

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики

Кафедра «Организация сельскохозяйственного производства»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
для практических занятий по дисциплине:
«БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ»

Казань 2019

УДК 808.26.

Методические указания для практических занятий по дисциплине «Бизнес-планирование» для студентов Института экономики по направлениям 38.03.01 – «Экономика», 38.03.02 – «Менеджмент» очного и заочного обучения подготовлены доцентом Авхадиевым Ф.Н., доцентом Ситдиковой Л.Ф., старшим преподавателем Михайловой Л.В. кафедры «Организация сельскохозяйственного производства»

Рецензенты:

профессор кафедры экономики и информационных технологий ФГБОУ ВО "Казанский государственный аграрный университет", д.э.н., М.Х. Газетдинов;

доцент кафедры экономики, организации, менеджмента и информационных технологий ФГБОУ ВО "Казанская государственная академия ветеринарной медицины имени Н.Э. Баумана" к.с.-х.н. Р.Н. Файзрахманов

Методические указания для практических занятий по дисциплине «Бизнес-планирование» для студентов Института экономики по направлениям 38.03.01 – «Экономика», 38.03.02 – «Менеджмент» очного и заочного обучения утверждены и рекомендованы к печати на заседании кафедры «Организация с.-х. производства» Казанского ГАУ от «__» _____ 201_ г., протокол № ____

Методические указания обсуждены, одобрены и рекомендованы к печати на заседании методической комиссии Института экономики Казанского ГАУ от «__» _____ 201_ г., протокол № ____.

– УДК 338.26.

© Казанский государственный аграрный университет 2019 г.

Схема составления бизнес-плана производственно-финансовой деятельности

Разработка бизнес-плана осуществляется на основе проведенного финансового анализа, оценки эффективности основных видов бизнеса, разработки мероприятий, направленных на увеличение их доходности. Основные показатели, характеризующие производственно-финансовую деятельность организации, приведены в табл.1. По данным годовых отчетов за последние три года заполните ее и сделайте выводы о финансовом состоянии изучаемого хозяйства.

Цель бизнес-плана – определить программу развития организации, обосновать потребность в ресурсах и оценить эффективность их использования при осуществлении запланированных мероприятий. Цели, заложенные в бизнес-плане, меняются по мере развития Вашего бизнеса. Например, до открытия Вашей организации – план подтверждает, что Ваши цели реальны и достижимы при имеющихся ресурсах. После начала работы организации – план контролирует показатели деятельности организации и указывает на возможные проблемы, подтверждает достижения и помогает определить направление дальнейшего развития организации. Если требуется источник дополнительного финансирования – бизнес-план оформляется в виде технико-экономического обоснования – официального документа, который используется для финансирования от банков или инвестиционных фирм.

Таблица 1

Анализ финансовых показателей

Показатели	Годы		
Выручка от реализации:			
Зерновых			
Картофеля			
Прочей продукции растениеводства			
Мяса КРС			
Молока			
Прочей продукции животноводства			
Прочей продукции, работ и услуг			
Себестоимость реализованной продукции:			
Зерновых			
Картофеля			
Прочей продукции растениеводства			
Мяса КРС			
Молока			
Прочей продукции животноводства			
Прочей продукции, работ и услуг			
Коммерческие расходы			
Управленческие расходы			
Прибыль (убыток) от продаж:			
Зерновых			
Картофеля			
Прочей продукции растениеводства			
Мяса КРС			
Молока			
Прочей продукции животноводства			
Прочей продукции, работ и услуг			
Сальдо операционных доходов и расходов			
Дотации и компенсации			
Сальдо внеоперационных доходов и расходов			

Прибыль (убыток) до налогообложения			
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи			
Прибыль от обычной деятельности			
Сальдо чрезвычайных доходов и расходов			
Чистая прибыль			

Формирование исходной модели хозяйства на основе фактических данных прошлого года или плановых данных

1. Оценка объемов и сроков сбыта по видам продукции на основе обязательств, емкости рынка и достижимых уровней производства

Определение начальных запасов товарно-материальных ценностей по видам в количественном и стоимостном выражении

2. Производственная программа		
2.1. Основное производство		
2.1.1. Определение количественных показателей		2.1.2. Расчет прямых затрат основного производства
Растениеводство	Животноводство	
Определение объемов помесячного производства продукции по видам на основе: - ассортимента выращиваемых культур - плановой урожайности - плановых площадей	Определение месячного производства продукции по видам на основе: - плана случек и поступления приплода - оборота стада	Расчет потребности в семенах
		Расчет потребности в удобрениях и средств защиты растений
		Расчет заработной платы
		Расчет потребности в ГСМ

- уровня товарности - графика уборки	Определение потребности в кормах на основе рационов с учетом запасов на начало года и страховых фондов	Расчет потребности в подстилке, вет/медпрепаратах и прочих прямых затрат
		Варианты определения
Прогноз цен реализации по видам продукции ежемесячно		1. На основе технологических карт хозяйства
Корректировка программы растениеводства с учетом потребностей животноводства в кормах		2. На основе нормативов и скорректированных данных прошлого года
	Определение потребности в покупных кормах	
	Прогноз цен реализации по видам продукции ежемесячно	
2.2. Не основное производство		
2.2.1. Дополнительное промышленное производство		2.2.2. Незавершенное производство
Определение объемов месячного производства продукции по видам		Определение объемов производства по видам производств ежемесячно
Определение прямых затрат по видам ежемесячно		Определение прямых затрат по видам ежемесячно

Определение объемов реализации по видам и периодам		
Прогноз цен по видам продукции ежемесячно		
Расчет выручки ежемесячно		
3. Косвенные затраты. Планы вспомогательных и обслуживающих производств		
3.1. Затраты на содержание основных средств	Перечень вспомогательных и обслуживающих производств	3.2. Затраты на работы и услуги
Определение амортизационных отчислений на основные средства	Грузовой автопарк	Определение объемов услуг и затраты на их оплату от сторонних организаций
Определение размеров арендной платы	Гужевой транспорт	Определение объемов производства и прямых затрат на услуги и работы собственных вспомогательных и обслуживающих производств Определение объемов реализации на сторону услуг и работ собственных вспомогательных и

