

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Саратовский государственный аграрный университет
имени Н.И. Вавилова»**

**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ НА
ПРЕДПРИЯТИЯХ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ
И ПИЩЕВОЙ ОТРАСЛИ**

Методические указания по выполнению практических занятий

для бакалавров 3 курса

Направление подготовки

**35.03.07. Технология производства и
переработки сельскохозяйственной продукции**

Профиль подготовки:

Технологии пищевых производств в АПК

Саратов 2018

УДК 338.984
ББК 65.23

Бизнес-планирование на предприятиях перерабатывающей и пищевой отрасли: метод. указания по выполнению практических занятий для бакалавров 3 курса направления подготовки 35.03.07 Технология производства и переработки сельскохозяйственной продукции / Сост.: М.Ю. Руднев // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2018. – 35с.

Методические указания по выполнению практических занятий составлены в соответствии с программой дисциплины и предназначены для студентов направления подготовки 35.03.07 Технология производства и переработки сельскохозяйственной продукции содержат краткое описание разработки бизнес-плана. Направлены на формирование у студентов навыков бизнес-планирования. Материал ориентирован на вопросы профессиональной компетенции будущих технологов.

Содержание

	стр.
Введение	4
1. Разработка раздела «Описание предприятия и отрасли»	5
2. Анализ рынка сбыта продукции	8
3. Разработка плана маркетинга	11
4. Организационный план	14
5. План производства и затрат на оборудование	16
6. Планирование капитальных затрат	18
7. Численность работников и фонд заработной платы	20
8. Сырье и основные материалы	22
9. Вспомогательные материалы на технологические цели	23
10. Амортизация и цеховые расходы	25
11. Калькуляция себестоимости продукции	27
12. Финансовый план	28
13. Экономические показатели бизнес-плана	30
14. Оценка рисков в бизнес-плане	32
15. Библиографический список	35

Введение

В рыночной экономике страны действуют предприниматели, новое поколение менеджеров предприятий различных форм собственности, специалисты, которые в изменившихся условиях хозяйствования обязаны делать технико-экономический прогноз, осуществлять маркетинговые исследования, участвовать в конкурентной борьбе, обосновывать использование финансовых средств при получении инвестиций.

Любой предпринимательский проект требует тщательного изучения с научно-технической, экономической, коммерческой, социальной точек зрения. Будущему экономисту, инженеру, программисту, менеджеру важно уверенно владеть приемами и методами технико-экономического обоснования, сопоставления альтернативных вариантов, анализа чувствительности обобщающих финансово-экономических показателей проекта, оценки риска.

При выборе варианта осуществления проекта обязательными предпосылками принятия правильного решения служат:

- последовательный анализ идеи проекта;
- его технико-экономическая оценка и конкурентоспособность;
- учет собственного экономического интереса разработчика, изготовителя, интересов потребителей, партнеров, инвесторов;
- знание возможных альтернатив, их оценка и выбор лучшего варианта с учетом ранее определенного критерия.

Методические указания состоят из 12 разделов, в которых рассматриваются вопросы как технико-экономического обоснования проекта, так и формирования бизнес-плана. Основным итог технико-экономического обоснования (ТЭО) выражается, как это принято в мировой практике, в оценке ряда обобщающих показателей, позволяющих подготовить решение о целесообразности (нецелесообразности) инвестиций для реализации предлагаемого проекта. К ним относятся:

- чистая текущая стоимость;
- рентабельность;
- внутренний коэффициент эффективности;
- период возврата капитальных вложений (срок окупаемости);
- максимальный денежный отток (сумма инвестиций);
- точка безубыточности.

1. Разработка раздела «Описание предприятия и отрасли»

Цель занятия: изучить деятельность предприятия и охарактеризовать отрасль.

Характеризуется кратко местоположение, транспортные условия и пункты сбыта продукции. Дается оценка природных условий с точки зрения возможности их использования для развития рационального сочетания отраслей и специализации хозяйства.

Краткая характеристика деятельности сельскохозяйственного предприятия должна основываться на особенностях аграрных отраслей, одной из которых является сезонность производства. В этой связи земля, труд, основные и оборотные фонды используются неравномерно на протяжении календарного года, что необходимо учитывать при анализе их обеспеченности в отраслях хозяйства. Многие показатели можно анализировать только по годовым результатам деятельности, так как длительность процессов производства не совпадает с рабочими периодами в отраслях животноводства, растениеводства и переработки сельскохозяйственной продукции. Кроме этого производственные и рабочие процессы связаны с живыми организмами, на рост и развитие которых оказывают прямое влияние биологические, химические и физические факторы, что усложняет измерение их воздействия на результаты хозяйственной деятельности. Исходные данные для расчета показателей таблицы 1 берутся из форм годовых отчетов «Производство и себестоимость продукции растениеводства и животноводства».

Таблица – 1 Ресурсный потенциал хозяйства

Показатели	Ед. изм.	Факт 20.. год	Факт 20.. год	Факт 20..год
1. Среднесписочная численность работающих в предприятии	чел.			
в т.ч. работников растениеводства	чел.			
из них механизаторов	чел.			
работников животноводства	чел.			
АУП	чел.			
2. Площадь сельхозугодий	га			
в т. ч. пашня	га			
из нее используемая	га			
3. Стоимость основных средств	тыс. руб.			
балансовая	тыс. руб.			
остаточная	тыс. руб.			
4. Наличие техники:	шт.			
тракторов – всего	шт.			
зерноуборочных комбайнов – всего	шт.			
автомобилей грузовых – всего	шт.			
5. Наличие помещений для содержания скота:				
КРС – всего	скотомест			
в т. ч. коров	скотомест			
из них МТФ	скотомест			
6. поголовье:	голов			
КРС – всего	голов			
из них молочного направления	голов			
мясного направления	голов			
в т. ч. коров	голов			
из них молочного направления	голов			
мясного направления	голов			
овец	голов			

Таблица – 2 Динамика уровня рентабельности производства продукции

Показатели	20.. г.				20.. г.			
	Полная себестоимость товарной продукции, тыс. руб.	Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	Прибыль (+), Убыток (-), тыс. руб.	Уровень рентабельности (+) (-), %	Полная себестоимость товарной продукции, тыс. руб.	Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	Прибыль (+), Убыток (-), тыс. руб.	Уровень рентабельности (+) (-), %
Растениеводство - всего								
в т.ч. зерновые								
Животноводство - всего								
в т.ч. скотоводство								
из них молоко								
мясо								
плеmprодажа								
Прочая продукция животноводства								
Прочая продукция предприятия								
В целом по хозяйству								

Выручка от продажи и полная себестоимость реализованной продукции находится из формы годовых отчетов №9 и № 13 – АПК «Отчет о производстве, себестоимости и реализации продукции» годовых отчетов по каждому виду продукции. Если выручка превышает себестоимость, то разница между ними заносится в графу «Прибыль (+)», «Убыток (–)» со знаком (+), в противном случае результат записывается как убыток со знаком (–). Уровень рентабельности определяется как процентное соотношение прибыли к полной себестоимости реализованной продукции.

Необходимо сделать обоснованные выводы, за счет каких факторов производство отдельных видов сельскохозяйственных продуктов было рентабельным, а других убыточным.

Результаты комплексного анализа развития предприятия позволяют студенту сформулировать краткие выводы и предложения, раскрывающие современное состояние отраслей предприятия, а также рекомендации по устранению недостатков в технологии, организации и управлении производством для укрепления экономики организации.

Список литературы

1. Новиков М.В., Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта. Учебное пособие. Издание второе, дополненное. Таганрог: ТРТУ, 2001. - 46с.www.aup.ru/books/m9/
2. Панова, Алина Константиновна. Планирование и эффективная организация продаж :практич. пособие / А. К. Панова. - М. : Дашков и К, 2010. - 192 с. - (Стратегия успешного бизнеса). - ISBN 978-5-394-00657-9
3. Планирование на предприятии АПК : учебное пособие / К. С. Терновых, А. С. Алексеенко, А. С. Анненко ; ред. К. С. Терновых. - М. : КолосС, 2007. - 333 с. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0520-7

2. Анализ рынка сбыта продукции

Цель занятия: изучить анализ рынка сбыта продукции.

