**Институт экономических преобразований и управления рынком (ИЭПУР)**

**КАФЕДРА ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Допустить к защите:**

**Зав. кафедрой**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Г.И. Москвитин**

**«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2008 г.**

**ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ**

Тема: Разработка бизнес-плана на производство и использование концентрированного органического удобрения (на примере ОАО «Сеятель»,

Сальского района, Ростовской области)

Автор дипломного проекта

(Ф.И.О)

Специальность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(номер, наименование)

Группа \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(номер, наименование)

Научный руководитель .

(Ф.И.О)

Москва – 2008 г.

**Содержание:**

Введение

ПРАВОВАЯ ОСНОВА, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «СЕЯТЕЛЬ» САЛЬСКОГО РАЙОНА

* 1. Организационно-правовая форма и структура управления

предприятием

* 1. Основные направления производственной деятельности хозяйства

и ее результаты

1.3. Динамика финансового состояния предприятия

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ, ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ И

ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

2.1. Виды, роль и место бизнес-планов в системе планирования

деятельности предприятий

2.2. Структура основных разделов бизнес-плана на новый вид

продукции

1. Обоснование экономической целесообразности новой продукции и разработка бизнес-плана на ее

производство

3.1. Краткая характеристика основных свойств, процесса производства,

агрономической и экономической эффективности

концентрированного органического удобрения «Агровит-Кор»

3.2. Описание процедуры составления разделов бизнес-плана на

производство и использование концентрированного органического

удобрения

Заключение

Список использованных источников и литературы

Приложения

**Введение**

Мир предпринимательства хладнокровен, жесток и расчетлив. Он лишен сентиментальности и далек от благотворительности. Следуя определенным законам и правилам, деньги всегда стремятся туда, где есть условия для их увеличения и размножения, и бегут оттуда, где климат для них более суровый, а тем более избегают тех зон, где возникают серьезные и необоснованные риски.

Любой предприниматель всеми способами старается уменьшить потерю финансовых вложений, помещенных в различные проекты, хотя полностью устранить потери никому не удается. Вложение средств это всегда риск, который бывает различным. Есть риск, связанный с субъективной или объективной невозможностью полностью предусмотреть и учесть все возможные сценарии будущих событий. А есть заведомый авантюризм. В первом случае, возможно, не будет получена вся расчетная прибыль, во втором случае может быть потеряно все.

Основной задачей бизнес планирования является оценка различных ситуаций с точки зрения возможного риска, возможных объемов и вероятности убытков или прибыли. В настоящее время, в связи с практически повсеместным развитием маркетинговой деятельности различных фирм, ориентированной на постоянно меняющиеся нужды и потребности конечных потребителей, на усложняющиеся и все более требовательные запросы, отдельно взятому коммерческому предприятию становится все сложнее найти свою рыночную нишу и успешно удерживаться в ней. Одним из важнейших инструментов управленческой деятельности фирмы, позволяющим вкладывать финансовые ресурсы с обоснованной степенью риска и рассчитывать на отдачу в виде прибыли, является составление и использование бизнес планов.

В результате маркетинговой деятельности различных фирм, из-за научно-технического прогресса, развития человеческих потребностей многие товары, едва только появившись на рынке и завоевав популярность среди потребителей, вскоре устаревают и вытесняются с рынка другими, более совершенными товарами.

Для успешного осуществления своей коммерческой деятельности, обеспечивающей выживание и развитие организации, товаропроизводители вынуждены учитывать существование жизненных циклов производимых товаров. Устаревающие товары необходимо заменять на новые, более совершенные и востребованные рынком. Поэтому предприятия периодически осуществляют инвестирование средств, порой значительных размеров, в налаживание нового производства, проникновение и удержание на новых рынках сбыта.

Любому сельскохозяйственному предприятию, занимающемуся растениеводством, трудно переоценить роль удобрений в процессе получения высоких урожаев приемлемого качества. Особую роль играют органические удобрения, так как они не только создают благотворный питательный баланс растениям, но и улучшают структуру почвы, ее плодородие. В связи со значительным снижением поголовья сельскохозяйственных животных обеспечить почву достаточным объемом органики становится все сложнее.

В этой связи считаю, что тема данной дипломной работы, посвященной разработке бизнес-плана производства и использования концентрированного органического удобрения, для которого требуется значительно меньше исходного сырья, а значительно меньшая доза внесения позволяет получать значительно больший экономический эффект, является актуальной и практически значимой для существующих условий деятельности многих сельскохозяйственных предприятий.

Целью данной дипломной работы являлось изучение теоретических особенностей разработки бизнес-плана на новый вид продукции, обоснование, рекомендации и разработка основных разделов бизнес-плана инновационного проекта производства и использования концентрированного органического удобрения для производственно-экономических условий деятельности конкретного предприятия.

Для достижения данной цели были поставлены и решены следующие задачи:

1. Провести анализ структуры управления и производства, хозяйственно-экономической деятельности предприятия, на примере которого будет разрабатываться бизнес-план.
2. Осуществить глубокий теоретический анализ особенностей разработки типового бизнес-плана на новый вид продукции
3. Сформировать рекомендации по составлению и выработать основные разделы бизнес-плана инновационного проекта производства и использования КОУ суперудобрение «Агровит Кор» для производственно-экономических условий деятельности конкретного предприятия.

Технология приготовления и использования концентрированных органических удобрений (КОУ) известна уже сравнительно давно. Однако применение КОУ пока еще не получило должного внимания в большинстве российских предприятий. Несмотря на сравнительно низкие удельные затраты материальных и денежных средств, низкую потребность в основном исходном сырье – навозе сельскохозяйственных животных – данная группа удобрений по-прежнему очень мало известна среди сельхозтоваропроизводителей.

В связи с этим основным элементом научной новизны данной дипломной работы является экономическое, экологическое, маркетинговое обоснование эффективности организации внутрихозяйственного производства КОУ и его использование для повышения урожайности сельскохозяйственных культур.

Вопросам изучения почвенного плодородия и его влияния на урожайности сельскохозяйственных культур посвящены труды В.В.Докучаева, В.Р.Вильямса, П.А.Костычева, И.Н.Листопадова, Г.П.Продана, Л.П.Груздевой, М.М.Кононовой, А.Н.Сокольского и других ученых. Экономические аспекты производства и внесения органических удобрений рассматриваются в работах А.И.Еськова, Г.Е.Мерзлой, Н.Н.Муша, В.Д.Панникова, Г.П.Продана, И.Д.Рудая, И.В.Свисюка и других авторов. Вместе с тем, имеющиеся в данном направлении исследования зачастую носят фрагментарный характер и не содержат конкретных рекомендаций по бизнес планированию инвестиций во внутрихозяйственное производство и использование КОУ.

Объектом исследования являлось сельскохозяйственное предприятие ОАО «Сеятесь» Ростовской области Сальского района, его растениеводческая отрасль и подотрасли, применяемые механизированные технологии производства продукции растениеводства. Методические и теоретические особенности разработки бизнес-плана рассматривались в общем, без конкретизации на примере конкретного хозяйства.

Предметом исследования выступал экономический механизм формирования затрат, выручки и оценки эффективности производства и использования органических удобрений в сельскохозяйственных предприятиях, а также способы и методы фиксирования данной информации в соответствующих пунктах бизнес-плана.

Анализ состояния рассматриваемого объекта исследования осуществлялся в основном за последние 3 года. Оценка предполагаемых инвестиций и ежегодных текущих затрат осуществлялась для периода «срока жизни» инвестиционного проекта, то есть за предполагаемые будущие 5 лет.

Информационной базой проводимого в данной дипломной работе исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов по экономическим и технологическим аспектам сохранения и восстановления почвенного плодородия. В процессе работы применялись методы системного анализа, сравнения, балансовый, монографический и другие. В качестве исходной информации использовались данные годовых отчетов и первичного учета обследованного хозяйства за последние годы.

**1. ПРАВОВАЯ ОСНОВА, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И   
АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «СЕЯТЕЛЬ» САЛЬСКОГО РАЙОНА**

* 1. ***Организационно-правовая форма и структура управления***

***предприятием***

В процессе прохождения преддипломной практики нами было обследовано сельскохозяйственное предприятие ОАО «Сеятель», расположенное на юго-востоке Ростовской области, в Сальском районе. Хозяйство удалено от центра области – г. Ростова-на-Дону на 150 км. Своей железнодорожной станции хозяйство не имеет, а ближняя находится в п. Целина, на расстоянии 12 км от хозяйства. Рядом с хозяйством пролегает асфальтированное шоссе Ростов-Сальск. Ближайшие административные районы области: целинский, песчанокопский. Хозяйство граничит с землями целинского района. Ближайшие населенные пункты: п. Целина, п. Гигант и принадлежащие им отделения.

История развития предприятия начинается в 1922 г., когда усилиями эмигрантов из США, Финляндии, а также российских граждан в ответ на призыв В.И.Ленина о создании сельскохозяйственных коммун была организована коммуна «Сеятель», название которой было созвучно городу, из которого было около 70% первоначального состава работников – Сиэтл (Seattle). В последствии хозяйство было реорганизовано в колхоз и до 1993 г. функционировало как колхоз им. Сталина, колхоз им. XXII партсъезда. С 1993 г. колхоз был реорганизован в ООО, а затем, с 2001 г. – в ОАО «Сеятель».

В составе акционеров хозяйства работники составляют большинство, однако контрольный пакет акций принадлежит людям, не работающим непосредственно в обследованном предприятии. Открытое акционерное общество «Сеятель», является коммерческой организацией. Оно вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Хозяйство является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом. Основной целью деятельности хозяйства является производство и реализация сельскохозяйственных товаров для получения прибыли.

ОАО «Сеятель» в праве осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законодательством. Объектом деятельности хозяйства являются:

* производство, переработка, хранение, реализация продукции сельскохозяйственного назначения;
* разработка новых технологий по переработке сельхозпродукции с последующей реализацией на внутреннем и внешнем рынках;
* выращивание зерновых и эфирно-масличных культур;
* возделывание прочих сельскохозяйственных культур;
* животноводство;
* маркетинг и реклама;
* удовлетворение собственных нужд по перевозке грузов и пассажиров;
* производство и реализация продукции пищевой промышленности;
* осуществление операций на товарной бирже;
* заготовка, переработка и производство сельскохозяйственной продукции;
* строительство объектов производственного, социального и культурно-бытового назначения;
* осуществление экспортно-импортных операций;
* осуществление снабженческо-сбытовой, оптовой розничной и комиссионной торговли товарами народного потребления, сельскохозяйственной продукцией, изделиями народного промысла, товарами промышленного и научно-технического назначения;
* производство и реализация продуктов питания.

Хозяйство осуществляет свою деятельность на основании любых заключенных договоров или в инициативном порядке на условиях, определяемых договоренностью сторон, в том числе путем проведения работ и оказания услуг по заказам юридических лиц и граждан как в России, так и за рубежом, за исключением запрещенных законодательством операций.

Структура производства и управления обследованного предприятия в виде схемы отражена на рис. 1.



***Рис.1. Структура производства и управления  
в ОАО «Сеятель» Сальского района Ростовской области***

Из схемы на рис. 1 видно, что ОАО «Сеятель» разделено на 2 комплексных бригады. Комплексными они являются потому, что в каждой из них осуществляется производственная деятельность и растениеводческой, и животноводческой отраслей [23]. Машинно-тракторный парк имеется в каждой из бригад, при этом состав техники второй бригады намного меньше, чем в первой и рассчитан на выполнение некоторых уходных работ в растениеводстве. Парк машин первой комплексной бригады содержит большее количество и номенклатуру машин и в периоды авральных работ (вспашка, посев, уборка) осуществляет работы на полях всего хозяйства, помогая выполнить требуемые объемы работ в пределах установленных агросроков второй бригаде. Во главе каждой бригады находится бригадир. Главные специалисты-технологи бригады (агроном, зоотехник, ветврач) оказывают бригадам помощь в разработке и осуществлении технологических процессов, от лица собрания акционеров контролируют качество их выполнения.

В составе предприятия имеются обслуживающие производства: электроцех, стройбригада, общепит, бойня, мельница. Во главе каждого производства находится руководитель, имеющий специальную подготовку.

Кроме того, все производства обеспечивает инженерная служба во главе с главным инженером. В составе инженерной службы имеются следующие участки: машинно-тракторная мастерская, автогараж, нефтебаза и складское хозяйство, служащее для временного хранения запасных частей к машинам и оборудованию.

Действующие подразделения обслуживаются центральной бухгалтерией, в составе которой, кроме главного бухгалтера, имеются старший экономист (по анализу и планированию), бухгалтеры материального отдела, расчетного отдела, производственного отдела.

Возглавляет оперативную работу генеральный директор ОАО «Сеятель» Герин А.И., подотчетный правлению, а через него - общему собранию работников.

Характеристика обязанностей и их распределение между работниками центральной бухгалтерии хозяйства показано в табл. 1. Первоочередная задача работников бухгалтерии заключается в ведении своевременного достоверного учета всех осуществляемых операций и движения имущества, позволяющего своевременно и без ошибок составлять бухгалтерскую отчетность - как общепринятую (формы №№ 1, 2, 3, 4, 5), так и специализированную.

Перечень специализированных форм годовой отчетности хозяйства, с указанием их основного содержания, направляемой в управление сельского хозяйства района и ревизионной комиссии хозяйства, приведен в табл.2.