		обслуживающих производств в количественном и стоимостном выражении по видам услуг ежемесячно на основе месячного прогноза цен
Определение затрат на страхование основных средств	Тракторный парк	Распределение затрат, кроме части, идущей на товарные услуги, по отраслям и видам продукции основных производств
Определение затрат на ремонт	Электростанции	
Распределение затрат по отраслям и видам продукции	Теплоснабжение Водоснабжение Газоснабжение Холодильные установки	
3.3.1. План общепроизводственных затрат	3.3.2. План общехозяйственных затрат	3.3.3. Коммерческие расходы
Определение:	Определение:	Определение:
оплаты труда работников аппарата управления и служащих в подразделениях с отчислениями на социальные нужды	оплаты труда работников аппарата управления и служащих с отчислениями на социальные нужды	затрат на зарплату реализаторов упаковка прочие

затрат на содержание основных средств общепромышленного значения из блока 3.1.	затрат на командировки и разъезды	Распределение затрат по соответствующим отраслям и видам продукции товарного производства
прочих затрат, относящихся к общепромышленным	затрат конторских, типографских, почтово-телеграфных	
	затрат на содержание основных средств общехозяйственного значения из блока 3.1	
Распределение затрат по соответствующим отраслям и видам продукции основного производства	налогов, включаемых в себестоимость	
	прочих затрат, относящихся к общехозяйственным	
	Распределение затрат по соответствующим отраслям и видам продукции основного производства	
4. Определение полной себестоимости по видам продукции		
5. Финансово-инвестиционный блок. Проект финансовых потоков		
5.1. Расчет потребности в кредитах, инвестициях ежемесячно		
5.2. Доходы		5.3. Расходы
Выручка от реализации продукции, работ, услуг		Затраты средств в денежной форме (на осно-

(собирается из разделов 2.1.1., 2.2.1., 3.2)		ве разделов 2,3 за вычетом расходов собственного производства)
Операционные доходы (аренда, продажа основных средств, дивиденды от участия в иных организациях и т.д.)		Расчет выплат кредитов, займов ежемесячно
Внереализационные доходы		Операционные расходы (проценты по кредитам, займам, расходы, связанные с выбытием основных средств, сдачей в аренду, налоги и сборы от финансовых результатов, прочее
		Внереализационные расходы (подлежащие выплате в текущем году)

Общий алгоритм составления бизнес-плана

1. Определение начального набора видов деятельности (обычно это отрасли, существующие в хозяйстве на момент планирования) и исходных параметров по доходам и расходам каждого вида деятельности.
2. Расчет показателей финансового результата, потока денежных средств, связанного с выбранным вариантом развития.
3. При получении неудовлетворительного результата (убытки, слишком маленькая прибыль, возникновение периодов острого недостат-

ка оборотных средств, вызывающее потребность в кредитах) необходимо изменение первоначального плана. Это может быть как корректировка различных исходных параметров в рамках существующих отраслей, так и решение о сокращении (вплоть до ликвидации) тех или иных видов деятельности, расширении других, вводе новых. При необходимости привлечения внешних источников финансирования вводится инвестиционный блок.

4. Повторение п.2. Если результат удовлетворительный, то процесс закончен. Если нет, пп.2 и3 повторяются до получения желаемого результата.

Таким образом, бизнес-планирование построено на переборе различных вариантов развития организации и выборе наиболее приемлемого из них.

Структура бизнес-плана. Обычно план включает следующие разделы:

- 1) титульную страницу и оглавление;
- 2) введение;
- 3) резюме;
- 4) описание продукции (услуг);
- 5) анализ рынка;
- 6) маркетинг и сбыт;
- 7) план производства;
- 8) финансовый план;
- 9) оценка рисков и страхование;
- 8) приложения.

Содержание этих элементов может меняться в зависимости от целей составления бизнес-плана, в том числе от полноты и характера информации, необходимой пользователю.

Титульная страница включает в себя название организации-разработчика, название хозяйства и его местоположение, Ф.И.О. разработчика, дату и место составления бизнес-плана.

Во *введении* указываются:

- а) основные характеристики хозяйства (организационно-правовая форма, специализация, размер уставного капитала, число работников, размер землепользования, размер поголовья животных, финансовый результат деятельности и т.д.);
- б) цель составления бизнес-плана, период, на который он разработан, источники информации.

Резюме составляется в последнюю очередь, когда все расчеты уже выполнены и представляет собой краткую суть бизнес-плана. Резюме должно содержать краткий вывод о первоначальном финансовом состоянии организации (стабильное, неустойчивое и т.д.) и его основных проблемах, краткое описание нескольких вариантов развития, которые рассматривались в данном плане, их основные отличия, преимущества и недостатки с точки зрения прибыльности, потребности в заемных средствах, трудности осуществления, а также вывод о том, какой вариант развития наиболее целесообразен.

Раздел 4. Описание продукции (услуг)

4.1. Детальное описание продукта

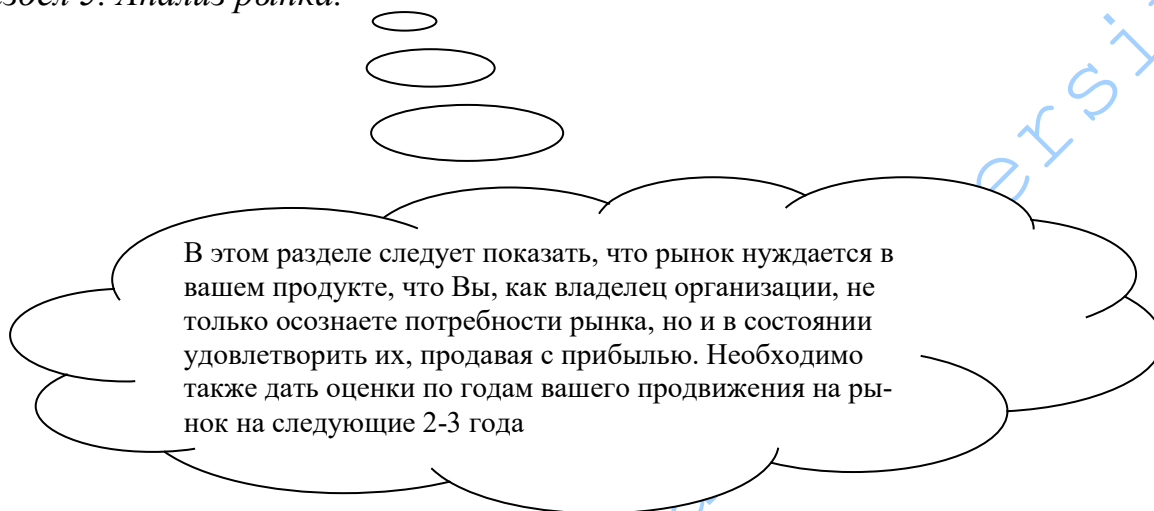
- способность удовлетворять потребности рынка (потребности населения, промышленных предприятий, других отраслей – например, здравоохранения);
- особые преимущества продукта (потребительские качества – вкусовые; лечебные);
- конкурентные преимущества (способность удовлетворять потребности лучше, чем товары конкурентов – высокая потребительская ценность пищевых продуктов, лучшая сохраняемость, калорийность, удобство потребления, в т.ч. за счет упаковки, размеров, веса).