Рынок сбыта продукции включает:

- описание потребителей продукции;
- сегментацию рынка по группам потребителей с учетом факторов географических, демографических, психографических, поведенческих;
- оценку конкурирующих изделий, товаров, продуктов, услуг (в дальнейшем по группам товаров);
- сегментацию рынка по группам товаров;
- оценку предприятий-конкурентов.

Сегментация рынка по группам потребителей - это группировка потребителей по каким-либо признакам, в той или иной степени определяющим мотивы их поведения на рынке.

Сегментация рынка по группам продукции (изделиям, услугам) является производной от сегментации рынка по потребителям, т.к. учитывает запросы и предпочтения потребителей по качественным характеристикам.

Сегментация по предприятиям-конкурентам – это группировка конкурентов по факторам конкурентоспособности в продвижении продукта (изделия, услуги) на рынок.

Сегментация рынка производится по критериям и признакам.

Критерий - это способ оценки обоснованности выбора того или иного сегмента рынка для продукции или предприятия.

Признак - это способ выделения данного сегмента на рынке.

Наиболее распространенными критериями сегментации являются следующие:

- количественные параметры сегмента (емкость сегмента), по которым определяется число потенциальных потребителей и соответственно производственные мощности, необходимые для обслуживания потенциальной емкости рынка;
- доступность сегмента для производителя (каналы распространения и сбыта продукции), позволяющая решить вопрос о формировании сбытовой сети;
- существенность рынка, т.е. его устойчивость, заставляющая сделать выбор о целесообразности загрузки мощностей;
- прибыльность (норма прибыли или дохода на вложенный капитал, размер дивидендов на акцию, величина прироста общей массы прибыли предприятия), показывающая уровень рентабельности предприятия на данном сегменте рынка;
- совместимость сегмента рынка с рынком основных конкурентов, позволяющая оценить силу или слабость конкурентов и принять решение о целесообразности и готовности внесения дополнительных затрат на такой сегмент;
- эффективность работы на выбранный сегмент рынка предполагает оценку опыта работы конкретного персонала предприятия (инженерного, производственного и сбытового) на выбранном сегменте рынка и принятие соответствующих мер;
- защищенность выбранного сегмента от конкуренции предполагает оценку возможностей в борьбе с потенциальными конкурентами на основе анализа всех сторон деятельности конкурентов.

Основные признаки (факторы) сегментации по группам потребителей приведены в таблице 3.

Таблица – 3 Основные факторы сегментации рынка по группам потребителей

Факторы, переменные	Наиболее распространенные значения переменных
Географические:	
Административное деление	Республика, край.область, район, город
Численность населения (для городов)	5-20 тыс. чел., 20-100 тыс.чел., 100-250тыс. чел.250-500 тыс. чел. 500-1000 тыс.чел.1-4 млн. чел., свыше 4 млн.чел.
Плотность населения	Город, пригород, сельская местность.
Климат	Умеренно-континентальный, континентальный, субтропический, морской и т. п.
Демографические:	
Возраст	до 3-х лет, 3-6 лет, 6-12 лет. 13-19 лет, 20-34 лет, 35-49 лет, 50-65 лет.65 и более.
Пол	Мужской, женский
Размер семьи	1-2 чел., 3-4 чел., 5 и более
Семейное положение	Молодежь одинокие, молодежь – семейные без детей, молодежь – семейные с детьми, пожилые – имеющие детей, пожилые – семейные, не имеющие детей, пожилые – одинокие и т. д.
Уровень дохода	До уровня минимальной оплаты труда (МОТ) 2-3 уровня МОТ, 4-5 уровней МОТ и т.д.
Виды профессий	Научные работники, инженерно-технические работники, служащие, бизнесмены, рабочие государственных предприятий, фермеры, преподаватели.учителя, студенты, домохозяйки и т.д.
Уровень образования	Без образования, начальное образование.среднее образование, средне специальное образование, высшее образование, ученая степень, звание.
Национальность	Русские, украинцы, белорусы, грузины, армяне, азербайджанцы, евреи, татары и т.п.
Религия	Православная, католическая, ислам и т.д.
Психографические:	
Социальный слой	Неимущие, среднего достатка, высокого достатка, очень высокого достатка.
Стиль жизни	Элитарный, богемный, молодежный, спортивный и т.п.
Поведенческие:	
Степень случайности покупки	Приобретение товаров обычно носит случайный характер; иногда носит случайный характер.
Поиск выгод	Поиск изделий высокого качества, хорошего обслуживания, более низких цен.
Степень нуждаемости в продукте	Нужен постоянно, нужен время от времени.
Степень готовности купить изделие	Не желает покупать; не готов купить сейчас; недостаточно информирован, чтобы купить; стремится купить изделие; обязательно купит.

Результатом сегментации рынка по группам потребителей является оценка количества потенциальных потребителей продукции с указанием регионов, частоты покупок, уровня доходов.

В качестве предполагаемой цены принимается средняя цена конкурентов на аналогичные товары. Необходимо оценить рынок сбыта и заполнить таблицу 4.

Таблица – 4 Оценка рынков сбыта

Показатели	Близлежащий город или населенный пункт местонахождения предприятия	Населенные пункты в радиусе 100 км	Рынки, удаленные за 100 км
Уровень спроса			
Степень удовлетворения спроса, %			
Уровень конкуренции			

В таблице 5 нужно дать характеристику конкурентам производящим такую же категорию продукции.

Таблица – 5 Характеристика конкурентов предприятия

Наименование конкурентов	Продукция	Наличие рекламы	Расстояние до рынка сбыта, км	Вид продаж	Финансовое положение
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Необходимо заполнить таблицу 6 и рассчитать бальную оценку конкурентоспособности предприятия (по 10-ти бальной шкале)

Таблица – 6 Оценка конкурентов в баллах

Наименование фактора	Предприятия конкуренты				
Широкая дистрибуция					
Ценовая политика					
Качество продукции					
Маркетинговая политика					
Итоговое значение конкурентоспособности предприятия					

Список литературы

1. Вачугов, Дмитрий Дмитриевич. Практикум по менеджменту: Деловые игры : учебное пособие / Д. Д. Вачугов, В. Р. Веснин, Н. А. Кислякова. - 3-е изд., испр. и доп. - М. : Высш. шк., 2007. - 192 с. - ISBN 5-06-005708-9
2. Менеджмент в АПК : учебник / Ю. Б. Королев, В. Д. Коротнев, Г. Н. Кочетова ; ред. О. Н. Когановская ; Международная ассоциация "Агрообразование" . - М. : КолосС, 2007. - 424 с. : ил. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0515-3
3. Новиков М.В., Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта. Учебное пособие. Издание второе, дополненное. Таганрог: ТРТУ, 2001. - 46с.www.aup.ru/books/m9/

3. Разработка плана маркетинга

Цель занятия: разработка маркетингового плана производства и реализации продукции.

План маркетинга предусматривает, каким образом предполагается продавать продукцию, какую назначить за него цену и как стимулировать продажи.

План маркетинга должен ответить на три главных вопроса:

- Какое положение фирма занимает на рынке?
- Какое положение на рынке она хочет занять?
- Как достичь этого положения?

Для этого необходимо сформулировать конкретные конечные цели: объем продаж, долю рынка, политику ценообразования, систему товародвижения и сбыта и систему стимулирования продаж.

Объем продаж определяется исходя из оценки производственной мощности фирмы и графика жизненного цикла товара.

Например. Производственная мощность фирмы – 1000 единиц НТ в год. Потенциальный объем спроса на НТ в первый год 1200 единиц, второй год – 1300 единиц, третий – 1300 единиц.

Планируемый объем продаж:

- первый год – 1000 единиц,
- второй год – 1000 единиц,
- третий год – 1000 единиц.

То есть, график жизненного цикла товара покажет, что не нужно фирме увеличивать производственные мощности по производству данного вида продукции.

В практике ценообразования различают следующие основные типы ценовой политики:

- политика проникновения на рынок;
- политика «снятия сливок»;
- политика ценового лидерства;
- политика следования за лидером.

Политика проникновения на рынок характеризуется тем, что первоначально товар вводится на рынок по очень низкой цене с целью привлечения как можно большего числа покупателей.

