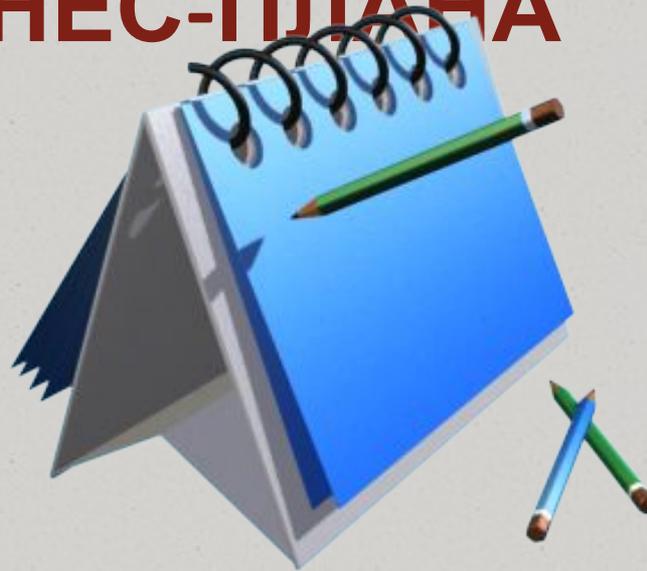


# РАЗДЕЛ 2. ТЕХНОЛОГИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ



**Тема 5.**  
**ОБЩАЯ СТРУКТУРА И**  
**КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ**  
**БИЗНЕС-ПЛАНА**



## Основные формы бизнес - документации:

- Бизнес-идея;
- Бизнес-оферта;
- Бизнес-план;
- ТЭО
- Инновационный проект;
- Инвестиционный меморандум (предложение);
- Резюме;
- Каталог инновационных бизнес-идей



## **Бизнес-оферта**

Основное назначение бизнес оферты – презентация бизнес - идеи для потенциального партнера.

Концентрированное выражение содержания бизнес-плана.

Структура бизнес - оферты и бизнес-плана должны полностью совпадать, содержание бизнес - оферты существенно отличается как по объему, так и по форме изложения.

**Технико-экономическое обоснование проекта пишется, когда необходимо обосновать выбор именно предлагаемого варианта оборудования, технологии, процесса, размещения оборудования и т.п.**

- **Технико-экономическое обоснование** проекта (сокращенно **ТЭО**) отличается от бизнес-плана следующим:
- обычно **ТЭО** пишется для проектов внедрения новых технологий, процессов и оборудования на уже существующем, работающем предприятии, поэтому **анализ рынка, маркетинговая стратегия, описание компании и продукта, а также анализ рисков** в нем часто просто отсутствуют;

**Инвестиционный меморандум – это открытый для общества документ, обеспечивающий информированность общества об инвестиционных намерениях, их сути и привлекающий внимание неизвестных Вам на сегодняшний день предполагаемых инвесторов.**

**Инвестиционное предложение – адресный документ, направляемый конкретному инвестору, изъявившему желание подробно изучить суть дела и содержащий расширенную, конкретную информацию и пакеты официальных документов.**

## **Бизнес-план**

Бизнес-план – это программа Вашей будущей предпринимательской деятельности. Он описывает бизнес-процессы, планируемый продуктовый ряд или услуги, рынок сбыта, возможную долю рынка Вашей продукции или услуг, финансовые потребности и планируемые финансовые результаты.

# Бизнес-план

общепринятая в мировой хозяйственной практике **форма представления деловых предложений и проектов**, содержащая развернутую информацию о **производственной, сбытовой и финансовой деятельности** организации и **оценку перспектив, условий и форм сотрудничества** на основе баланса собственного экономического интереса организации и интересов партнеров, инвесторов, потребителей и конкурентов.

# ФУНКЦИИ БИЗНЕС-ПЛАНА

- **оценка перспективы развития организации или проекта**, которая позволяет быть готовым к изменениям рыночной и экономической ситуации;
- **повышение квалификации аппарата управления**, заставляя менеджеров практически думать о возможностях организации, ее конкурентах и других проблемах, что ведет к принятию более квалифицированного решения;
- **защита средств инвесторов**, что является моральным и юридическим долгом предпринимателя;
- **определение основных потребителей организации и стратегии конкурентной борьбы**;
- **информирование инвестора о состоянии дел предпринимателя**, что очень важно для преодоления возможных финансовых проблем;
- **обеспечение поставок сырья и комплектующих изделий без предоплаты**, так как поставщик, благодаря бизнес-плану, может увидеть своего потенциального надежного клиента;
- **рекламирование и формирование убеждения потенциальных потребителей** в способности фирмы производить свою продукцию в достаточном количестве и достаточного уровня качества;
- **снижение вероятности банкротства** в связи с обнаружением возможных дорогостоящих ошибок.

# ВОПРОСЫ, НА КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ОТВЕТИТЬ БИЗНЕС-ПЛАН

Так ли уж хороша сама бизнес-идея?  
Будет ли положительный результат?  
На кого рассчитана новая техника,  
продукт или услуга?  
Найдет ли она своего покупателя?  
С кем придется конкурировать?  
Смогу ли защитить свои права на  
новизну или конкурентам не  
представляет труда ее скопировать?  
По силам ли организовать такой  
проект?



# Обязательные элементы бизнес-плана

1. Оценка конкурентоспособности продукции;
2. Маркетинговая стратегия, включая ценовую политику и учет потребностей рынка;
3. Объем реализации (прогноз на 3 года);
4. Показатели финансовой деятельности организации (прогноз на 3 года);
5. Предложения потенциальному инвестору

# Подходы к разработке бизнес-плана

1. Инициаторы процесса сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности, у возможных инвесторов.
2. Инициаторы бизнес-планирования сами не разрабатывают, а выступают в качестве заказчика. Разработчики бизнес-плана – фирмы, специализирующиеся в области маркетинговой деятельности, при необходимости привлекаются консалтинговые и экспертные фирмы.





## Особенности бизнес-плана как плана

- В бизнес-плане, как правило, ставится одна цель и четко очерчен горизонт планирования;
- Бизнес-план имеет эксклюзивный (разовый) характер;
- Бизнес-план – это маркетинго - ориентированный план;
- Финансовое планирование в бизнес-плане нацелено на подготовку информации, которая необходима для оценки эффективности бизнес-плана;
- Бизнес-план является рекламой бизнес-идеи, рассчитанной на партнеров, инвесторов.

## Назначение бизнес-плана для собственника

- 0 Обоснование новых вложений;
- 0 Оценка вариантов развития бизнеса;
- 0 Обоснование цены при продаже бизнеса.



## Назначение бизнес-плана для кредитора

- 0 Установление срока кредита (срок жизни проекта должен быть больше срока, на который предоставляется кредит);
- 0 Оценка ликвидности и объема риска по кредиту.



# Назначение бизнес-плана для инвесторов



Оценка эффективности вложений  
Оценка риска вложений.

# Назначение бизнес-плана для партнеров



Оценка успешности идеи

# Общие требования к бизнес-плану

- 0 Бизнес-план – это всегда реклама бизнес - идеи, поэтому он должен быть привлекательным и надлежаще оформленным.
- 0 Стил ь изложения должен быть лаконичным и всегда побуждать интерес читателя.
- 0 Объем бизнес-плана должен быть не более 40-50 страниц.
- 0 Информация должна быть изложена по методу свертывания информации (основное – в бизнес-плане, остальное – в приложении к бизнес-плану), подкреплена источником: ссылка, отчет, заключения эксперта.
- 0 Всегда в любом бизнес-плане должен быть анализ рисков.
- 0 Бизнес-план должен быть оформлен в соответствии со стандартами юридических и физических лиц, которые являются пользователями этого документа.
- 0 Трудоемкость бизнес-плана в среднем не превышает 200 чел/час.

# ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ В НАПИСАНИИ БИЗНЕС-ПЛАНА

## **Переоценка идеи**

Не переоценивайте важность идеи. Вы не нуждаетесь в прекрасной идее, чтобы начать своё дело; Вы нуждаетесь во времени, деньгах, настойчивости, и здравом смысле. Немного успешных фирм базируются полностью на новых идеях. Новая идея тяжелее, для понимания людей, часто инвесторы не уверены, в том, что она будет работать. Но и отказываться от новых идей не стоит, найдите золотую середину. Всё зависит от того, как Вы представите эту идею в Вашем бизнес-плане.

## **Страх**

Написание бизнес-плана не столь трудно, как может показаться на первый взгляд. Вам не придётся писать докторскую диссертацию. Сейчас написано множество книг, руководств по составлению бизнес-планов, есть доступное программное обеспечение, для помощи, да и всегда можно обратиться к специалистам.

## **Неопределённость цели.**

Избегайте в написании бизнес-плана неопределённости и бессмысленности, в бизнес-плане не должно быть фраз, типа *“для того, чтобы быть лучшим”*, *“потому что я знаю, у меня получится”*, и других подобных. Помните, бизнес-план любит конкретную информацию, конкретные цифры. Цель бизнес-плана состоит в том, чтобы проследить Ваши результаты, в развитии Вашего бизнеса. Вы нуждаетесь в определенных датах, обязанностях управления, бюджетах, и т.д.

## **Бизнес-план не для кредита.**

Не закливайте, что бизнес-план Вам нужен, всего лишь для получения кредита. Бизнес-планы могут быть различными: они - не только коммерческие документы, чтобы продать идею. Они могут также быть детализированными планами действия, финансовыми планами, продающими планами, и даже планами персонала. Они могут использоваться, чтобы начать дело, или для того, чтобы лучше управлять бизнесом.