4.2. Торговые секреты, патенты, авторские права:

- использование зарегистрированных или заявленных патентов или авторских прав, включая рецептуры пищевых продуктов;
- предполагаемые заявки на патенты или авторские права;

- действующие соглашения с персоналом и владельцами организации (соглашения о неразглашении, об отказе от конкуренции);
- защищена ли патентами конкурентная продукция;
- могут ли конкуренты производить и продавать свою продукцию не нарушая ваших патентных прав.

Раздел 5. Анализ рынка.



5.1. Описание и обзор отрасли:

- масштабы отрасли (в рамках района, республики);
- характеристики и тенденции отрасли: степень развития производства (освоение производства высококачественных продуктов, состояние основных производственных фондов, инвестиции в развитие отрасли в настоящее время и в будущем);
- основные потребительские группы (население, промышленные предприятия, госзакупки).

5.2. Рынки сбыта:

- размеры рынков сбыта (в районе, республике, России): количество потенциальных покупателей, годовые объемы реализации продукции (услуг); наличие товаров заменителей, способных удовлетворять те же потребности, что и ваши продукты; прогнозируемые темпы роста (сужения) рынка;
- целевые уровни цен (рентабельности) на продукцию, объем продаж, структура скидок для стимулирования сбыта. Здесь следует учитывать, что це-

на товара оказывает значительное влияние на объем продаж и возможность успешного проникновения на рынок;

- определение потребительских групп и средства воздействия на отдельные группы потребителей. (Указывается выявление потребностей различных потребительских групп с помощью специальных исследований, статистических данных, экспертных заключений);

- основные тенденции и прогнозируемые изменения на ваших основных рынках сбыта;

- вторичные рынки сбыта - возможность использования дополнительных рынков при сужении основного рынка сбыта или при росте производства продукции.

5.3. Результаты тестирования рынка:

- результаты презентации продукта потенциальным потребителям (анализируется информация об отклике потребителей на продукцию);

- намерения представителей тестируемых групп потребителей приобретать продукцию по различным ценам.

5.4. Конкуренция:

- основные конкуренты на рынке ваших товаров (услуг), их доли на рынке, потенциальные возможности в освоении производства аналогичных продуктов; степень монополизации рынка;

- конкурентные преимущества вашей организации (способность удовлетворять потребности покупателей, охват рынка, стабильность позиции);

- слабости вашей позиции (ограничения в возможности удовлетворения потребностей покупателей, сложности проникновения на рынок, ограниченные финансовые ресурсы, отзывы и репутация);

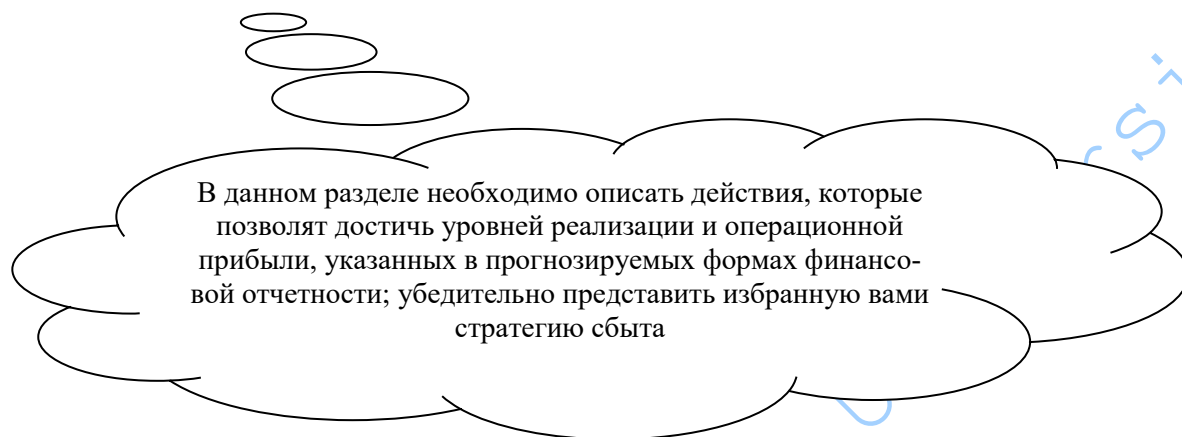
- трудности выхода на рынок (высокие издержки на освоение рынка, необходимые инвестиции, время, технологические ограничения, инерция спроса, необходимость приобретения патентов);

5.5. Законодательные (юридические) ограничения:

- ограничительные требования правительства, местной администрации (лицензирование деятельности, таможенные запреты, налоговые и ценовые ограничения);

- способы удовлетворения этих требований, необходимое время, издержки.

В разделе «Маркетинг и сбыт» указываются:



- стратегия проникновения на рынок (схема распространения товара);

- стратегия развития рынка (описание внутренних ресурсов роста - совершенствование товара, пополнение ассортимента; горизонтальный рост – поставка аналогичных товаров различным потребителям; вертикальный рост – поставка продуктов через различные уровни системы сбыта);

- ценообразование (структура цен на продукцию, ценовая политика, верхние и нижние границы цен, дифференциация цен по потребителям);

- каналы сбыта (существующие и планируемые);

- организация сбыта (создание специальной сбытовой сети; выбор транспортных средств; оптимизация доставки товара; использование штатных и внештатных сотрудников, их количественных состав и обучение).

Раздел 6. «План производства». Производственная программа организации рассчитывается на основании имеющихся или создаваемых производственных мощностей в разрезе выпускаемой номенклатуры и сравнивается с объемом потребности рынка соответствующего вида продукции. Рассчитывается планируемая цена реализации продукции. Здесь также определяется необходи-

мый и достаточный прирост объемов продукции, который вместе с выпускаемой ранее продукцией будет реализован на рынке различными потребителям (табл. 2,3,4).

