

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Соловьев Дмитрий Александрович
Должность: ректор ФГБОУ ВО Вавиловский университет
Дата подписания: 19.09.2022 10:01:10
Уникальный программный ключ:
528682d78e671e566ab07f01fe1ba2172f735a12

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Саратовский государственный аграрный университет
имени Н.И. Вавилова

**Методические указания по выполнению
курсового проекта по дисциплине
«Проектный менеджмент на предприятиях
АПК»**

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Саратов, 2022

Методические указания по выполнению курсового проекта по дисциплине «Проектный менеджмент на предприятиях АПК» направления подготовки 38.03.02 Менеджмент / Сост.: Руднев М.Ю., Руднева О.Н. // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2022. – 52 с.

Методические указания направлены на формирование навыков проектного менеджмента, включая планирование, контроль ресурсов, мониторинг и оценку проектных предложений на всех стадиях их реализации. Материал ориентирован на вопросы профессиональной компетенции будущих менеджеров.

Введение

Одной из форм изучения учебной дисциплины является курсовой проект, при выполнении которого закрепляются основы теоретических знаний и практических навыков освоения курса «Проектный менеджмент на предприятиях АПК».

Цель курсового проектирования:

- правильно обобщить состояние производства конкретного предприятия;
- проанализировать динамику технологического и экономического развития отраслей;
- выявить реальные резервы позитивного роста, предложить и обосновать проект производства конкретных видов продукции и повышения экономической эффективности ее реализации.

В процессе выполнения курсового проекта обучающийся разрабатывает таблицы статистической информации; применяет методы сравнения, балансовых расчетов, цепных подстановок и другие способы изложения аналитического материала. Информационной основой изучения необходимых вопросов служат фактические и нормативные данные годовых форм отчетности о финансово-экономическом состоянии товаропроизводителя АПК (годовых отчетов) сельскохозяйственного предприятия, являющегося объектом курсового исследования. Теоретические и методические положения систематизируются путем изучения многих источников специальной информации.

Курсовой проект обучающийся выполняет самостоятельно во внеаудиторное время.

1. Общие требования к оформлению курсового проекта

По информации годовых отчетов и приложений к ним за два года хозяйствования предприятия, документов первичного бухгалтерского учета, специальной литературы, освещающей достижения науки и передовой практики; статей журналов «АПК: экономика, управление», «Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий», обучающийся подбирает материалы для оценки ресурсного потенциала и анализа производства продукции.

На основе данного учебно-методического пособия обучающийся самостоятельно выполняет все разделы плана курсового проекта с учетом предъявляемых требований к оформлению содержания текста и наглядных иллюстраций. Рукопись работы представляется на одной стороне стандартных листов формата А4 в объеме 30 – 40 страниц с последовательной нумерацией таблиц, схем и т.п. Основной текст – шрифт Times New Roman, кегль 14.

Заголовки – по центру, прописной полужирный шрифт Times New Roman, кегль 14. Интервал между строками 1,5, в таблицах 1. Сокращения допускаются общепринятые в тексте, таблицах и других иллюстративных материалах.

На последней странице всего материала обозначается дата выполнения и подпись обучающегося. Курсовой проект представляется на кафедру для проверки ведущим преподавателем и обеспечения ее защиты перед учебной комиссией на дифференцированную оценку.

2. Тематика курсового проектирования

Тема 1. Управление проектом производства продукции растениеводства (зерна, подсолнечника, сахарной свеклы, овощей и др.)

Тема 2. Управление проектом производства продукции животноводства (молока, мяса, шерсти, яиц и др.)

Тема 3. Управление проектом выращивания и производства кормов

Тема 4. Проектный менеджмент рационального использования земли на конкретном предприятии

Тема 5. Проектный менеджмент обеспеченности и использования основных фондов

Тема 6. Проектный менеджмент обеспеченности и использования оборотных фондов

Тема 7. Проектный менеджмент использования трудовых ресурсов

Тема 8. Управление проектом повышение производительности труда

Тема 9. Управление проектом повышения прибыли и рентабельности продукции растениеводства (зерна, подсолнечника, сахарной свеклы, овощей)

Тема 10. Управление проектом повышения прибыли и рентабельности продукции животноводства (молока, мяса, шерсти, яиц и др.)

Тема 11. Проектный менеджмент производства продуктов переработки сельскохозяйственного сырья (муки, комбикорма, масла растительного, молока, мяса и др.)

Тема 12. Управление проектом повышения финансовых результатов деятельности предприятия

Тема 13. Управление проектом использования машинно-тракторного парка

3. Структура и последовательность выполнения курсового проекта

Курсовой проект выполняется в определенном порядке, который включает в себя следующие этапы:

выбор темы и получение задания на выполнение курсового проекта;

ознакомление с примерным планом курсового проекта, предложенным в данном методическом пособии, и его корректировка;

подбор и изучение литературных источников;

сбор исходной информации;

разработка проекта производства конкретной продукции;

построение таблиц и графиков для представления результатов разработки;

изложение содержания курсового проекта и формулирование выводов;

оформление курсового проекта.

Примечание. В течение месяца после начала семестра (для заочной формы обучения в течение 10 дней с начала сессии) руководителем курсового проекта выдается задание, утвержденное заведующим кафедрой. Обучающийся выполняет курсовой проект в соответствии с полученным заданием. Не допускается передача заданий отсутствующим обучающимся через третьи лица. Задания для выполнения курсового проекта выдаются за подписью руководителя.

Защита курсового проекта относится к промежуточной аттестации, и проходит в соответствии с локальным нормативным актом университета. Подготовленные обучающимся курсовые проекты должны быть подписаны автором, и по решению руководителя допускаются к защите.

Защита курсового проекта осуществляется автором курсового проекта, прием защиты курсового проекта возложен на руководителя курсового проекта. Допускается открытая защита в присутствии всей учебной группы, где обучается автор курсового

проекта. Вопросы, задаваемые обучающемуся при защите курсового проекта, не должны выходить за рамки тематики курсового проекта и тех конкретных задач, которые решались обучающимся в процессе выполнения курсового проекта.

По итогам защиты выставляется оценка - «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» в соответствии с критериями оценок прописанных в рабочей программе дисциплины (модуля), утвержденной кафедрой. Оценка курсового проекта заносится в экзаменационную ведомость и в зачетную книжку обучающегося, а также фиксируется на титульном листе курсового проекта за подписью руководителя курсового проекта.

Курсовой проект должен иметь примерно следующую структуру:

- титульный лист;
- задание
- содержание/оглавление;
- введение;
- основная часть;
- выводы и предложения
- список использованной литературы;
- приложения (при необходимости).