*Таблица 1*

Характеристика и распределение обязанностей работников бухгалтерии   
ОАО «Сеятель» Сальского района

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Должность и количество работников бухгалтерии | Обязанности, закрепленные за работниками | |
| Содержание обязанностей | номер формы, раздела годовой отчетности |
| 1. | Главный  бухгалтер – 1 чел. | Управление штатом бухгалтерии, сдача отчетности, контроль движения денежных средств и материальных запасов, планирование и проведение инвентаризаций имущества и прочих активов | контроль составления и сдача всех форм квартальной и годовой отчетности |
| 2. | Заместитель главного бухгалтера – 1 чел. | Движение капитала и денежных средств, движение заемных средств, внеоборотных активов, амортизируемого имущества, финансовых вложений, основных средств | Ф.№ 1 (р.3, 4, 5)  Ф.№ 2, 3, 4  Ф.№ 5 (р.1, 3, 4, 5, 7)  Ф.№ 17-АПК |
| 3. | Бухгалтеры материального отдела - 2 чел. | Движение оборотных активов, учет реализации продукции по ее видам, наличия продукции на начало и конец года, поступления и расхода, продажа работникам в счет оплаты труда (натуроплата) | Ф.№ 7-АПК  Ф.№ 16-АПК  Справка к ф.№ 16  Ф.№ 1 (р.2, 3) |
| 4. | Бухгалтер расчетного отдела - 1 чел. | Учет численности и заработной плата работников, учет фонда заработной платы, распределение затрат труда, расчет основных показателей деятельности, учет дебиторской и кредиторской задолженности | Ф.№ 5-АПК  Справки к ф.№ 5  Ф.№ 6-АПК  Ф.№ 5 (р.2) |
| 5. | Бухгалтеры производственного отдела - 2 чел. | Учет затрат на основное производство, вспомогательные и обслуживающие подразделения, исчисление урожайности культур, себестоимости выхода продукции животноводства, себестоимости живого веса скота, учет оборота стада животных | Ф.№ 8-АПК  Ф.№ 9-АПК (р.7, 9)  Ф.№ 13-АПК  Ф.№ 15-АПК |

*Таблица 2*

Перечень и краткое содержание специализированных форм   
годовой отчетности ОАО «Сеятель»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | № формы | Наименование формы отчетности | Краткое содержание формы |
| 1. | 5-АПК | Численность и заработная плата работников | Среднесписочная численность и годовой фонд заработной платы по категориям работников, распределение затрат труда |
| 2. | 6-АПК | Основные показатели | Производство валовой продукции, стоимость основных фондов, наличие энергетических мощностей, наличие лизингового имущества |
| 3. | 7-АПК | Реализация продукции | Объемы и себестоимость проданной продукции и выручка |
| 4. | 8-АПК | Затраты на основное производство | Элементы и статьи затрат, в том числе по растениеводству и животноводству |
| 5. | 9-АПК | Производство и себестоимость продукции растениеводства | Площади посевов, общие и удельные затраты, урожайность культур валовая и после доработки, затраты на оплату труда, ГСМ, удобрения, средства защиты растений, затраты под будущие урожаи, состав землепользования |
| 6. | 10-АПК | Средства целевого финансирования | Субсидии на возмещение части затрат на уплату процентов по видам: краткосрочные, инвестиционные, федеральные целевые программы |
| 7. | 13-АПК | Производство и себестоимость продукции животноводства | Среднегодовое поголовье животных по видам, затраты по основным статьям, выход продукции, расчетная себестоимость, учет затрат труда и материалов, себестоимость живого веса скота |
| 8. | 15-АПК | Наличие животных | Поголовье скота на начало и конец года, его балансовая стоимость, оборот стада |
| 9. | 16-АПК | Баланс продукции | Наличие продукции на начало и на конец года, ее поступление и расход по направлениям и видам |
| 10. | 17-АПК | Сельскохозяйственная техника и энергетика | Номенклатурный и количественный состав машин на начало и на конец года, их поступление и выбытие |

***1.2. Основные направления производственной деятельности   
хозяйства и ее результаты***

Согласно Уставу организации, обследованное предприятие вправе осуществлять различные виды деятельности, перечень которых был указан в предыдущем пункте данной работы. Некоторые из направлений зарезервированы, но не применяются. Другие используются, но с различной и непостоянной интенсивностью. Чтобы разобраться в направлениях производственной деятельности хозяйства, была составлена и проанализирована таблица, отражающую динамику структуры товарной продукции за изученные годы (2001-2004 гг.) [25, 26]. С этой целью нужно использовать показатели, содержащиеся в Отчете хозяйства о реализации продукции (форма № 7-АПК), а также данные форм Сведения о производстве, затратах, себестоимости и реализации продукции растениеводства (форма № 9-АПК) и животноводства (форма № 13-АПК). Удельный вес каждого вида продукции в общей величине ее стоимости был рассчитан самостоятельно. Из табл.3 видно, что основным видом товарной продукции в хозяйстве является зерно. В среднем за 6 лет на его долю пришлось 56,6% стоимости проданной продукции. Значительный удельный вес также имеет выручка от реализации зерна подсолнечника – почти 25%. Следует отметить ярко выраженную тенденцию увеличения доли зерна подсолнечника при уменьшающейся доле других зерновых культур (пшеница, ячмень и проч.). Если в 2001 г. выручка от реализации зерновых составляла 63,5%, то в 2006 г. уже 46%, то есть на 17,5% меньше. Доля выручки от реализации зерна подсолнечника наоборот возросла с 14,3% до 46,8% или на 32,5%. Это явление во многом объясняется складывающейся на протяжении последних лет конъюнктурой рынка, желанием руководства возделывать более рентабельную культуру и нарушением требований формирования севооборотов для данной зоны, согласно которым доля посевных площадей под подсолнечником должна быть не более 10-15%, тогда как в 2006 г. она составила 40,1%.

*Таблица 3*

Структура товарной продукции ОАО «Сеятель» в 2001-2006 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды продукции | 2001 г. | | 2002 г. | | 2003 г. | | 2004 г. | | 2005 г. | | 2006 г. | | В среднем за 6 лет | |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| Зерновые культуры | 18648 | 63,5 | 12658 | 55,1 | 12497 | 57,8 | 16263 | 67,4 | 15450 | 51,4 | 13112 | 46,0 | 14771 | 56,6 |
| Подсолнечник | 4205 | 14,3 | 3145 | 13,7 | 3459 | 16,0 | 3627 | 15,0 | 10485 | 34,9 | 13346 | 46,8 | 6378 | 24,4 |
| Плоды семечковые и косточковые | - | 0,0 | - | 0,0 | - | 0,0 | - | 0,0 | 17 | 0,1 | - | 0,0 | 2,8 | 0,0 |
| Переработанная и прочая продукция растениеводства | 1546 | 5,3 | 1642 | 7,2 | 1303 | 6,0 | 243 | 1,0 | 458 | 1,5 | 524 | 1,8 | 952,7 | 3,6 |
| КРС | 1286 | 4,4 | 1213 | 5,3 | 769 | 3,6 | 1183 | 4,9 | 1241 | 4,1 | - | 0,0 | 948,7 | 3,6 |
| Свиньи | 745 | 2,5 | 847 | 3,7 | 682 | 3,2 | 462 | 1,9 | 654 | 2,2 | 390 | 1,4 | 630 | 2,4 |
| Овцы и козы | 2174 | 7,4 | 2219 | 9,7 | 1830 | 8,5 | 937 | 3,9 | - | 0,0 | - | 0,0 | 1193 | 4,6 |
| Переработанная и прочая продукция животноводства | 310 | 1,1 | 440 | 1,9 | 404 | 1,9 | 572 | 2,4 | 753 | 2,5 | 144 | 0,5 | 437,2 | 1,7 |
| Работы и услуги | 420 | 1,4 | 745 | 3,2 | 616 | 2,9 | 805 | 3,3 | 943 | 3,1 | 965 | 3,4 | 749 | 2,9 |
| Прочая продукция | 15 | 0,1 | 49 | 0,2 | 45 | 0,2 | 54 | 0,2 | 43 | 0,1 | 51 | 0,2 | 42,83 | 0,2 |
| Итого товарной продукции | 29349 | 100 | 22958 | 100 | 21605 | 100 | 24146 | 100 | 30044 | 100 | 28532 | 100 | 26106 | 100 |

Только за счет зерновых культур и подсолнечника растениеводство обеспечивает в среднем 81% стоимости всей товарной продукции. С учетом переработанной и прочей продукции растениеводство обеспечивает в среднем за 2001-2006 гг. до 85% или до 5/6 стоимости всей товарной продукции.

На долю продукции животноводства, включая стоимость переработанной и прочей продукции, приходится не более 15 % стоимости товарной продукции. Как видно из данных табл. 3, в 2005 г. хозяйство отказалось от выращивания овец, а в 2006 г. ликвидировало поголовье КРС. Это можно объяснить высокой трудоемкостью работ в животноводстве, их низким фактическим качеством, вследствие которого, а также из-за неблагоприятной конъюнктуры цен на продукцию животноводства, себестоимость продукции животноводства за последние годы имела чрезмерно высокое значение, что не позволяло получать прибыль.

Эффективность производства во многом зависит от фондообеспеченности предприятия (наличия основных фондов) в стоимостной оценке на 1 га сельхозугодий), от его фондовооруженности (наличия основных фондов на одного среднего работника), общего наличия энергетических мощностей в хозяйстве. Большое значение имеют размер используемых земельных угодий и численность работников. Анализ данных показал, что размер земельных угодий изменился незначительно, а численность работников подверглась большему изменению.

Так, общая земельная площадь в 2002 г. составляла 5367 га и к 2006 го. уменьшилась на 258 га. или на 4,8 %. Количество работающих в хозяйстве за аналогичный период сократилось с 309 чел. до 119 чел. или на 61,5%. Размер уменьшения размеров сельхозугодий с 2002 по 2006 гг. составляет 282 га., что на 24 га больше, чем уменьшение размеров общей земельной площади хозяйства. Это позволяет сделать вывод либо о неточности сведений, помещаемых в годовые отчеты ОАО «Сеятель», либо, в случае их верности, о том, что наряду с уменьшением площади сельхозугодий произошло увеличение площади прочих земель, не относящихся к сельхозугодиям.

Показатели обеспеченности хозяйства основными ресурсами и их динамика за 5 изученных лет отражены в табл.4.

*Таблица 4*

Ресурсообеспеченность ОАО «Сеятель» в 2002-2006 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | | | | 2006 г. в % к 2002 г. |
| 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
| Общая земельная площадь, га | 5367 | 5367 | 5339 | 5109 | 5109 | 95,2 |
| из них сельхозугодий | 4953 | 4953 | 4925 | 4925 | 4671 | 94,3 |
| Среднегодовая численность работников, чел. | 309 | 261 | 239 | 201 | 119 | 38,5 |
| Стоимость основных фондов, тыс. руб. | 43194 | 38153 | 38388 | 29863 | 30020 | 69,5 |
| Всего энергетических мощностей, л.с. | 11950 | 11840 | 11842 | 9768 | 9443 | 79,0 |
| Фондообеспеченность, руб./га | 8720,8 | 7703,0 | 7794,5 | 6063,6 | 6426,9 | 73,7 |
| Фондовооруженность, тыс.руб./чел. | 139,8 | 146,2 | 160,6 | 148,6 | 252,3 | 180,5 |
| Энергообеспеченность, л.с./га | 2,41 | 2,39 | 2,40 | 1,98 | 2,02 | 83,8 |
| Поголовье животных, усл. гол. | 857,0 | 994,0 | 533,0 | 160,0 | 342,0 | 39,9 |

Из табл. 4 видно, что за изученные годы ресурсообеспеченность хозяйства несколько ухудшилась. Наибольшее сокращение имеющегося ресурса наблюдается по показателю среднегодовой численности работников: по сравнению с 2002 г. показатель 2006 г. составляет только 38,5%. Если уменьшение земельных площадей произошло в пределах 5%, то стоимость основных фондов уменьшилась на 30%, количество энергетических мощностей – на 20%, поголовье животных – на 60%.

Резкое снижение численности работников при более медленном уменьшении стоимости основных фондов привело к росту фондовооруженности: ее размер в 2006 г. по отношению к величине 2002 г., как показано в табл. 4, в 1,8 раза выше. Размер фондообеспеченности сократился на 26,3%. Сокращение энергетических мощностей, происходящее на фоне более медленного уменьшения размеров сельхозугодий, привело к некоторому сокращению показателя энергообеспеченности. За рассматриваемые 5 лет его величина сократилась с 2,41 до 2,02 л.с./га или на 16,2%.

Следует особо отметить динамику поголовья животных, пересчитанного нами в условные головы по общепринятой методике (молодняк КРС - 0,6, свиньи - 0,4, овцы - 0,2, коровы - 1 усл. гол.). Наибольшее и наименьшее поголовье насчитывалось соответственно в 2003 и 2005 гг. Если размер поголовья в 2006 г. от значения 2002 г. составил почти 40%, то в 2005г по отношению к 2003 г. – 16,1%. Характер изменения размера поголовья соответствует гармоническим функциям, например синусоиде. Смысл же происходящего изменения, при более детальном изучении данных отчетности – формы 15-АПК «Отчет о наличии животных», можно объяснить тем, что в течение 2002-2004 гг. имелось поголовье КРС, хотя к 2005 г. оно было ликвидировано полностью. При этом с 2004 г. по 2006 г. в хозяйстве начинают относительно резко увеличивать поголовье свиней. Таким образом, колебание поголовья животных (в усл. гол.) в 2003-2005 г. объясняется сменой производственной направленности отрасли животноводства обследованного предприятия и попыткой увеличить рентабельность животноводства за счет производства мяса свиней.

Наряду с показателями ресурсообеспеченности, для обследования экономической эффективности деятельности следует проанализировать результаты производственной деятельности сельхозпредприятия, измеряемые различными показателями. Это – стоимость валовой, т.е. всей произведенной продукции (оцениваемой по себестоимости); выручка от продажи продукции; себестоимость проданной продукции; прибыль от продаж; рентабельность затрат и другие. Необходимые данные можно получить из бухгалтерской отчетности хозяйства, из форм №№ 9-АПК, 13-АПК, 7-АПК. Прибыль и рентабельность нужно рассчитать дополнительно, потому что в отчетах данных показателей нет. Результаты производственной и реализационной деятельности хозяйства в 2002-2006 гг. приведены в табл. 5.