Таблица 2

Производственная программа предприятия

Объем выпуска продукции в натуральных единицах	Год				
	0	1	2	...	n
Продукция 1					
.....					
Продукция i					

Таблица 3

Элементы затрат на 1 ц. производства и цена реализации продукции, руб.

	Продукция									
	Зерно					Молоко				
	20...	20...	20...	20...	20...	20...	20...	20...	20...	20...
1. Затраты на оплату труда с отчислениями										
2. Семена										
3. Корма										
4. Минеральные удобрения										
5. Затраты на содержание ОС										
6. Работы и услуги										
7. Прочие затраты										
8. Затраты по организации производства и управления.										
9. Расходы на страхование										
10. Производственная себестоимость продукции										
11. Себестоимость реализован-										

ной продукции										
12. Прибыль от реализации										
Цена продукции										

% условие страхования

Продолжение таблицы 3

	Продукция									
	Привес КРС					Привес свиней				
	20...	20...	20...	20...	20...	20...	20...	20...	20...	20...
1. Затраты на оплату труда с отчислениями										
2. Семена										
3. Корма										
4. Минеральные удобрения										
5. Затраты на содержание ОС										
6. Работы и услуги										
7. Прочие затраты										
8. Затраты по организации производства и управления.										

9. Расходы на страхование										
10. Производственная себестоимость продукции										
11. себестоимость реализованной продукции										
12. Прибыль от реализации										
Цена продукции										

% условие страхования

Планируемый объем продаж продукции

Наименование продукции	Год				
	0			1	n
	Объем вы- пуска в натур. ед.	Цена еди- ницы про- дукции, руб.	Объем про- даж, руб.		
Продукция 1					
.....					
Продукция i					
Итого	x	x			

Увеличение производственных мощностей организации может осуществляться как за счет использования внутренних резервов, так и за счет введения дополнительных основных фондов (в результате технического перевооружения, реконструкции, расширения строительства нового объекта) (табл.5).

Организация выбирает один или несколько вариантов, которые являются наиболее эффективными с точки зрения обеспечения потребностей рынка. При этом делается акцент на преимущества и недостатки различных вариантов по параметрам массы прибыли, стабильности ее получения по месяцам, рентабельности, потребности в заемных средствах, дополнительных ресурсах.

Здесь же производится расчет потребности в материальных ресурсах, производственных запасах, потребности в персонале и фонде заработной платы, а также основных финансовых показателей (табл.6-8).

В бизнес-плане обычно представляются обобщающие показатели. Расчетные таблицы приводятся в приложении с соответствующими комментариями.

5.1. Преимущества производственной системы (существующей или вновь создаваемой):

- накопленный опыт;
- территориальное (местоположение организации);

- технико- технологические (использование высокопроизводительного оборудования, низкое ресурсопотребление, безотходные технологии и т.д.);
- возможное снижение накладных расходов; снижение прямых расходов за счет усовершенствования производственной системы.

5.2. Требуемые производственные мощности (их рост в течение 2-3 лет)

- а) потребность в оборудовании, возможности его приобретения;
- б) существующий запас производственных мощностей;
- в) предполагаемая производственная кооперация.

5.3. Организация контроля качества, оценка воздействия на окружающую среду, возможность утилизации отходов.

5.4. Система поставок сырья (условия поставок сырья и материалов; требования к срокам поставки; описание сложившихся и прогнозируемых отношений с поставщиками; возможное лимитирование поставок ресурсов)

5.5. Система поставок продукции

- а) собственные возможности;
- б) внешние поставщики (подрядчики);
- в) развитие системы поставок (необходимые инвестиции, новые затратные факторы, временные факторы)

Примечание: в данном разделе можно указать схему производственных потоков (поступление всех видов сырья, этапы переработки, куда и как будет поставляться продукция с вашей организации).

Таблица 5

Потребность в основных фондах

Основные фонды	Год				
	0	1	2	...	n
	Действующие, руб.	Общая потребность, руб.	Прирост основных фондов, руб.		

1. Здания, сооружения производственного назначения						
2. Рабочие машины и оборудование						
3. Транспортные средства						
4. Прочие						
Итого						

Примечание: расчет потребности в основных фондах осуществляется по каждому виду основных фондов, исходя из нормативов производительности.

Таблица 6

Расчет потребности в ресурсах на производственную программу

Наименование ресурсов	Год						
	0				1	...	n
	Кол-во в натур. единицах	Цена единицы ресурсов	Стоимость, руб.	Стоимость переходящего запаса, руб.			
Сырье и материалы							
Покупные и комплектующие изделия							
Топливо							
Энергия							
Итого							

Примечание: стоимость переходящего запаса зависит от потребности в различных видах материалов и сезонности их поставок, определяется по формуле:

$T = (П \times М) / Д$, где

T – размер переходящего запаса;

$П$ – потребность в соответствующем материале, натур. ед.;

$М$ – норма переходящего запаса, дни;

$Д$ – число дней планируемого периода.

Таблица 7

Расчет потребности в персонале и заработной платы

Наименование категорий	Год						
	0				1	...	n
	Потребность, чел.	Средняя зароботная плата, руб.	Затраты на зароботную плату	Начисления на заработ- ную плату, руб.			
Рабочие основно- го производства							
Рабочие вспомо- гательного про- изводства							
Специалисты и служащие							
Итого							

Таблица 8

Смета расходов (сводная), тыс. руб.

Показатели	Год			
	0	1	...	n
Объем продаж				
Затраты, всего				
в т.ч. сырье				
материалы				
покупные и комплектующие изделия				

топливо				
электроэнергия				
ФЗП рабочих				
ФЗП специалистов и служащих				
начисления на ФЗП				
амортизация ОПФ				
расходы на рекламу				
представительские расходы				
расходы на обучение				
аудит, консультации				
процент за кредит				
прочие затраты				
Внереализационные операции				
доход по ценным бумагам				
доход от аренды				
сальдо штрафов				
налог на имущество				
налог на землю				
прочие доходы и расходы				
Балансовая прибыль				
Налоги, платежи из прибыли				
Налог на прибыль				
Прочие налоги				
Чистая прибыль				

Таблица 9

Потребность в дополнительных инвестициях

Категория инвестиций	Год				
	0		1	...	Потребность в дополнительных инвестициях, руб.
	Прирост	Всего			Общая потребность в инвестициях, руб.