Содержание глав и разделов курсового проекта может быть следующим.

Во введении обосновывается актуальность исследуемой проблемы, т. е. важность ее решения для страны, отрасли, предприятия, указываются цель и задачи исследования, объект исследования, использованные в курсовом проекте статистические приемы.

В первой главе раскрывается природно-экономическая характеристика предприятия. Характеризуются природно-климатические условия организации и анализируется экономическая деятельность хозяйства.

Во второй главе разрабатывается инвестиционный проект производства и реализации продукции. При этом дается краткая характеристика проекта, общие положения и социально-экономическая часть проекта.

Выводы и предложения формулируются на основе анализа и разработанного проекта. Выводы должны быть краткими, ясными, и подтверждены числовыми данными из содержания проекта.

Список использованной литературы составляется из книг, монографий, учебников, научных статей, которые использованы для написания теоретической главы, а также для проведения аналитических расчетов в первой и второй главах.

Библиографические ссылки в тексте статьи следует давать в квадратных скобках в соответствии с нумерацией в списке литературы. Список литературы – не менее 20 источников. Список литературы оформляется в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5 2008.

ПРИМЕРЫ БИБЛИОГРАФИЧЕСКОГО ОПИСАНИЯ ПО ГОСТУ Р 7.0.5-2008
«Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления»

Книга одного автора

Пакшина С.М. Передвижение солей в почве: монография. М.: Наука, 2014. 120 с.

Книга двух авторов

Ручкин В. Н., Фулин В. А. Архитектура компьютерных сетей. М.: ДИАЛОГ-МИФИ, 2010. 238 с.

Книга трех авторов

Ториков В.Е., Мельникова О.В., Ториков В.В. Выращивание ярового ячменя на крупяные, пивоваренные и кормовые цели на юго-западе центрального региона России: монография. Брянск: Изд-во БГСХА, 2014. 90 с.

Книга четырех и более авторов

Заболевания у коров: диагностика / И.Ф. Ахтямов [и др.]. Казань, 2016. 455 с.

При необходимости, если автор, на которого ссылаются, стоит не первым, можно перечислить за косой чертой всех авторов:

Применение аппарата внешней фиксации при патологии позвоночника / В.И. Шевцов, В.В. Пивень, А.Т. Худяев, Ю.А. Муштаева. М.: Медицина, 2017. 112 с.

Сборники

Котиков М.В., Ториков В.Е., Мельникова О.В. Ранжирование современных сортов картофеля по их полевой устойчивости к фитофторозу // Агроэкологические аспекты устойчивого развития АПК: материалы Международной научно - практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых (выпуск1). Брянск. 2015. С.97-102.

Книга под заглавием (описание учебников, справочников, монографий, сборников и т.п.)

Эстетическая и реконструктивная хирургия нижних конечностей / под ред. А.А. Артемьева. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2017. 248 с.

Атлас по медицинской микробиологии, вирусологии и иммунологии: учеб. пособие для студентов мед. вузов / под ред. А.С. Быкова, А.А. Воробьева, В.В. Зверева. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Мед. информ. агентство, 2017. 272 с.

Правильное питание: справочник. М.: Эксмо, 2017. 704 с.

Кормопроизводство в России: всероссийский сб. науч. ст. Вып. 3-й. Казань-СПб., 2017. 268 с.

Описание статей из журналов

Один автор:

Просянкин Е.В. Устройство для отделения образцов почвы от растительных остатков // Почвоведение. 2014. №11. С. 162-164.

Два автора:

Просянкин Е.В., Карпенчук Г.К. Активность ионов кальция в почвах Приднестровья Украины как показатель их хлорозоопасности для яблоневых садов // Почвоведение. 2015. № 9. С. 116-121.

Три автора:

Сазонова Н.В., Лунева С.Н., Стогов М.В. Динамика биохимических показателей сыворотки крови при амбулаторном лечении // Вестн. травматологии и ортопедии им. Н.Н. Приорова. 2017. № 3. С. 52-56.

Четыре и более авторов:

Клинико-физиологические составляющие врожденной косолапости / Ю.И. Клычкова [и др.] // Травматология и ортопедия России. 2017. № 3. С. 35-38.

Оценка кровоснабжения методом ультразвуковой диагностики / В.А. Щуров, С.О. Мурадисинов, И.В. Щуров, С.П. Бойчук // Травматология и ортопедия России. 2017. № 3. С. 39-41.

Описание электронных ресурсов

Электронный ресурс локального доступа:

Техника спинальной анестезии [Электронный ресурс] / под ред. Е.М. Шифмана. М.: ИнтелТек, 2015. 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

Электронный ресурс удаленного доступа:

Иванова А.Е. Проблемы смертности в регионах Центрального федерального округа // Социальные аспекты здоровья населения. 2017. № 2. URL: <http://vestnik.mednet.ru/content/view/54/30/> (дата обращения: 25.08.2019).

О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: федер. закон от 24 июня 2007 г. N209-ФЗ (с изм. и доп.). Доступ из справ. -правовой системы «Гарант». Источники: <http://referat.niv.ru/view/referat-other/259/258992.htm>

Травин Андрей. Три поисковика Рунета, не считая Google [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.netoskop.ru/theme/2001/06/21/2662.html>, свободный. – (дата обращения: 21.08.2019).

4. Первый вариант выполнения курсового проекта при условии выполнения на сельскохозяйственном предприятии

Примерный план выполнения курсового проекта на тему: «Проектный менеджмент (приводится название проекта) на предприятии» (с указанием его наименования и организационно-правовой формы)

Введение (2 – 3 страницы)

Раздел 1. Природно-экономическая характеристика предприятия

1.1 Природно-климатические условия организации

1.2 Экономическая характеристика хозяйства

Раздел 2. Инвестиционный проект производства и реализации продукции

2.1 Краткая характеристика проекта

2.2 Общие положения

2.3 Социально-экономическая часть проекта

Выводы и предложения

Список использованной литературы

Методика выполнения курсового проекта

ВВЕДЕНИЕ

Введение включает значение отрасли сельского хозяйства в экономике изучаемого предприятия и задачи развития в рыночных условиях хозяйствования.

РАЗДЕЛ 1. ПРИРОДНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Характеризуется кратко местоположение, транспортные условия. 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 и растениеводства. 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.

1.1 Природно-климатические условия организации

В данном разделе описываются природные условия: климат, почвы, рельеф местности, природная растительность. После этого дается оценка условиям хозяйства с точки зрения возможности их использования для сельскохозяйственного производства. Показывается, насколько эти условия способствуют развитию организации при определенной специализации. Для написания этого раздела используются агроклиматические справочники, данные почвенных агрохозяйственных исследований, а также материалы ближайших метеостанций. Общий объем этого раздела должен занимать не более двух страниц.