*Таблица 5*

Результаты производственно-хозяйственной   
деятельности ОАО «Сеятель» в 2002-2006 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | | | | 2006 г. в % к 2002 г. |
| 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
| Стоимость валовой продукции, тыс. руб. (по себестоимости) – всего | 27539 | 26184 | 32834 | 29057 | 27405 | 99,5 |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |
| растениеводства | 18953 | 18313 | 24761 | 18692 | 24797 | 130,8 |
| животноводства | 8129 | 7243 | 6790 | 9888 | 2158 | 26,5 |
| Выручка от реализации (без НДС), тыс. руб. – всего | 23041 | 21605 | 24146 | 25473 | 28021 | 121,6 |
| растениеводства | 17842 | 17300 | 20182 | 20919 | 27226 | 152,6 |
| животноводства | 4675 | 3689 | 3159 | 4028 | 534 | 11,4 |
| прочей продукции | 524 | 616 | 805 | 235 | 261 | 49,8 |
| Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. | 25055 | 23699 | 27162 | 25804 | 24107 | 96,2 |
| растениеводства | 16640 | 16077 | 18410 | 16487 | 22766 | 136,8 |
| животноводства | 7958 | 6994 | 7469 | 8356 | 1066 | 13,4 |
| прочей продукции | 457 | 628 | 1283 | 961 | 275 | 60,2 |
| Прибыль от продажи продукции, тыс. руб. | -2014 | -2094 | -3016 | 53 | 3914 | – |
| Рентабельность реализации всего, % | -8,0 | -8,9 | -11,1 | -1,3 | 16,2 | – |
| Рентабельность продукции растениеводства, % | 7,2 | 7,6 | 9,6 | 26,9 | 19,6 | – |
| Рентабельность продукции животноводства, % | -41,3 | -47,3 | -57,7 | -51,8 | -49,9 | – |
| Рентабельность прочей продукции, % | 14,7 | -1,9 | -37,3 | -45,3 | -5,1 | – |

Из данных табл. 5 видно, что состояние обследованного хозяйства является нестабильным. В течение рассматриваемого периода рентабельность затрат изменилась с отрицательной на положительную, но это не позволяет делать однозначные выводы.

Так, например, показатель суммарной валовой продукции имеет максимальное значение 32,8 млн. руб. в 2004 г., когда получен максимальный убыток, и рентабельность затрат составила -11,1%. В этом же году суммарная выручка составила 24,1 млн. руб. или 73,5% валовой продукции. Доля себестоимости реализованной продукции в составе стоимости валовой продукции составила 82,7%, что является невысоким показателем товарности продукции. Для снижения убытков следует увеличивать долю товарности производимой продукции.

Анализируя динамику показателей за обследуемый период, можно заметить, что рентабельность продукции растениеводства в течение всего рассматриваемого периода остается положительной. При этом наибольшее ее значение было отмечено в 2005 г. (26,9%). Продукция животноводства остается убыточной, а средняя величина убыточности колеблется около 50%. Производство и реализация прочей продукции также убыточно, за исключением 2002 г., средняя величина убыточности за период составляет 15%.

Убыточность животноводства во многом объясняется низкой продуктивностью животных и качеством получаемого молока и мяса, значительной недогрузкой производственных мощностей (животноводческих ферм), рассчитанных на содержание поголовья в 2,5-3 раза выше имеющегося. Указанное приводит к возникновению больших удельных производственных затрат, чрезмерно высокой себестоимости продукции, что, при сравнительно низком ее качестве не позволяет реализовывать ее по ценам, превышающим себестоимость.

Отрицательная рентабельность затрат подтверждается также проведенным анализом и оценкой финансового состояния Хозяйства, выполненными в следующем пункте.

***1.3. Динамика финансового состояния предприятия***

Для выявления финансового состояния предприятий могут использоваться разнообразные методы [20, 27, 28, 29]. Например, применяют горизонтальный анализ отчета о прибылях и убытках (форма № 2), который также называют трендовым анализом, т.к. при его применении изучаемые показатели сопоставляют по годам. Данный анализ позволяет увидеть и проанализировать динамику показателей, вскрыть причины складывающихся тенденций [14, 15, 19].

В табл. 6 отражены результаты выполненного горизонтального (трендового) анализа отчета о прибылях и убытках ОАО «Сеятель» за два последних отчетных года - 2005-й и 2006-й. Показатели извлечены из формы № 2 за указанные годы. Данные 2005 г. приняты за 100 %. Изменения в 2006 г. по отношению к 2003 г. были рассчитаны дополнительно.

*Таблица 6*

Горизонтальный (трендовый) анализ отчета   
о прибылях и убытках ОАО «Сеятель» за 2005-2006 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | | 2005 г. | | 2006 г. | |
| тыс. руб. | % | тыс.руб. | % |
| 1. | Выручка от продажи | 25473 | 100 | 28021 | 110,0 |
| 2. | Себестоимость проданных товаров, работ, | 25804 | 100 | 24107 | 93,4 |
| 3. | Коммерческие расходы | - | - | - | - |
| 4. | Управленческие расходы | - | - | - | - |
| 5. | Проценты к получению | - | - | - | - |
| 6. | Проценты к уплате | - | - | 378 | - |
| 7. | Доходы от участие в других организациях | - | - | - | - |
| 8. | Прочие операционные доходы | 163 | 100 | 2031 | 1246,0 |
| 9. | Прочие операционные расходы | 3001 | 100 | 5429 | 180,9 |
| 10. | Внереализационные доходы (субсидии из бюджетов) | - | - | - | - |
| 11. | Внереализационные расходы | - | - | - | - |
| 12. | Прибыль до налогообложения | -3169 | 100 | 138 | - |
| 13. | Налог на прибыль | - | - | - | - |
| 14. | Прибыль от обычной деятельности | - | - | - | - |
| 15. | Чрезвычайные доходы (субсидии из бюд | - | - | 396 | - |
| 16. | Чрезвычайные расходы | - | - | 469 | - |
| 17. | Чистая прибыль | -3169 | - | 65 | - |

Из табл. 6 видно, что выручка от продажи продукции в 2006 г. увеличилась на 10% по сравнению с 2005 г. При этом себестоимость проданной продукции сократилась на 6,6%, вследствие чего хозяйству удалось в 2006 г. получить чистую прибыль в размере 65 тыс. руб.

Анализируя прочие показатели можно отметить, что за рассматриваемые два года их величины заметно различаются. Так, проценты к уплате в 2006 г. составили 378 тыс. руб., а в 2005 г. такого вида расходов не отмечалось, что не позволяет по данному виду затрат осуществлять трендовый анализ. Величина прочих операционных доходов в 2006 г. увеличилась в 12,5 раз – со 163 до 2031 тыс. руб. Прочие операционные расходы тоже возросли, хотя и не так значительно – на 80,9%. Суммы чрезвычайных доходов и расходов (стр. 15, 16 за 2006 г.) в ф. № 2, согласно объяснениям главного бухгалтера Гридиной Л.М., входили в состав прочих доходов и расходов (стр. 8, 9), поэтому для расчета показателей таблицы 6 мы уменьшили величину указанных показателей.

Величина чистой прибыли за 2006 г. весьма незначительна, однако если учесть, что на протяжении предыдущих 4 лет предприятие получало только убыток, можно считать положительным моментов получение даже небольшой суммы прибыли. Из данных табл. 6 видно, что прибыль от реализации продукции составляла почти 4 млн. руб., однако значительно увеличившаяся сумма прочих операционных расходов практически нивелировала весь положительный эффект.

Трендовый анализ отчета о прибылях и убытках обычно принято дополнять вертикальным или структурным анализом, который отражает удельный вес каждого элемента дохода и прибыли в их общей величине. На этой основе можно лучше понять внутренние тенденции в состоянии предприятия, разработать и реализовать более эффективные управленческие решений   
[16, 17]. Этот анализ отчета о прибылях и убытках ОАО «Сеятель» за 2003-2004 гг. приведен в табл. 7.

*Таблица 7*

Вертикальный анализ отчета о прибылях и убытках  
ОАО «Сеятель» за 2003-2004 гг., %

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | | 2005 г., тыс. руб. | 2006 г., тыс. руб. | Изменения за год | |
| абс. | в % |
| 1. | Выручка от продажи | 25473 | 28021 | 2548 | +10,0 |
| 2. | Себестоимость проданных товаров, работ, услуг | 25804 | 24107 | -1697 | -6,6 |
| 3. | Проценты к уплате | 0 | 378 | 378 | - |
| 4. | Прочие операционные доходы | 163 | 2031 | 1868 | +1146,0 |
| 5. | Прочие операционные расходы | 3001 | 5429 | 2428 | +80,9 |
| 6. | Прибыль до налогообложения | -3169 | 138 | 3307 | +104,4 |
| 7. | Чрезвычайные доходы (субсидии из бюджетов) | 0 | 396 | 396 | - |
| 8. | Чрезвычайные расходы | 0 | 469 | 469 | - |
| 9. | Чистая прибыль | -3169 | 65 | 3234 | +102,1 |

Из табл. 7 видно, что если в 2005 г. доходы состояли из выручки от продажи продукции и прочих операционных доходов. В 2006 г. к доходной части добавились чрезвычайные доходы, а к расходной – проценты к уплате и чрезвычайные расходы. Абсолютные изменения показателей, за исключением себестоимости являются положительными. Полноценный анализ показателей в относительных единицах невозможен, так как в 2006 г. появились величины, значения которых в предыдущем году были нулевыми. В связи с этим на основании данной таблицы трудно делать какие-либо выводы.

В дополнение к табл.7 в следующей таблице приведен анализ состава и структуры прибыли хозяйства за те же годы.

Интерпретация полученных показателей на первый взгляд вызывает некоторые трудности. Это связано со сравнением данных двух лет, в один из которых получен убыток, а в другом прибыль. С другой стороны, большие величины удельных весов объясняются значительным размером составляющих при невысокой величине прибыли в 2006 году. Однако анализ полученных данных позволяет сделать следующие выводы.

*Таблица 8*

Анализ состава и структуры прибыли (убытка)   
ОАО «Сеятель» в 2005 и 2006 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | | Сумма, тыс. руб. | | | Удельный вес в сумме, % | | |
| 2005  г. | 2006  г. | изменение за год  (+, -) | 2005  г. | 2006  г. | измен.  за год (% пунктов) |
| 1. | Прибыль от продажи | -331 | 3914 | 4245 | 10,4 | 6021,5 | 6011,1 |
| 2. | Проценты к уплате | 0 | 378 | 378 | 0,0 | -581,5 | -581,5 |
| 3. | Прочие операционные доходы | 163 | 2031 | 1868 | -5,1 | 3124,6 | 3129,8 |
| 4. | Прочие операционные расходы | 3001 | 5429 | 2428 | 94,7 | -8352,3 | -8447,0 |
| 5. | Прибыль от финансово-хозяйственной деятельности | -3169 | 138 | 3307 | 100,0 | 212,3 | 112,3 |
| 6. | Чрезвычайные доходы | 0 | 396 | 396 | 0,0 | 609,2 | 609,2 |
| 7. | Чрезвычайные расходы | 0 | 469 | 469 | 0,0 | -721,5 | -721,5 |
| 8. | Налог на прибыль | - | - | - | - | - | - |
| 9. | Чистая прибыль отчетного года | -3169 | 65 | 3234 | 100 | 100 | - |

В 2005 г. был получен убыток в размере 3,1 млн. руб. за счет убытка от реализации продукции (10,4%), прочих операционных расходов (94,7%). Сумма убытка могла быть больше, если бы не была уменьшена на сумму прочих операционных доходов на 5,1%. В 2006 г. по сравнению с суммой полученной прибыли 65 тыс. руб. все ее составляющие имели очень большие, практически взаимопогашающие размеры: прибыль от продажи составила 6021,5% от суммы чистой прибыли, проценты к уплате -581,5%, прочие операционные доходы 3124,6%, расходы -8352,3%. если сложить все значения удельных весов, получим значение прибыли от финансово-хозяйственной деятельности, выраженной в процентах от чистой прибыли (212,3%). Данная величина была увеличена и уменьшена на сумму чрезвычайных доходов и расходов (+609,2% –721,5%).

Табл. 9 характеризует изменение дебиторской и кредиторской задолженности. Как видно из представленных данных, величина дебиторской задолженности имеет стабильную динамику снижения. Это может свидетельствовать об ускорении расчетов с покупателями и заказчиками, но скорее всего это свидетельствует об уменьшении количества сделок с покупателями производимой в хозяйстве продукции, вследствие чего и происходит сокращение долгов сторонних организаций перед ОАО «Сеятель». По сравнению с 2002 г. Сумма дебиторской задолженности сократилась в 8 раз и составляет 12,3%, с 2005 г. в 2 раза.