# Типы бизнес-планов

- 0 Внутренний бизнес-план;
- 0 Бизнес-план для привлечения инвесторов;
- 0 Бизнес-план с целью получения кредита;
- 0 Бизнес-план финансового оздоровления;
- 0 Бизнес-план обоснования приватизации предприятия;
- 0 Бизнес-план выкупа акций;
- 0 Бизнес-план проведения эмиссии ценных бумаг.



Многообразие бизнес-планов  
чрезвычайно велико. Они могут  
существенно различаться  
сферой приложения, составом  
предметной области,  
масштабом, деятельностью,  
составом участников, степенью  
сложности, влиянием  
результатов и т.д.

Бизнес-план является основной составляющей делового проекта.

Он составляется для принятия обоснованного решения и плана действий, что и когда нужно сделать, чтобы оправдались ожидания относительно эффективности бизнес-проекта. Бизнес-план является главным документом для кредиторов и основным инструментом для исполнителей.

От правильности составления этого документа зависят получение одобрения проекта и его жизнеспособность.



***Классификация бизнес-планов по объектам бизнеса***







степень  
влияния  
на  
окружающий  
мир;

масштаб  
проекта

количество  
участников

размер  
проекта



Масштабы проектов можно рассматривать в более конкретной форме:

- межгосударственные,
- международные,
- национальные,
- межрегиональные и региональные,
- межотраслевые и отраслевые,
- корпоративные,
- ведомственные,
- проекты одного предприятия.





- монопроект – это отдельный проект различного типа, вида и масштаба;
- мультипроект – это комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения многопроектного управления;
- мегапроект – целевые программы развития регионов, отраслей и других образований, включающие в свой состав ряд моно и мультипроектов.



# Критерии оценки проектов

---

## 1) Маркетинг, производство

*конкурентоспособность бизнес-плана (проработка рыночной потребности),  
наличие экспортных возможностей,  
готовность бизнес-плана к внедрению*

## 2) Экономические критерии

*срок окупаемости бизнес-плана  
рентабельность  
объем реализации  
планируемая прибыль*

## 3) Эффективность

*бюджетная эффективность (рост налоговых поступлений в бюджетную сферу)  
социальная эффективность (повышение заработной платы, создание  
дополнительных рабочих мест)*

## 4) Дополнительные критерии

*оригинальность производимых изделий, инновационность, наличие патента и  
т.д.*

## По объему, полноте изложения фактов бизнес-планы могут быть:

1. **Полный** – содержащий все расчеты, справки, свидетельства и другие материалы, хранится у руководителя и предьявляется ограниченному числу лиц.
2. **Достаточный** (краткий) – содержит все разделы бизнес-плана по предлагаемому варианту и не обязательно включает подробные расчеты.
3. **В виде «резюме»** («проспект») – содержит краткие выводы по каждому разделу, без обоснования и расчетов.

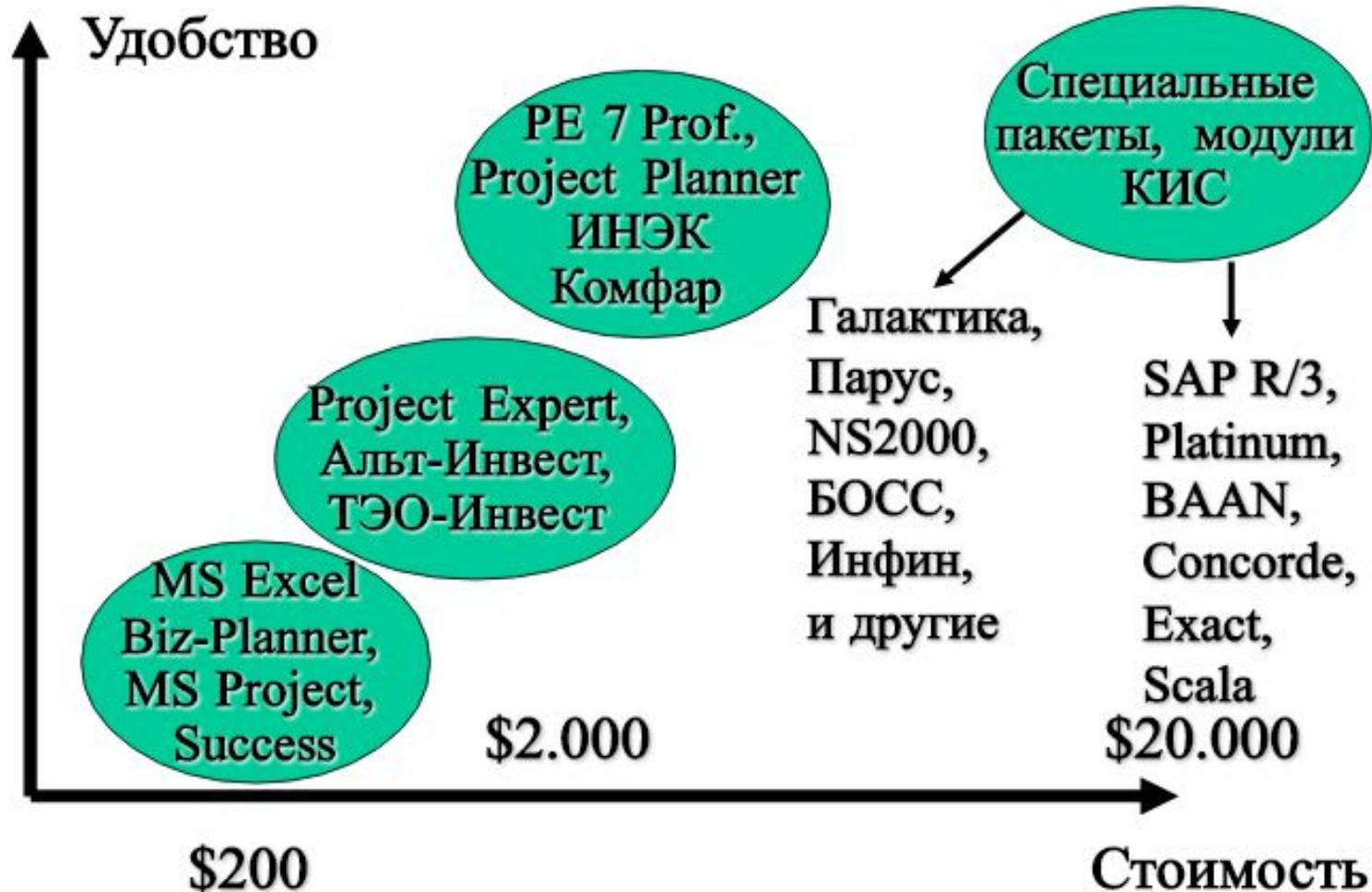


## *Информация для бизнес-плана:*

- Состояние природных ресурсов;
- Будущий спрос на потребительские товары;
- Номенклатура импорта;
- Влияние на окружающую среду;
- Состояние производящих отраслей;
- Взаимосвязи с другими отраслями внутри страны и за рубежом;
- Возможность диверсификации;
- Возможность расширения существующих производственных мощностей;
- Состояние общего инвестиционного климата;
- Возможности экспорта;
- Промышленная политика.

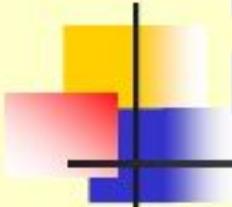


# Выбор инструментальных средств для бизнес-планирования



# Качество бизнес-плана

- По тем сведениям, которые приводятся в бизнес-плане, потенциальный партнер по совместной деятельности или кредитор будет судить:
  - о состоянии дел в фирме в настоящее время;
  - перспективах развития фирмы в последующие несколько лет;
  - реалистичности и перспективности того проекта (научно-технического, производственного и др.), который лежит в основе предложения;
  - целесообразности сотрудничества с фирмами, исходя из условий, изложенных в бизнес-плане.



# Бизнес-планирование.

## Нормативная правовая основа

---

- ✓ Постановление Правительства Российской Федерации от 22 октября 1997 г. № 1470 «Об утверждении Положения об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации»
- ✓ Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов, утвержденные Минэкономразвития России, Минфином России, Госстроем России от 21 июня 1999 г. № ВК 477