1.2 Экономическая характеристика хозяйства

Земельный ресурс сельскохозяйственного предприятия является основным и незаменимым средством производства, производительная особенность которого выражается в способности непрерывного восстановления плодородия при научно обоснованном его использовании. Производительная сила земельных угодий характеризуется свойством повышения экономического плодородия, измеряемого уровнем урожайности продукции с 1 га возделывания сельскохозяйственных культур. Универсальный характер земельных угодий предприятия позволяет развивать любые отрасли растениеводства и животноводства. В этой связи рекомендуется проанализировать структуру землепользования и описать ее практическое назначение. Необходимо пояснить также имеющуюся трансформацию земельных угодий, за счет чего она произошла.

Информация для таблицы 1 имеется в учетной форме № 9 – АПК из таблицы «Сведения о производстве, затратах, себестоимости и реализации продукции растениеводства» сводной отчетности о финансово-экономическом состоянии товаропроизводителей АПК за последние 2 года.

Таблица 1 – Динамика и структура землепользования хозяйства

Виды земельных угодий	20.. г.		20.. г.		20.. г. в % к 20.. г.
	га	%	га	%	
Общая земельная площадь		X		X	
в т.ч. сельхозугодья		100		100	
из них: пашня					
сенокосы					
пастбища					
прочие угодья					

Результаты хозяйственной деятельности значительно зависят от обеспеченности и эффективного использования основных средств. Для заполнения таблицы 2 данные имеются в приложении к бухгалтерскому балансу - форма № 5 по ОКУД годовых отчетов изучаемого хозяйства.

Сумма основных средств принимается за 100 % для расчета удельного веса каждого их вида в общей структуре.

Таблица 2 – Обеспеченность основными средствами и эффективность их использования, тыс. руб.

Наименования видов основных средств	20.. г.		20.. г.		20.. г. в % к 20.. г.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Здания, сооружения и передаточные устройства					
Машины и оборудование					
Транспортные средства					
Рабочий скот					
Продуктивный скот					
Другие виды основных средств					
Всего фондов		100		100	
Стоимость валовой продукции в год					
Фондообеспеченность					
Фондовооруженность					
Фондоемкость					
Фондоотдача					

Методика определения показателей эффективности использования основных средств сельскохозяйственного назначения основана на простых арифметических действиях с фактической числовой информацией соответствующего экономического смысла. Так, фондообеспеченность находится путем деления основных средств на размер площади сельскохозяйственных угодий, проанализированных в таблице 1. Фондовооруженность также рассчитывается делением общей суммы основных средств на среднегодовых работников, имевшихся по данным о численности и заработной плате работников из формы № 5 – АПК годового отчета изучаемого хозяйства. Фондоемкость измеряется показателем частного от деления суммы основных средств на стоимость всей валовой продукции, а фондоотдача является обратной величиной, полученной от деления

стоимости общей валовой продукции на среднегодовую стоимость всех основных средств. Валовая продукция имеется в формах № 9 – АПК «Сведения о производстве, затратах, себестоимости и реализации продукции растениеводства», а также № 13 – АПК «Отчет о производстве, себестоимости и реализации продукции животноводства».

В анализе рассчитанных показателей таблицы 2 описывается обеспеченность и эффективность использования основных средств в динамике. Здесь необходимо выявить в какой мере их структура соответствует производственному направлению сочетания отраслей предприятия в тесной связи с наличием профессиональных кадров и среднемесячной оплаты труда основных категорий работников. Необходимая информация для анализа имеется в годовых отчетах по форме № 5 – АПК «Отчет о численности и заработной плате работников организации». Оплата труда в разрезе отраслей рассчитаны также в разделе производственно-финансовой деятельности сельхозпредприятия по форме № 2 – «Производство и себестоимость продукции растениеводства» и форме № 13 – «Производство и себестоимость продукции животноводства».

Обеспеченность профессиональной рабочей силой и структурное соотношение (в %) основных категорий работников по отраслям позволяет охарактеризовать состояние и возможности развития производства видов продукции, а по уровню заработной платы отметить некоторую приоритетность закрепления кадров в отраслях изучаемого хозяйства.

Таблица 3 – Среднегодовая численность и заработная плата работников хозяйства

Наименование	20.. г.		20.. г.		20.. г. в % к 20.. г.	
	средняя численность, человек	средне-месячная зарплата, руб.	средняя численность, человек	средне-месячная зарплата, руб.	человек	зарплата, руб.
по хозяйству – всего						
в т.ч.: сельскохозяйственные работники						
из них: трактористы						
операторы машинного доения						
скотники к.р.с.						
работники свиноводства						
работники овцеводства						
работники птицеводства						
служащие						

Специализация как форма общественного разделения труда в сельскохозяйственных предприятиях выражается преимущественным производством товарных объемов определенных видов продукции, а также возможна на отдельных стадиях ее переработка. Этот экономический процесс носит объективный и динамичный характер, обусловленный в основном развитием производительных сил хозяйства. Специализация отраслей предприятия вызывает следующие позитивные процессы:

- вызывает концентрацию основных видов ресурсов на производстве более конкурентоспособной продукции для удовлетворения рыночного спроса;
- создает благоприятные условия внедрения современных достижений научно-технического прогресса для индустриального развития хозяйства;
- представляет практические возможности совершенствования форм организации труда коллективов работников;
- обеспечивает повышение производительности труда и рост экономической эффективности производства.

Анализ развития специализации производства и оценка роли отраслей в экономике предприятия состоит в обосновании одной главной и возможно несколько дополнительных отраслей, выявления преимущественного развития отдельных из них. Основная и дополнительные отрасли занимают наибольший удельный вес в общей структуре товарной продукции.

Таблица 4 – Структура товарной продукции

Наименования продукции отраслей	Выручка от продажи, тыс. руб.			В среднем за два года		
	20.. г.	20.. г.	итого за два года	тыс. руб.	по хозяйству, % к итогу	по отраслям, % к итогу
Зерновые и зернобобовые						
Подсолнечник						
Другие виды культур						
Всего продукции растениеводства						100
Скот и птица -всего						
В т.ч. к.р.с.						
Свиньи						
Овцы						
Птица						
Мясо						
Молоко						
Шерсть						
Яйца						
Прочая продукция животноводства						
Всего продукции животноводства						100
Прочая продукция хозяйства						X
Итого продукции предприятия					100	X

Динамика изменения этой структуры за последние несколько лет позволяет определить тенденцию развития специализации хозяйства. Сочетание всех отраслей характеризуется структурой валовой продукции основной, дополнительных, вспомогательных отраслей и обслуживающих производств (цехов). Стоимость товарной продукции измеряется суммой выручки от продажи всех ее видов по каналам сбыта, а стоимость валовой продукции можно определить либо по текущим (или по

сопоставимым) ценам реализации, либо по себестоимости производства отдельных из них для внутривладельческого использования (таблица 4).