*Таблица 9*

Изменения дебиторской и кредиторской задолженности  
ОАО «Сеятель» в 2002-2006 гг., тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | | | | 2006 г.  к 2002 г. | |
| 2002 г. | 2003 г. | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. | абс. | в % |
| **Дебиторская задолженность** | **6888** | **3447** | **1883** | **1749** | **844** | **-6044** | **12,3** |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |  |
| расчеты с покупателями и заказчиками | 3709 | 1067 | 1766 | 1656 | 838 | -2871 | 22,6 |
| прочая | 3179 | 2380 | 117 | 93 | 6 | -3173 | 0,2 |
| **Кредиторская задолженность – всего** | **27779** | **33922** | **38679** | **38571** | **34628** | **6849** | **124,7** |
| в том числе |  |  |  |  |  |  |  |
| расчеты с поставщиками и подрядчиками | 6828 | 4923 | 6384 | 4796 | 3040 | -3788 | 44,5 |
| авансы полученные | 0 | 0 | 655 | 1841 | 231 | 231 |  |
| расчеты по налогам и сборам | 92392 | 163 | 662 | 214 | 83 | -92309 | 0,1 |
| кредиты | 12318 | 26199 | 28241 | 18341 | 9500 | -2818 | 77,1 |
| займы | 7364 | 1508 | 257 | 12194 | 21507 | 14143 | 292,1 |
| прочая | 1177 | 1129 | 2480 | 1185 | 267 | -910 | 22,7 |

Размер кредиторской задолженности за рассматриваемый период в среднем составляет 34,7 млн. руб. В 2002 г. и 2006 г. фактические значения были несколько ниже указанной средней величины. Размер суммарной кредиторской задолженности в 2006 г. по отношению к 2002 г. составил на 6,8 млн. руб. или на 24,7% больше.

Следует отметить, что рост кредиторской задолженности связан только с увеличением суммы полученных займов, величина которых в 2006 г. по отношению к 2002 г. составила 292,1% или на 14,1 млн. руб. больше. Величина прочих элементов кредиторской задолженности в основном уменьшилась. Исключение составляет сумма авансов полученных, которой не было на конец 2002-2003 гг., а в 2006 г. составила231 тыс. руб.

Рассмотрим еще один важный финансовый показатель – ликвидность. Основываясь на данных бухгалтерского баланса годового отчета за 2006 г. нами были рассчитаны коэффициенты по известным принятым формулам [14, 29] и сведены результаты этих расчетов в табл. 10.

*Таблица 10*

Оценка ликвидности баланса и платежеспособности  
ОАО «Сеятель» на конец 2005 г. - конец 2006 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 г. | 2006 г. | Изменения | |
| абс. | % |
| Абсолютно ликвидные средства, тыс.руб. | 1 | 510 | 509 | в 510 раз |
| Быстрореализуемые активы, тыс.руб. | 3224 | 1895 | -1329 | 58,8 |
| Медленнореализуемые активы, тыс.руб. | 14297 | 10117 | -4180 | 70,8 |
| Труднореализуемые активы, тыс.руб. | 9413 | 9973 | 560 | 105,9 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | около 0 | 0,015 | +0,015 | - |
| Коэффициент текущей ликвидности | 0,37 | 0,29 | -0,08 | 78,8 |

Из данных табл. 10 следует, что как абсолютная, так и относительная величина активов за исследуемый период уменьшились. Величина абсолютно ликвидных средств на начало года была практически нулевая. Быстрореализуемые активы уменьшились в своем объеме более чем на 40%, медленнореализуемые – почти на 30%, а труднореализуемые активы увеличились на 5,9%. Это стало следствием снижения величины коэффициентов ликвидности, которые и без того слишком малы.

Коэффициент абсолютной ликвидности (т.е. отношение величины денежных средств к краткосрочным обязательствам) увеличился с нуля до 0,15, что является все равно недостаточным его значением и свидетельствует об острой нехватке свободных денежных средств. Коэффициент текущей ликвидности (отношение стоимости оборотных активов предприятия к его краткосрочной задолженности), снизился с 0,37 до 0,29 или более чем на 20%. При рекомендуемом значении 2,0 его величина также явно недостаточна.

На основании проведенного анализа состояния исследованного предприятия можно сделать вывод о его неустойчивом финансовом положении.

В ситуации, когда ликвидность уменьшается, кредиторская задолженность растет, дебиторская задолженность сокращается, прослеживаются признаки производственно-финансового кризиса хозяйства, что может привести к банкротству. В последующих главах мы попытаемся дать рекомендации Хозяйству по увеличению общего уровня рентабельности производства за счет внедрения производства и применения органического удобрения нового поколения.

С помощью бизнес-плана ниже будет рассмотрена приемлемость данного проекта, но сначала необходимо подробнее разобраться в сути бизнес планирования, видах бизнес-планов, в структуре типового бизнес-плана на новый вид продукции, что и будет сделано в следующей главе.

**2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ, ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

***2.1. Виды, роль и место бизнес-планов в системе   
планирования деятельности предприятий***

Центральным звеном организации любого дела, его стержнем, как известно, является планирование. Ранее в советском Союзе, при наличии государственного управления, вопросы планирования решались централизованно, и у предприятий главной задачей являлось вовремя выполнить поступивший «сверху» план, чтобы потом получить премии и ждать следующего плана.

В настоящее время большинство предприятий являются негосударственными коммерческими организациями, которые организованы и функционируют «на свой страх и риск», а, следовательно, не имеют никаких распоряжений в виде планов из вышестоящих органов и государственных учреждений.

Более того, большинство коммерческих фирм в Российской Федерации не имеют собственных официально принятых планов. Нет и необходимого механизма планирования. Планирование подменяется различными решениями собственников и управленцев о тех или иных направлениях хозяйственной деятельности, которые, в лучшем случае, рассчитаны на ближайший период времени и не предусматривают ориентации на перспективу.

Это можно объяснить слишком быстрым изменением рыночной ситуации, малочисленностью управленческого персонала на предприятиях, авторитетом управляющих крупными предприятиями, имеющих солидный опыт хозяйственного руководства, хотя практика часто ставит в тупик и таких опытных руководителей. Кроме того, во многих случаях причиной отсутствия планирования является отсутствие у руководителей достаточных знаний в области менеджмента в условиях рыночной экономики. Многие ныне действующие руководители – это люди почтительного возраста, получившие образование при административно-плановом режиме и порой знающие о новой системе хозяйствования лишь то, что прежние способы управления «никуда не годятся».

О допущенных ошибках, просчетах, потерях становится известно только при сдаче баланса, хотя и обстоятельные отчеты о финансовых результатах не смогут вернуть потерянные деньги и время. По этой причине многие предприятия оказались в сложном финансовом положении или вообще на грани банкротства.

Итак, принятие разного рода текущих решений, даже самых своевременных, никогда не заменит планирования: разработки долгосрочного и перспективного бизнес-плана. С его помощью можно привлечь необходимые именно в данный момент финансовые ресурсы. Проведенное в середине XX века американским социологом Д.Карнеги исследование, посвященное вопросам эффективности деятельности коммерческих предприятий, показало, что финансовый успех на 5/6 зависит от умелых и своевременных действий управленческого персонала и лишь на 1/6 – от обеспеченности материально-техническими ресурсами. Данное соотношение говорит о большей степени важности управления и особенно планирования, благодаря которому предприятие будет вовремя обеспечено необходимыми ресурсами, средствами производства. Умелое руководство с помощью планирования прогнозирует потребность и наличие необходимых ресурсов, а также осуществляет поиск их источников в случае нехватки.

Даже в такой предпринимательской стране, какой являются США, предприятия создаются и закрываются с ошеломляющей скоростью. Статистика показывает, что к концу первого года работы по крайней мере 40% предпринимателей вынуждены закрыть свое дело. Из тех, кто сумел выжить в первые пять лет, 80% закроют свое дело в следующее пятилетие.

Чаще всего это можно объяснить недальновидным планированием, недостаточной широтой охвата всей совокупности внешних и внутренних факторов деятельности предприятия. Бизнес-план с его рекомендуемой структурой призван помочь предпринимателю проанализировать главнейшие из этих факторов, выявить и обосновать границы эффективности предполагаемых инвестиций.

Кроме того, в условиях нехватки свободных материально-финансовых ресурсов умело составленный бизнес-план способен привлечь тех кредиторов, которые к процессу кредитования подходят не с точки зрения залога имущества, а окупаемости вкладываемых средств.

Все это говорит о том, что умение составлять бизнес-план в настоящее время приобретает особую актуальность и значимость для разнообразных товаропроизводителей.

Результаты исследований, проведенных инвестором на стадиях прединвестиционной фазы, по определенной схеме систематизируются и представляются в виде бизнес-плана. В зависимости от «продвинутости» проекта, бизнес-планы на разных стадиях проекта, сохраняя свою структуру и основные разделы, будут отличаться глубиной проработки разделов и детализацией приведенных в них данных.

Бизнес-план ориентирован, как правило, на внутренних и внешних пользователей, поэтому первоначальное содержание этого документа, базируясь на одних и тех же исходных материалах, может варьировать.

При внутреннем использовании с помощью бизнес-плана персонал управления предприятия проводит выработку стратегии предприятия, оценку конкурентоспособности предприятия на действующем или новом рынках, а также намечает круг проблем и задач для достижения намечаемых целей. В данном случае первостепенным является достоверность и информативность представленных в бизнес-плане материалов.

Потенциальным инвестором или деловым партнером бизнес-план используется для оценки финансовой и экономической эффективности намечаемых совместных проектов и возможности возврата вложенных в проект средств, поэтому требование к достоверности и информативности сохраняется, но в этом случае бизнес-план служит решению еще одной задачи — привлечь внимание потенциального инвестора и вызвать его интерес к рассматриваемому проекту.

Говоря о бизнес-планах вообще, следует выделить их некоторые разновидности. Так, по мнению различных современных экономистов, существует *бизнес-предложение*, *обычный бизнес-план* и *расширенный бизнес-план*. Несколько выше, говоря о важности бизнес планирования, мы упоминали назначение и важность в основном обычного бизнес-плана. Рассмотрим суть и назначение всех трех типов.

*Бизнес-предложение* представляет собой краткую, объемом 2-5 страниц информацию о конкретном инвестиционном проекте и предназначающуюся главным образом для потенциальных инвесторов. В бизнес-предложении указывается краткое описание сути инвестиционного проекта, суммарная потребность финансирования, основные итоговые финансовые показатели проекта. Указывается объем собственных инвестиций, а также требуемая сумма заемных средств для удовлетворения потребности в финансировании полностью. Указываются предлагаемые условия платности, срочности и возвратности требуемой суммы заемных средств для ознакомления с ними потенциального инвестора.

Краткое описание сути инвестиционного проекта должно заинтересовать инвестора и не оттолкнуть его от дальнейшего более тщательного изучения подробностей инвестиционного проекта для получения уверенности в разумности вложения средств в данный проект, в допустимости уровня риска.

Предприниматель – потенциальный инвестор, сталкивается с различными по сути, объемам требуемых вложений, рискам бизнес-предложениями. Часто бывает, что в течение года будущий инвестор рассматривает десятки, а то и сотни разных предложений. В связи с этим он не может уделять достаточно времени тщательному рассмотрению каждого проекта. Для ознакомления со всеми предложениями, пусть и поверхностного и используют бизнес-предложение. Согласно статистике, лишь около 10% рассмотренных бизнес-предложений вызывают некоторый интерес у потенциального инвестора.

*Обычный бизнес-план* предназначен в основном для уже заинтересовавшихся инвесторов. Объем бизнес-плана обычно составляет от 20 до 40, в крайних случаях – не более 60 страниц. Структура и содержание основных пунктов будет рассмотрена нами несколько ниже. Основное предназначение бизнес-плана заключается в том, чтобы посредством его предоставить любому человеку предельно полный объем информации, многосторонне характеризующей предлагаемый инвестиционный проект. При этом, однако, в обычном бизнес-плане не упоминаются конфиденциальные подробности, связанные с раскрытием коммерческой тайны по данному инвестиционному направлению.

Другими словами, бизнес-план достаточно подробно и последовательно описывает различные стороны проекта; раскрывает сильные и слабые стороны предприятия и его существующего экономического и производственного потенциала, а также возможности и угрозы, возникающие под влиянием факторов внешней среды.

Бизнес-план может подкрепляться необходимыми приложениями, в которых приводят нормативные и справочные данные, расчеты, графики, рисунки и фотографии, если они помогают прокомментировать или разъяснить что-либо. Объем приложений, как правило, не регламентируется.

Еще одним видом является *расширенный бизнес-план*. Его основное предназначение заключается в подробном описании плана действий всех занятых в процессе реализации проекта сотрудников предприятия и сторонних организаций и частных лиц. Объем расширенного бизнес-плана может достигать 200-300 страниц. Его содержание является строго конфиденциальным и предназначено только для служебного пользования ответственными управляющими работниками предприятия. Структура расширенного бизнес-плана несколько напоминает структуру простого бизнес-плана. Основное отличие заключается в детальной проработке пунктов плана связанных с прединвестиционной и инвестиционной фазой, стадией строительства и монтажа, а также с производственным этапом. Детализация данных пунктов проводится с целью создания четкого плана в виде инструкций, который будет успешно претворен в жизнь с максимально возможной вероятностью. Другими словами, в расширенном плане последовательно описываются все необходимые мероприятия с указанием ответственных и исполнительных работников, сроков и объемов работ, качества, поощрения или наказания за выполненную работу. В расширенном бизнес-плане предусматривается дублирование основных исполнителей на особо важных и значимых участках работ для недопущения срыва намеченного графика мероприятий инвестиционного проекта.

Таким образом можно отметить, что составление бизнес-плана является одной из главных составляющих успешного планирования деятельности предприятия. Бизнес-предложение, простой и расширенный бизнес-планы составляются практически одновременно, изменяются и дополняются многократно.

Необходимо подчеркнуть, что в нашей стране до сих пор практически повсеместно складывается мнение о необходимости разработки бизнес-планов лишь в случае отсутствия достаточного объема свободных финансовых ресурсов и необходимости привлечения внешнего инвестора. В этом случае бизнес-план играет роль «ознакомителя» потенциального инвестора с сутью будущего инвестиционного проекта с целью убеждения его о целесообразности инвестирования своих средств именно в данный проект.

За рубежом, во многих развитых странах практика составления бизнес-планов используется практически повсеместно. Главной задачей составления бизнес-планов является именно планирование собственной деятельности. Удобная и часто применяемая «стандартная» структура бизнес-плана заставляет предпринимателя рассмотреть все основные финансовые и материальные стороны текущей деятельности, увидеть и предупредить возникающие из внешней среды угрозы, ощутить и воспользоваться возникшими возможностями.