Политика «снятия сливок» применяется в тех случаях, когда фирмы, выпускающие на рынок товары, пользующиеся широким спросом, могут временно устанавливать за них очень высокие цены, затем цены снижаются по мере «насыщения» рынка или по мере перехода товара в новые фазы жизненного цикла.

Политика ценового лидерства применяется фирмами, выступающими монополистами на определенных рынках. Эти фирмы устанавливают высокие монопольные цены и легко отражают попытки ценовой войны.

Политика следования за лидером применяется малыми фирмами, не владеющими значительной долей рынка.

Перед разработкой политики ценообразования необходимо изучить ряд вопросов:

- Какой общий спрос на продукцию и будет ли реагировать рынок на изменение цены?
- Отреагируют ли ваши конкуренты на изменение цены (повысят или понизят цену)?
- Как достичь максимума прибыли: путем продажи большего количества по низким ценам или путем продажи малого количества по высоким ценам?
- Как лучше завоевать рынок: высокими ценами и высокими расходами на маркетинг или низкими ценами и малыми расходами на маркетинг?
- Принимается ли в расчет при установлении цены на перспективу ожидаемая инфляция?

В бизнес-плане следует указать стратегические задачи фирмы с помощью ценообразования. К их числу относятся:

- внедрение на рынок новых товаров;
- выход на новые рынки;
- увеличение доли на существующем рынке;
- уход с освоенных рынков;
- уменьшение, увеличение или стабилизация производства.

Система товародвижения и сбыта представляет физическое перемещение и передачу права собственности на товар или услугу от производителя к потребителю, включая транспортировку, хранение и совершение сделок.

Следует описать процесс товародвижения, указать, услугами каких оптовых и розничных торговых агентов вы будете пользоваться. Определить, какие факторы влияют на выбор вашей фирмой торговых агентов. В заключение этого этапа необходимо раскрыть структуру издержек товародвижения (сбытовые расходы на единицу проданного товара, как стимулируется работа продавцов, занимается ли фирма прямыми продажами), перспективы изменения объема продаж на 3 года с указанием:

- объемов продаж;
- критического объема продаж (в точке безубыточности) и др.

Система стимулирования продаж - это любая форма сообщений, используемая фирмой для информации, убеждения или напоминания потребителям о своих товарах, услугах, образцах, идеях и т.п. (реклама, выставки, презентации, паблик-рилейшнз, пропаганда).

Она создает образ престижности, низких цен или инноваций для фирмы, ее продукции и услуг, информирует о параметрах товаров и услуг, убеждает потребителей переходить от одних товаров и услуг к более дорогим, информирует потребителей о распродажах, создает благоприятную информацию о фирме, ее товарах и услугах относительно конкурентов.

Хороший план стимулирования увязывает товар, распределение, сбыт и затраты на маркетинг.

В проекте следует выбрать и обосновать метод стимулирования и оценить затраты, которые затем включаются в бюджет маркетинга.

Целесообразно привести образцы рекламных материалов с указанием аудитории, на которую они были рассчитаны.

Итогом данного раздела является план маркетинга, отражающий стратегию и тактику, оформленный по форме таблицы 7.

Таблица – 7 Маркетинговые мероприятия

Перечень мероприятий	Срок проведения	Сумма затрат руб. в год
Стимулирование продаж: реклама и т.д.		
Тактика маркетинга: выставка		
Товародвижение и сбыт: оплата торговых агентов; аренда складского помещения		

К основным рекламным средствам относятся:

- реклама в прессе (газеты, журналы). Она имеет ряд особенностей: появляется точно в нужный момент, быстро распространяется; есть возможность обратной связи и быстрой смены объявления. Приверженность читателей к определенным изданиям позволяет достаточно узко адресовать рекламу. Важное преимущество прессы состоит в том, что она позволяет читателям изучать рекламные объявления тщательно и возвращаться к ним;

- наружная реклама (вывески, плакаты, витрины, щиты, световые установки). Непременное требование к размещенному тексту – краткость, а к изображению – способность привлечь внимание;

- радио- и телереклама;

- прямая почтовая реклама (почтовые карточки, письма, листовки, открытки, брошюры, проспекты, календари, каталоги);

- торговые выставки и ярмарки. Важнейшее достоинство ярмарок и выставок возможность представить товар в подлинном виде, в действии;

- раздача бесплатных образцов (сэмплинг);

- реклама на транспорте. Этот вид рекламы выделяется особенно, т.к. аудитория рекламы на транспорте многочисленна, ей присуща гибкость, она гарантирует многократность воздействия и непрерывность впечатлений;

- рекламные сувениры и подарки. Реклама с помощью сувениров основана на использовании предметов специального назначения (например, зажигалки, ручки и т.д.) на них можно поместить информацию о названии фирмы, адрес, телефон.

Сумма затрат по плану маркетинга составляет коммерческие затраты, включаемые в коммерческую себестоимость единицы продукции. Для количественной оценки коммерческих затрат используются два метода.

Первый метод предусматривает расчет суммы затрат, приходящейся на единицу продукции.

Второй метод основан на статистических данных о таких затратах родственных фирм и принимается равным 10-15% от общезаводской себестоимости единицы продукции.

Список литературы

1. Авдокушин, Евгений Федорович. Маркетинг в международном бизнесе : учебное пособие / Е. Ф. Авдокушин. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2007. - 328 с. - ISBN 5-91131-292-1
2. Ананьин, Анатолий Дмитриевич. Бизнес-планирование в дипломных проектах по агроинженерии : учебное пособие / А. Д. Ананьин, Г. П. Юхнин, Г. Ф. Нешитая. - М. : КолосС, 2007. - 183 с. : ил. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0534-4
3. Новиков М.В., Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта. Учебное пособие. Издание второе, дополненное. Таганрог: ТРТУ, 2001. - 46с.www.aup.ru/books/m9/
4. Панова, Алина Константиновна. Планирование и эффективная организация продаж : практич. пособие / А. К. Панова. - М. : Дашков и К, 2010. - 192 с. - (Стратегия успешного бизнеса). - ISBN 978-5-394-00657-9

4. Организационный план

Цель занятия: разработка организационного плана производства продукции.

Под организационным планом понимается комплекс мероприятий, направленный на обеспечение правовых отношений между фирмой и органами власти, внутри фирмы между администрацией и трудовым коллективом. Для этого разрабатывается организационная структура управления фирмой или проектом, распределяются обязанности между исполнителями, составляются должностные инструкции, разрабатываются положения о структурных подразделениях, регламенты руководящего персонала, устанавливается право подписи на документах (технических, юридических, плановых, бухгалтерской отчетности, финансовых).

Организационный план начинается со списка членов руководящей группы, их кратких биографических справок и предполагаемого круга обязанностей каждого. Далее освещаются вопросы кадровой политики по пяти основным направлениям:

- организационная структура управления: определяется на стадии составления бизнес-плана, дается перечень всех должностей с указанием для каждого исполнителя его обязанностей и связей с другими исполнителями;

- планирование и оценка результатов: составляется план работ, определяются важнейшие показатели, по которым можно судить о ходе выполнения плана, описывается метод оценки результатов;

- поощрение: разрабатывается система поощрений (продвижение по службе, премии, благодарность);

- критерии отбора: определяются требования, которые будут предъявляться к кандидатам на должности, предусмотренные организационной структурой;

- обучение: предусматривается система мер по повышению квалификации сотрудников с отрывом или без отрыва от производства.

Для четкого определения круга обязанностей каждого сотрудника предприятия составляются должностные инструкции, которые представляют собой подробное описание характера выполняемой работы, перечень особых условий ее выполнения и требования к квалификации исполнителя.

Разработка организационного плана проекта:

- составить организационную структуру управления проектом;
- распределить обязанности между руководящим составом (управленческой командой);
- описать управленческую команду, сделав акцент на опыт работы и личные достижения;
- привести образец должностной инструкции;
- определить систему оплаты труда.

Необходимо представить план реализации бизнес-плана в таблице 8.