1. Основной капитал						
1.1. Здания, сооружения производственного назначения						
1.2. Рабочие машины и оборудование						
1.3. Транспортные средства						
2.оборотный капитал						
2.1. Запасы и затраты						
2.2. Денежные средства						
Итого потребность в инвестициях						

Примечание:

Потребность в дополнительных инвестициях – это инвестиции, на величину которых не влияют итоги производственно-хозяйственной деятельности организации, т.е. прирост основного и оборотного капитала рассчитывается без учета прибыли.

За нулевой год принимается последний отчетный год, он же считается годом начала вложений инвестиций (представляются фактические данные по сделанным инвестициям, что отражено в балансе последнего отчетного года.

Итоги по всему периоду осуществления проекта определяются как сумма итогов соответствующих граф по годам.

Финансовый план.

6.1. Текущие финансовые потребности (указываются средства, необходимые для финансирования существующего производства; источники финансирования: собственные, заемные и привлеченные средства; условия предоставления заемных средств).

6.2. Прогнозируемые финансовые потребности (на 2-3 года), с учетом развития производства, освоения новых продуктов (суммы, сроки, виды финансирования, условия предоставления средств).

6.3. Использование средств по направлениям и размерам:

- капитальные вложения;
- формирование оборотного капитала;
- финансовые вложения (акции, ценные бумаги и т.д.);
- другие направления.

6.4. Финансовая стратегия:

- схемы погашения кредита;
- выкуп акций;
- увеличение акционерного капитала (например, эмиссия акций, в т.ч. с преобразованием в АООТ);
- другие направления.

6.5. Анализ и прогноз финансового состояния организации (эффективность составления проекта):

- анализ ключевых показателей;
- анализ тенденций с графической интерпретацией данных.

Текущие финансовые потребности указываются по базовому (нулевому) году – последнему году финансовой отчетности и определяются как **текущий оборотный капитал** (см. примечания к табл.11).

При этом рассматривается соотношение собственных и заемных средств организации. **Собственные средства** – сумма итога 1 раздела пассива баланса. **Заемные средства** – сумма итога 2 раздела пассива баланса.

На основе предыдущих разделов бизнес-плана осуществляется прогнозирование финансовых результатов (см. табл.10):

1. Выручка от реализации продукции определяется на основе прогнозных объемов продаж по годам и прогнозных цен на единицу продукции (табл.3).

2. Прогнозирование объемов продаж учитывает результаты маркетинговых исследований; рассматривается ежегодный прирост производства продукции, а также производственные мощности организации.
3. Оценка ежегодного роста цен на продукцию основывается на отраслевых тенденциях, а также на данных о росте цен в прошлые годы (для прогнозных расчетов используются данные Госкомстата).

Прогнозирование финансовых результатов осуществляется по каждому продукту планируемой номенклатуры, предусмотренной в разделе «План производства».

При прогнозировании финансовой потребности организации проводится сопоставление потребности в дополнительных инвестициях и источников финансирования (покрытия) этой потребности (табл. 11).

В качестве источников финансирования рассматриваются:

1. Акционерный капитал – если предполагается увеличение акционерного капитала в течение периода реализации проекта;
2. Привлеченный капитал – если предполагается использование долгосрочных кредитов и займов или краткосрочных кредитов и займов;
3. Прочие источники финансирования, например, текущие (краткосрочные) пассивы, такие как задолженность по оплате труда, по имущественному и личному страхованию, по расчетам с бюджетом и т.д.

Разработка финансового раздела бизнес-плана исходит из посылки, что вложение средств в целях развития организации предполагает оценку его экономической эффективности как инвестиционного проекта.

Принятие решения о целесообразности инвестирования капитала реализуется путем экономического анализа эффективности намечаемых вложений. Для этого, на основе прогноза финансовых результатов деятельности организации формируется модель дисконтированных денежных потоков (табл.12).

Сопоставление размера вложенных средств и прогнозируемых от данного вложения результатов осуществляется посредством специальных методов,

включающих: дисконтирование и начисление сложных процентов; расчет показателей чистой приведенной стоимости проекта и внутренней нормы прибыли; расчет динамического (дисконтного) срока окупаемости проекта. Построение модели денежных потоков базируется на применении техники дисконтированных денежных потоков.

При оценке эффективности вложений в функционирующую организацию следует учитывать, что получаемые денежные потоки являются результатом функционирования всех вложенных инвестиционных ресурсов.

Таблица 10

Прогноз финансовых результатов

Показатели	Год										
	1				2				...	n	Итого
	Квартал				Квартал						
	1	2	3	4	1	2	3	4			
1. Выручка от реализации											
1.1. Объем продаж в натуральном выражении											
1.2. Цена единицы продукции											
2. Затраты на производство реализованной продукции											
3. Результат от реализации											
4. Результат от прочей реализации											
5. Доходы и расходы от внебюджетных мероприятий											

6. Балансовая прибыль											
7. Платежи в бюджет из прибыли											
8. Чистая прибыль (стр. 6-стр.7)											

Таблица 11

Потребность в дополнительных инвестициях и формирование источников финансирования

Потребность в дополнительных инвестициях, руб.	Год			Итого	Источники финансирования, руб.	Год			Итого
	1	...	n			1	...	n	
1. Основной капитал					1. Акционерный капитал				
1.1. Здания, сооружения производственного назначения					2. Привлеченный капитал				
1.2. Рабочие машины и оборудование					2.1. Долгосрочные кредиты				
1.3. Транспортные средства					2.2 Долгосрочные займы				
1.4. Прочие					2.3. Краткосрочные кредиты				
2.оборотный капитал					2.4. Краткосрочные займы				
2.1. Запасы и затраты					3. Прочие источники финансирования				
2.2. Денежные средства									
					4. Итого /2/ источники финансирования				
3. Итого /1/ потреб-					5. Итого величина по-				

ность в дополнитель- ных инвестициях					требности в средствах				
					Итого/1/ - Итого/2/				

Таблица 12

Модель дисконтированных денежных потоков

Показатели	Год						
	0	1				...	n
		Квартал					
		1	2	3	4		
1. Чистая прибыль							
2. Чистый денежный поток (стр.2.1.+стр.2.2.+стр.2.3.+ стр.2.4.- стр.2.5.+стр.2.6.- стр.2.7.-стр.2.8) в т.ч. 2.1. Чистая прибыль 2.2. Износ 2..3. Рост (погашение) кредиторской задолжен- ности 2.4. Рост (погашение) де- биторской задолженности 2.5. Выплата процентов 2.6. Средства от продажи основных средств 2.7. Капиталовложения 2.8. Прирост оборотного капитала							
3. Остаток денежных средств на начало пери- ода							
4. Накопленная денеж- ная наличность на ко-							