Таким образом, бизнес-план играет роль одного из основных инструментов планирования, посредством которого увеличивается или поддерживается эффективность существующей, а не вновь создаваемой деятельности. Само собой разумеется, что при открытии нового направления деятельности и привлечения внешних инвесторов бизнес-план зарубежными предпринимателями составляется обязательно.

***2.2. Структура основных разделов бизнес-плана на новый вид продукции***

Бизнес-план с его рекомендуемой структурой призван помочь предпринимателю проанализировать главнейшие из этих факторов, выявить и обосновать границы эффективности предполагаемых инвестиций. Кроме того, как уже говорилось выше, в условиях нехватки свободных материально-финансовых ресурсов умело составленный бизнес-план способен привлечь тех кредиторов, которые к процессу кредитования подходят не с точки зрения залога имущества, а окупаемости вкладываемых средств.

Все это говорит о том, что умение составлять бизнес-план в настоящее время приобретает особую актуальность и значимость для разнообразных товаропроизводителей.

Результаты исследований, проведенных инвестором на стадиях прединвестиционной фазы, по определенной схеме систематизируются и представляются в виде бизнес-плана. В зависимости от продвинутости проекта, бизнес-планы на разных стадиях проекта, сохраняя свою структуру и основные разделы, будут отличаться глубиной проработки разделов и детализацией приведенных в них данных.

Бизнес-план ориентирован, как правило, на внутренних и внешних пользователей, поэтому первоначальное содержание этого документа, базируясь на одних и тех же исходных материалах, может варьировать.

При внутреннем использовании с помощью бизнес-плана персонал управления предприятия проводит выработку стратегии предприятия, оценку конкурентоспособности предприятия на действующем или новом рынках, а также намечает круг проблем и задач для достижения намечаемых целей. В данном случае первостепенным является достоверность и информативность представленных в бизнес-плане материалов.

Потенциальным инвестором или деловым партнером бизнес-план используется для оценки финансовой и экономической эффективности намечаемых совместных проектов и возможности возврата вложенных в проект средств, поэтому требование к достоверности и информативности сохраняется, но в этом случае бизнес-план служит решению еще одной задачи — привлечь внимание потенциального инвестора и вызвать его интерес к рассматриваемому проекту.

Поэтому при составлении бизнес-плана, ориентированного на внешнего пользователя, желательно придерживаться следующих принципов:

• *бизнес-план должен быть кратким*. Бывает, что описание некоторых сложных сфер бизнеса (например, венчурных компаний), требует достаточно объемного материала (до 40-50 страниц), но обычный бизнес-план не должен превышать 15-20 страниц. Материалы, обосновывающие и иллюстрирующие приведенные в бизнес-плане результаты исследований и расчетов, необходимо размещать в приложении;

• *нельзя перегружать начало бизнес-плана*. Следует обратить внимание на психологический аспект восприятия бизнес-плана. Большинство из тех, кто возьмет в руки ваш бизнес-план, не будет читать далее первой страницы, если ничего интересною для себя там не увидит. Поэтому постарайтесь вставить что-то привлекательное, показать «изюминку» проекта именно в самом начале;

• *следует избегать общих и расплывчатых формулировок*. При чтении это вызывает подсознательную настороженность и сомнение в искренности ваших намерений и достоверности приведенных расчетов;

• необходимо помнить, что при заинтересованности инвестора в проекте, данные, приведенные в бизнес-плане, будут неоднократно проверены и перепроверены, поэтому *не следует пытаться приукрасить результаты реализации проекта или представить недостоверные сведения*.

Структура бизнес-плана не является жестко регламентированной как в России, так и за рубежом. Схемы систематизации разделов бизнес-плана, используемые в российской и зарубежной практике, по сути своей одинаковы и могут различаться только по форме представления и расположению частей.

Однако рекомендуется, чтобы в бизнес-плане были предусмотрены следующие разделы:

• титульный лист;

• меморандум о конфиденциальности;

• резюме;

• описание предприятия и отрасли;

• описание продукции;

• план маркетинга;

• инвестиционный план;

• производственный план;

• организационный план;

• финансовый план и показатели эффективности проекта;

• анализ рисков (анализ чувствительности) проекта;

• выводы;

• приложения.

Бизнес-план начинается с титульного листа, на котором указываются: наименование предприятия — инициатора проекта, его название, а также авторы проекта, время и место подготовки бизнес-плана.

1. МЕМОРАНДУМ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ

Меморандум конфиденциальности (1 страница) составляется с целью предупреждения лиц, допускаемых к ознакомлению с бизнес-планом, о конфиденциальности содержащейся в нем информации. Часто бизнес-планы имеют грифы секретности, ограничивающие круг потенциальных читателей. В данном разделе указываются также разработчики проекта и их квалификация.

2. РЕЗЮМЕ

Резюме представляет собой краткое изложение сути инвестиционного проекта. Оно должно быть кратким (1-2 страницы) и содержать описание ключевых моментов, которые позволят лицам, принимающим решения, сформировать свое отношение к предлагаемому проекту.

С этой целью в резюме указываются следующие данные:

• полное название, адрес и телефон предприятия-инициатора проекта;

• описание предприятия, его специфики;

• краткие сведения об управленческом персонале и его доле в капитале предприятия;

• цель составления бизнес-плана;

• цели предприятия;

• краткая характеристика конъюнктуры рынка;

• суть предлагаемого проекта (деятельность предприятия для осуществления цели);

• результаты реализации проекта;

• факторы риска проекта;

• совокупная стоимость проекта, объем средств, которые инициатор инвестирует в проект;

• потребность в финансировании, желательные формы и условия инвестирования, гарантии по возврату заемных средств.

3. ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОТРАСЛИ

Описание предприятия и отрасли имеет целью формирование у лиц, принимающих инвестиционные решения, четкого представления о предприятии как объекте инвестирования или возможном партнере при реализации инвестиционного проекта.

Описание предприятия должно включать в себя следующие данные:

• наименование предприятия, его организационно-правовая форма, юридический и почтовый адрес;

• краткая экономико-географическая и историческая справка (место нахождения предприятия, занимаемая площадь, дата образования, первоначальные цели предприятия и сведения о развитии за прошедшее время);

• уставный капитал предприятия;

• учредители и распределение капитала между ними;

• организационная структура предприятия;

• дочерние предприятия;

• состав звена управления (сведения о руководителях: занимаемая должность, Ф.И.О., возраст, образование, опыт работы), персонал предприятия и его структура;

• структура активов (основной и оборотный капитал); характеристика материальных ресурсов: зданий и сооружений, объектов социальной инфраструктуры, оборудования (остаточная стоимость и степень износа), незавершенного строительства, материальных запасов;

• описание текущего финансового состояния предприятия, анализ баланса;

• специализация предприятия, объем выпускаемой продукции, доля экспорта;

• доля рынка продукции, представляемой предприятием;

• потребители продукции предприятия, их местонахождение и объемы потребления;

• позиционный анализ (качество продукции и услуг, уровень технологии, уровень производственных издержек, квалификация персонала, месторасположение источников энергии и поставщиков материалов, комплектующих и т.д.);

• при необходимости — согласие местных органов власти на реализацию проекта.

Описание и анализ состояния и перспектив развития отрасли в бизнес-плане решает две задачи:

• изучение состояния и тенденций развития отрасли как объекта инвестирования;

• получение исходной информации для прогноза объема производства и реализации продукции и услуг предприятия с учетом конкуренции.

Для решения первой задачи целесообразно провести ретроспективный анализ состояния отрасли и описать возможные тенденции ее развития. А также описать предприятия отрасли и развитие соответствующих производств в планируемых регионах сбыта продукции внутри страны и за рубежом.

При описании отрасли необходимо отразить следующее:

• перечень основной продукции и услуг отрасли;

• региональная структура производства (распределение производственных мощностей по регионам);

• сырьевая база отрасли в настоящее время и в перспективе;

• состояние основных фондов, материально-технической базы предприятий отрасли;

• инвестиционный климат;

• описание сегмента рынка, в котором будет работать предприятие;

• общий объем продаж по отрасли и объем продаж предприятия;

• перечень основных потребителей;

Для решения второй задачи необходимо проанализировать основных конкурентов на внешнем и внутреннем рынке по следующим позициям:

• номенклатуре и объемам выпускаемой продукции;

• конкурентоспособности продукции;

• рынки, на которых работают конкуренты, и их доли на этих рынках;

• состояние производственной базы конкурентов;

• ценовая политика и политика в области сбыта;

• сильные и слабые стороны конкурентов (их продукция и потребители, рекламный пакет, цены, объемы продаж, имидж, местонахождение и т.д.).

4. ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ

В данном разделе необходимо дать краткое содержательное описание потребительских свойств продукции, предлагаемой предприятием, а также результаты сравнительного анализа с аналогами на рынке.

Рекомендуется следующая схема описания продукции (услуг):

• наименование изделия и его спецификация;

• функциональное назначение и область применения (для каких потребителей предназначена продукция);

• основные технические, эстетические и другие характеристики продукции;

• показатели технологичности и универсальности продукции;

• соответствие стандартам и нормативам;

• стоимостная характеристика;

• стадия развития продукта (идея, эскизный проект, рабочий проект, прототип, опытная партия, серийное производство);

• требования к продукции (к контролю качества, подготовке пользователей, обслуживанию);

• возможности дальнейшего развития продукции;

• концепция развития продукции следующих поколений:

• сведения о патентно-лицензионной защите, торговых знаках, авторских правах и других объектах интеллектуальной собственности;

• структура выпуска продукции в натуральных и стоимостных показателях в настоящее время;

• перечень продукции, выпускаемой за последние 10 лет, но снятой с производства;

• условия поставки продукции;

• преимущества продукции перед аналогами;

• экспортные возможности продукции.

5. МАРКЕТИНГ-ПЛАН

В данном разделе дается оценка рыночных возможностей предприятия. Объем сбыта продукции (услуг) с точки зрения прогнозирования является наиболее важным и сложным, поскольку анализ существующего рынка и политика формирования уровня и структуры спроса на продукцию определяют результаты реализации инвестиционного проекта.

Результаты исследования рынка являются также базой для разработки долгосрочной стратегии и текущей политики предприятия и определяют его потребности в материальных, людских и денежных ресурсах.

Раздел состоит из нескольких частей.

Первая часть предполагает описание существующей ситуации на рынке: структуру рынка, конкуренцию, других поставщиков аналогичной продукции или ее заменяющей, эластичность спроса по ценам, реакцию рынка на социально-экономические процессы, описание каналов распределения продукции, темпов роста потребления и т.д.

Основными количественными характеристиками рынка являются емкость рынка и спрос на продукцию предприятия. Определение спроса включает в себя оценку величины и структуры текущего спроса и перспективу его изменения. Текущий спрос определяется общим количеством продукции, проданной по определенной цене на конкретном рынке за какой-либо период времени (обычно 3-5 лет). Информация должна позволить оценить размеры и структуру текущего спроса, а также основные сегменты рынка по конечному пользователю, географическому делению и категориям потребителей.

При описании предполагаемого рынка сбыта продукции предприятия следует указать:

• основные предприятия, работающие на рынке;

• продукцию конкурентов;

• отличительные характеристики предполагаемых рынков и сегментов рынков (необходимая потребность в продукции и степень удовлетворения потребности с учетом демографических факторов, географического местоположения, сезонных тенденций);

• размеры предполагаемого рынка (общая численность покупателей, годовой объем продаж продуктов и услуг, ожидаемый рост размеров рынка);

• проникновение на рынок (доля рынка, охватываемая территория, обоснование масштабов проникновения);

• важнейшие тенденции и ожидаемые изменения на основных предполагаемых рынках;

• второстепенные рынки и их основные характеристики;

• установление контактов с потенциальными покупателями, их готовность приобретать продукцию при различном уровне цен, предоставление информации покупателям;

• цикл покупок продукции потенциальными клиентами, процесс оценки решений, ответственность и право выбора окончательного решения - администраторы, торговые агенты, инженеры и т.д.;

• время между моментом размещения заказа и моментом поставки продукции (первичные заказы, повторные заказы, покупки больших партий продукции).

Желательно показать способы выявления партнеров (по справочникам, публикациям, правительственным документам и др.)

Во второй части раздела необходимо дать описание существующей конкуренции на рынке:

• тип конкуренции (по ассортименту, обслуживанию или сегменту рынка); существующая конкуренция, доля рынка; потенциальная конкуренция (время существования «окна возможности» до возникновения новой конкуренции в результате появления нового конкурента);

• конкурентные преимущества (сильные стороны предприятия) — способность удовлетворять потребности рынка, проникновение на рынок, репутация предприятия, устойчивость финансового положения, ведущие сотрудники предприятия;

• важность предполагаемого рынка для конкурентоспособности предприятия;

• препятствия при освоении рынка (затраты, время, технология, ведущие работники, консерватизм покупателей, существующие патенты и товарные знаки);

• законодательные ограничения (подкрепленные законом требования потенциальных покупателей и правительства; способы удовлетворения требований, необходимое для этого время, издержки, связанные с удовлетворением требований) и прогнозируемые изменения в законодательных требованиях;

• факторы обеспечения успеха на рынке (наилучшее удовлетворение потребностей, эффективность поставок продукции или предоставления услуг, подбор кадров, географическое местоположение).

В третьей части раздела необходимо привести результаты анализа конкурентных качеств продукции (услуг) предприятия, которые оказывают значительное влияние на разработку ценовой и сбытовой стратегии маркетинга и используются при формировании плана производства. Анализ конкурентоспособности продукции проводят, как правило, по показателям потребительских качеств и стоимостным показателям в соответствии с общепринятыми в России методиками. Сопоставление продукции с имеющимися аналогами определяет ее место среди них. На этом этапе может быть определена в первом приближении цена на продукцию (услуги). Данная часть раздела может быть приведена при описании продукции (раздел 4). В следующей части приводится описание ценовой стратегии предприятия. Определение исходной цены на продукцию базируется на результатах анализа спроса, цен конкурентов и оценке издержек предприятия на производство и реализацию продукции.