Таблица 8 – Организационный план реализации бизнес-плана

Период (квартал) Этапы реализации проекта	20.. год			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Организация финансирования				
Рабочее проектирование				
Приобретение и монтаж оборудования				
Приобретение сырья				
Ввод производства нового продукта в эксплуатацию				
Выход на проектную мощность				

Список литературы

1. Панова, Алина Константиновна. Планирование и эффективная организация продаж :практич. пособие / А. К. Панова. - М. : Дашков и К, 2010. - 192 с. - (Стратегия успешного бизнеса). - ISBN 978-5-394-00657-9
2. Практикум по экономике и организации сельскохозяйственного производства : учебное пособие / А. Э. Сагайдак, А. А. Лукьянчикова, А. Д. Екайкин ; ред. А. Э. Сагайдак. - М. :КолосС, 2008. - 335 с. : ил. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений).- ISBN 978-5-9532-0564-1
3. Терновых, Константин Семенович. Бизнес-планирование на предприятии АПК : практикум / К. С. Терновых. - М. :КолосС, 2008. - 205 с. : ил. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0662-4

5. План производства и затрат на оборудование

Цель занятия: расчет объема производства продукции и затрат на оборудование

Разработка плана производства включает:

1. Описание изготовителя продукции (действующее предприятие, создаваемые структурные единицы для изготовления продукции на действующих площадях и оборудовании предприятия, вновь создаваемое предприятие или площади, производство по кооперации и т.п.); мероприятия по приобретению основных средств (где намечается приобрести).
2. Расчет наличных и требуемых мощностей предприятия для производства продукции (количество единиц продукции в год).
3. Расчет ориентировочных количественных потребностей в сырье, материалах, полуфабрикатах, комплектующих изделиях, энергии на единицу изделия и годовую программу.
4. Описание производственного процесса.
5. Расчет себестоимости единицы продукции.
6. Прогноз объемов производства по годам.

Расчет наличной мощности (Мн) фирмы в рамках бизнес-плана включает:

- перечень наличного оборудования;
- оценку потенциальной мощности оборудования Мн по формуле:

$$M_n = B \times T_d$$

где В – производительность оборудования ед/час;

Тд – действительный фонд времени работы оборудования.

Требуемая мощность (Мт) определяется по формуле:

$$M_t = N \times T_n$$

где N – производственная программа на год, ед./год;

Тн – норма времени на изготовление единицы НТ.

Коэффициент загрузки (Кз) наличной мощности определяется по формуле:

$$K_z = M_t / M_n$$

Таблица – 9 План производства

Объем производства, т	Годы				
	20..	20..	20..	20..	20..
Продукт А					
Продукт Б					
Продукт В					

Необходимо рассчитать затраты на оборудование для производства продукции в таблице 10.

Таблица – 10 Планирование капитальных затрат на оборудование

Наименование машин	Марка	Потребность, шт.	Цена 1 ед., тыс.руб.	Стоимость, тыс.руб.
1.				
2.				
3. и т.д.				
Итого				

Список литературы

1. Новиков М.В., Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта. Учебное пособие. Издание второе, дополненное. Таганрог: ТРТУ, 2001. - 46с.www.aup.ru/books/m9/
2. Панова, Алина Константиновна. Планирование и эффективная организация продаж :практич. пособие / А. К. Панова. - М. : Дашков и К, 2010. - 192 с. - (Стратегия успешного бизнеса). - ISBN 978-5-394-00657-9
3. Планирование на предприятии АПК : учебное пособие / К. С. Терновых, А. С. Алексеенко, А. С. Анненко ; ред. К. С. Терновых. - М. : КолосС, 2007. - 333 с. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0520-7
4. Практикум по экономике и организации сельскохозяйственного производства : учебное пособие / А. Э. Сагайдак, А. А. Лукьянчикова, А. Д. Екайкин ; ред. А. Э. Сагайдак. - М. :КолосС, 2008. - 335 с. : ил. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0564-1

6. Планирование капитальных затрат

Цель занятия: определение капитальных затрат на производство продукции.

Капитальные вложения на создание производственных объектов состоят из стоимости строительства зданий, монтажных работ и стоимости оборудования.

Стоимость строительства зданий основного производственного назначения – рассчитывают путем умножения их площади на стоимость строительства 1 м² зданий.

$$С_{зд.} = S \times E$$

где S – площадь здания, м²

E – стоимость строительства 1 м²

Стоимость оборудования рассчитана в предыдущем задании

Затраты на оборудование, кроме того, включают расходы на его транспортировку, монтаж и другие специальные работы. Транспортные и заготовительно-складские расходы принимаются на уровне 4-5 % и 1-2 % соответственно от стоимости оборудования.

$$Тр. = С_{об.} \times 0,05$$

$$З.С. = С_{об.} \times 0,02$$

Стоимость монтажа оборудования, трубопроводов, спецработ (фундаменты под оборудование, его изоляция, антикоррозийные работы) и КИП определяется по следующим условным процентам от стоимости оборудования:

монтаж оборудования - 6-8 %

трубопроводы -8-10%

КИП -3-5%

спецработы - 0,6-0,8 %.

$$М_{об.} = С_{об.} \times 0,07$$

$$С_{труб.} = С_{об.} \times 0,09$$

$$КИП = С_{об.} \times 0,04$$

$$С_{спец.} = С_{об.} \times 0,007$$

Стоимость внутрицехового транспорта принимается в размере 25-30 % от балансовой стоимости оборудования.

$$С_{вн.тр.} = С_{об.} \times 0,3$$

Стоимость капитальных затрат сводится в таблицу 11.

Таблица – 11 Планирование капитальных затрат

Наименование капитальных затрат	Сумма, тыс. руб.
Стоимость здания	
Стоимость оборудования	
Транспортные расходы	
Заготовительно-складские расходы	
Монтаж оборудования	
Трубопроводы	
КИП	
Спецработы	
Стоимость внутрицехового транспорта	
Всего капитальных затрат	

Список литературы

1. Планирование на предприятии АПК : учебное пособие / К. С. Терновых, А. С. Алексеенко, А. С. Анненко ; ред. К. С. Терновых. - М. : КолосС, 2007. - 333 с. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0520-7

2. Практикум по экономике и организации сельскохозяйственного производства : учебное пособие / А. Э. Сагайдак, А. А. Лукьянчикова, А. Д. Екайкин ; ред. А. Э. Сагайдак. - М. :КолосС, 2008. - 335 с. : ил. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0564-1
3. Терновых, Константин Семенович. Бизнес-планирование на предприятии АПК : практикум / К. С. Терновых. - М. :КолосС, 2008. - 205 с. : ил. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0662-4

7. Численность работников и фонд заработной платы

Цель занятия: определить численность работников и их фонд заработной платы.

Численность рабочих основного производства определяется исходя из потребности для каждого оборудования.

Баланс рабочего времени показывает количество дней (и часов), которое должен отработать один среднесписочный рабочий в год. В среднем эффективный фонд рабочего времени рабочего составляет 222,5 дне (1780 часов).

Среднесписочную численность рабочих основного производства рассчитывают исходя из укрупненных норм времени выработки и обслуживания.

Формулы для расчета:

$$\text{Ч}_р = \frac{Q * \text{Нвр}}{\Phi * \text{Кн}}; \text{Ч}_р = \frac{Q}{\Phi * \text{Нв} * \text{Кн}}; \text{Ч}_р = n_{об} * n_{см} * \Phi * \text{Нобс},$$

где Q — объем производства продукции за год, т, шт.; Нвр — укрупненная норма времени на ед. продукции, чел. -ч; Φ — эффективный фонд рабочего времени одного рабочего, ч, дни; Кн — планируемый коэффициент выполнения норм выработки (1,08—1,15); Нв — норма выработки, т/смену; $n_{об}$ — количество единиц оборудования, шт.; $n_{см}$ — количество смен работы цеха в год; Нобс — норма обслуживания единиц машин на одного рабочего.

Расчет по численности рабочих основного производства оформляют в виде таблицы 12.

Таблица – 12 Расчет численности рабочих основного производства

Продукция	Объем производства в год	Укрупненная норма времени на ед. продукции, чел. -ч	Трудоемкость всего выпуска продукции, чел. -ч	Эффективный фонд рабочего времени одного рабочего в год, ч	Планируемый коэффициент выполнения норм выработки	Среднесписочное число рабочих, чел.
1	2	3	4	5	6	7
Итого						

Определение численности рабочих вспомогательного производства.