Информация для расчетов стоимости товарной и валовой продукции берется из годовых отчетов о финансово-экономическом состоянии изучаемого предприятия (организации) по форме № 9 – АПК «Сведения о производстве, затратах, себестоимости и реализации продукции растениеводства» (I и II части таблицы), а также по форме № 13 – АПК «Отчет о производстве, себестоимости и реализации продукции животноводства» (I и II части табличной формы). Стоимость незавершенного производства на конец года приводится справочно в I частях табличных форм № 9 – АПК и № 13 – АПК.

По данным годовых отчетов из указанных выше табличных форм обучающийся выписывает суммы выручки от реализации продукции конкретных культур и видов скота для определения путем сложения общей стоимости товарной продукции. Аналогично определяется стоимость валовой продукции по выше упомянутой методике расчета с учетом стоимости выращиваемого молодняка на конец года в виде незавершенного производства.

Таблица 5 – Динамика уровня рентабельности производства

Показатели	20.. г.			20.. г.		
	полная себестоимость продукции, тыс. руб.	выручка, тыс. руб.	уровень рентабельности (+) (-), %	полная себестоимость продукции, тыс. руб.	выручка, тыс. руб.	уровень рентабельности (+) (-), %
Животноводство - всего						
в т.ч. скотоводство						
молоко						
мясо						
Свиноводство						
мясо						
Овцеводство						
шерсть						
мясо						
Птицеводство						
яйцо						
мясо						
Прочие отрасли						
Растениеводство						
в т.ч. зерновые						
Прочие отрасли						
В целом по хозяйству						

Результативным подтверждением достигнутого экономического состояния отраслей животноводства по сравнению с возделыванием продовольственных культур в растениеводстве и хозяйства в целом служит уровень рентабельности или убыточности реализации продукции (работ, услуг). Такие показатели рассчитываются простыми арифметическими действиями над суммами выручки от продаж и полной себестоимости товарных объемов продукции. Данная информация имеется в упомянутой неоднократно отчетной и плановой документации предприятия. Уровень рентабельности обозначается с плюсом (+) и убыточности с минусом (-) в таблице 5.

РАЗДЕЛ 2. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ ПРОИЗВОДСТВА И РЕАЛИЗАЦИИ ЖИВОТНОВОДЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ

2.1 Краткая характеристика проекта

Краткая характеристика проекта (концепция) — это сжатый обзор информации о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие либо предприниматель, начиная собственное дело или развивая имеющееся. Концепция представляет собой предельно сокращенную версию бизнес-проекта. Она может иметь и самостоятельное значение как рекламный документ, использоваться при предоставлении заявки потенциальному инвестору на начальное или дополнительное финансирование. Порядок изложения достаточно свободный. Необходимо, чтобы данный раздел был запоминающимся, в нем можно поместить рисунок или фотографию продукции. Объем его не должен превышать 3—4 страницы.

2.2 Общие положения

Разработка раздела начинается с программы развития растениеводства и животноводства. Для обеспечения системного подхода к решению этой проблемы целесообразно использовать методы экономико-математического моделирования.

Планирование производственной программы по отраслям животноводства предполагает обоснование численности поголовья скота и птицы, продуктивности животных, показателей воспроизводства стада, объема производства валовой и товарной продукции. Вся необходимая расчетная информация по обоснованию производственных программ растениеводства и животноводства приводится в приложениях (нормативы затрат, технологические карты). В проекте должна найти отражение организация не только сельскохозяйственных отраслей, но и промышленных, подсобных, обслуживающих производств. Здесь же раскрываются схема внешних и внутренних производственных потоков, то есть поставки материально-технических ресурсов, комбикормов, молодняка животных, производственные связи между подразделениями. Завершается раздел оценкой возможных издержек сельскохозяйственного производства (по статьям) и их динамики на перспективу.

Таблица 6 – План расходов проекта

№ п/п	Наименование мероприятия (расходов)	Источник финансирования (собственные средства, заемные средства, грант)	Срок исполнения (месяц, год)	Стоимость мероприятия, тыс. руб.	Перечень документов, подтверждающих целевое использование средств
ВСЕГО РАСХОДОВ ПО ПРОЕКТУ					

Таблица 7 – Расшифровка расходов

№ п/п	Наименование этапа (мероприятия)	Ед. изм.	Кол-во	Срок исполнения	Стоимость этапа, тыс. руб.
ИТОГО ПО ПРОЕКТУ		x	x	x	

Таблица 8 – План поступления продукции на 20.. г.

Показатели	за год	в том числе по кварталам			
		1	2	3	4
Среднегодовое поголовье, гол.					
Валовая продуктивность, ц					
Средняя продуктивность от 1 животного, кг					
Количество кормодней					

Таблица 9 – План потребности в кормах для производства продукции

Показатели	за год	в том числе по кварталам			
		1	2	3	4
Валовая продуктивность, ц					
Затраты кормов на 1 ц продукции, ц к. ед.					
Затраты кормов всего, ц к. ед.					

Таблица 10 – Прогноз продаж и выручки от реализации продукции в ценах текущего года

Наименование продукции	Ед. изм.	год факт	20.. год прогноз	201.. год прогноз	Год окупаемость и проекта
Продукт № 1					
Объем реализации	тонн				
Цена реализации 1 тонны	тыс. руб.				
Ожидаемая выручка от реализации	тыс. руб.				
Продукт № 2					
Объем реализации	тонн				
Цена реализации 1 тонны	тыс.руб.				
Ожидаемая выручка от реализации	тыс.руб.				
Общий объем ожидаемой выручки от текущей деятельности	тыс.руб.				

Организационный план

Данный раздел содержит информацию о лицах, отвечающих за разработку концепции проекта и управление сельскохозяйственным предприятием. Для крупных сельскохозяйственных предприятий важно определить общую численность работников. В разделе отражают обязанности специалистов, определяют персональную координацию, и контроль деятельности всех служб. Организационная схема предприятия должна обеспечивать наиболее эффективное выполнение поставленных задач.