Ценовую стратегию и выбор методики ценообразования определяют, в основном, два фактора:

• тип рынка (рынок свободной конкуренции, олигополистический рынок, монополистический рынок);

• характер целей предприятия, основными из которых являются;

максимизация текущей прибыли, завоевание определенной доли на рынке, завоевание лидерства по качеству продукции.

На базе результатов анализа состояния и тенденций развития рынка, описанных выше, формируется план сбыта продукции (услуг) предприятия.

В данной части раздела описывается:

• стратегия проникновения на рынок;

• стратегия роста;

• стратегия приобретения (других предприятий);

• стратегия предоставления марки и прав другим предприятиям;

• каналы распределения продукции;

• условия оплаты продукции: процент продаж в кредит, с авансовым платежом, по факту с указанием уровней скидок, надбавок к цене

и т.д.;

• величина запаса готовой продукции на складе;

• время задержки платежей за реализованную продукцию;

• инфляционные характеристики и др.;

• сводные данные по объему продаж и цене продукции на внутреннем и внешнем рынке.

6. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН

В данном разделе бизнес-плана должны быть отражены этапы работ по подготовке предприятия к производству продукции (услуг). Предпроизводственная (инвестиционная) стадия для каждого инвестиционного проекта будет своя, однако, существует общепринятая этапность подготовительных работ, которая включает: организационный этап, строительно-монтажные работы, приобретение (изготовление) и монтаж оборудования, проведение НИР и ОКР, разработка технической (проектной, конструкторской и технологической) документации на продукцию и оснастку, изготовление и испытание опытных образцов продукции, доработка технической документации, запуск серийного производства.

Одновременно планируется выполнение работ по формированию рынка сбыта продукции, по подбору потенциальных подрядчиков, заключению договоров па покупку сырья, материалов и комплектующих изделий и по осуществлению их поставки.

Для построения календарного плана работ по организации производственного процесса и формированию активов предприятия (земельных участков, зданий и сооружений, оборудования, нематериальных активов, ч др.) необходима следующая информация:

• перечень этапов предпроизводственной стадии;

• описание технологического процесса;

• степень освоения продукции;

• наличие документации по проекту;

• правовое обеспечение проекта (наличие нормативно-правовой базы для организации производства, ограничения по лицензированию, наличие прав собственности на выпуск продукции);

• срок проведения работ по этапам (дата начала, длительность и окончание этапа);

• поставщики сырья, материалов и комплектующих изделий;

• перечень необходимого оборудования с указанием стоимости и сроков поставки оборудования;

• характеристика производственных площадей для нового производства и существующего оборудования;

• инфраструктура производства;

• план вывода предприятия на проектную мощность;

• программа по подготовке кадров;

• информация о состоянии работ по проекту (для реализуемого на момент расчета проекта);

• последовательность и параллельность проведения работ;

• прогноз затрат по этапам предпроизводственной стадии;

• потенциальные источники и условия привлечения капитала.

Итоговые показатели раздела рекомендуется сводить в таблицу.

7. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

Данный раздел бизнес-плана наряду с маркетинг-планом является базовым для определения финансовых результатов инвестиционного проекта.

Основная цель раздела — описание обеспеченности проекта с производственной и технологической стороны. Производственный план (по объему продукции и смете затрат) формируется на основе плана сбыта продукции и расчета производственных мощностей предприятия, а также прогноза производственных запасов и потерь.

Для описания структуры производственного процесса необходимы следующие данные:

• структура производства, планируемого к использованию в рамках инвестиционного проекта;

• технологическая схема;

• схема распределения производственного процесса в пространстве и времени;

• инфляционные характеристики;

• трудоемкость выполнения операций, тарифы по оплате труда основных производственных рабочих;

• данные по квалификации персонала;

• структура персонала и виды затрат на персонал;

• перечень исходных материалов и комплектующих изделий, их количество и стоимостные характеристики;

• основные поставщики сырья, материалов, комплектующих изделий, объемы и условия поставок;

• потребное количество энергии, газа, сжатого воздуха, пара и т.д. и стоимость единицы их потребления;

• перечень услуг сторонних организаций, необходимых для осуществления процесса производства и реализации продукции;

• объем внутренних и внешних перевозок по всем видам транспорта, тарифы по перевозкам;

• затраты по перечисленным позициям.

Предприятие несет, помимо прямых, также издержки обеспечения процесса производства и реализации продукции. Такого рода издержки учитываются по местам их возникновения (в цехе, общезаводские, издержки по реализации продукции) в определенный период времени. При построении бизнес-плана часто вызывает трудность составление сметы общих издержек. В данном случае рекомендуется определить фактические издержки, относящиеся к инвестиционному проекту. Общие издержки принято классифицировать как производственные, управленческие и маркетинговые. Исходная информация для формирования сметы общих издержек, как правило, та же, что и при определении прямых производственных затрат. Результаты расчетов целесообразно представлять в виде таблиц.

8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

В данной части бизнес-плана дается описание концепции и структуры управления инвестиционным проектом (или организационная схема по структуре предприятия), а также характеристика состава группы управления.

Для описания организационной структуры предприятия необходимо иметь:

• Устав предприятия;

• Положение о Совете директоров (собственников);

• перечень основных подразделений предприятия, участвующих в реализации инвестиционного проекта, их функции;

• взаимодействие подразделений между собой;

• распределение обязанностей в группе управления;

• подробное описание членов группы управления — Ф.И.О., квалификация, вклад в достижения предприятия, опыт, принципы, лежащие

в основе оплаты труда данного управляющего.

В разделе может быть также дано описание правовой (юридической) формы организуемой в рамках реализации инвестиционного проекта, структуры (предприятия) с четким обозначением прав собственности и распределения прибыли.

При описании собственников необходимы данные: перечень юридических (или физических лиц, их Ф.И.О.), доля собственности, степень вовлеченности в деятельность предприятия, форма собственности (обыкновенные или привилегированные акции, действительный или ограниченный партнер), имеющиеся и сохраняющие силу эквиваленты акций (опционы, конвертируемый долг и т.д.), количество акций, разрешенных к выпуску и выпущенное число акций и т.д.

9. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Данный раздел бизнес-плана является итоговым и просчитывается по результатам прогноза производства и сбыта продукции.

При разработке финансового плана должны быть учтены характеристики и условия среды, в которой предполагается реализация инвестиционного проекта:

• налоговая среда (перечень видов налогов, ставки налогов и сроки их выплаты, тенденции изменения);

• изменение курса валют, по которым ведется расчет проекта;

• дифференцированная инфляционная характеристика среды;

• дата начала и время реализации проекта;

• горизонт расчета проекта.

Финансовый план включает три документа: а). Отчет о прибылях и убытках б). План-баланс и в). Отчет о движении денежных средств

Отчет о прибылях и убытках отражает операционную деятельность предприятия в текущий период проекта. С помощью данного отчета можно определить размер получаемой предприятием прибыли в определенный период времени.

План-баланс отражает финансовое состояние предприятия на конец рассчитываемого периода времени, из анализа которого можно сделать вывод о росте активов и об устойчивости финансового положения предприятия, реализующего проект, в конкретный период времени.

Отчет о движении денежных средств показывает формирование и отток денежной наличности, а также остатки денежных средств предприятия в динамике от периода к периоду.

На основе результатов трех отчетов проводится анализ финансовых ресурсов предприятия и выработка схемы финансирования инвестиционного проекта.

Формы и методы финансирования проектов многообразны. Наиболее часто используемые в практике промышленных предприятий следующие:

• получение финансовых ресурсов путем выпуска акций (наиболее распространенная и предпочтительная форма финансирования в первоначальный период реализации крупных проектов). Акционерный капитал приобретается путем эмиссии обыкновенных и привилегированных акций;

• долговое финансирование (приобретение долгосрочного кредита в коммерческих банках, кредиты в государственных структурах, ипотечные ссуды, частное размещение долговых обязательств). При выборе варианта кредитования необходимо учитывать ситуацию на кредитном рынке, условия получения кредитов (кредитная ставка, сроки истечения долговых обязательств, условия по обслуживанию долга);

• лизинговое финансирование (например, когда лизинговая компания приобретает у изготовителя основные средства, а затем сдает их пользователю во временное пользование).

Сумма собственного и заемного капитала должна быть достаточной для покрытия отрицательной величины остатка денежных средств в любой период времени проекта.

Сводные данные об источниках формирования и размерах капитала целесообразно свести в таблицу.

Каждая из альтернативных схем финансирования должна быть просчитана и дана оценка последствий ее применения.

Система показателей эффективности инвестиционного проекта представляется двумя группами показателей: показатели финансового состояния предприятия и показатели эффективности инвестиций, рассчитанные по выбранной ставке дисконтирования.

Первая группа показателей характеризует эффективность оперативной деятельности предприятия в ходе реализации инвестиционного проекта:

• прибыльность проекта,

• рентабельность капитала,

• показатели финансовой деятельности: ликвидности и финансовой устойчивости.

Вторая группа показателей характеризует эффективность инвестиций в проект:

• срок окупаемости (показывает время возврата вложенных средств и используется в качестве показателя, характеризующего риск проекта);

• чистая приведенная величина дохода (абсолютная величина, отражающая масштабы проекта и размер дохода от нового производства);

• индекс прибыльности (характеризует прибыльность проекта);

• внутренняя норма рентабельности (качественный показатель, характеризующий доходность инвестиций).

При расчете данных показателей часто вызывает затруднения у разработчиков проекта выбор ставки дисконтирования, поскольку отсутствуют какие-либо рекомендации по ее определению. При назначении ставки дисконтирования обычно ориентируются на существующую или ожидаемую ставку по банковским кредитам или депозитам или на субъективную оценку, основанную на опыте инвестора.

10. АНАЛИЗ РИСКОВ ПРОЕКТА. АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТА

Проблема риска и дохода в производственной и финансовой деятельности предприятия является одной из главных. Для предприятия риск означает вероятность наступления неблагоприятного события, которое может привести к потере части его ресурсов, недополучению доходов или появлению дополнительных расходов в результате производственной и финансовой деятельности. Современная экономическая ситуация, в которой работают предприятия, неблагоприятна. Конъюнктура рынка изменяется, и поэтому предприятия постоянно сталкиваются с риском, т.к. происходят перемены в положении конкурентов, изменяются условия и формы финансирования, система налогообложения и т.д. Поэтому при разработке бизнес-плана должны быть учтены возможные изменения рыночной ситуации.

Проводят качественный и количественный анализ риска. Задачей первого является определение факторов риска и этапов работ, при выполнении которых возникает риск. Количественный анализ предполагает определение размера риска, что является более сложной задачей.

Количественный анализ риска можно провести, используя различные методы, главными из которых являются:

• статистический;

• анализ целесообразности затрат;

• метод экспертных оценок;

• метод использования аналогов;

• аналитические методы.

Предприятие для уменьшения риска может использовать различные аналитические методы, позволяющие повысить надежность результатов инвестиций: метод математической статистики, экономико-математическое моделирование, анализ чувствительности.

Последний часто используется экспертами, поскольку позволяет специалистам по проектному анализу учесть риск и неопределенность. Целью анализа чувствительности является определение степени влияния критических факторов на финансовые результаты проекта. В качестве ключевого показателя, относительно которого проводится оценка, выбирается один из интегральных показателей эффективности (срок окупаемости проекта, индекс прибыльности, чистый дисконтированный доход или внутренняя норма рентабельности). В процессе анализа чувствительности изменяются значения выбранного критического фактора и, при прочих неизменных параметрах, определяется зависимость значения ключевого показателя эффективности проекта от этих изменений.

Как правило, критическими факторами являются:

• объем сбыта продукции предприятия;

• цена продукции;

• издержки производства;

• время задержки платежей за реализованную продукцию;

• условия формирования запасов (производственных запасов сырья, материалов и комплектующих изделий, а также запасов готовой продукции) — условия формирования капитала;

• показатели инфляции и др.

В результате определения чувствительности инвестиционного проекта к критическим факторам в процессе проектирования разрабатываются мероприятия по уменьшению риска и устанавливается оптимальный вариант реализации инвестиционного проекта.

11. ВЫВОДЫ

В разделе делается общее заключение о возможности реализации проекта. Приводится несколько основных финансовых показателей предполагаемой рентабельности, указывается период окупаемости, потребность в заемных средствах, возможность их использования и возврата.

12. ПРИЛОЖЕНИЯ

В данном разделе бизнес-плана формируются данные, документы, графики, схемы, таблицы, которые необходимы для описания и подтверждения информации, содержащейся в бизнес-плане. В связи с тем, что объем бизнес-плана не должен быть слишком большим, но при этом в нем должна содержаться вся необходимая информация, пояснения расчетов, нормативно-справочную информацию и т.п. помещают в приложения, размер которых не ограничивают.

Как видно из приведенного описания, структура бизнес-плана достаточно обширная, затрагивает различные аспекты инвестиционной, снабженческой, производственной и сбытовой деятельности предприятия. Зачастую объем бизнес-плана сравним с объемом описания его основных разделов, которое приведено в данной дипломной работе. Это свидетельствует о необходимости уметь кратко и при этом достаточно полно составлять бизнес-план.

Бизнес-план — один из конечных продуктов того, что называется корпоративной культурой (corporate culture) компании. В зависимости от того, какая атмосфера царит в компании, как складываются взаимоотношения между сотрудниками, как распределены полномочия, какие цели и задачи ставит перед собой предприниматель и его команда, бизнес-план может принимать самые разные выражения. По словам Лестера Тобиаса, «Структура организации определяется качеством индивидуумов, которые ее составляют. По крайней мере, из этого стоит исходить».