**СТРУКТУРА И  
СОДЕРЖАНИЕ  
БИЗНЕС-ПЛАНА**



# Структура бизнес-плана



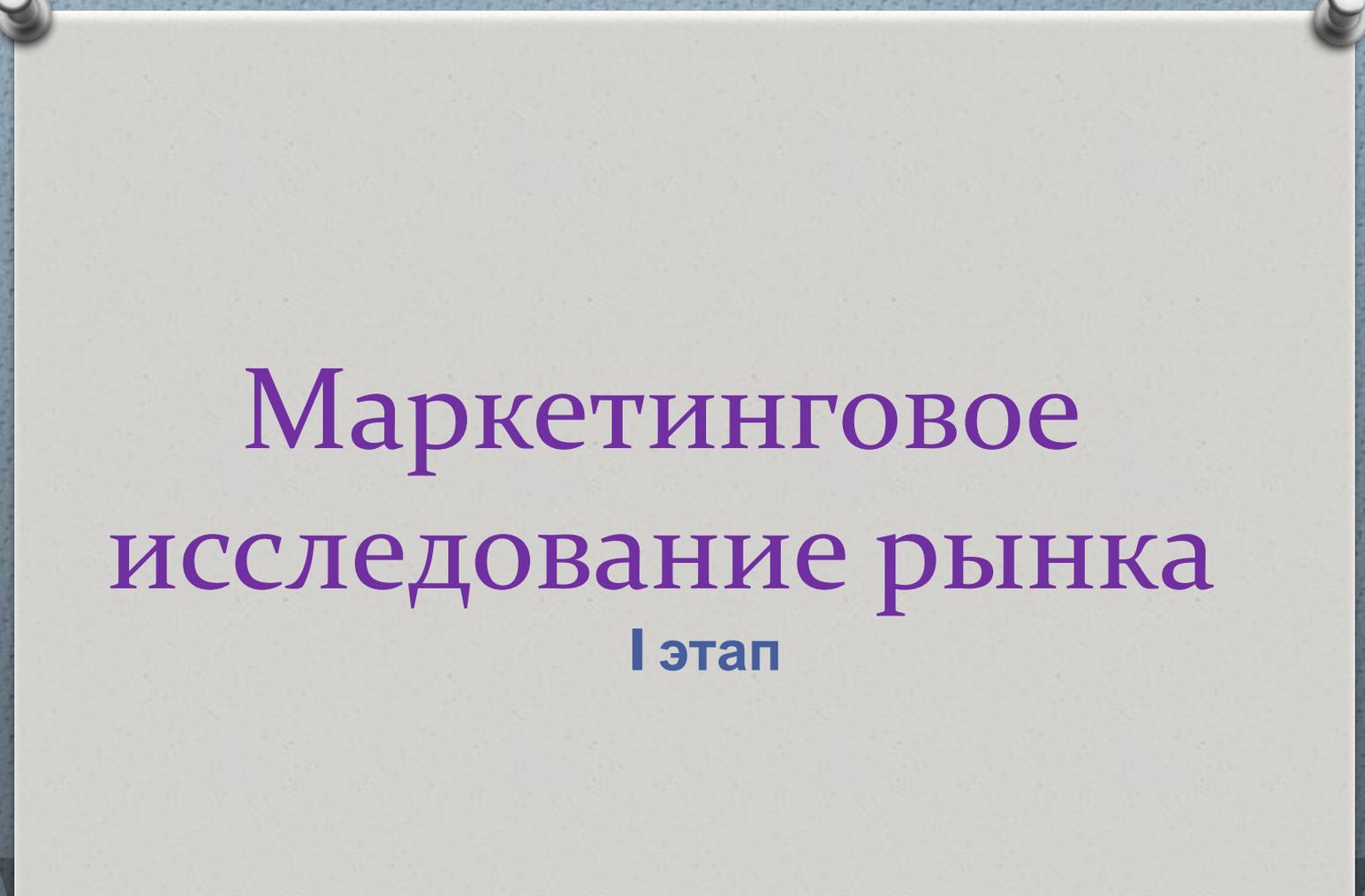
- Заявление о конфиденциальности
- Введение (резюме проекта)
- Описание предприятия
- Описание продукции (работ, услуг)
- Анализ рынка
- Конкуренция
- Организационный план
- План производства
- Маркетинговый план
- Финансовый план
- Риски в деятельности предприятия
- Приложения

# Структура бизнес-плана. Введение (резюме проекта)



- ✓ Краткое описание организации-инициатора бизнес-плана (включая финансовые показатели)
- ✓ Краткая характеристика участников бизнес-плана
- ✓ Краткое описание продукции, ее уникальные характеристики
- ✓ Общие сведения о потенциале рынка
- ✓ Краткое описание стратегии бизнеса и основных рисков
- ✓ Описание потребности в инвестициях, их источники, объемы, направления инвестирования
- ✓ Основные социально-экономические показатели проекта (экономическая эффективность – объем прибыли, чисты приведенный доход, индекс доходности, норма рентабельности; срок окупаемости, бюджетная эффективность; социальная эффективность; экологическая эффективность)

*Объем резюме – 1-2 страницы*

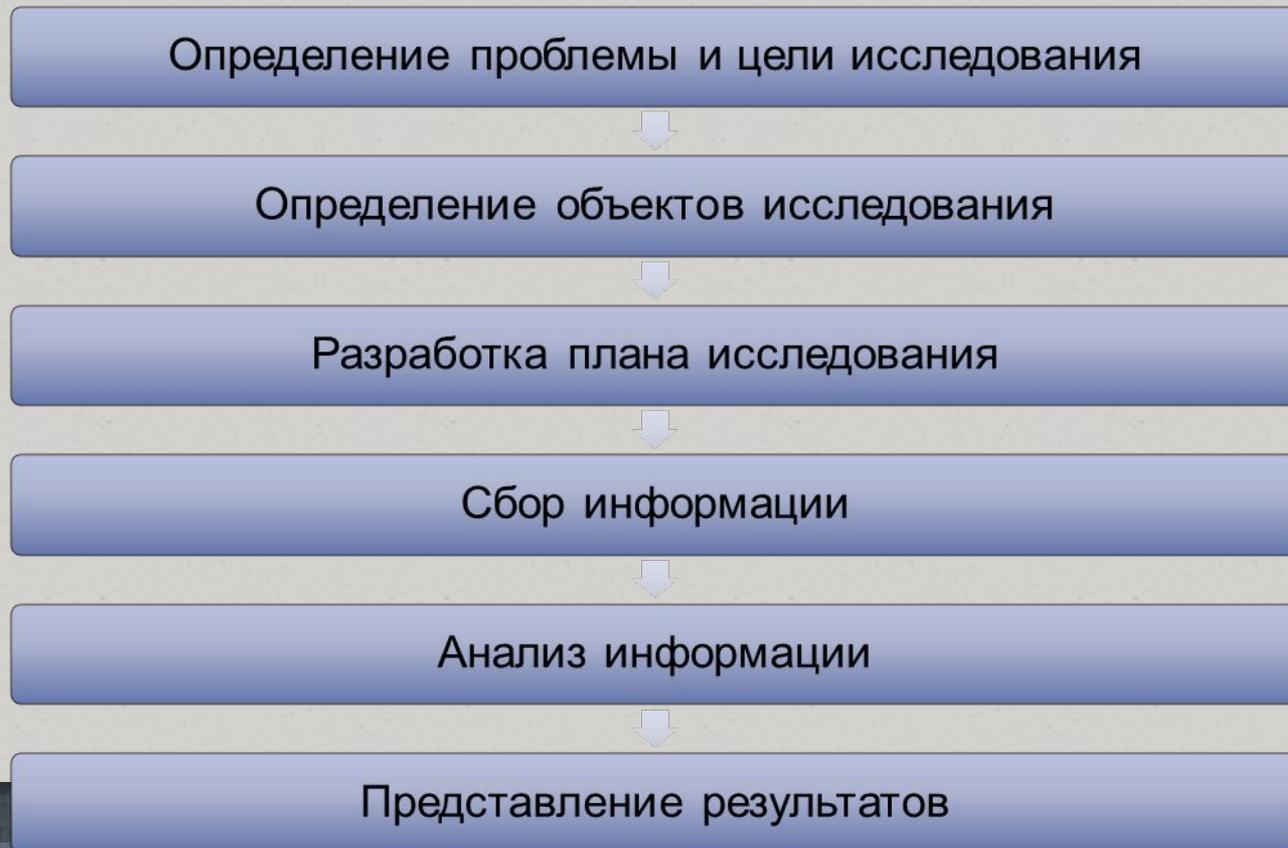


Маркетинговое  
исследование рынка  
I этап

# Маркетинговое исследование рынка

- это сбор, обработка и анализ информации с целью принятия грамотных управленческих решений.

Процесс маркетинговых исследований включает несколько стадий:



# Объекты исследований

1. Рынок

2. Потребители

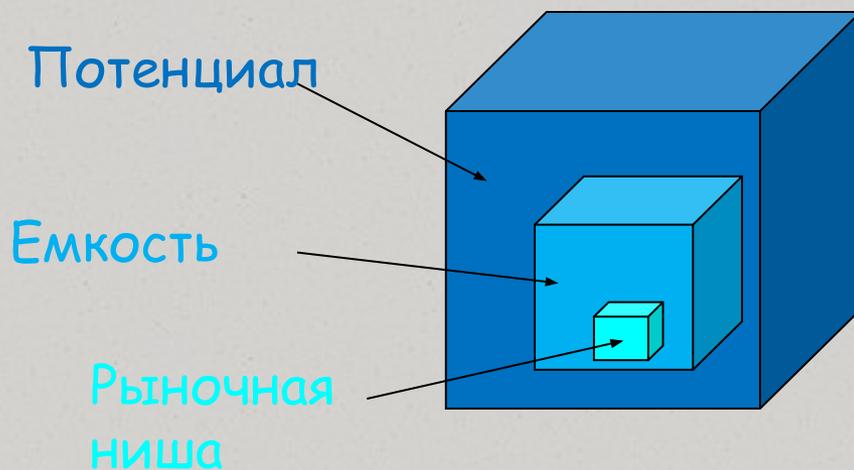
3. Товар

4. Конкуренты

# 1. РЫНОК

- это система взаимоотношений между потребителями и производителями на основе товарно-денежного обмена.

## Характеристики рынка



Потенциал рынка - это предельная величина спроса на рынке.

Емкость рынка - это объем продаж определенного товара в течение установленного периода времени.

Рыночная ниша - группа потребителей, для которых наиболее оптимальным и подходящим является товар производимый вашей фирмой.

# 2. Потребители

Цель исследования потребителей:  
изучение процесса принятия решения о покупке, реакции на покупку, факторов, определяющих их поведение.

Самым распространенным способом изучения и выявления потенциальных потребителей является **АНКЕТИРОВАНИЕ**.