Численность рабочих вспомогательного производства принимается на уровне 10% от списочной численности рабочих основного производства.

$$\text{Чвсп} = \text{Чосн} \times 0,1$$

Производительность труда.

Производительность труда - показатель, характеризующий продуктивность труда рабочих или работников предприятия в целом.

$$\text{ПТрабочих} = \text{Вгод} / (\text{Чосн} + \text{Чвсп.}), \text{ т/чел.}$$

$$\text{ПТрабочих} = \text{ТПгод} / (\text{Чосн} + \text{Чвсп.}), \text{ тыс. руб. / чел.,}$$

где Вгод – объем производства в год, т;

ТПгод – объем товарной продукции в год, тыс. руб.

Фонд заработной платы рабочих рассчитывается по средним дневным тарифным ставкам (окладам) и количеству рабочего времени:

$$\text{ЗП} = \text{Дт} \times \text{Фд} \times \text{Чр},$$

где Дт – средняя дневная тарифная ставка, руб.,

Фд – эффективный фонд рабочего времени одного рабочего, дней

Чр - среднесписочная численность рабочих, чел.

Доплаты к основной заработной плате за работу в вечерние и ночные часы принимаются в размере 20% от фонда заработной платы. Дополнительная заработная плата исчисляется в размере 10% от основной. Результаты расчета заработной платы рабочих сводятся в таблицу 13.

Таблица – 13 Расчет фонда заработной платы рабочих основного производства

Средняя дневная тарифная ставка, руб.	Эффективный фонд времени, дней	Численность рабочих, чел.	Тарифный фонд з/п, тыс. руб.	Дополнительная з/п, тыс. руб.	Общий фонд з/п, тыс. руб.

Фонд заработной платы вспомогательных рабочих рассчитывается путем умножения месячного оклада оплаты труда вспомогательных рабочих на количество месяцев в году и на списочную численность рабочих вспомогательного производства:

$$ЗП_{всп} = Ч_{всп} \times М_{о} \times 12, \text{ тыс. руб.},$$

где $М_{о}$ – месячный оклад оплаты труда вспомогательных рабочих

Общий фонд заработной платы производственных рабочих равен сумме фонда оплаты труда основных рабочих и фонда вспомогательных работников.

$$ЗП_{раб} = ЗП_{осн} + ЗП_{всп}, \text{ тыс. руб.}$$

Численность и фонд заработной платы административно-управленческого персонала (АУП)

Численность и фонд заработной платы АУП рассчитывается в таблице 14.

Таблица – 14 Численность и фонд заработной платы АУП

Должность	Количество работников, чел.	Месячный оклад, руб.	Годовой фонд заработной платы, тыс. руб.
1.			
2.			
3			
Итого			

Премии АУП составляют 30% от годового фонда заработной платы.

$$П = ЗП_{год} \times 0,3,$$

где $ЗП_{год}$ – годовой фонд заработной платы АУП

Общий фонд заработной платы АУП составляет:

$$ЗП_{ауп} = ЗП_{год} + П \quad (8)$$

Определение средней заработной платы.

Средняя заработная плата определяется по всем работникам предприятия и по производственным рабочим.

$$срЗП_{раб} = ЗП_{раб} / Ч_{осн.} \times 12, \text{ тыс. руб.}$$

$$срЗП_{работ.} = (ЗП_{раб} + ЗП_{ауп}) / (Ч_{осн} + Ч_{ауп}) \times 12, \text{ тыс. руб.}$$

Список литературы

1. Планирование на предприятии АПК : учебное пособие / К. С. Терновых, А. С. Алексеенко, А. С. Анненко ; ред. К. С. Терновых. - М. : КолосС, 2007. - 333 с. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0520-7
2. Практикум по экономике и организации сельскохозяйственного производства : учебное пособие / А. Э. Сагайдак, А. А. Лукьянчикова, А. Д. Екайкин ; ред. А. Э. Сагайдак. - М. :КолосС, 2008. - 335 с. : ил. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0564-1
3. Финансы: учебное пособие / А. М. Ковалева, В. Д. Богачева, Л. А. Бурмистрова ; ред. А. М. Ковалева. - 5-е изд., доп. и перераб. - М. : Финансы и статистика, 2007. - 416 с. - ISBN 978-5-279-02895-5

8. Сырье и основные материалы

Цель занятия: рассчитать количества сырья и основных материалов.

Стоимость сырья и основных материалов рассчитывают исходя из их потребности на годовой выпуск продукции и действующих оптовых цен. Результаты расчета сводятся в таблицы 15, 16.

Таблица – 15 Расчет стоимости сырья и основных материалов

Наименование	Количество в смену (сутки), кг	Количество на годовой выпуск, кг	Цена за ед., руб.	Сумма, тыс. руб.
1.				
2.				
3. и т. д.				
Итого				

Таблица – 16 Расчет стоимости оболочки

Наименование продукции	Выработ- ка в смену (сутки), кг	Вид оболочки	Норма расхода на 1 т, м/т	Потреб- ное кол- во в смену	Цена за 1000 м, руб.	Стои- мость оболочки в год, тыс. руб.
Продукт А						
Продукт Б и т.д.						
Итого						

Транспортно - заготовительные расходы.

Принимаются в размере 5% от стоимости сырья и основных материалов. $TЗ = (Ссырья + С об.) \times 0,05$,

где Ссырья – стоимость сырья, тыс. руб.

Соб. – стоимость оболочки, тыс. руб.

Список литературы

1. Менеджмент в АПК : учебник / Ю. Б. Королев, В. Д. Коротнев, Г. Н. Кочетова ; ред. О. Н. Когановская; Международная ассоциация "Агрообразование" . - М. : КолосС, 2007. - 424 с. : ил. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0515-3
2. Планирование на предприятии АПК : учебное пособие / К. С. Терновых, А. С. Алексеенко, А. С. Анненко ; ред. К. С. Терновых. - М. : КолосС, 2007. - 333 с. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0520-7
3. Практикум по экономике и организации сельскохозяйственного производства : учебное пособие / А. Э. Сагайдак, А. А. Лукьянчикова, А. Д. Екайкин ; ред. А. Э. Сагайдак. - М. :КолосС, 2008. - 335 с. : ил. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0564-1
4. Финансы: учебное пособие / А. М. Ковалева, В. Д. Богачева, Л. А. Бурмистрова ; ред. А. М. Ковалева. - 5-е изд., доп. и перераб. - М. : Финансы и статистика, 2007. - 416 с. - ISBN 978-5-279-02895-5

9. Вспомогательные материалы на технологические цели

Цель занятия: определить расходы вспомогательных материалов на технологические цели.

В статью затрат вспомогательные материалы включаются затраты на материалы, которые, не являясь составной частью продукции, используются как необходимые компоненты при ее изготовлении для обеспечения нормального технологического процесса и упаковки продукции.

Стоимость вспомогательных материалов рассчитывают по нормам их расхода на годовой выпуск продукции и ценам их приобретения с учетом транспортно - заготовительных расходов.

Результаты расчета сводятся в таблицу 17.

Таблица – 17 Расчет стоимости вспомогательных материалов

Наименование	Ед. изм.	Количество в смену (сутки), кг	Количество на годовой выпуск, кг	Цена за ед., руб.	Сумма, тыс. руб.
1.	кг				
2.	кг				
3. и т.д.	кг				
Итого					

Рассчитать стоимость тары и упаковки и свести в таблицу 18.

Таблица – 18 Расчет стоимости тары и упаковочных материалов

Наименование	Ед. изм.	Количество в смену (сутки)	Количество на годовой выпуск	Цена за ед., руб.	Сумма, тыс. руб.
1.	шт.				
2.	шт.				
3.	шт.				
Итого					

Топливо и энергия на технологические цели.

В данную статью включают стоимость приобретаемых со стороны топлива и энергии всех видов, расходуемых на технологические цели. Годовая потребность в топливе и энергии определяется на основе сменного расхода и числа смен работы предприятия в год.

$$T_{иЭ} = P_{см} \times M_{ст},$$

где $P_{см}$ – расход энергии в смену;

$M_{ст}$ – число смен работы предприятия.