Таблица 11

Расчет годового фонда оплаты труда работников

	Категории работников			
Оклад месячный, руб.				
Среднегодовая численность, чел.				
Годовой фонд оплаты труда				
Оплата отпуска				
Общий годовой фонд оплаты труда				

2.3 Социально-экономическая часть проекта Финансовый план и стратегия финансирования

В этом разделе на основании предыдущих разделов данного бизнес-плана (с целью представления всей необходимой информации), отражающей ожидаемые финансовые результаты деятельности сельскохозяйственного предприятия обобщаются результаты принятых решений в стоимостном выражении. Фактически этот раздел должен дать ответы на главные вопросы, волнующие предпринимателя и всех, кому адресуется бизнес-план.

Финансовый план обязан содержать данные об объемах продаж, затратах на приобретение оборудования, на оплату труда и другие расходы. Он должен включать подробный оперативный анализ доходов и расходов, формирование чистой прибыли.

При разработке финансового плана необходимо учитывать следующие моменты:

Достоверность представленных материалов. Например, у инвестора могут возникнуть вопросы, почему отдельные показатели плана отличаются от средних показателей по отрасли.

Таблица 12 – Баланс доходов и расходов

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Предшес твующий год	Отчетный год (прогноз или факт)	Планируемые годы		
					20..	20..	20..
1.	Объем реализации по видам продукции:						
	Продукт № 1	ц					
	Продукт № 2	тыс. шт.					
2.	Цена за единицу	руб. / т					
	Продукт № 1	- « -					
	Продукт № 2	руб./ тыс. шт.					
3.	Выручка от реализации - всего, в том числе	тыс. руб.					
	Продукт № 1	- « -					
	Продукт № 2	- « -					
4.	Затраты на реализованную продукцию	тыс.руб.					
	Продукт № 1	- « -					
	Продукт № 2	- « -					
5.	Результат от реализации (прибыль /убыток) по видам продукции	тыс. руб.					
6.	Результат от прочей реализации	тыс. руб.					
7.	Доходы и расходы от внереализационных операций (включая объем платных услуг)	тыс. руб.					
8.	Балансовая прибыль	тыс. руб.					
9.	Платежи в бюджет и внебюджетные фонды	тыс. руб.					
10.	Чистая прибыль	тыс. руб.					

Должно быть предусмотрено минимум, два варианта расчетов: оптимистичный и пессимистичный.

Финансовый план не должен расходиться с показателями, представленными в других разделах бизнес-плана. (например: если реализация продукции предусмотрена с конкретного месяца, то поступление денежных средств и списание расходов на ее производство должно соответствовать этому периоду).

В финансовом плане должны быть изложены все предположения (в сжатой форме), положенные в основу расчетов.

Определяя стратегию финансирования необходимо дать ответы на следующие вопросы:

1. Сколько необходимо средств для реализации проекта?
2. Из каких источников намечается получить эти средства и в какой форме?
3. Когда можно ожидать полного возврата вложенных средств и получение инвесторами дохода на них? Каким будет доход?
4. В какие сроки и какими суммами будет осуществляться возврат кредита и уплата процентов, в том числе какая сумма процентов подлежит возмещению из средств областного и федерального бюджетов?

Таблица 13 – Потребность в инвестициях и источники финансирования планируемых мероприятий (тыс. рублей)

Направление инвестиций (наименование техники, оборудования или объектов строительства и реконструкции)	Количество, шт	Цена	Стоимость	Источники финансирования		
				собственные средства	кредиты банков	в т.ч. целевые субсидии из средств областного бюджета
ИТОГО:						

Таблица 14 – Расчет возврата кредитных ресурсов

Вид платежа	Сумма всего, тыс. рублей	Ставка по кредиту %	Планируемый год (и далее по годам)			
			1	2	3	4
Возврат основного долга, руб.		-				
Уплата процентов, руб.						
в т.ч. за счет бюджетных средств (часть ставки рефинансирования ЦБ РФ)						

Таблица 15 – Окупаемость проекта

№ п/п	Наименование показателя	год факт	20.. год прогноз	20.. год прогноз	Год окупаемости проекта
1	Инвестиционные расходы на реализацию проекта (собственные средства, заемные средства, грант) по годам, тыс. руб.				
2	Инвестиционные расходы на реализацию проекта нарастающим итогом, тыс. руб.				
3	Денежные поступления от проекта (чистая прибыль + амортизация), тыс. руб.				
4	Денежные поступления от проекта нарастающим итогом, тыс. руб.				
5	Разница между накопленными поступлениями и инвестиционными расходами (4-2), тыс. руб.				
6	Окупаемость проекта, %				
7	Срок окупаемости проекта, лет				

Таблица 16 – Эффективность мероприятий проекта

Показатель	до внедрения	после внедрения	Эффект, +/- (ст.3 – ст.2)
1. Объем товарной продукции, тыс. руб.			
2. Численность работников, человек			
3. Реализовано продукции в расчете на 1 работника, тыс. руб./чел.			
4. Реализация продукт № 1, ц			
5. Реализация продукт № 2, ц			
6. Выручка на 100 га сельхозугодий, тыс. руб.			
7. Прибыль на 100 га сельхозугодий, тыс. руб.			

Срок окупаемости проекта (*Ток*) определяется по формуле:

$$Ток = \frac{\text{Стоимость проекта}}{\text{Прибыль после реализации проекта} - \text{Прибыль до реализации проекта}}$$

Оценка и управление рисками

Инвесторы и кредиторы придают большое значение оценке рисков, чувствительности проекта к изменяющимся условиям среды. Поэтому при разработке бизнес-плана целесообразно указать состав возможных рисков и какие потери при их наступлении могут произойти, по каким видам рисков и на какую сумму следует застраховать имущество предприятия.

В этом же разделе указываются организации, с которыми заключены договоры на страхование и на какие суммы.

3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении даются:

- вывод по природно-экономической деятельности предприятия;
- оценка эффективности проекта производства конкретной продукции.

4. ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Даются конкретные предложения по повышению эффективности производства продукции с учетом внедрения проекта.

5. СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Лапыгин, Д.Ю. Бизнес-план: стратегия и тактика развития компании / Д.Ю. Лапыгин, Ю.Н. Лапыгин - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 332 с.: 60x90 1/16 ISBN 978-5-16-105130-6 (online) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=567394>

2. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон, - 7-е изд. - М.:Альпина Пабли., 2016. - 180 с.: ISBN 978-5-9614-5379-9. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=926069>

3. Попадюк, Т.Г. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. проф. Т. Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 296 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=883963>

4. Попов, Ю.И. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 208 с.: 60x90 1/16. - (Учебники для программы MBA). (переплет) ISBN 978-5-16-002337-3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=492857>

5. Поташева, Г.А. Управление проектами (проектный менеджмент): Учебное пособие / Г.А. Поташева - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 224 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-010873-5. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=552846>

6. Тихомирова, О.Г. Управление проектами: практикум: учеб. пособие / О.Г. Тихомирова. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 273 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/17635. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=771070>

6. ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Структура молочной продуктивности по средней лактационной кривой стада коров, в %

Месяцы лактации	%	Месяцы лактации	%
1 месяц лактации	12,4	6 месяц лактации	10,0
2 месяц лактации	11,9	7 месяц лактации	9,8
3 месяц лактации	11,3	8 месяц лактации	8,9
4 месяц лактации	10,6	9 месяц лактации	7,9
5 месяц лактации	10,3	10 месяц лактации	6,9
		Итого	100

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Нормативы затрат кормов на 1 ц молока при разном уровне удоев на корову в
сельскохозяйственных предприятиях

Плановый удой молока на корову, кг	Корма, ц к. ед.	Плановый удой молока на корову, кг	Корма, ц к. ед.
2000	1,42	3100	1,30
2100	1,41	3200	1,29
2200	1,40	3300	1,28
2300	1,39	3400	1,27
2400	1,38	3500	1,26
2500	1,37	3600	1,25
2600	1,36	3700	1,24
2700	1,34	3800	1,22
2800	1,33	3900	1,20
2900	1,32	4000	1,18
3000	1,31	4100	1,18

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Нормативная структура затрат кормов, %

вид животных	концентрированные	грубые				сочные		зеленые	молочные
		всего	в том числе			всего	в т.ч. силос		
			сено	сенаж	солома				
коровы	31	19	8	7	4	24	22	26	-
молодняк к.р.с.	26	19	5	5	9	21	21	29	5
свиньи	92	-	-	-	-	4	2	2	2

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Нормативы затрат кормов на 1 ц продукции выращивания крупного рогатого скота молочного и молочно-мясного направления продуктивности на предприятии с обычной технологией производства, ц к. ед.

Продукция выращивания на 1 голову, ц	Затраты кормов, ц к. ед.	Продукция выращивания на 1 голову, ц	Затраты кормов, ц к. ед.
1,61 – 1,70	8,8	1,21 – 1,30	9,7
1,51 – 1,60	9,2	1,11 – 1,20	10,0
1,41 – 1,50	9,4	1,01 – 1,10	10,2
1,31 – 1,40	9,6	0,92 – 1,00	10,4

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Нормативы затрат кормов на центнер выращивания продукции свиней с обычной технологией
производства

Продукция выращивания на 1 голову, ц	Затраты кормов, ц к.ед.	Продукция выращивания на 1 голову, ц	Затраты кормов, ц к.ед.
0,8	8,4	1,5	7,0
0,9	8,2	1,6	6,8
1,0	8,0	1,7	6,6
1,1	7,8	1,8	6,4
1,2	7,6	1,9	6,2
1,3	7,4	2,0	6,0
1,4	7,2	2,1	6,0

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Нормативы питательности кормов по Поволжскому природно-экономическому району

Наименование кормов	ц к. ед.	В 1 ц	
		Переваримого протеина, ц	Сухого вещества, ц
Зеленый корм в среднем	0,19	0,023	0,20
В т.ч. естественных угодий	0,2	0,023	0,22
Сеяных культур	0,18	0,023	0,18
Сено в среднем	0,46	0,052	0,85
В т.ч. естественных угодий	0,43	0,044	0,87
Сеяных культур	0,48	0,056	0,85
Травяная мука в среднем	0,63	0,085	0,88
В т.ч. бобовых трав	0,69	0,095	0,88
Солома в среднем	0,23	0,012	0,85
Силос в среднем	0,18	0,014	0,26
В т.ч. кукурузный	0,18	0,013	0,26
Разных культур	0,17	0,015	0,25
Сенаж в среднем	0,33	0,036	0,40
Кормовые корнеплоды	0,13	0,011	0,13
В т.ч. сахарная свекла	0,23	0,012	0,24
Картофель	0,28	0,013	0,23
Зерновые корма	1,0	0,105	0,87
Жмыхи и шроты в среднем	1,0	0,300	0,91
Молоко	0,33	0,032	0,12
Обрат	0,13	0,031	0,10

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Живая масса 1 головы половозрастных групп на начало года

Поголовье		Живая масса, кг
Быки-производители		800
Коровы		500
Нетели		350
Телята при рождении: бычки		35
телочки		30
Купленные ремонтные бычки старше года		350
Животные при переводе из группы в группу	телок в нетели	350
	растелившихся нетелей в коровы	418
	выбракованных коров на откорм	450
	выбракованных быков-производителей на откорм	750
	ремонтных бычков в группу быков-производителей	600
	выбракованных быков на откорм	750
Животные при реализации	телки	350
	бычки	375

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Живая масса 1 головы половозрелых групп на начало года

Поголовье	Месяцы	Живая масса, кг	Месяцы	Живая масса, кг
Телки до года	1 мес.	48	7 мес.	158
	2 мес.	67	8 мес.	176
	3 мес.	85	9 мес.	194
	4 мес.	103	10 мес.	212
	5 мес.	121	11 мес.	231
	6 мес.	139	12 мес.	249
Телки старше года	13 мес.	266	17 мес.	333
	14 мес.	283	18 мес.	350
	15 мес.	300	19 мес.	350
	16 мес.	317	20 мес.	350
Бычки до года	1 мес.	55	7 мес.	172
	2 мес.	75	8 мес.	191
	3 мес.	94	9 мес.	210
	4 мес.	113	10 мес.	228
	5 мес.	134	11 мес.	248
	6 мес.	153	12 мес.	267
Бычки старше года	13 мес.	285	16 мес.	339
	14 мес.	303	17 мес.	357
	15 мес.	321		

ПРИЛОЖЕНИЕ 9

Среднесуточный прирост 1 головы половозрелых групп

Поголовье		Среднесуточный прирост, г	Поголовье	Среднесуточный прирост, г
нетели		250	Проверяемые матки	175
телки старше года		350	Поросята 0 – 2 мес.	300
телки до года		600	Отъем 2 – 4 мес.	430
бычки старше года		600	Ремонтные свинки	450
бычки до года		650	Ремонтные хрячки	550
ремонтные бычки		1200	Молодняк на откорме	400
взрослый скот на откорме		800	Основные свиноматки и хрячки на откорме	700
телята текущего года рождения	телочки	600	Проверяемые матки на откорме	600
	бычки	650		