## Этапы анкетирования:

- 1) Разработка анкеты;
- 2) Полевые исследования;
- 3) Анализ результатов.

# Сегментация рынка

- это разделение потребителей на группы (сегменты).

**Сегмент** - это однородная группа потребителей, имеющих сходные предпочтения и одинаково реагирующих на товар или услугу.

## **Критерии сегментации:**

- Географические;
- Демографические;
- Социально-экономические;
- Психографические;
- Культурные;
- Поведенческие.

# 3. Товар

При анализе товара выделяют такие его компоненты:

1. Функциональное назначение
2. Долговечность
3. Удобство использования
4. Эстетичность внешнего вида
5. Упаковка
6. Сервисное обслуживание
7. Сопроводительные документы и инструкции

# 4. Конкуренты

Необходимо выявить всех конкурентов (основных и косвенных), производящих и реализующих аналогичный продукт на предполагаемом рынке сбыта, а также изучить их сильные и слабые стороны, для обеспечения конкурентного преимущества.

## Изучаемая информация:

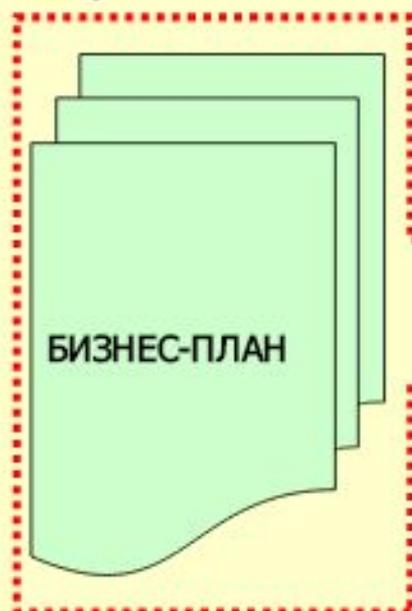
1. Общие сведения о фирме;
2. Ассортимент товаров;
3. Характеристики товара: качество, цена, упаковка;
4. Каналы сбыта и т.д.

## Источники получения информации:

- 0 Официальные данные
- 0 Периодические издания
- 0 Статистические отчеты и т.д.

# Структура бизнес-плана.

## Анализ рынка. Конкуренция



Образец описания потенциальных конкурентов и анализа их сильных и слабых сторон

Наименование предприятия	Перечень предлагаемой продукции	Ориентировочная стоимость, рублей	Адрес местонахождения предприятия
ООО «ЭкоХаус»	Бани, беседки из оцилиндрованного бревна	100-120 тыс.рублей (под ключ, без фундамента)	Чебоксарский район, п.Новое Атлашево, ул.Промышленная, 3,
ООО «Лес-Сервис»	Оцилиндрованные бревна диаметром 18-33 см, бани, дома, коттеджи	60,0 тыс.руб. (сруб: диаметр бревна 18 см., высота 2,2 м.), 66,2 тыс.руб. (бревна 20 см., высота 2,2 м.)	г.Чебоксары, пр.Мира, 62Б
ООО «Квадрат»	Бытовки, домики дачные, торговые киоски	нет данных	г.Чебоксары, Кабельный пр.

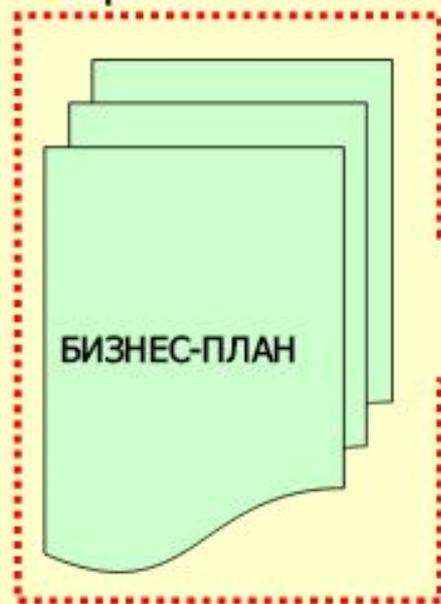
**Сильные стороны**

**Слабые стороны**

индивидуальный подход к проектированию домов  
 предоставление услуг монтажа деревянных конструкций  
 наличие собственной производственной базы;  
 обеспечение уникальных свойств продукции  
 известность фирмы;  
 налаженные каналы сбыта

специализация на производстве пиломатериалов и производство деревянных конструкций в качестве второстепенной (дополнительной) продукции  
 высокие цены на продукцию  
 недостаток квалифицированных кадров, в первую очередь, рабочих специальностей  
 недостаток собственных оборотных средств  
 устаревшее оборудование

# Структура бизнес-плана. Анализ рынка. Конкуренция



## Стратегии конкуренции:

- ✓ Стратегия снижения себестоимости продукции
- ✓ Стратегия дифференциации продукции
- ✓ Стратегия сегментирования рынка
- ✓ Стратегия внедрения новшеств
- ✓ Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка

**Большинство компаний  
одновременно используют несколько стратегий  
конкуренции**  
для различных групп товаров, регионов, периодов  
своего развития

Организационный

план  
II этап

## Организационный план включает:

1. Выбор организационно-правовой формы;
2. Определение потребности в кадрах;
3. Определение потребности в административных и производственных помещениях.

# 1. Выбор организационно-правовой формы

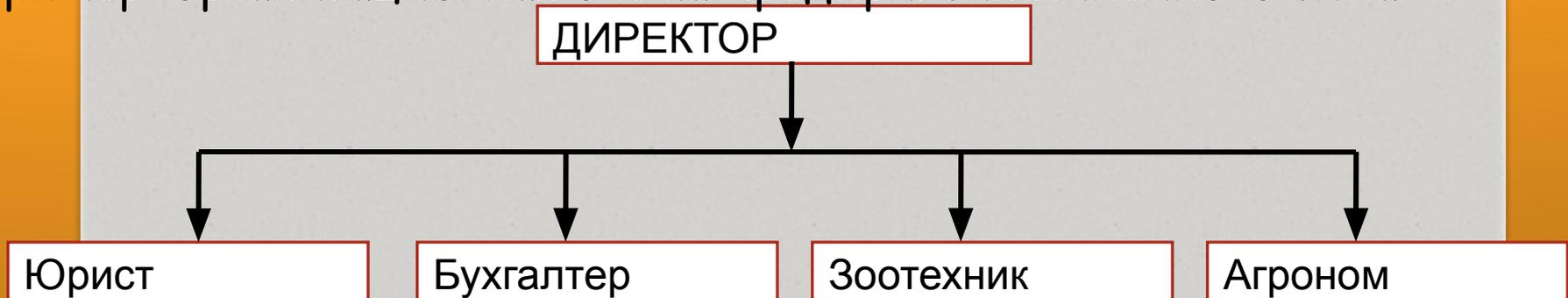
**Основные организационно-правовые формы предприятий:**

- Открытое акционерное общество (ОАО)
- Закрытое акционерное общество (ЗАО)
- Общество с ограниченной ответственностью (ООО)
- Индивидуальный предприниматель (ИП)
- Крестьянско-фермерское хозяйство (КФХ)
- Сельскохозяйственный производственный кооператив (СПК) и т.д.

## 2. Определение потребности в кадрах

### 2.1. Описание организационной схемы предприятия

Пример: организационная схема предприятия линейного типа:



### 2.2. Описание и обоснование потребности в кадрах:

Должность	Кол-во человек	Требования	Функции	Зарботная плата
Юрист	1	Высшее образование, опыт работы	Юридическое сопровождение деятельности компании	Оклад 10 000 + премия
Бухгалтер	1	Высшее образование, опыт работы	Ведение бухгалтерского и налогового учета и подача отчетностей	Оклад 8000 + премия
Зоотехник	...	...	...	...
Агроном	...	...	...	...

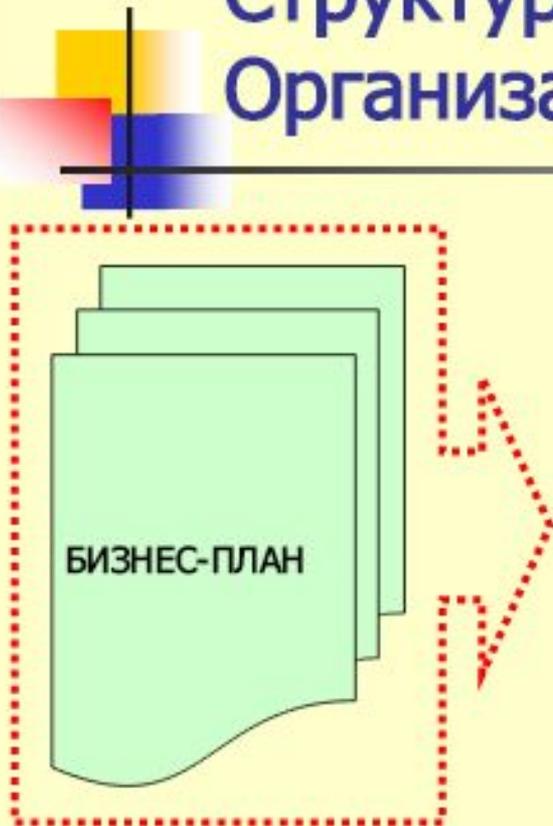
### 2.3. Составление штатного расписания и должностных инструкций.

### 3. Определение потребности в административных и производственных помещениях.

Факторы, влияющие на определение потребности в административных и производственных помещениях:

1. Специфика производства;
2. Персонал предприятия;
3. Финансовые возможности предприятия (аренда или покупка помещений) и т.д.