Стоимость энергозатрат и воды рассчитывают по действующим тарифам и годовой потребности в них. Результаты расчета сводятся в таблицу 19.

Таблица – 19 Расчет стоимости топлива и энергии на технологические цели

Наименование	Выработка т	Норма на 1 т	Количество во в смену (сутки)	Количество на год	Цена за ед. руб.	Сумма, тыс. руб.
Холод, Дж						
Электро- энергия, кВтч						
Пар, т						
Вода, м ³						
Газ, м ³						
Сжатый воздух, м ³						
Итого						

Список литературы

1. Планирование на предприятии АПК : учебное пособие / К. С. Терновых, А. С. Алексеенко, А. С. Анненко ; ред. К. С. Терновых. - М. : КолосС, 2007. - 333 с. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0520-7
2. Практикум по экономике и организации сельскохозяйственного производства : учебное пособие / А. Э. Сагайдак, А. А. Лукьянчикова, А. Д. Екайкин ; ред. А. Э. Сагайдак. - М. :КолосС, 2008. - 335 с. : ил. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0564-1

10. Амортизация и цеховые расходы

Цель занятия: рассчитать стоимость цеховых расходов и амортизационных отчислений.

Расходы по содержанию и эксплуатации оборудования.

Расчет затрат по этой статье включает амортизацию оборудования и транспортных средств, затраты на эксплуатацию, текущий, средний и капитальный ремонты, возмещение износа малоценных и быстроизнашивающихся инструментов и приспособлений. Величина расходов по содержанию и эксплуатации оборудования принимается на уровне 15,4 % от балансовой стоимости оборудования.

$$A_{об.} = C_{об.} \times 0,154$$

Цеховые расходы.

К статье относятся затраты по обслуживанию и управлению цехами основного производства.

1. Содержание цехового персонала.

Отражает расходы на оплату труда аппарата управления предприятия с учетом отчислений на социальные нужды. (34%)

$$C1 = ЗПауп + ЗПауп \times 0,34$$

2. Амортизация основных технологических цехов. Принимается в размере 1,7 % от стоимости зданий и сооружений.

$$C2 = C_{зд} \times 0,017$$

3. Содержание зданий и сооружений.

- стоимость освещения - сумма определяется от стоимости электроэнергии на технологические цели в размере 4 %

$$CО = C_{эн} \times 0,04$$

- стоимость отопления - сумма определяется от стоимости пара на технологические цели в размере 15 %

$$CТ = C_{пар} \times 0,15$$

- прочие расходы - сумма определяется в размере 0,5 % от стоимости зданий.

$$ПР = C_{зд} \times 0,005$$

Итого СЗ

4. Охрана труда, изобретательство и рационализаторство.

Расходы по данной статье принимаются в размере 5% от заработной платы производственных рабочих. $C4 = ЗП_{раб} \times 0,05$

5. Износ малоценного и быстроизнашивающегося инвентаря. Принимается на уровне 2 % от стоимости технологического оборудования.

$$C5 = C_{об} \times 0,02$$

5. Прочие цеховые расходы.

В статью включаются расходы, не предусмотренные предыдущими статьями. Величина прочих цеховых расходов принимается на уровне 1 % от фонда заработной платы основных производственных рабочих.

$$C6 = ЗП_{раб} \times 0,01$$

Результаты расчета цеховых расходов сводятся в таблицу 20.

Таблица – 20 Смета цеховых расходов

Статьи расходов	Сумма, тыс. руб.
1. Содержание цехового персонала	
2. Амортизация основных технологических цехов	
3. Содержание зданий и сооружений	
4. Охрана труда, изобретательство и рационализаторство	
5. Износ малоценного и быстроизнашивающегося инвентаря	
6. Прочие цеховые расходы	
Итого	

Список литературы

1. Планирование на предприятии АПК : учебное пособие / К. С. Терновых, А. С. Алексеенко, А. С. Анненко ; ред. К. С. Терновых. - М. : КолосС, 2007. - 333 с. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0520-7

2. Практикум по экономике и организации сельскохозяйственного производства : учебное пособие / А. Э. Сагайдак, А. А. Лукьянчикова, А. Д. Екайкин ; ред. А. Э. Сагайдак. - М. :КолосС, 2008. - 335 с. : ил. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0564-1

11. Калькуляция себестоимости продукции

Цель занятия: рассчитать полную себестоимость продукции.

Расходы на оплату труда.

В статье отражаются расходы на оплату труда производственных рабочих (ЗПраб).

Отчисления в социальные фонды

Определяется от суммы на оплату труда производственных рабочих по установленной законодательством норме, которая составляет 34%

$$CH = OT \times 0,34$$

Общезаводские расходы.

Сумму этих расходов принимают на уровне 10 % от фонда заработной платы производственных рабочих.

$$OP = ЗПраб \times 0,1$$

Прочие производственные расходы.

Эти расходы принимают на уровне 2 % от суммы предыдущих статей себестоимости продукции.

Результаты расчета полной себестоимости товарной продукции сводится в таблицу 21.

Таблица – 21 Проектная полная себестоимость товарной продукции

Статьи затрат	Продукт А, тыс. руб.	Продукт Б, тыс. руб.
1. Сырье и основные материалы		
2. Транспортно-заготовительные расходы		
3. Вспомогательные материалы		
4. Тара и упаковочные материалы		
5. Топливо и энергия на технологические цели		
6. Расходы на оплату труда		
7. Отчисления в социальные фонды		
8. Амортизация оборудования		
9. Цеховые расходы		
10. Общезаводские расходы		
12. Прочие производственные расходы		
13. Производственная себестоимость		
14. Затраты на маркетинговые мероприятия		
15. Полная себестоимость		

Список литературы

1. Планирование на предприятии АПК: учебное пособие / К. С. Терновых, А. С. Алексеенко, А. С. Анненко ; ред. К. С. Терновых. - М. : КолосС, 2007. - 333 с. - (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0520-7

2. Практикум по экономике и организации сельскохозяйственного производства : учебное пособие / А. Э. Сагайдак, А. А. Лукьянчикова, А. Д. Екайкин ; ред. А. Э. Сагайдак. - М. : КолосС, 2008. - 335 с. : ил. - (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0564-1

12. Финансовый план

Цель занятия: рассчитать финансовые показатели бизнес-плана.

Целью финансового плана является оценка финансовой ситуации бизнес-плана: источники финансирования проекта, план доходов и расходов, план денежных поступлений и выплат, балансировый план.

Этот раздел является ключевым, так как по нему определяется эффективность бизнес-плана.

Все расчеты финансового плана выполняются на период 3-5 лет с момента освоения проекта.

Расчет плана доходов и расходов производится на основании таблицы прогноза объема производства (таблица 7) и содержит расчет показателей, приведенных в таблице 22.

Таблица 22 – План доходов и расходов

Показатели	Годы		
	20..	20..	20..
1. Объем реализации, т.			
2. Цена единицы, руб.			
3. Выручка, тыс. руб. (стр.1 × стр.2)			
4. Расходы, тыс. руб. в т.ч.:			
а) условно-постоянные			
б) условно-переменные			
5. Валовая прибыль, тыс. руб. (стр.3 – стр.4)			
6. Внереализационные доходы и расходы, тыс. руб.			
Прибыль к налогообложению тыс. руб. (стр.5 – стр.6)			
Налог, тыс. руб. (% от стр.7)			
Чистая прибыль, тыс. руб. (стр.7 – стр.8)			
Д. Точка самоокупаемости, шт.			
Л. Точка безубыточности, %			

Точка самоокупаемости (К) определяются по формуле:

$$K = R_{\text{уп}} / (C_e - R_{\text{уп.пер}} / O_p)$$

где $R_{\text{уп}}$ – расходы условно-постоянные, руб.;

C_e – цена единицы продукции, руб/кг;

$R_{\text{уп.пер}}$ – расходы условно-переменные, руб.;

O_p – объем реализации, кг.

Таким образом, результатом расчета точки самоокупаемости является определение объема производства, начиная с которого выпуск товара должен приносить прибыль.

Для инновационного проекта прогноз денежных потоков может быть более важен, чем прогноз прибылей. Он позволяет оценить суммы, необходимые для осуществления проекта, начиная со стадии его подготовки и заканчивая получением первого положительного эффекта.