нец периода (стр.2.+стр.3)							
5. Коэффициент текущей (дисконтированной) стоимости при выбран- ной ставке дисконта							
6. Текущие (дисконти- рованные) стоимости денежных потоков (стр.2хстр.5)							
7. Сумма текущих (дисконтированных) потоков							
8. Остаточная (ликвидационная) стоимость за пределами планируемого периода (n)лет							
9. Текущая (дисконтированная) стоимость остаточной стоимости за пределами пла- нируемого периода при коэффициенте дисконтирования для конца года							
10 Чистая текущая (дисконтированная) стоимость (NPV) (стр.7+стр.9)							

Порядок расчета показателей таблицы 11:

1. Величина чистой прибыли переносится из табл.9

2. Чистый денежный поток рассчитывается следующим образом:

- величина чистой прибыли корректируется на сумму начисленного износа (стр.2.1.+стр.2.2.).

Оценка начисляемого износа основывается на:

а) анализе активов;

б) данных о величине активов за последний отчетный год (включающих переоценку с учетом инфляции);

в) величине чистого прироста основных средств согласно модели (табл.3).

Если согласно модели капиталовложения превысили износ, он должен соответствующим образом возрасти.

Начисленный износ может также рассчитываться как некоторая доля от объема реализованной продукции на основе анализа ретроспективных тенденций;

г) плюс рост кредиторской задолженности или минус ее уменьшение (погашение) (стр.2.1.+стр.2.2.+стр.2.3.);

д) минус рост дебиторской задолженности или плюс ее уменьшение (стр.2.1.+стр.2.2.+стр.2.3.+стр.2.4.);

е) минус величина выплачиваемых процентов по кредитам, не учтенных в себестоимости реализованной продукции (стр.2.1.+стр.2.2.+стр.2.3.+стр.2.4.- стр.2.5).

При этом величина выплачиваемых процентов основывается на величине непогашенной задолженности и стоимости заемных средств (ставки процента);

ж) плюс величина средств, полученных от продажи основных средств (стр.2.1.+стр.2.2.+стр.2.3.+стр.2.4.- стр.2.5.+стр.2.6.);

з) минус намечаемые капитальные вложения (стр.2.7), которые требуются для поддержания в рабочем состоянии действующих производственных мощностей или ввода в строй дополнительных производственных мощностей, необходимых для достижения темпов роста, предусмотренных в прогнозе.

Если темпы роста уже стабилизировались и ввода новых мощностей не требуется, капиталовложения направляются только на замещение текущих активов по мере их износа (расходы на приобретение оборудования, зданий и сооружений в целях расширения организации не производятся).

Когда точный расчет произвести не представляется возможным, капиталовложения могут быть приняты равными износу, поскольку, если взять достаточно долгий период времени (более 5 лет), величина износа будет равна резервам, требующимся для замещения текущих активов.

Прирост оборотного капитала (стр.2.8) рассчитывается исходя из величины требуемого оборотного капитала на каждый планируемый год.

Требуемый оборотный капитал в процентном исчислении рассчитывается исходя из величины той части выручки от реализации (в расчете на 1 рубль), которая направляется на инвестирование в оборотный капитал (товарно-

материальные запасы, дебиторская задолженность и т.д.). он основывается на анализе потребностей организации в оборотном капитале за прошлые годы, а также на анализе типичной величины оборотного капитала на аналогичных организациях.

По мере роста организации некоторая часть ее денежного потока должна направляться на финансирование закупок товарно-материальных запасов, роста дебиторской задолженности и т.д. Эта величина называется потребностью в дополнительном оборотном капитале и рассчитывается исходя из установленного процента от выручки.

Требуемый оборотный капитал представляет собой оборотные средства, которыми должна располагать организация в начале периода. Его величина рассчитывается как произведение выручки от реализации и требуемого оборотного капитала (в процентном исчислении) на планируемый год.

Текущий оборотный капитал можно найти в последнем доступном на дату оценки балансовом отчете. Величина текущего оборотного капитала рассчитывается как разность между текущими активами и текущими обязательствами (2+3 разделы актива баланса минус сумма строк 600-700 пассива баланса).

Величину **излишка (дефицита) оборотного капитала** можно рассчитать, сопоставив требуемый оборотный капитал и имеющиеся в наличии оборотные средства. В случае дефицита оборотного капитала его следует прибавить к величине потребности в финансировании, поскольку эта величина представляет собой денежные средства, которые должны быть вложены в организацию с целью обеспечения ее бесперебойного функционирования в будущем.

- 3. Остаток денежных средств на начало периода** (стр.3) показывает размер денежной наличности организации на начало текущего периода;
- 4. Накопленная денежная наличность** (стр.4) определяется суммой строк 2 и 3. Накопленная денежная наличность на конец периода рассчитывается как сумма остатка денежных средств на начало периода и чистого денежного потока, сформированного в течение периода.

5. Коэффициент текущей (дисконтированной) стоимости рассчитывается на основе выбранной ставки дисконта. Ставка дисконта для сегодняшних условий принимается на уровне годовой ставки рефинансирования ЦБ РФ. Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$K = 1 / (1+r)^{(n-0.5)}, \text{ где}$$

n – число лет;

r - выбранная ставка дисконта.

6. Текущая стоимость денежных потоков по годам определяется путем умножения величин чистого денежного потока каждого года на рассчитанный коэффициент текущей стоимости (стр.2*стр.5).

Для действующей организации **величина ранее инвестированных средств** принимается равной итогу актива баланса на последнюю отчетную дату, т.е. на конец нулевого года, что отражается в модели дисконтированных денежных потоков по строке «капиталовложения» со знаком «минус».

Остаток денежных средств на начало периода для нулевого года не указывается, накопленная денежная наличность соответствует данным баланса на конец нулевого года.

7. Сумма текущих стоимостей денежных потоков планируемого периода рассчитывается путем суммирования текущих стоимостей денежных потоков за весь планируемый период, включая нулевой год .