# Структура бизнес-плана. Организационный план



Образец организационной структуры (вверху) и штатного расписания (внизу) деревообрабатывающего предприятия



Должность	Кол-во, чел.	Зарплатная плата а, руб.	Платежи
2009-2010 годы			
Директор	1	18000	Ежемесячно, весь период пр-ва
Главный бухгалтер	1	15000	Ежемесячно, весь период пр-ва
Менеджер по продажам	1	12000	Ежемесячно, весь период пр-ва, с октября 2009 года
Мастер производственного участка	1	15000	Ежемесячно, весь период пр-ва
Рабочие-станочники	3	10000	Ежемесячно, весь период пр-ва, до сентября 2009 года – 2 чел., с сентября 2009 года – 3 чел.
Итого 1 этап	7	90000	Фонд заработной платы
		12857	Среднемесячная заработная плата

# Производственный план

III этап

## Описание технологического процесса и составление сметы затрат на производство включает:

1. Выбор технологии производства;
2. Определение необходимого технического оснащения (оборудование);
3. Определение видов сырья и материалов;
4. Расчет затрат на производство;
5. Составление плана производства продукции;
6. Определение производственной себестоимости продукции.



# 1. Выбор технологии производства

**Технология** — это комплекс организационных мер, операций и приемов, направленных на изготовление определенных видов продукции;

**Технологический процесс** — это последовательность технологических операций, необходимых для выполнения определенного вида работ;

Технологические процессы состоят из технологических операций, которые, в свою очередь, складываются из *рабочих приёмов*.

## 2. Определение необходимого технического оснащения (оборудование)

1. Определяется оборудование согласно выбранной технологии производства.  
(состав технологической линии)

2. Выбор поставщика оборудования по следующим критериям:

- Стоимость оборудования
- Условия и стоимость доставки оборудования
- Пуско-наладочные работы



## 3. Определение видов сырья и материалов

Разнообразие сырья и материалов зависит от вида производства.

Поступления основного вида сырья на предприятие происходит по мере необходимости.

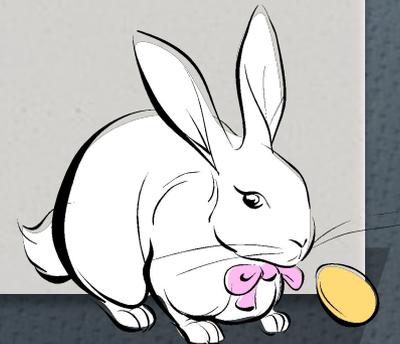
*Сырье и материалы могут быть получены организацией:*

- 0* за плату;
- 0* изготовлены собственными силами;
- 0* внесены в качестве вклада в уставной капитал;
- 0* при оплате неденежными способами (бартером);
- 0* безвозмездно (в порядке дарения) и т.д.

## 4. Расчет затрат на производство

Расчет затрат на производство включает:

- оборудование
- на сырье и материалы
- коммунальные платежи;
- общехозяйственные расходы и т.д.



# Коммунальные услуги

Вид затрат	1 год	2 год	3 год	Итого:
Отопление				
Водоснабжение				
Электроэнергия				
Итого:				

# Общехозяйственные расходы

Вид затрат	1 год	2 год	3 год	Итого
Арендная плата				
Заработная плата				
Отчисления на оплату труда				
Текущие расходы				
Услуги связи				
<b>Итого:</b>				

## 5. Составление плана производства

Вид продукции	1 год			2 год			3 год		
	Объем производства	Цена за ед.	Выручка	Объем производства	Цена за ед.	Выручка	Объем производства	Цена за ед.	Выручка
Картофель									
Морковь									
Капуста									
Свекла									
Лук									
<b>Итого:</b>		X						X	

# План реализации проекта

Показатели	1 год	2 год	3 год	Итого по проекту
<b>Выручка</b> - всего, в том числе				
-картофель -морковь -капуста -свекла -лук				
<b>Затраты</b> - всего, в том числе				
-на сырье и материалы -общехозяйственные расходы -коммунальные услуги				
<b>Валовая прибыль-всего</b>				

## 6. Определение производственной себестоимости продукции

Различают производственную и полную себестоимости.

**Производственная себестоимость продукции** - совокупность прямых издержек, связанных с производством изделия;

Себестоимость включает в себя:

- затраты на сырье и материалы;
- заработная плата рабочего персонала;
- амортизация основных средств
- коммунальные платежи;
- общехозяйственные расходы и т.д.

# Структура бизнес-плана.

## План производства

Динамика ежемесячного объема

	янв.	февр.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.
Деревянные конструкции	40	50	50	60	80	100	100	10	80	70	60	50
Пиломатериал	45	45	50	65	70	80	100	10	100	90	80	70

Прямые (зависящие от объема производства) затраты

Древесина хвойных пород	2650
Древесина мягколиственных пород	2000
Электроэнергия на технологические нужды	50
Огнебиозащитный состав «ЭЛКОН-Люкс»	40
Транспортно-заготовительные расходы	49
Затраты на упаковку продукции в соответствии с требованиями ГОСТ	25

Накладные (не зависящие от объема производства) затраты

Амортизация основных средств	3585
Аренда производственной территории	20000
Затраты на эксплуатацию оборудования	358,5
Резерв на покрытие непредвиденных расходов	10000
Реклама	3000

БИЗНЕС-ПЛАН

# Маркетинговый план

IV этап

## Основные разделы плана маркетинга:

1. Товарная политика;
2. Ценовая политика;
3. Сбытовая политика;
4. Коммуникационная политика.

# 1. Товарная политика

## **Цель товарной политики:**

Предложение товаров, удовлетворяющих потребности потребителей;

## **Задачи товарной политики:**

### 1 задача:

Управление конкурентоспособностью товара

### 2 задача:

Управление жизненным циклом товара

### 3 задача:

Управление ассортиментом

# 1 задача: Управление

## конкурентоспособностью товара

Анализ, планирование и контроль производства товаров с заданными характеристиками, обеспечивающих конкурентное преимущество.

**Конкурентоспособность товара** - превосходство над конкурирующими аналогичными товарами как по степени удовлетворения потребностей, так и по суммарным затратам потребителя на приобретение и пользование товаром.

# 2 задача: Управление

## ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ТОВАРОВ

1. Анализ, планирование и контроль процесса создания новых товаров;
2. Анализ, планирование и контроль состояния ЖЦТ;
3. Анализ, планирование снятия товара с производства

Жизненный цикл товара - это совокупность последовательных состояний (этапов) нахождения товара на рынке, каждое из которых с течением времени характеризуется состоянием внешней среды.

### Этапы ЖЦТ:

- 1) Внедрение;
- 2) Рост;
- 3) Зрелость;
- 4) Спад

### 3 задача: Управление ассортиментом

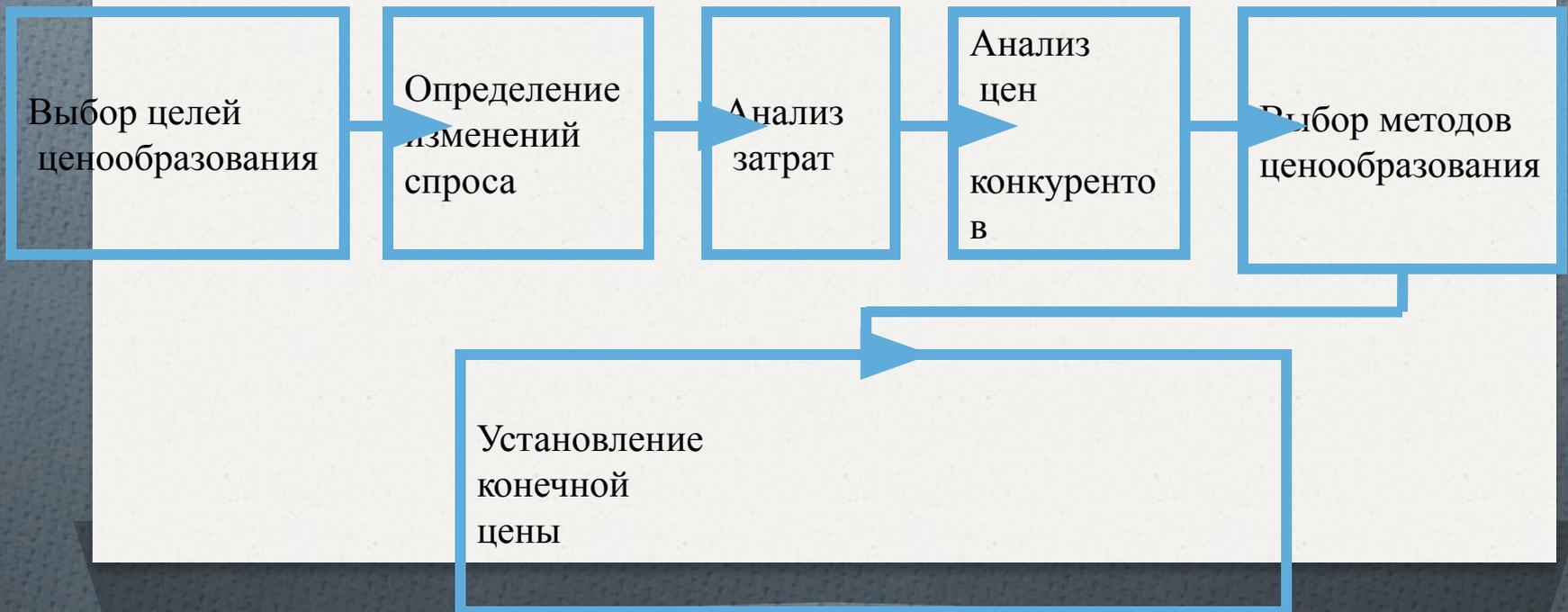
Анализ и планирование ассортимента происходит в соответствии с потребностями рынка на основе маркетингового исследования.