Главная задача расчета денежных потоков - проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, определить будущую ликвидность предприятия при осуществлении данного проекта. Под ликвидностью в данном случае понимается способность предприятия своевременно погашать задолженность перед кредиторами за счет средств, находящихся на расчетном счете.

Проводя планируемый уровень продаж и капитальных затрат в тот или иной период, прогноз подчеркивает необходимость и время дополнительного финансирования и определяет пиковые требования к рабочему капиталу.

Вторым финансовым документом является план денежных поступлений и выплат на период реализации бизнес-плана (таблица 23).

Таблица – 23 План денежных поступлений и выплат, тыс. руб.

Показатели	Годы		
	20..	20..	20..
1. Поступление выручки от продаж			
2. Платежи на сторону, всего: в т.ч.			
2.1. Оплата счетов поставщиков			
2.2. Заработная плата			
2.3. Амортизация			
2.4. Сумма инвестиций (возврат кредитов)			
2.5. Процент по кредитам			
2.6. Страховка			
2.7. Реклама			
2.8. Налоги			
3. Баланс платежей (чистый денежный поток), строка 1 – строка 2.			
4. Сальдо накопленного потока (стр.3 нарастающим итогом)			
5. Дисконтированный денежный поток			
6. Дисконтированное сальдо накопленного потока (стр.5 нарастающим итогом)			

При оценке эффективности проекта соизмерение разновременных показателей осуществляется путем приведения (дисконтирования) их ценности в начальном периоде. Для приведения разновременных затрат, результатов и эффектов используется норма дисконта (Е), равная приемлемой для инвестора норме дохода на капитал.

Технически приведение к базисному моменту времени затрат, результатов эффектов, имеющих место на t-м шаге расчета реализации проекта, удобно производить путем их умножения на коэффициент дисконтирования a_t , определяемый для постоянной нормы дисконта Е как

$$A_t = 1/(1+E)^t$$

где t - номер шага расчета ($t = 0, 1, 2, \dots, T$), а Т - горизонт расчета (год, месяц). Коэффициенты дисконтирования приведены в Приложении.

Список литературы

1. Новиков М.В., Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта. Учебное пособие. Издание второе, дополненное. Таганрог: ТРТУ, 2001. - 46с. www.aup.ru/books/m9/
2. Практикум по экономике и организации сельскохозяйственного производства : учебное пособие / А. Э. Сагайдак, А. А. Лукьянчикова, А. Д. Екайкин ; ред. А. Э. Сагайдак. - М. : КолосС, 2008. - 335 с. : ил. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0564-1
3. Терновых, Константин Семенович. Бизнес-планирование на предприятии АПК : практикум / К. С. Терновых. - М. : КолосС, 2008. - 205 с. : ил. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0662-4
4. Финансы: учебное пособие / А. М. Ковалева, В. Д. Богачева, Л. А. Бурмистрова ; ред. А. М. Ковалева. - 5-е изд., доп. и перераб. - М. : Финансы и статистика, 2007. - 416 с. - ISBN 978-5-279-02895-5

13. Экономические показатели бизнес-плана

Цель занятия: рассчитать показатели экономической эффективности бизнес-плана.

Заключительным этапом разработки финансового плана является расчет основных показателей экономической эффективности бизнес-плана.

Международная практика обоснования проектов использует несколько обобщающих показателей, позволяющих подготовить решение о целесообразности (нецелесообразности) вложения средств. В их числе:

- чистая текущая стоимость;
- рентабельность;
- период возврата инвестиций (срок окупаемости);
- сроком окупаемости с учетом дисконтирования;
- максимальный денежный отток;
- точка безубыточности;
- внутренняя норма доходности;

Показатель чистой текущей стоимости, называемый в отечественных источниках "интегральным экономическим эффектом", представляет собой разность совокупного дохода от реализации продукции, рассчитанного за период реализации проекта и всех видов расходов, суммированных за тот же период, с учетом фактора времени (то есть с дисконтированием разновременных доходов и расходов, таблица 20 строка 5). Максимум чистой текущей стоимости выступает как один из важнейших критериев при обосновании бизнес-плана. Он обеспечивает максимизацию доходов собственников капитала в долгосрочном плане (за экономический срок жизни инвестиций). Оценка этого показателя производится с дисконтированием, т.е. с приведение всех затрат к началу или окончанию реализации проекта.

Рентабельность (R), понимаемая как отношение валовой прибыли (строка 5 таблица 19) к капитальным вложениям (инвестициям), рассчитывается аналитически для каждого года реализации предпринимательского бизнес-плана и как среднегодовая величина:

$$R = P_{\text{вал.}}/K$$

Период возврата капитальных вложений (Тв), или срок окупаемости, определяется как период времени, за который величина накопленной чистой прибыли сравняется с инвестициями, то есть представляет собой количество лет, в течение которых чистая прибыль возмещает основные капитальные вложения (инвестиции).

Сроком окупаемости с учетом дисконтирования (динамическим) называют продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости с учетом дисконтирования. Моментом окупаемости с учетом дисконтирования называют тот наиболее ранний момент в расчетном периоде, после которого показатель чистой текущей стоимости становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

Максимальный денежный отток – это наибольшее отрицательное значение чистой текущей стоимости, рассчитанной нарастающим итогом. Этот показатель отражает необходимые размеры финансирования проекта (результат расчета таблица 20) и должен быть увязан с источниками покрытия всех затрат (строка 5 таблица 19).

Внутренняя норма доходности (IRR) — значение ставки дисконтирования, при котором величина чистая текущая стоимость проекта равна нулю. Внутренняя норма доходности представляет собой ту норму дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным инвестиционным затратам.

Внутренняя норма доходности определяет максимально приемлемую процентную ставку, при которой можно инвестировать средства без каких-либо потерь.

Данные показатели экономической эффективности бизнес-плана сводятся в таблицу 24.

Таблица – 24 Показатели экономической эффективности

Показатель	Величина
1. Инвестиции, тыс. руб.	
2. Процентная ставка кредита, %	
3. Принятая ставка дисконтирования, %	
4. Срок окупаемости, (РВР), лет	
5. Дисконтированный срок окупаемости (DPBP), лет	
6. Рентабельность инвестиций (ROI), %	
7. Рентабельность продукции, %	
8. Чистая приведенная стоимость (NPV), тыс. руб.	
9. Внутренняя норма доходности (IRR), %	

Список литературы

1. Ананьин, Анатолий Дмитриевич. Бизнес-планирование в дипломных проектах по агроинженерии : учебное пособие / А. Д. Ананьин, Г. П. Юхнин, Г. Ф. Нешитая. - М. : КолосС, 2007. - 183 с. : ил. - (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0534-4
2. Вачугов, Дмитрий Дмитриевич. Практикум по менеджменту: Деловые игры : учебное пособие / Д. Д. Вачугов, В. Р. Веснин, Н. А. Кислякова. - 3-е изд., испр. и доп. - М. : Высш. шк., 2007. - 192 с. - ISBN 5-06-005708-9
3. Новиков М.В., Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта. Учебное пособие. Издание второе, дополненное. Таганрог: ТРТУ, 2001. - 46с. www.aup.ru/books/m9/
4. Финансы: учебное пособие / А. М. Ковалева, В. Д. Богачева, Л. А. Бурмистрова ; ред. А. М. Ковалева. - 5-е изд., доп. и перераб. - М. : Финансы и статистика, 2007. - 416 с. - ISBN 978-5-279-02895-5

14. Оценка рисков в бизнес-плане

Цель задания: определить и оценить риски возникающие на разных этапах внедрения бизнес-плана.

Расчет обобщающих показателей проекта осуществляется с учетом факторов времени и возможных темпов инфляции. Процесс выполнения бизнес-плана и прогноз показателей маркетингового плана осуществляется в условиях неопределенности исходной информации. Такая ситуация требует учесть фактор риска в осуществлении проекта, который связан с неопределенностью результата исследований.

Различают несколько видов риска.

Во-первых, риск, связанный с падением покупательной способности денег (так называемый инфляционный риск).

Во-вторых, финансовый риск, обусловленный финансовым положением и поведением фирмы (внутреннее финансирование, инвестирование, дивиденды, и т.д.).