8. Остаточная стоимость денежных потоков за пределами планируемого периода(стр.8) – стоимость всех денежных потоков, которые могут быть получены по истечении планируемого периода (n лет). Рассчитывается двумя способами:

- для организаций, продолжающих производственную деятельность за пределами планируемого периода – как стоимость всех денежных потоков за пределами планируемого периода. Определяется с помощью модели Гордона:

1) предполагается, что темпы прироста денежного потока стабилизируются за пределами планового периода (q);

2) денежный поток первого года после прогнозного периода ($n+1$)-го года – (CF_{n+1}) рассчитывается как произведение денежного потока последнего года прогнозного периода (CF_n) на темп роста ($1+q$);

3) остаточная стоимость денежных потоков за пределами планируемого периода рассчитывается по формуле:

Остаточная стоимость = $(CF_n \times (1+q)) / (r-q)$, где

r – ставка дисконта;

q – темп прироста денежных потоков.

- для организаций, подлежащих ликвидации – как ликвидационная стоимость.

9. Текущая (дисконтированная) стоимость остаточной стоимости за пределами планируемого периода (стр.9) определяется путем умножения величины остаточной стоимости за пределами планируемого периода (стр.8) на коэффициент текущей стоимости n -го года (стр.5).

10. Чистая текущая (дисконтированная) стоимость проекта определяется как сумма текущих стоимостей денежных потоков планируемого периода и текущей (дисконтированной) стоимости остаточной (ликвидационной) стоимости за пределами планируемого периода (стр.10). При неотрицательном значении чистой текущей (дисконтированной стоимости) может быть принято решение о финансировании инвестиционного проекта.

Дополнительно к расчетам показателей таблицы определяются:

Коэффициент внутренней нормы прибыли (ВНП) – также характеризует целесообразность вложения средств в данный проект: если ВНП превышает или равен требуемому уровню доходности (ставке дисконта), проект может быть принят к рассмотрению.

Расчет коэффициента ВВП осуществляется методом подбора при различных ставках дисконта, устремляя величину чистой приведенной стоимости к нулю.

Дисконтный (динамический) период окупаемости проекта определяется как период времени, по истечению которого сумма текущих (дисконтированных) стоимостей денежных потоков (стр.6), представленная нарастающим итогом, становится неотрицательной величиной, т.е. дисконтированные денежные потоки доходов равняются дисконтированным денежным потоками затрат.

График погашения кредиторской задолженности составляется в соответствии с условиями конкретных кредитных договоров с учетом сроков погашения.

Точка безубыточности (порог рентабельности) – это такая выручка от реализации, при которой организация уже не имеет убытков, но еще не имеет прибылей, т.е. результата от реализации после возмещения переменных затрат в точности не хватает на покрытие постоянных затрат, и прибыль равна нулю. Для ее расчета необходимо все затраты по отрасли распределить на условно-постоянные (в основном, не зависящие от объема производства: амортизация, общехозяйственные и общепроизводственные расходы) и условно-переменные (в основном, зависящие от объема: ГСМ, корма).

После этого необходимо выручку умножить на частное от деления постоянных затрат на сумму прибыли и постоянных затрат. Это и будет точка безубыточности.

Пример. ООО «N» за счет более выгодной реализации свиней планировало получить прибыль в размере 212,4 тыс. руб. Переменные затраты планировались в размере 12838,7 тыс. руб., постоянные – 350,9 тыс. руб., выручка – 13402 тыс. руб. Точка безубыточности равна 8348,4 тыс. руб. При объемах реализации ниже данного уровня и при имеющемся уровне затрат организация будет убыточной.

Можно составить план финансовых потоков (табл.13).

На базе данных производственной программы и финансового плана заполняется агрегированная форма прогнозного баланса по годам планируемого периода, по данным которого рассчитываются коэффициенты: текущей ликвидности; обеспеченности собственными средствами; рентабельности инвестиций и др.

Таблица 13

План финансовых потоков

	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	Итого
Выручка от реализации продукции и услуг с НДС													
Мясо КРС													
Молоко													
Картофель													
Зерно													
Сено													
Сенаж													
Силос													
Солома													
Прочая продукция													
Всего													
Расходы с НДС													
Зарплата с начислениями													
Семена													
Общепроизводственные расходы													
Накладные расходы													
Прочие расходы													
Запчасти и ремонтные материалы													
Текущий ремонт													
ГСМ													
Электроэнергия, вода, тепло													
Амортизация													

Удобрения минеральные													
Корма													
Подстилка													
Осеменение													
Медикаменты													
Итого затрат с амортизацией													
Итого затрат без амортизации													
Возврат дебиторской задолженности													
Погашение кредиторской задолженности													
Инвестиции в технику													
Сальдо денежного потока													
Сальдо накопленное													

Таблица 14

Агрегированная форма прогнозного баланса

Показатели	Годы					
	0		1		...	n
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%		
Актив						
Внеоборотные активы:						
Основные средства						
Здание, машины, оборудо- вание						
Основное стадо						
Незавершенное строи- тельство						
Долгосрочные финансо- вые вложения						
Оборотные активы:						
Запасы:						
- животные на выращи- вании и откорме						
- сырье, материалы и др. ценности						
- затраты в незавершенном производстве						
- готовая продукция и то- вары для перепродажи						
- расходы будущих перио- дов						
Дебиторская задолжен- ность (до 12мес.)						
Денежные средства						
Прочие оборотные активы						
Итого						
Пассив						

Капиталы и резервы: Уставный капитал Добавочный капитал Фонд накопления Нераспределенная прибыль (убыток) прошлых лет						
Долгосрочные обязательства						
Краткосрочные обязательства: Краткосрочные займы Кредиторская задолженность Резервы предстоящих расходов						
Итого						

Таблица 15

Расчет коэффициентов финансового состояния организации

Наименование коэффициентов	Годы			
	0	1	...	n
Коэффициент текущей ликвидности				
Коэффициент обеспеченности собственными средствами				
Рентабельность инвестиций				
Общий доход на активы (рентабельность активов, капитала)				

Примечания

1. Коэффициент текущей ликвидности характеризует платежеспособность организации, возможность покрытия краткосрочных обяза-

тельств ликвидными активами. Нормативное значение данного показателя $K_{л} \geq 2$.

$K_{т.л.} = \text{стр.290} / (\text{стр.690} - \text{стр.640} - \text{стр.650} - \text{стр.660})$, где

стр.290 – итого по разделу 2 «Оборотные активы»;

стр.690 – итого по разделу 5 «Краткосрочные пассивы»;

стр. 640 – доходы будущих периодов разделы «Краткосрочные пассивы»;

стр.650 – фонды потребления раздела «Краткосрочные пассивы»;

стр. 660 – резервы предстоящих расходов и платежей раздела «Краткосрочные пассивы».

