольное тестирование рынка и имитационное тестирование рынка. При пробном маркетинге продукции производственного назначения образцы продукции передаются на ограниченное время потенциальным потребителям на испытание. Кроме того, продукт может быть испытан на выставках и

демонстрациях, проводимых торговыми организациями и посредниками.

16.15.22. Матрица "Скорость роста рынка - рыночная доля" (Бостонская матрица) - инструмент классификации стратегических хозяйственных единиц (СХЕ) предприятия с помощью двух параметров: относительная доля рынка, характеризующая силу позиции СХЕ на рынке, и скорость роста рынка, характеризующая его привлекательность.

16.15.23. Потребность - нужда в чем-либо, требующая удовлетворения. Потребности могут быть физиологическими (потребность в пище, одежде, тепле и безопасности), социальными (потребности в принадлежности к определенной социальной группе, в любви), интеллектуальными (потребности в знаниях, в самовыражении) и т.д. Когда индивид не в состоянии удовлетворять какую-то потребность, он или ее заменяет, или снижает уровень своих запросов. Понятие потребности лежит в основе многих теорий мотивации, в том числе определяющих поведение потребителей на рынке (теория мотивации Маслоу, теория мотивации Фрейда).

**Приложение 4**  
к [Положению](#) о порядке предоставления государственной поддержки предприятиям и организациям, реализующим инвестиционные проекты в Республике Татарстан

**План**  
реализации основных этапов инвестиционного проекта

---

(наименование проекта и предприятия)

**Исключено**

Информация об изменениях:

*См. текст [Приложения](#)*

ГАРАНТ:

**Приложение 5**  
к [Положению](#) о порядке предоставления государственной поддержки предприятиям и организациям, реализующим инвестиционные проекты в Республике Татарстан

**Отчет**  
о финансировании и реализации инвестиционного  
проекта \_\_\_\_\_

**Исключено**

Информация об изменениях:

*См. текст [Приложения](#)*