В-третьих, финансовый риск, определяемый нестабильностью ситуации, складывающейся для фирмы на рынке товаров и услуг.

Чтобы не поставить себя в сложное положение и не допустить финансовых потерь, следует заранее предусмотреть возможные рискованные ситуации, вероятность их появления и меры по снижению степени риска.

Из всего разнообразия рисков предусмотреть хотя бы часто встречающиеся. Это: коммерческие, транспортные, политические и риски, связанные с форс-мажорными (непредвиденными) обстоятельствами.

К коммерческим рискам относят: имущественные, производственные, торговые. Они представляют собой опасность потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности.

Имущественные риски – риски, связаны с вероятностью потерь имущества предпринимателя по причине кражи, диверсии, халатности, перенапряжения технической и технологической систем и т. п.

Производственные риски связаны с убытками от остановки производства вследствие воздействия различных факторов и, прежде всего, с гибелью или повреждением основных и оборотных фондов (оборудования, сырья, транспорта и т. п.), а также риски, связанные с внедрением в производство новой техники или технологии. Мерами по снижению производственных рисков являются контроль за процессом производства, усиление влияния на поставщиков, приобретение высококачественного оборудования и т. д.

Торговые риски представляют собой риски, связанные с убытками по причине задержки платежей, отказа от платежа в период транспортировки товара, недопоставки товара, уменьшение размеров и емкости рынков, появление новых конкурентов и т. п. Мерами по снижению этого вида риска могут быть: систематическое изучение условий продажи на рынке (соотношение спроса и предложения); создание сети посредников между потребителем и производителем; соответствующая ценовая политика; образование сети сервисного обслуживания; формирование общественного мнения и фирменного стиля; реклама и т. д.

Транспортные риски – это риски, связанные с перевозками грузов транспортом: автомобильным, морским, речным, железнодорожным, самолетами и т. д.

Политические риски – связаны с политической ситуацией в стране и деятельностью государства. Политические риски возникают при нарушении условий производственно-торгового процесса по причинам, непосредственно не зависящим от хозяйствующего объекта.

Риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами – риски, обусловленные непредвиденными обстоятельствами. Мерой по их снижению служит работа организации с достаточным запасом финансовой прочности.

Финансовые риски связаны с вероятностью потерь финансовых ресурсов (денежных средств), вызванных инфляционными процессами, всеобщими неплатежами, колебаниями валютных курсов и т.д. они могут быть снижены за счет создания системы эффективного финансового управления, работы с посредниками на условиях предоплаты, продуманной сбытовой политики цен и т.д.

Для снижения общего влияния рисков на эффективность деятельности необходимо предусмотреть коммерческое страхование по действующим системам (страхование имущества, транспортных перевозок, рисков заложенных в коммерческих контрактах на заключаемые сделки, перестрахование и пр.). Укажите систему коммерческого страхования, которую вы предусматриваете.

Для оценки риска вложения средств в проект проведен анализ влияния снижения объема производства и сбыта продукции на основные экономические показатели проекта (таблица 25).

Таблица – 25 Анализ вариантов осуществления проекта

Показатель	Сценарии осуществления проекта (изменение объемов производства)				
	Сниж-е на 20 %	Сниж-е на 10 %	Базовый	Увел-е на 10 %	Увел-е на 20 %
Чистая приведенная стоимость (NPV), тыс. руб.					
Дисконтированный срок окупаемости (DPBP), лет					
Внутренняя норма рентабельности (IRR), %					

Риски, возникающие на этапе осуществления капитальных вложений, можно классифицировать следующим образом:

- несвоевременная поставка и монтаж оборудования;
- превышение расчетной стоимости проекта;
- форс-мажор, материальный ущерб.

Риски, связанные с эксплуатацией предприятия:

- невыход на проектную мощность (возникновение технологических или сырьевых ограничений);
- неудовлетворительный производственный менеджмент;
- продукция не находит сбыта в нужном стоимостном выражении и в расчетные сроки;
- возникновение необходимости в дополнительных закупках сырья;
- инфляция затрат (опережающий рост цен на сырье, энергоносители и другие статьи затрат);
- форс-мажор.

Политика предприятия по снижению рисков:

1) Наличие гарантий (в том числе банковских) от поставщиков технологии и оборудования, а также от подрядчиков:

- возврата аванса;
- надлежащего исполнения контрактов.

2) Заключение контрактов на базе твердых цен, монтажа «под ключ», наличие валютных оговорок, штрафных санкций, применение национального законодательства при разрешении споров и т. п.;

3) Наличие долгосрочных контрактов с поставщиками сырья, материалов, комплектующих;

4) Наличие долгосрочных контрактов на сбыт готовой продукции;

5) Наличие альтернативных поставщиков сырья и покупателей готовой продукции;

6) Создание запасов сырья, материалов, комплектующих и готовой продукции;

7) Страхование имущества, валютных рисков и т. п.

Таким образом, осуществляя предложенные меры по снижению рисков, предприятие может избежать негативных последствий в случае возникновения непредвиденных ситуаций.

Список литературы

1. Ананьин, Анатолий Дмитриевич. Бизнес-планирование в дипломных проектах по агроинженерии : учебное пособие / А. Д. Ананьин, Г. П. Юхнин, Г. Ф. Нешитая. - М. :КолосС, 2007. - 183 с. : ил. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0534-4
2. Новиков М.В., Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта. Учебное пособие. Издание второе, дополненное. Таганрог: ТРТУ, 2001. - 46с.www.aup.ru/books/m9/
3. Терновых, Константин Семенович. Бизнес-планирование на предприятии АПК : практикум / К. С. Терновых. - М. :КолосС, 2008. - 205 с. : ил. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0662-4

Библиографический список

1. Авдокушин, Евгений Федорович. Маркетинг в международном бизнесе : учебное пособие / Е. Ф. Авдокушин. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2007. - 328 с. - ISBN 5-91131-292-1
2. Ананьин, Анатолий Дмитриевич. Бизнес-планирование в дипломных проектах по агроинженерии : учебное пособие / А. Д. Ананьин, Г. П. Юхнин, Г. Ф. Нешитая. - М. : КолосС, 2007. - 183 с. : ил. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0534-4
3. Вачугов, Дмитрий Дмитриевич. Практикум по менеджменту: Деловые игры : учебное пособие / Д. Д. Вачугов, В. Р. Веснин, Н. А. Кислякова. - 3-е изд., испр. и доп. - М. : Высш. шк., 2007. - 192 с. - ISBN 5-06-005708-9
4. Менеджмент в АПК : учебник / Ю. Б. Королев, В. Д. Коротнев, Г. Н. Кочетова ; ред. О. Н. Когановская; Международная ассоциация "Агрообразование" . - М. : КолосС, 2007. - 424 с. : ил. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0515-3
5. Новиков М.В., Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта. Учебное пособие. Издание второе, дополненное. Таганрог: ТРТУ, 2001. - 46с.www.aup.ru/books/m9/
6. Панова, Алина Константиновна. Планирование и эффективная организация продаж : практич. пособие / А. К. Панова. - М. : Дашков и К, 2010. - 192 с. - (Стратегия успешного бизнеса). - ISBN 978-5-394-00657-9
7. Планирование на предприятии АПК : учебное пособие / К. С. Терновых, А. С. Алексеенко, А. С. Анненко ; ред. К. С. Терновых. - М. : КолосС, 2007. - 333 с. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0520-7
8. Практикум по экономике и организации сельскохозяйственного производства : учебное пособие / А. Э. Сагайдак, А. А. Лукьянчикова, А. Д. Екайкин ; ред. А. Э. Сагайдак. - М. : КолосС, 2008. - 335 с. : ил. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0564-1
9. Терновых, Константин Семенович. Бизнес-планирование на предприятии АПК : практикум / К. С. Терновых. - М. : КолосС, 2008. - 205 с. : ил. - (Учебники и учеб.пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0662-4
10. Финансы: учебное пособие / А. М. Ковалева, В. Д. Богачева, Л. А. Бурмистрова ; ред. А. М. Ковалева. - 5-е изд., доп. и перераб. - М. : Финансы и статистика, 2007. - 416 с. - ISBN 978-5-279-02895-5