**Ассортимент** – это набор товаров, формируемый по определенным признакам и удовлетворяющий разнообразные, аналогичные и индивидуальные потребности.

## 2. Ценовая политика

**Ценовая политика** - это принципы деятельности, которых фирма собирается придерживаться в сфере установления цен на свои товары и услуги.

**Ценообразование** – сложный многоэтапный процесс, который можно представить в следующем виде:



# Ценообразование



Рис. 5. Зависимость цен от целей предприятия.

# Установление цены

Наиболее простой и распространенной считается методика «издержки + прибыль», которая заключается в начислении наценки на себестоимость товара.

**ЦЕНА**

=

Себестоимость

+

Прибыль

Себестоимость определяет минимальную величину цены.

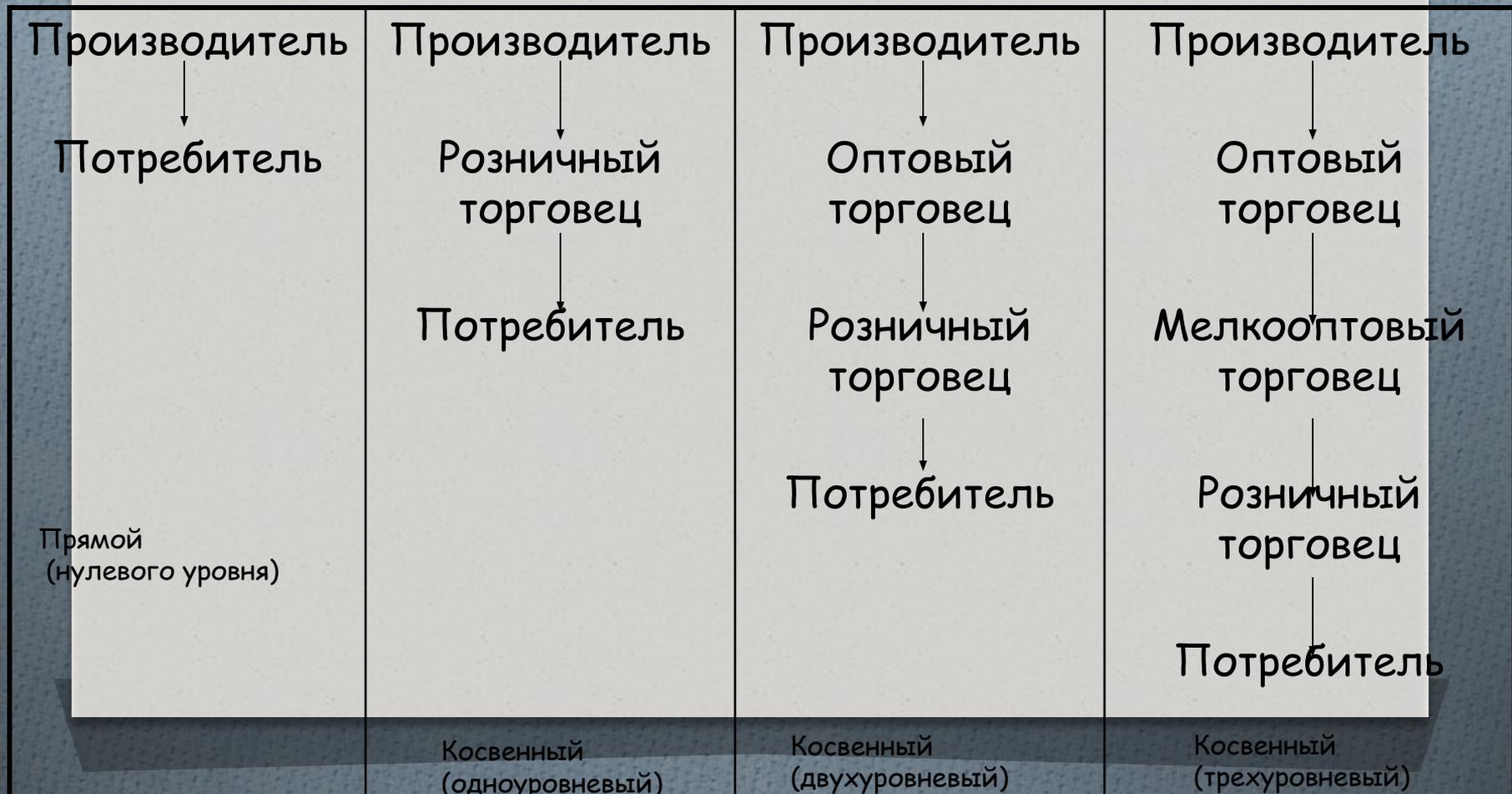
При этом необходимо учитывать уровень цен на аналогичную продукцию у производителей-конкурентов.

## 3. Сбытовая политика

- это принципы деятельности, которых фирма собирается придерживаться в сфере построения каналов распределения своего товара и перемещения товаров во времени и пространстве.

# Каналы распределения продукции

- это совокупность организаций или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать кому-либо другому право собственности на конкретный товар или услугу на пути от производителя до потребителя



## 4. Коммуникационная политика

**Маркетинговые коммуникации** – это процесс обмена информацией между фирмой и другими субъектами маркетинговой деятельности фирмы и ее товара.

**Цель** – продвижение фирмы и ее товара.

**Продвижение** – это любая форма распространения сообщений, создающих лояльность потребителей и общества к фирме, информирующих, убеждающих или напоминающих о ее деятельности или товарах.

**Позиционирование** - обеспечение конкурентоспособного положения товара на рынке, т.е. убеждение потребителя в том, что именно этот товар ему необходим, на основании предоставления выгод в виде оптимальной цены, возможности выбора товара, высокого качества, дизайна упаковки, скидок, обслуживания, имиджа данного товара и производителя.

# Продвижение

Основной формой продвижения товара на рынок является РЕКЛАМА.

**Реклама** - это любая платная форма личного представления и продвижения идей, товаров и услуг от производителя к покупателям.

## Средства распространения рекламы:

- Телевидение;
- Радио;
- Журналы;
- Газеты;
- Наружная реклама;
- Прямая почтовая рассылка;
- Реклама в местах продаж;
- Реклама на движущихся носителях;
- Электронная реклама;
- Сувенирная реклама;
- Выставки и ярмарки.

# Структура бизнес-плана. Маркетинговый план

БИЗНЕС-ПЛАН

Медиа-план  
деревобрабатывающего  
производства. Образец

Особенности, цели и задач рекламы, ее конкретные формы зависят от:

- ✓ Степени новизны или наоборот традиционности рекламируемого продукта
- ✓ Специфических свойств товара или услуги
- ✓ Наличия технических средств и возможности их использования для распространения рекламной информации
- ✓ Финансовых возможностей рекламодателя (определяют объем, частоту, интенсивность рекламного воздействия)

Наименование рекламного средства	Краткая характеристика	2009 год				2010 год			
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Газета «Советская Чувашия»	Ежедневная общественно-политическая газета, тираж – 20 тыс. экз., по четвергам (с программой) – 25 тыс. экз. <u>Стоимость размещения:</u> ежедневные номера – 55,5 руб./кв.см. по четвергам – 66,08 руб./кв.см.	2000	6000	6000	6000	6000	9000	9000	9000
Редакционно-Информационный журнал «Стройка»	Еженедельный специализированный журнал	1000	3000	6000	6000	7000	9000	9000	
Создание собственного сайта на бесплатном портале <a href="http://www.narod.ru">www.narod.ru</a>	Информационный ресурс, позволяющий самостоятельно создавать сайты организации	0/лн	0/лн	0/лн	0/лн	0/лн	0/лн	0/лн	
Размещение информационных сообщений на сайтах <a href="http://www.cao.ru">www.cao.ru</a>	Ежедневное Количество посетителей на <a href="http://www.cao.ru">www.cao.ru</a> – 11 тыс. чел.				0/лн	0/лн	0/лн	0/лн	

# Финансовый план

V этап

## Цель раздела:

Спрогнозировать на основе результатов предыдущих разделов выручку и затраты на производство и реализацию продукции по годам и определить эффективность деятельности (прибыль, рентабельность, срок окупаемости).