Нормативное значение данного показателя $K_{т.л.} \geq 2$. Превышение оборотных активов над краткосрочными обязательствами более чем в два раза считается нежелательным, так как это свидетельствует о нерациональном вложении средств и неэффективном их использовании.

2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (коэффициент автономии) показывает удельный вес собственного капитала в общей валюте баланса.

Данный показатель показывает степень финансовой независимости организации, обеспеченности собственными оборотными средствами.

$K_{осс} = (\text{стр.490} - \text{стр.190}) / \text{стр.290}$, где

стр.490 – итого по разделу 4 «Капитал и резервы»;

стр.190 – итого по разделу 1 «Внеоборотные активы».

Значение данного показателя должно быть больше 0,6. Чем выше показатель, тем лучше финансовое состояние организации, тем больше у нее возможностей в проведении независимой финансовой политики.

3. Рентабельность инвестиций

$R_{инв.} = \text{прибыль после уплаты налогов} / \text{средняя стоимость основных средств}$, где

- средняя стоимость основных средств – среднеарифметическая величина стоимости основных средств организации на начало и конец года.

4. Общий доход на активы (рентабельность капитала)

R_k = прибыль после уплаты налогов/ средняя стоимость активов, где

- средняя стоимость активов – среднеарифметическая величина стоимости активов организации (итог актива баланса) на начало и конец года.

Для финансового анализа организации могут быть использованы также расчеты других коэффициентов при необходимости более глубокого обоснования состоятельности проекта.

Раздел 7. Оценка рисков и страхование.

Главное в этом разделе – умение предугадать все виды рисков, с которыми может столкнуться организация, источники этих рисков и момент их возникновения. Важно указать меры по сокращению этих рисков и минимизации потерь, которые они могут вызвать.

Ассортимент рисков очень широк: от пожаров и наводнений, забастовок до изменений в налоговом регулировании и колебаний валютных курсов. вероятность каждого типа риска различна, также как и сумма убытков, которые они могут вызвать. Поэтому требуется оценить – какие риски для вас наиболее вероятны и во что они (в случае их реализации) могут вам обойтись.

Отсюда можно перейти к ответу на вопрос: как уменьшить риски и потери. Ответ этот должен состоять из двух разделов: в первом следует указать организационные меры профилактики рисков, а во втором – свою программу страхования от рисков. Например, при риске сбоев в графике железнодорожных перевозок материалов вы можете проработать альтернативную программу транспортировки с помощью других видов транспорта.

Следует также указать использование имеющихся договоров со страховыми компаниями по страхованию конкретных сделок и рисков.

Таблица 16

**Расчет платежей по страхованию урожая сельскохозяйственных культур и
животных**

1. Урожай сельскохозяйственных культур

Наименование культур	Сумма показателей урожайности за предыдущие 5 лет, ц	Средняя урожайность, ц с 1 га	Цена за 1 ц, руб.	Стоимость урожая с 1 га посева, тыс. руб.	Площадь посева, га	Стоимость урожая со всей площади, тыс. руб.	Ставка платежей в % от стоимости имущества	Страховые платежи, тыс. руб.
Озимые зерновые:								
Пшеница								
Рожь								
Ячмень								
Яровые зерновые и зернобобовые								
Итого								

2. Животные

	Поголовье, гол.	Балансовая стоимость		Ставка платежей, %	Страховые платежи, тыс. руб.
		1 головы, руб.	Всего, тыс. руб.		
Крупный рогатый скот					
Свиньи					
Овцы и козы					
Лошади					
Семьи пчел					
Итого					

Раздел 8. Приложения

Данные об управляющих.

Изображения (фотографии, рисунки) продуктов.

Копии договоров с поставщиками, потребителями, договоров об аренде.

Материалы по изучению рынка.

Патенты, авторские свидетельства (для продукции, намеченной к выпуску).

Копии трудовых соглашений с персоналом.

Балансы и другие формы отчетности.

Семинарское занятие по теме: «Основы планирования деятельности организации в условиях конкурентной внешней среды»

1. Сущность и функции планирования в управлении.
2. Цели и задачи внутрихозяйственного планирования.
3. Принципы и методы планирования.
4. Основные плановые показатели и технологии плановых расчетов.
5. Дайте характеристику этапов разработки бизнес-плана.
6. Назовите особенности планирования деятельности организации на различных стадиях жизненного цикла.
7. Содержание основных этапов планирования маркетинга.

Семинарское занятие по теме: «Структура финансовых показателей бизнес-плана»

1. Что такое налоговое окружение инвестиционного проекта?
2. Как формируются цены реализации продукции?
3. Что нужно учитывать при планировании суммы капитальных затрат?
4. Назовите основные статьи затрат при производстве продукции животноводства.
5. Какие источники, формы и условия финансирования Вы знаете?
6. Основные показатели эффективности проекта. Дайте характеристику и приведите методику расчета.

Темы рефератов

- 1). Современные проблемы разработки и внедрения инвестиционного проекта производственного (коммерческого) предприятия.
- 2). Бизнес-планирование на стадиях жизненного цикла организации.
- 3). Механизм разработки бизнес-плана организации производственной (коммерческой) деятельности вновь созданного (диверсифицированного) предприятия.
- 4). Технико-экономическое обоснование привлечения заемного капитала для развития основной деятельности (вспомогательных производств) предприятия.
- 5). Финансовое планирование деятельности производственного (коммерческого) предприятия.
- 6). Обоснование структуры капиталовложений инвестиционного проекта
- 7). Экономическое планирование деятельности производственного (коммерческого) предприятия.
- 8). Разработка операционного плана инвестиционного проекта.
- 9). Обоснование плана маркетинга инвестиционного проекта.
- 10). Организационное планирование при разработке инвестиционного проекта.
- 11). Обоснование бюджета организационно-структурной единицы предприятия
- 12). Планирование численности персонала производственного предприятия
- 13). Планирование диверсификации производства (коммерческой деятельности).
- 14). Планирование реконструкции (технического перевооружения) предприятия.
- 15). Управление инвестиционным проектом.
- 16). Управление рисками инвестиционного проекта.
- 17). Планирование инвестиционной политики производственного (коммерческого) предприятия.

Kazan State Agrarian University

Kazan State Agrarian University