ПРИЛОЖЕНИЕ 10

Живая масса одной головы по половозрастным группам на начало года

Поголовье		Живая масса, кг
Хряки-производители		300
Матки основные		225
Матки проверяемые		126
Поросята при рождении		1
Ремонтные хрячки при покупке в 4-х мес. возрасте		50
Животные при переводе из группы в группу	проверяемые свиноматки в основные	170
	ремонтные свинки в проверяемые свиноматки	126
	ремонтные хрячки в хряки-производители	270
	поросята 0—2 в группу отъема 2—4 месяцев	18
	отъем 2—4 месяца в группу ремонта и откорма	44
	выбракованных хряков-производителей на откорм	233
	выбракованных проверяемых маток на откорм	154
Животные при реализации	выбракованных основных маток на откорм	170
	молодняк с откорма	106

ПРИЛОЖЕНИЕ 11

Живая масса 1 головы половозрастных групп на начало года

Поголовье	Месяцы	Живая масса, кг
Поросята	1 – 2 мес.	7,5
Отъем	2 – 4 мес.	26
Откорм	5 мес.	46
	6 мес.	54
	7 мес.	68
	8 мес.	80
	9 мес.	95
Ремонт	9 – 10 мес.	112

ПРИЛОЖЕНИЕ 12

Нормы нагрузки на одного работника, голов

Категория работников	Голов
Бригадир молочного стада	600
Доярка при механическом доении	50
Доярка родильного отделения	25
Скотник по уходу за коровами	100
Скотник по уходу за быками	10
Работник пункта искусственного осеменения	400
Бригадир по обслуживанию молодняка крупного рогатого скота	900
Телятница профилактория	25
Телятница по уходу за молодняком до 4 месяцев	50
Скотник по уходу за молодняком от 4 месяцев до 1 года	80
Скотники по уходу за молодняком старше года	160
Бригадир маточного стада	100
Свинарь по уходу за матками (основными, проверяемыми и поросятами до 2 мес.)	20
Свинарь по уходу за хряками	10
Бригадир по обслуживанию поросят 2-4 мес.	1800
Свинарь по обслуживанию поросят 2-4 мес.	200
Бригадир по уходу за поголовьем старше 4 мес.	3000
Свинарь откормочного поголовья старше 4 мес.	600
Свинарь по обслуживанию ремонтного молодняка 4-10 мес.	300

ПРИЛОЖЕНИЕ 13

Оклады работников животноводства

Профессии, должности	Месячные оклады
Бригадир специализированной бригады (зав. фермой или крупным комплексом)	8500
Бригадир-специалист	7500
Операторы:	
по искусственному осеменению	5700
по приготовлению и раздаче кормов	5700
по ветообработке животных	6000
по обслуживанию холостых и супоросных маток, хряков и рем. свинок	5400
по обслуживанию свиней с приплодом	6500
по обслуживанию поросят-отъемышей	6500
по обслуживанию поросят на откорме	6000
Скотники	5400
Телятницы	6300
Подменные рабочие	5400
Слесари, электрики	5400

5. Второй вариант выполнения курсового проекта при условии выполнения на предприятии пищевой промышленности

Содержание

Введение

1. Разработка раздела «Описание предприятия и отрасли»
2. Анализ рынка сбыта продукции
3. Разработка плана маркетинга
4. Организационный план
5. План производства и затрат на оборудование
6. Планирование капитальных затрат
7. Численность работников и фонд заработной платы
8. Сырье и основные материалы
9. Вспомогательные материалы на технологические цели
10. Амортизация и цеховые расходы
11. Калькуляция себестоимости продукции
12. Финансовый план
13. Экономические показатели бизнес-плана
14. Оценка рисков в проекте
15. Выводы и предложения
16. Список использованной литературы

ВВЕДЕНИЕ

Введение включает значение отрасли пищевой промышленности в экономике изучаемого предприятия и задачи развития в рыночных условиях хозяйствования.

РАЗДЕЛ. 1 РАЗРАБОТКА РАЗДЕЛА «ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОТРАСЛИ»

Характеризуется кратко местоположение, транспортные условия и пункты сбыта продукции. Краткая характеристика деятельности предприятия должна основываться на особенностях отраслей пищевой промышленности. Многие показатели можно анализировать только по годовым результатам деятельности, так как длительность процессов производства не совпадает с рабочими периодами в отраслях переработки сельскохозяйственной продукции. Кроме этого производственные и рабочие процессы связаны с технологическими процессами, 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».

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. рабочих	чел.			
АУП	чел.			
2. Стоимость основных средств	тыс. руб.			
балансовая	тыс. руб.			
остаточная	тыс. руб.			
3. Стоимость оборотных средств	тыс. руб.			
4. Объем производства продукции	т			
В т.ч. по наименованию продукции	т			

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 (+) (-), %
Производство продукции - всего								
в т.ч. по конкретной продукции								
Прочая продукция предприятия								
В целом по предприятию								

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 продуктов было рентабельным, а других убыточным.

Результаты комплексного анализа развития предприятия позволяют обучающемуся 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.

РАЗДЕЛ 2. 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, обучающиеся, 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.
Психологические:	
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					

РАЗДЕЛ 3. РАЗРАБОТКА ПЛАНА МАРКЕТИНГА

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?

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 курсовом проекте 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 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-релийшнз, 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 курсовом 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.

РАЗДЕЛ 4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

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.

Необходимо представить план реализации бизнес-плана в таблице 8.

Таблица 8 – Организационный план реализации бизнес-плана

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				

РАЗДЕЛ 5. ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА 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:

$$M_n = V \times T_d$$

где V – 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;

T_n – 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				

РАЗДЕЛ 6. ПЛАНИРОВАНИЕ КАПИТАЛЬНЫХ ЗАТРАТ

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.

$$C_{зд.} = S \times E$$

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.

$$T_p = C_{об.} \times 0,05$$

$$З.С. = C_{об.} \times 0,02$$

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 %.

$M_{об.} = C_{об.} \times 0,07$
 $C_{труб.} = C_{об.} \times 0,09$
 $КИП = C_{об.} \times 0,04$
 $C_{спец.} = C_{об.} \times 0,007$

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

$C_{вн.тр.} = C_{об.} \times 0,3$

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	

РАЗДЕЛ 7. ЧИСЛЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ И 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:

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

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	Трудоёмкость 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.

$$Ч_{всп} = Ч_{осн} \times 0,1$$

Производительность труда.

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

$$ПТ_{рабочих} = В_{год} / (Ч_{осн} + Ч_{всп.}), \text{ т/чел.}$$

$$ПТ_{рабочих} = ТП_{год} / (Ч_{осн} + Ч_{всп.}), \text{ тыс. руб. / чел.,}$$

где $В_{год}$ – объем производства в год, т;

$ТП_{год}$ – объем товарной продукции в год, тыс. руб.

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

$$ЗП = Дт \times Фд \times Чр,$$

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.