**При этом финансовые прогнозы  
составляются на 3-5 лет поквартально**

# Структура финансового плана

1. Прогноз продаж



2. Прогноз затрат



3. Прогнозный отчет о прибылях и убытках



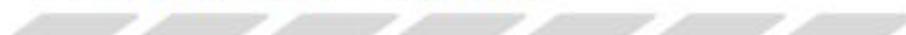
4. Прогнозный бухгалтерский баланс



5. Анализ безубыточности проекта



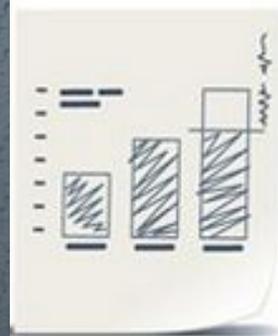
6. Экономический анализ



7. Стратегия финансирования



8. Расчет эффективности проекта







# Прогнозный отчет о прибылях и убытках

Наименование показателя	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода
Выручка		
Себестоимость		
Валовая прибыль		
Доходы (расходы) от прочей операционной деятельности		
Операционные расходы		
Прибыль (убыток) от операционной деятельности		
Доходы от инвестиций		
Итого доходы и расходы от неоперационной деятельности		
Прибыль (убыток) до вычета налогов		
Расходы по налогу на прибыль		
Прибыль (убыток) от обычной деятельности		
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода		

# Показатели для проведения экономического анализа

## Анализ рентабельности

Рентабельность продукции = Чистая прибыль / Себестоимость

Рентабельность ОС = Чистая прибыль / Основные средства

Рентабельность продаж = Чистая прибыль / Выручка

Рентабельность активов = Чистая прибыль / Активы

Рентабельность СК = Чистая прибыль / Собственный капитал

---

## Анализ деловой активности

Оборачиваемость ОС (Фондоотдача) = Выручка / Среднегодовая стоимость ОС

Оборачиваемость СК = Выручка / Среднегодовая величина СК

---

## Анализ ликвидности

Коэффициент текущей ликвидности = Оборотные активы / Краткосрочные обязательства

Величина собственных оборотных средств = Оборотные активы - Краткосрочные обязательства

---

## Формула расчета точки безубыточности

$$ТБ = \frac{TFC}{P - VC}$$

где:

ТБ – точка безубыточности;

TFC – величина постоянных издержек;

VC – величина переменных издержек на единицу продукции;

P – стоимость единицы продукции.



# Основные показатели для расчета эффективности проекта

## Чистая текущая стоимость проекта (NPV)

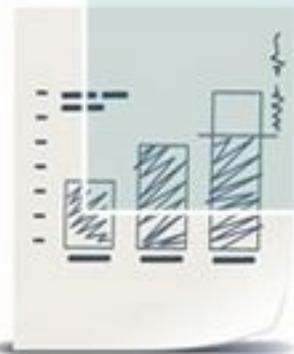
Сумма дисконтированных значений потока платежей, приведенных к сегодняшнему дню

## Внутренняя норма доходности (IRR)

Процентная ставка при которой Чистая текущая стоимость проекта (NPV) равна нулю

## Срок окупаемости проекта

Период времени, необходимый для того, чтобы доходы генерируемые инвестициями, покрыли затраты на инвестиции



**Чистый приведенный (дисконтированный) доход** – стоимость, полученная путем дисконтирования отдельно на каждый временной период разности всех оттоков и притоков (доходов и расходов), накапливающихся за весь период функционирования объекта инвестирования по фиксированной ставке дисконтирования:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+d)^i} - \sum_{i=0}^m \frac{I_i}{(1+d)^i}$$

$I_t$  – инвестиции в период  $t$ ,

$CF_t$  – чистый денежный поток периода  $t$ ,

$d$  – ставка дисконтирования

$n$  – длительность проекта (количество периодов  $t$ )

$m$  – количество циклов инвестирования

Показатели срока окупаемости:

**Срок окупаемости** – ожидаемое число периодов, в течение которых будут возмещены первоначальные инвестиции

$$I = \sum_{t=1}^{PP} CF_t$$

$I$  – начальные инвестиции,

$CF_t$  – чистый денежный поток периода  $t$ ,

$PP$  – период окупаемости

# Основные направления:

- 0 Расчет необходимости инвестиций;**
- 0 Расчет кредита и схема возврата кредита;**
- 0 Прогноз товарооборота;**
- 0 Прогноз и расчет текущих затрат;**
- 0 Расчет налогов;**
- 0 Расчет прибылей (убытков).**

# Расчет объема инвестирования проекта

<b>Направления инвестирования</b>	<b>Сумма, тыс.руб.</b>
Приобретение специализированного оборудования	
Приобретение/аренда земельных площадей	
Строительно-монтажные работы	
Оборудование общего назначения (мебель и т.д.)	
Приобретение животных и сельскохозяйственных культур	
Первоначальные расходы (оборотные средства)	
<b>ИТОГО:</b>	

# Схема возврата кредита

Период	1 квартал			2 квартал			3 квартал			4 квартал		
	1 мес.	2 мес.	3 мес.	1 мес.	2 мес.	3 мес.	1 мес.	2 мес.	3 мес.	1 мес.	2 мес.	3 мес.
Сумма кредита	2000000	1833333	1666667									
Оплата процента	21 667	19861	18056									
Погашение кредита	166667	166667	166667									
Остаток	1833333	1666667	1500000									
Затраты по кредиту	188334	186528	184723									
Субсидирование по кредиту	13 750	12 604	11 459									

**Субсидирование по кредиту = Сумма кредита \* ставка рефинансирования**

**Процентная ставка по кредиту – 13% в год;  
Ставка рефинансирования - 8,25 %.**

# Расчет экономических показателей

1. Выручка = Объем реализации \* цена

2. Затраты = Затраты на производство + затраты на реализацию

3. Налоги:

- Упрощенная система налогообложения (УСН):

а) налогооблагаемая база «доходы» – ставка 6%;

б) налогооблагаемая база «доходы-расходы» - ставка 15%.

- другие налоги

4. Прибыль = Выручка – Затраты-Налоги

5. Рентабельность = Прибыль / Затраты \* 100%

6. Срок окупаемости = Инвестиции / Прибыль

# Расчет полной себестоимости продукции

## Полная себестоимость продукции включает:

1. Сырье и материалы
2. Покупные и комплектующие изделия
3. Топливо
4. Электроэнергия
5. Зарботная плата
6. Начисления на фонд заработной платы
7. Амортизация основных производственных фондов
8. Расходы на рекламу
9. Представительские расходы
10. Аудит, консультации
11. Проценты за кредит
12. Прочие затраты

# Расчет чистой прибыли и рентабельности

Показатель	1 год	2 год	3 год
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс.руб.			
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс.руб.			
Коммерческие и управленческие расходы, тыс.руб.			
Прочие доходы, тыс.руб.			
Прочие расходы, тыс.руб.			
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.</b>			
Налоги, тыс.руб.			
<b>Чистая прибыль, тыс.руб.</b>			
<b>Рентабельность, %</b>			

# Финансовая модель

1. Начните с расчета затрат
  - 0 Прямые (ФОТ)
  - 0 Накладные (в фикс.  $\Sigma$  и % от выручки)
  - 0 Налоги
2. Инвестиционные расходы (ОС и ПО)  
учитывайте отдельно

# Накладные статьи расходов

ОПИСАНИЕ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ	База начисления
<b>Общепроизводственные расходы</b>	
Веб-хостинг	Выручка
Обучение персонала	Зарплата
<b>Общехозяйственные расходы</b>	
Аренда и офисные расходы	Выручка
Командировочные и представит. расходы	Выручка
Бухгалтерские, банковские, юридич. расходы	Выручка
Премияльный фонд	Выручка
Прочие расходы	Выручка
<b>Сбытовые расходы</b>	
Расходы на звонки	Выручка
Прямые рассылки и рекламные издания, включая контекстную рекламу	Выручка
Вознаграждения сбытовому персоналу	Выручка
Стимулирование посредников	Выручка
Маркетинговые исследования	Выручка
Спонсирование выставок, конференций	Выручка

# Финансовая модель

3. Составьте обоснованную модель доходов

4. Используйте программы для расчета

- Альт-Инвест
- Project Expert
- Мастерская бизнес-планирования

# Финансовая модель

4. Если считаете вручную, разделите на:

- Операционную
- Инвестиционную
- Финансовую деятельность

5. Основные показатели:

- EBITDA
- Чистая прибыль
- IRR (внутренняя норма доходности)
- NPV (чистая текущая стоимость)
- DPP (дисконтированный срок окупаемости)

# Как считать

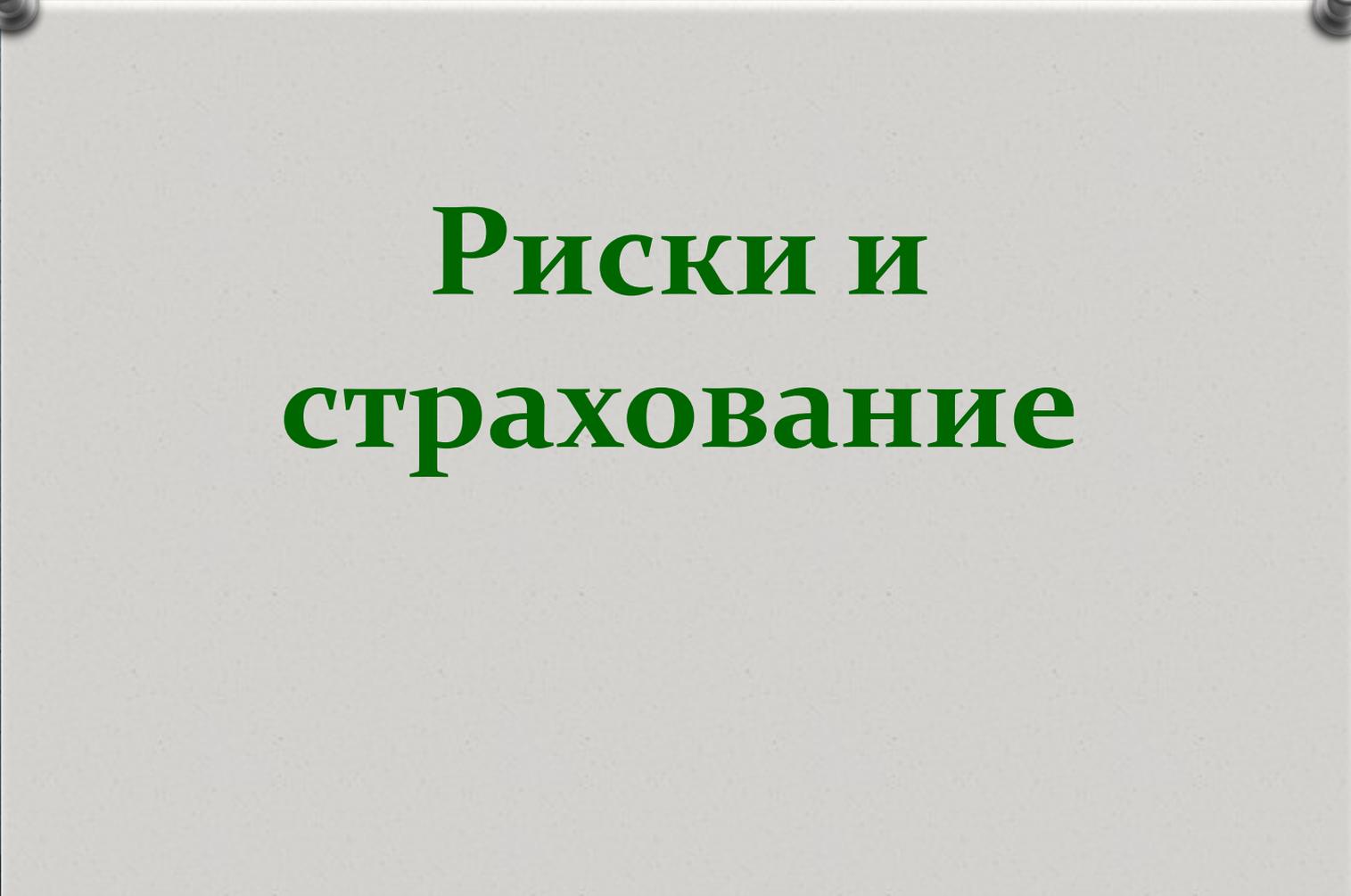
- 0 EBITDA = прибыль до вычета расходов по процентам, налогов и амортизационных отчислений
- 0 IRR = ВСД()
- 0 NPV = ЧПС()
- 0 Ставка дисконтирования 40-50%