Проанализировав типовую структуру можно сделать вывод, что бизнес-план является достаточно гибким инструментом, применение которого необходимо во всех случаях, когда решаются вопросы инвестиционной деятельности. В перечне обязательных пунктов бизнес-плана имеются такие, которые описывают положительные и отрицательные стороны организации (потенциал и проблемы), а также возможности и угрозы внешней среды. Кроме того, предусматривается анализ рисков и расчет предполагаемого уровня эффективности инвестиций.

**3. Обоснование экономической целесообразности   
новой продукции и разработка бизнес-плана   
на ее производство**

***3.1. Краткая характеристика основных свойств, процесса  
производства, агрономической и экономической эффективности  
концентрированного органического удобрения «Агровит-Кор»***

Поскольку обследованное нами предприятие является сельскохозяйственным, а основным направлением его деятельности, судя по удельному весу товарной продукции, является отрасль растениеводства, вопросы, связанные с повышением урожайности сельскохозяйственных культур, повышения качества продукции, снижения себестоимости – являются одними из наиболее актуальных для главных специалистов хозяйства.

Согласно результатам исследований многих отечественных и зарубежных ученых, качество, количество, а соответственно и себестоимость растениеводческой продукции во многом зависит от уровня использования органических удобрений.

В зависимости от типа почв и содержания в них гумуса рекомендуемые зональными НИИСХами дозы внесения традиционных видов органических удобрений изменяются в диапазоне от 20 до 80 т/га. Для Ростовской области, например, оптимальные дозы на черноземах составляют 50-60 т/га полуперепревшего навоза, на каштановых почвах – 30-40 т/га.

Учитывая тот факт, что последействие традиционных видов органики составляет 3-4 года, а органические удобрения вносятся на конкретный участок в среднем 1 раз за 8-10 лет, можно констатировать, что вынос питательных веществ культурными растениями из почвы и снижение содержания в них гумуса опережает восстановление почвенного плодородия вследствие внесения органических удобрений.

Вместе с тем, даже для обеспечения рекомендуемых доз внесения органики, на каждые 1000 га пашни необходимо содержать до 200 условных голов КРС, что значительно больше существующего в настоящее время в большинстве хозяйств поголовья (табл. 11).

*Таблица 11*

Поголовье КРС по федеральным округам   
(в хозяйствах всех категорий на конец года), тыс. голов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Федеральные округа | 1997 год | 2007 год | 2007 год в % к 1997 году |
| РФ | 48240 | 26532 | 55,0 |
| Центральный | 10934 | 5270 | 48,2 |
| Северо-западный | 1995 | 1225 | 61,4 |
| Южный | 7626 | 4095 | 53,7 |
| Приволжский | 13722 | 8180 | 59,6 |
| Уральский | 2830 | 1820 | 64,3 |
| Сибирский | 9250 | 5300 | 57,3 |
| Дальневосточный | 1883 | 642 | 34,1 |

Уменьшение поголовья животных и птицы в последние 10 лет привело к резкому снижению объемов вносимых органических удобрений, величина которых на 1 га пашни составляет в настоящее время 0,6 т (табл. 12).

*Таблица 12*

Применение органических удобрений в с.-х. предприятиях РФ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Годы | Внесено | |
| всего, млн. т | на 1 га пашни, т |
| 1970 | 216,5 | 1,7 |
| 1975 | 345,1 | 2,7 |
| 1980 | 389,2 | 3,0 |
| 1985 | 457,7 | 3,6 |
| 2000 | 389,5 | 3,0 |
| 2003 | 111,7 | 0,9 |
| 2004 | 88,1 | 0,7 |
| 2005 | 86,1 | 0,7 |
| 2006 | 72,1 | 0,6 |
| 2007 | 70,0 | 0,6 |

Положение усугубляется еще и тем, что в большинстве сельскохозяйственных предприятий практически разрушена материально-техническая база для производства и внесения традиционных видов органических удобрений. Финансовое положение сельскохозяйственных товаропроизводителей не позволяет им изыскивать необходимые средства для организации переработки и внесения требуемых объемов органики.

В сложившейся ситуации необходим поиск совершенно новых путей решения данной проблемы, одним из которых является организация производства и использования различных видов концентрированных органических удобрений (КОУ), одним из представителей которых являются суперудобрения различных видов.

В связи с высоким, по сравнению с прочими видами органики, удобрительным эффектом суперудобрений, они представляют особый интерес для производителей сельхозпродукции. Технология их изготовления представлена на рис.2.



***Рис. 2 - Технология производства и использования суперудобрения (СУ)***

В результате применения данной технологии удобрительные качества навоза, применяемого в качестве основного компонента при производстве суперудобрения, многократно усиливаются добавлением других компонентов и специальной обработкой их смеси.

Отличительной особенностью КОУ от других видов удобрений является наличие в них высокой концентрации питательных элементов (азота, фосфора, калия, органического вещества), экологическая безопасность (отсутствие тяжелых металлов, пестицидов), малые дозы внесения (биогумус – от 3,0 до 10 т/га, суперудобрения – от 0,5 до 2,0 т/га для зерновых и пропашных культур и до 3,0 т/га – для картофеля). Эти и другие качества КОУ и традиционных видов органических удобрений, по данным Бондаренко А.М., приведены в таблице 13.

*Таблица 13*

Сравнительная характеристика органических удобрений

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Навоз КРС | Кури-ный помет | Ком-пост | Био-гумус | Супер-удоб-рение |
| 1. Органическое вещество, % | 18-20 | 40-45 | 18-25 | 20-30 | 50-60 |
| 2. Вода, % | 70-80 | 50-55 | 60-70 | 40-75 | 25-35 |
| 3. Семена сорняков, тыс. шт./кг | 1-7 | 0,1-1 | Есть | Могут быть | Нет |
| 4. Удобрительный эффект в у.е. | 1 | 3-4 | 1-1,5 | 8-12 | 100 |
| 5. Последействие, лет | 3-4 | 2-3 | 3-4 | 3-4 | 10-15 |

Малые дозы внесения КОУ авторы объясняют высокой концентрацией в них питательных элементов. Согласно приведенным в табл. 13 данным, при требуемой дозе внесения полуперепревшего навоза 40 т/га биогумуса потребуется 3,3-5 т/га, а суперудобрения 0,4 т/га. Такое различие в дозах может обеспечить значительное снижение затрат на транспортирование и внесение, а также позволит резко увеличить удобряемые площади.

Приведенные в табл. 1.11 данные также показывают, что последействие сравниваемых видов органических удобрений существенно различно. Значительно отличается данный показатель у суперудобрений. При сроке последействия в 10 лет появляется возможность внесения этих видов удобрений только на паровом поле для обеспечения баланса гумуса в почве.

В настоящее время известно уже несколько десятков видов суперудобрений, разработанных и производимых в нашей стране и за рубежом. Каждый из них имеет свои качественные характеристики и различные рекомендации по своему применению. В южном регионе РФ наиболее известно суперудобрение марки «Агровит Кор». По мнению разработчиков 1 тонна этого суперудобрения равноценна 100 т полуперепревшего навоза. Проводимые полевые испытания различными НИИСХ, а также опыт некоторых сельхозтоваропроизводителей, в большинстве случаев скорее подтверждают эти данные, чем опровергают их.

В период с 1992 по 2001 гг. проведена широкая апробация суперудобрения в ведущих зональных НИИ южного региона России и за рубежом. Результаты производственной проверки показали, что исследуемое удобрение по своим качественным показателям превосходит все виды традиционных органических удобрений. При этом разными авторами называется рост удобрительного эффекта в сравнении с полуперепревшим навозом от 20 до 150 раз.

По оценкам различных специалистов, в зависимости от дозы вносимого суперудобрения урожайность возделываемых культур возрастает следующим образом: озимой пшеницы – на 19-26%; ячменя – 14-54%; кукурузы на   
зерно – 23-43%; на силос – 24-40%; картофеля – 30-37%; томатов – 30-60%; моркови –14-39% /13, 81/.

По данным А.М. Бондаренко между дозой внесения суперудобрения «Агровит Кор» и урожайностью с.-х. культур существуют следующие взаимосвязи (табл. 14).

Технология производства суперудобрений, в отличие от технологии приготовления биогумуса, для которой необходимы лишь бетонированные площадки, требует наличие специального помещения для монтажа технологического оборудования. Очевидно, что потребные капиталовложения для реализации технологии производства этого вида концентрированного органического удобрения будут более высокими.

*Таблица 14*

Влияние различных доз суперудобрения «Агровит Кор»   
на урожайность некоторых сельхозкультур

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Культура | Прибавка урожая при различных  дозах внесения, ц/га | | | |
| 1 т/га | 1,5 т/га | 2 т/га | 3 т/га |
| Зерновые (оз. пшеница) | 1,2 | 3,4 | 5,8 | 6,4 |
| Овощи (томаты) | 54 | 112 | 187 | 209 |

При расчете планируемых затрат на приготовление концентрированных органических удобрений необходимо учитывать стоимость исходного сырья (навоз и добавки). Очевидно, что производство концентрированных органических удобрений будет оправдано только при условии получения дополнительного экономического эффекта от их использования в сравнении с традиционными видами удобрений, поскольку затраты на производство КОУ значительно превышают затраты на производство твердого, полужидкого и жидкого навоза.

Приведенный выше анализ позволяет предположить, что значительно меньшие эквивалентные дозы внесения суперудобрения по сравнению с традиционными видами органики позволят существенно снизить затраты на транспортировку и внесение КОУ, увеличить удобряемые площади и обеспечить большие объемы получения дополнительной продукции.

Однако, несмотря на многие положительные качества КОУ, они пока не находят широкого применения в сельскохозяйственных предприятиях страны. Прежде всего это во многом объясняется необходимостью больших капитальных затрат на организацию их производства, недостаточной отработанностью технологии и технических средств для внесения удобрений в почву. В отличие от традиционной органики КОУ имеет пылевидную структуру, низкую плотность (0,5-0,7 т/м3 при влажности 40%) и вносятся в почву сравнительно малыми дозами. Все это затрудняет применение существующих механизированных технологий и технических средств для внесения КОУ в почву.

Вместе с тем, в ряде институтов механизации РАСХН ведутся успешные работы по созданию необходимых машин и орудий. Во ВНИПТИМЭСХ, например, разработано техническое средство для поверхностного внесения КОУ. В качестве базовой использована машина типа РУМ (МВУ), которая при необходимой доработке позволяет вносить удобрения с требуемыми физико-механическими свойствами дозами от 0,2 до 10 т/га, что отвечает требованиям по внесению суперудобрения. При этом неравномерность распределения удобрений по поверхности почвы находится в пределах допустимых значений.

Для внутрипочвенного внесения концентрированных органических удобрений, которое целесообразно проводить одновременно с посевом пропашных культур, разработана машина на базе пропашной сеялки   
СУПН-8. Система, устанавливаемая на сеялку СУПН-8, позволяет проводить эффективное внутрипочвенное внесение КОУ с дозами от 0,4 до 3,6 т/га.

Разработанные машины показали хорошие результаты в ходе производственной проверки и испытаний на машиноиспытательной станции, в связи с чем они были поставлены на серийное производство.

Таким образом, КОУ – суперудобрение «Агровит Кор» имеет множество положительных моментов с точки зрения экологии, экономики, эффективности сельскохозяйственного производства. Однако, поскольку технологии производства и использования данного вида удобрения являются для обследованного предприятия новыми, необходимо не только просчитать планируемый уровень затрат и доходов, но и оценить риски, дополнительные возможности и угрозы внешней среды. Это удобнее всего сделать посредством составления бизнес-плана. В следующем пункте данной работы мы привели разработанный нами проект бизнес-плана с некоторыми комментариями, дополнениями и пояснениями.

***3.2. Описание процедуры составления разделов   
бизнес-плана на производство и использование   
концентрированного органического удобрения***

В данном пункте мы дадим подробные рекомендации и инструкции по составлению бизнес-плана на производство и использование КОУ суперудобрение «Агровит Кор». Поскольку в предыдущем пункте уже была достаточно подробно описана рекомендуемая структура типового бизнес-плана, здесь мы не будем останавливаться и конкретизировать каждый следующий элемент бизнес-плана. При этом в тех местах, где по нашему мнению пояснения необходимы, они будут даваться в круглых скобках, курсивом. *(Так, например, будут выглядеть наши комментарии, которые, конечно же, в основной текс бизнес-плана не включаются)*. Основной текст бизнес-плана ниже отражается обычным шрифтом, таким, каким написано это предложение. Далее приводится непосредственно сам бизнес-план:

Название проекта – «Приобретение и эксплуатация для собственных нужд линии по производству концентрированного органического удобрения «Агровит Кор».

Разработчики проекта – *(указывается список проектной группы по фамилиям, именам и отчествам)*

Ответственный разработчик: *(Указывается Ф.И.О. руководителя проектной группы)*

Дата начала проекта – 01.08.2008 г.

Продолжительность – 5 лет.

**Общая информация**

**Название предприятия**

Открытое акционерное общество «Сеятель» Сальского района, Ростовской области (далее: Хозяйство).

**Руководитель предприятия**

Генеральный директор: Герин А.И.

**Сведения о предприятии**

**Сфера деятельности и отраслевая принадлежность**

Основные виды деятельности

Сельское хозяйство: растениеводство, животноводство и садоводство;

Переработка: мельница, маслобойня.

**Организационно-правовая форма предприятия**

Коммерческое сельхозпредприятие коллективно-долевой формы собственности.

**Основные потребители**

Предприятия переработки сельхозпродукции различных форм собственно­сти.