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

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.

$$П = ЗП_{\text{год}} \times 0,3,$$

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

Общий фонд заработной платы АУП составляет:

$$ЗП_{\text{ауп}} = ЗП_{\text{год}} + П \quad (8)$$

Определение средней заработной платы.

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

$$\text{ср}ЗП_{\text{раб}} = ЗП_{\text{раб}} / \text{Чосн.} \times 12, \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{ср}ЗП_{\text{работающих}} = (ЗП_{\text{раб}} + ЗП_{\text{ауп}}) / (\text{Чосн} + \text{Чауп}) \times 12, \text{ тыс. руб.}$$

РАЗДЕЛ 8. СЫРЬЕ И ОСНОВНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

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	Выработка в смену (сутки), кг	Вид оболочки	Норма расхода на 1 т, м/т	Потребное кол-во в смену	Цена за 1000 м, руб.	Стоимость 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. $TЗ = (С_{\text{сырья}} + С_{\text{об.}}) \times 0,05,$

где Сырья – стоимость сырья, тыс. руб.

Соб. – стоимость оболочки, тыс. руб.

РАЗДЕЛ 9. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ 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.

Таблица – 19 Расчет стоимости топлива и энергии на технологические цели

Наименование	Выработка т	Норма на 1 т	Количество 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						

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.

$$TiЭ = P_{см} \times M_{ст},$$

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.

РАЗДЕЛ 10. АМОРТИЗАЦИЯ И ЦЕХОВЫЕ РАСХОДЫ

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 %

$$C0 = C_{эн} \times 0,04$$

- 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	

РАЗДЕЛ 11. КАЛЬКУЛЯЦИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ 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%

$$СН = ОТ \times 0,34$$

Общезаводские расходы.

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

$$ОР = ЗПраб \times 0,1$$

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		

РАЗДЕЛ 12. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Этот раздел является ключевым, так как по нему определяется эффективность проекта.

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 9) 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.			
7. Прибыль к налогообложению тыс. руб. (стр.5 – стр.6)			
8. Налог, тыс. руб. (% от стр.7)			
9. Чистая прибыль, тыс. руб. (стр.7 – стр.8)			
10. Точка самоокупаемости, шт.			
11. Точка безубыточности, %			

Точка самоокупаемости (К) определяются по формуле:

$$K = R_{уп} / (Це - R_{у.пер} / O_p)$$

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

$Це$ – цена единицы продукции, руб/кг;

$R_{у.пер}$ – 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 (E), 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 E как

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

где t - номер шага расчета (t = 0, 1, 2, ... T), а T - горизонт расчета (год, месяц), E – коэффициент дисконтирования.

РАЗДЕЛ 13. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРОЕКТА

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

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 проекта. 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 сравнивается 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.

Для расчета внутренней нормы доходности используется формула

$$IRR = r_0 - ((r_1 - r_0) NPV(r_0) / NPV(r_1) - NPV(r_0)), \text{ где}$$

r_1 - принятая ставка дисконтирования; r_0 – увеличенная ставка дисконтирования; $NPV(r_1)$ - чистая приведенная стоимость при принятой ставке дисконтирования; $NPV(r_0)$ - чистая приведенная стоимость при увеличенной ставке дисконтирования.

Данные показатели денежных потоков сводятся в таблицу 25.

Таблица – 24 Показатели экономической эффективности

Показатель	Величина
1. Инвестиции, тыс. руб.	
2. Процентная ставка кредита, %	
3. Принятая ставка дисконтирования, %	
4. Срок окупаемости, (PBP), 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), %	

Таблица – 25 Расчет денежных потоков, тыс. руб.

Показатели	Интервалы планирования					Всего по проекту
	20.. г.	20.. г.	20.. г.	20.. г.	20.. г.	
Суммарные инвестиции						
Уплата процентов по кредиту						
Суммарный денежный поток (чистая прибыль)						
Сальдо накопленного потока						
Дисконтированный денежный поток						
Дисконтированное сальдо накопленного потока						

РАЗДЕЛ 14. ОЦЕНКА РИСКОВ В ПРОЕКТЕ

Расчет обобщающих показателей курсового проекта осуществляется с учетом факторов времени и возможных темпов инфляции. Процесс выполнения проекта 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 26).

Таблица – 26 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.

15. ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В данном разделе даются:

- вывод по эффективности внедрения проекта на предприятии;
- экономическая оценка инвестиций по предлагаемому проекту.

Даются конкретные предложения по повышению эффективности производства продукции с учетом внедрения проекта.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов, 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 272 с.: 60x90 1/16. - (Профессиональное образование) (Обложка) ISBN 978-5-00091-082-5, 300 экз. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=502635>
2. Беликова, И.П. Управление проектами: учебное пособие (краткий курс лекций) / И.П. Беликова; Ставропольский гос. аграрный ун-т. - Ставрополь, 2014. – 80 с. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=514993>
3. Волков, А.С. Бизнес-планирование: Учеб. пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2016. — 81 с. — (ВО: Бакалавриат). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=534877>
4. Джакубова, Т.Н. Бизнес-план: расчеты по шагам. [Электронный ресурс]: учеб. пособие — Электрон. дан. — М.: Финансы и статистика, 2016. — 104 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/book/91213#book_name
5. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 319 с.: 60x90 1/16. - (Учебники для программы МВА). (переплет) ISBN 978-5-16-001825-6, 500 экз. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=489829>
6. Лапыгин, Д.Ю. Бизнес-план: стратегия и тактика развития компании / Д.Ю. Лапыгин, Ю.Н. Лапыгин - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 332 с.: 60x90 1/16 ISBN 978-5-16-105130-6 (online) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=567394>
7. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон, - 7-е изд. - М.:Альпина Пабли., 2016. - 180 с.: ISBN 978-5-9614-5379-9. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=926069>
8. Попадюк, Т.Г. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. проф. Т. Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 296 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=883963>
9. Попов, Ю.И. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 208 с.: 60x90 1/16. - (Учебники для программы МВА). (переплет) ISBN 978-5-16-002337-3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=492857>
10. Поташева, Г.А. Управление проектами (проектный менеджмент): Учебное пособие / Г.А. Поташева - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 224 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-010873-5. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=552846>
11. Тихомирова, О.Г. Управление проектами: практикум: учеб. пособие / О.Г. Тихомирова. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 273 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/17635. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=771070>

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Саратовский государственный аграрный университет
имени Н.И. Вавилова
Кафедра «Проектный менеджмент и внешнеэкономическая деятельность в АПК»**

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

ПО ТЕМЕ: «_____»

**Направление подготовки:
38.03.02 Менеджмент**

**Курс: 4
Группа: Б-М-__**

**Выполнил: Иванов И.И.
Проверил: доцент Петров В.В.**

Саратов, 202_