# ЕБИТДА

- 0 (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации, показывает финансовый результат, исключая влияние эффекта структуры капитала (т.е. процентов, уплаченных по заемным средствам), налоговых ставок и амортизационной политики организации, позволяет грубо оценить денежный поток, исключив такую "не денежную" статью расходов как амортизация.
- 0  $ЕБИТДА = \text{Прибыль (убыток) до налогообложения} + (\text{Проценты к уплате} + \text{Амортизация основных средств и нематериальных активов})$
- 0 Существует заблуждение, что данный показатель рассчитывают по балансу организации. На самом деле показатель ЕБИТДА можно рассчитать по данным "Отчета о прибылях и убытках" ("Отчета о финансовых результатах"), однако дополнительно нужна сумма амортизации основных средств и нематериальных активов, которая не содержится в указанной форме отчетности.
- 0 Отрицательный ЕБИТДА говорит о том, что деятельность организации убыточна уже на операционной стадии, еще до оплаты пользования заимствованным капиталом, налогов, амортизации.

## Рентабельность по ЕБИТДА

- 0  $ЕБИТДА \text{ margin} = \text{ЕБИТДА} / \text{Выручка от продаж}$
- 0 Данный коэффициент отражает прибыльность компании до уплаты процентов, налогов и амортизации, и является, в отличие от самого ЕБИТДА, не абсолютным, а относительным показателем.



# **Риски и страхование**

# Риски

- это событие, которое может случиться или не случиться. Если такое событие произойдет, то возможны потери части ресурсов предприятия, недополучение доходов или появление дополнительных расходов.

## Виды рисков:

1. Финансово-экономические
2. Политические
3. Природно-климатические
4. Экологические и т.д.

# Финансово-экономические риски

Виды рисков	Отрицательное влияние на прибыль
Неустойчивость спроса	Падение спроса с ростом цен
Появления альтернативного продукта	Снижение спроса
Снижение цен конкурентов	Снижение цен
Увеличение производства у конкурентов	Падение продаж или снижение цен
Рост налогов	Уменьшение чистой прибыли
Снижение платежеспособности потребителей	Падение продаж
Рост цен на сырье и материалы	Снижение прибыли из-за роста цен на сырье и материалы
Зависимость от поставщиков отсутствие альтернативы	Снижение прибыли из-за роста цен
Недостаток денежных средств	Увеличение кредитов или снижение объема производства

# Стандарты бизнес-планирования

- TACIS (ТАСИС)
- UNIDO
- EBRD (ЕБРР)
- KPMG
- [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)
- [www.probp.ru](http://www.probp.ru)

# Специфика венчурных фондов

- 0 Большинство российских фондов ориентируются на ФПИ РВК (фонд посевных инвестиций РВК)  
[www.rusventure.ru/ru/investments/fpi/](http://www.rusventure.ru/ru/investments/fpi/)
- 0 ФПИ РВК принимает проекты только через партнеров
- 0 Формула частных партнеров: 5%+5%
- 0 Формула инвестиций: 25%+75%

# Независимые венчура

- o Almaz Capital
- o Runa Capital
- o ABRT
- o Финам
- o и др., см. [www.unova.ru](http://www.unova.ru)

# Бизнес-ангелы

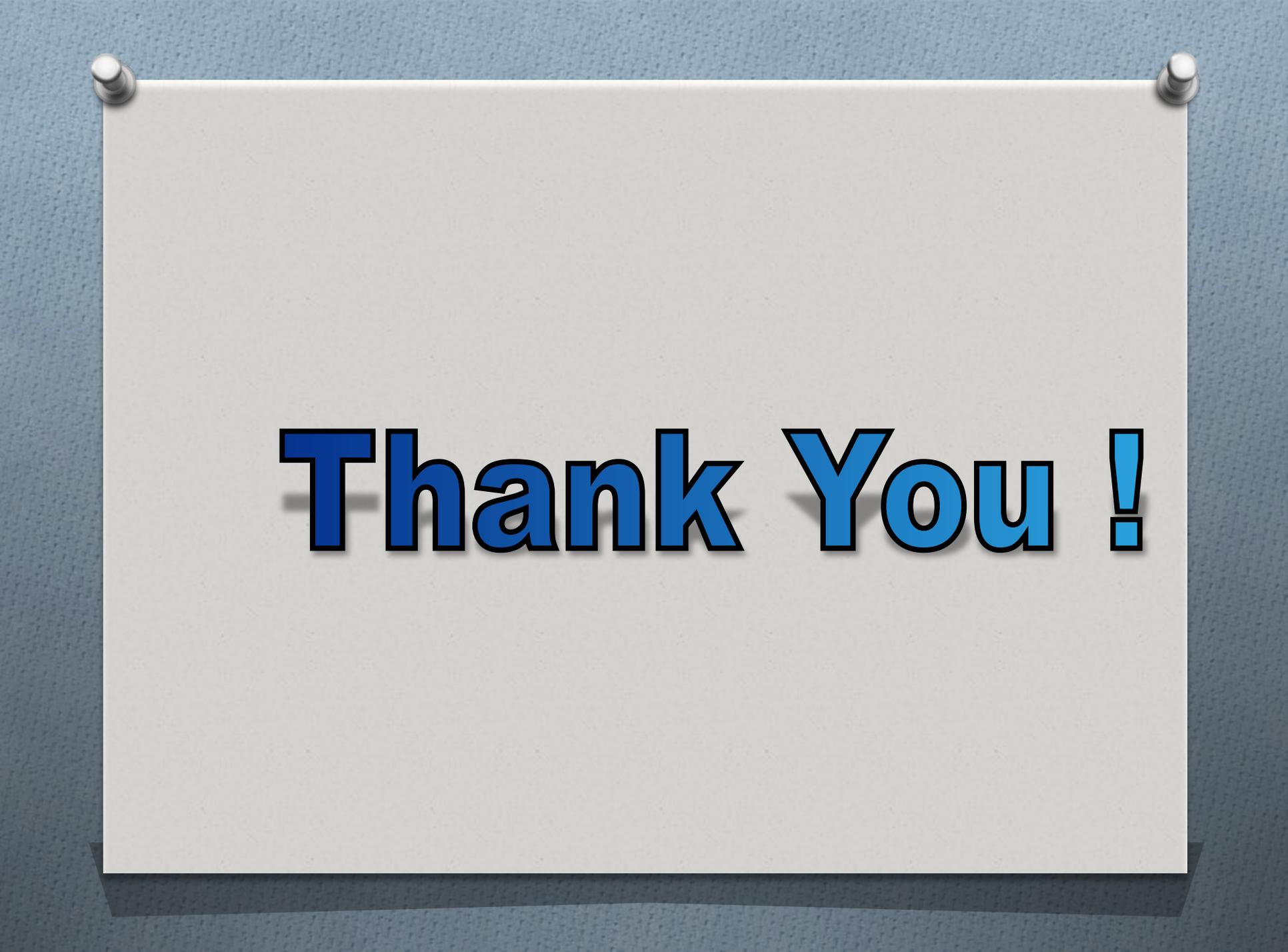
- 0 Российские: [www.napartner.ru](http://www.napartner.ru)
- 0 Международные: [www.angel.co](http://www.angel.co)

# Бизнес-инкубаторы

- 0 Российские: [www.unova.ru](http://www.unova.ru)
- 0 Международные:  
<http://blog.shedd.us/321987608/>

# СКОЛКОВО

- 0 Сначала найдите зарубежного инвестора
- 0 И научного руководителя
- 0 Подготовка заявки прокачает skills
- 0 <http://www.i-gorod.com/faq/>



**Thank You !**