**Персонал:** 420 человек.

**Краткое описание проекта**

**Цель проекта**

*(В цели проекта необходимо кратко, одним-двумя предложениями описать главную цель проекта, по которому составляется бизнес-план. Например, предлагаем нижеследующую формулировку.)*

Предлагаемый бизнес-план содержит обоснование целесооб­разности приобретения линии производства и дальнейшего внутрихозяйственного использования концентрированного органического удобрения «Агровит Кор» (далее КОУ), изготавливаемого из навоза сельскохозяйственных животных (70% сырья), торфа, лигнина, отходов бойни (переработки мясной продукции), почвы и альфа-добавки, представляющей собой один из компонентов КОУ секретного состава, реализуемого фирмой – поставщиком линий для производства КОУ.

**Объект инвестиций:**

*(В данном подпункте необходимо указать основные отличительные особенности или свойства объекта инвестирования – линии для производства КОУ.)*

Линия для производства КОУ включает в себя комплекс машин для хранения и подготовки исходного сырья, производства и хранения готового КОУ.

Линия для производства КОУ может быть различной по производительности. Предварительно проведенные расчеты показали, что из всех альтернатив Хозяйство нуждается в приобретении линии производительностью не более 3 тонн/сутки. Подробный перечень машин, входящих в состав данной линии, их технико-эксплуатационные и экономические характеристики приведены в приложении настоящего бизнес-плана.

**Цели настоящего проекта**

*(В данном подпункте более подробно указываются те цели проекта, которые должны быть достигнуты для достижения главной цели.)*

1. Рассмотреть практическую возможность приобретения, запуска и производства КОУ, с последующим их использованием на полях Хозяйства.

2. Рассчитать планируемый уровень окупаемости проекта приобретения и эксплуатации линии по производству КОУ.

3. Определить показатели эффективности производства и внутрихозяйственного использования КОУ.

4. Определить возможность возврата кредитных ресурсов на заданных условиях и в фиксированные сроки кредитования.

**Задачи в инвестиционный период**

*(Для достижения указанных выше целей необходимо решить ряд основных задач. Эти задачи указываются в данном пункте.)*

1. Обоснование величины производительности линии для производства КОУ, которая находится в зависимости от сырьевой базы и потребности растениеводства в данном удобрении.

2. Согласование условий приобретения и приобретение линии для производства КОУ требуемой производительности у официального дилера фирмы ООО «Нооэкосфера XXI века» г. Ростова-на-Дону.

4. Обоснование структуры и количества требуемого сырья; заключение договоров поставки на ближайшие 2 года.

5. Доставка, монтаж и запуск производственной линии.

6. Обеспечение выполнения экологических требований к данному виду производства: обустройка территории, обеспечение работников требуемыми средствами защиты, постройка склада для временного хранения КОУ.

7. Плановая эксплуатация производственной линии.

**Стратегия реализации проекта**

*(Стратегия – это долговременный план действий. Стратегия помогает планированию своих действий и убеждению потенциальных инвесторов в серьезности ваших намерений)*

Для достижения поставленных целейи задач предлагается сле­дующая стратегия реализации проекта.

1. Проведение необходимых предварительных технико-экономических, агрохимических и оптимизационных расчетов для обоснования требуемой производительности линии, стоимости ее приобретения, доставки и монтажа, возведения дополнительных сооружений.

2. Проведение предварительных технико-экономических расчетов окупаемости внутрихозяйственного производства и использования КОУ, а именно:

2.1. Определение изменения затрат на внесение органических удобрений (экономия/перерасход);

2.2. Определение изменения количества и качества получаемой продукции растениеводства, а также выручки от ее реализации (увеличение/уменьшение выручки).

2.3. Расчет дисконтированного дополнительного дохода/затрат за период срока жизни настоящего проекта (5 лет).

2.4. Расчет интегрированных показателей эффективности инвестиций в приобретение и эксплуатацию линии для производства КОУ.

3. В случае положительных показателей эффективности инвестиций – разработка бизнес-плана.

4. Определение инвесторов в соответствии с границами допустимых условий кредита.

5. Финансирование, приобретение, доставка и монтаж производственной линии.

6. Эксплуатация линии, временное хранение и внесение КОУ на поля Хозяйства.

7. Реализация продукции растениеводства, возврат кредитных средств и осуществление цикличности производства-внесения КОУ. Необходимы предварительные расчеты требуемых материальных и финансовых средств для обеспечения бесперебойного цикла производства.

8. Осуществление текущего контроля и учета выполняемости намеченных в бизнес-плане показателей эффективности инвестиций.

**Форма и степень участия государства**

*(В случае участия в инвестиционном проекте государственных органов, либо осуществления проекта в соответствии с указами, законами и другими решениями властных структур, данный факт необходимо указать. Это может придать уверенности потенциальным инвесторам в возвратности капитала. В случае отсутствия участия властных структур данный подпункт опускается)*

Проект осуществляется по инициативе Хозяйства, заинтересованных государственных органов не имеется.

**Потребность в инвестициях**

*(В результате предварительных технико-экономических расчетов устанавливается потребность в инвестициях, то есть общая сумма стоимости проекта. Срок привлечения инвестиций означает расчетный срок выплат средств, получаемых в кредит. Цифровые данные, приведенные ниже определены лично автором данной дипломной работы в соответствии с рекомендациями, ограничениями и требованиями, определенными дипломным руководителем. Для определения более точных значений некоторых количественных показателей потребовалось бы осуществить полный пересчет технологических карт производства продукции растениеводства, а также провести оптимизацию технических средств линии по производству КОУ «Агровит Кор» и составить подробную смету расходов, что не входило в задачи данной дипломной работы. В последующих пунктах еще будут встречаться подобные цифры, однако комментарии об источнике их получения мы опустим.)*

1. Общая сумма необходимых инвестиций по проекту составляет   
10 000 000 (десять млн.) руб.

2. По результатам оценки финансового состояния Хозяйства на момент начала осуществления проекта собственные свободные средства составят   
450 000 (четыреста пятьдесят тыс.) руб.

3. Требуемая сумма привлеченных финансовых средств составляет   
9 550 000 (девять млн. пятьсот пятьдесят тыс.) руб.

4. По результатам предварительных экономических расчетов обоснования эффективности инвестиций срок их привлечения (срок кредита) составляет не более 5-ти лет.

5. Предполагаемая (расчетная) ставка кредитования — 16% годовых.

6. Предполагаемая форма инвестирования — открытая кредитная линия или долгосрочный кредит.

5. Предполагаемые сторонние источники финансирования — банки, страховые компании, инвестиционные фонды, частные инвесторы.

**График реализации проекта**

Основные стадии реализации проекта описаны в инвестици­онном плане настоящего бизнес-плана.

**Использование капитала**

*(В данном пункте указывается каким образом или на что используются необходимые для инвестирования средства.)*

Инвестиционный капитал используется следующим образом.

1. Стоимость оборудования .......................................8 000 000 (80,0%).

2. Строительно-монтажные работы ......................... 1 500 000 (15,0%).

3. Наличность кассы ..................................................... 150 000 (1,5%).

4. Проектирование, согласования,сметы ................... 100 000 (1,0%).

5. Шеф-монтаж оборудования и запуск...................... 250 000 (5,0%).

Всего: 10 000 000 (100%).

**Финансовое обеспечение**

*(Здесь необходимо указать то, чем рискует предприятие в случае неудачи. В настоящее время многие банки, выдающие кредиты, требуют залог имущества, чаще всего – движимого. Как только наша кредитная система начнет выдавать кредиты под обоснованный бизнес-план, необходимость в залогах снизится. Весьма положительным моментом для инициаторов бизнес-проектов могут являться поручительства и гарантии третьих лиц.)*

В качестве обеспечения проекта рассматриваются:

1) залог основных фондов и средств, оборудования;

2) поручительства третьих лиц.

По предложениям инвесторов могут рассматриваться допол­нительные варианты финансового обеспечения проекта.

**Финансовая оценка проекта**

*(В данном пункте указываются основные финансовые показатели, характеризующие эффективность инвестиций. Ниже приведены основные, с нашей точки зрения, показатели. При этом 2-й, 3-й и 5-й показатели являются уже общепризнанными у нас в стране и поэтому их величины указывать обязательно. Расчеты указанных показателей осуществлены с использованием общеизвестных методик, поэтому формулы расчетов во избежание загромождения текста не приводятся.)*

Прогнозируемые показатели эффективности проекта, полага­емые при его реализации в соответствии с программами, следу­ющие:

1) PI — индекс прибыльности — 1,92;

2) РВ — период окупаемости — 36 месяцев;

3) NPV — чистый приведенный доход — 2 590 138 руб.;

4) MIRR — дисконтная норма рентабельности — 13,39%;

5) IRR — норма рентабельности — 43,32%.

Анализируя полученные в результате расчетов по настоя­щему проекту индексы и интегральные показатели, можно сде­лать вывод о целесообразности принятия решения финанси­рования данного проекта, его финансовой устойчивости в течение длительного периода времени в процессе эксплуата­ции объекта.

**Риски**

*(В данном пункте необходимо кратко охарактеризовать возможные риски, то есть ситуации, процессы или явления, возникновение которых может снизить доходность проекта. В случае наличия рисков нужно указать мероприятия по их снижению. В данном бизнес-плане нами предлагается группировка рисков по стадия проекта, хотя это не является обязательным, но позволяет лучше ориентироваться в общем перечне рисков.)*

Оценка возможных рисков проводится по стадиям проекта:

А) Подготовительная стадия

1. Отношение властей — риск отсутствует. Проект про­водится с целью сохранения почвенного плодородия, улучшения качества и увеличения количества производимой продукции растениеводства, что согласуется с некоторыми областными и федеральными программами развития сельскохозяйственного производства.

2. Доступность подрядчиков на месте — риск незначителен. На местном районном рынке строительных работ наблюдается превышение предложения над спросом и существует возможность выбора подрядной и суб­подрядной организации в результате тендера.

3. Удаленность от инженерных сетей — риск незначителен. Хозяйство обладает необходимыми инженерными сетями и коммуникациями. Электроснабжение производственных объектов при отсутствии долгов за электроэнергию осуществляется практически без отключений, за исключением аварийных, вероятность которых в среднем за последние три года незначительна и составляет 4%.

Длительность аварийных отключений позволит осуществить плановый монтаж оборудования и практически не повлияет в дальнейшем на процесс производства КОУ.

Б) Строительная стадия

1. Недобросовестность подрядчика — риск присутствует. При проведении строительно-монтажных работ необходимо привлечение нескольких подрядчиков к разным видам работ. Это дает возможность перепоручения работ при возникнове­нии рисков и диверсификации ответственности за возможные риски.

2. Недостатки проектно-изыскательских работ — риск отсутствует. У поставщика оборудования ООО «Нооэкосфера XXI века» имеются опробованные проекты возведения подобных производственных линий.

3. Непредвиденные затраты, в том числе из-за инфляции, — риск присутствует. Проведение долгосрочного прогноза эконо­мической и политической ситуации. Страхование от этого вида риска.

В) Стадия эксплуатации

в.1) Финансово-экономические риски.

1. Неустойчивость спроса на произведенную сельхозпродукцию — риск присутствует. Грамотное предложение ценовой политики, реализация продукции (прежде всего – зерновых) после хранения в хозяйстве в зимнее-весенний период.

2. Рост налогов — риск незначителен. Цель проводимой налоговой реформы - положительно влиять на сельскохозяйственное производство.

в.2) Социальные риски

1. Трудности с набором квалифицированного персонала — риск незначителен. Подбор персонала из числа работников Хозяйства, двухнедельное обучение сотрудниками ООО «Нооэкосфера XXI века» в процессе запуска производственной линии.

2. Недостаточный уровень зарплаты — риск присутствует. Применение системы поощрений персоналу по результатам ра­боты за период. Поощрение работников растениеводства за соблюдение агротехнических требования возделывания культур.

в.3) Технологические риски

1. Изношенность инженерных сетей — риск незначителен. Основная требуемая коммуникация – линия электроснабжения имеет достаточную надежность. В случае нарушения энергоснабжения по причине аварийных отключений технологический процесс практически не нарушается, поскольку средний период отключений не превышает максимально допустимый.

2. Пожары — страхование.

в.4) Экологические риски

1. Вредность производства — риск присутствует. Строительство объекта рядом с животноводческими объектами, которые уже имеют требуемую удаленность от жилого сектора и являются поставщиками основного сырья для производства КОУ – навоза сельскохозяйственных животных.

2. Природно-климатические условия – риск значителен (в засушливые годы прибавка урожая незначительна). Страхование посевов, урожая. Расчеты эффективности для сложившейся структуры чередования влажных и засушливых годов: из пяти лет в среднем – 1 засушливый, 1 влажный и 3 умеренных.

в.5) Криминальные риски – отсутствуют.

*(На этом краткое описание проекта заканчивается. Данному пункту следует уделять особое внимание, поскольку большинство потенциальных инвесторов, даже в случае возникновения заинтересованности, изучают именно его. Этот пункт составляется в самом конце, после детальной проработки бизнес-плана, выявления его сильных и слабых сторон. Не следует приукрашивать в нем сведения, поскольку в случае возникновения заинтересованности инвесторов, они будут изучать бизнес-план дальше очень внимательным образом.)*

**КОМПАНИЯ**

**Общая информация**

**Наименование**

Открытое акционерное общество «Сеятель» Сальского района Ростовской области.

**Первоначальные или настоящие цели компании**

Производство, частичная переработка и реализация сельскохозяйственной продукции, осуществление иных видов деятельности в рамках Устава Хозяйства.

**Область деятельности**

Сельское хозяйство, переработка, маркетинг, менеджмент.

**Продукты и услуги**

**Перечень продукции или услуг**

Среди всех производимых товаров и услуг Хозяйством в рамках данного бизнес-плана необходимо проследить производство, изменение количества и качества следующих видов продукции:

*Таблица 15*

Состав компонентов КОУ суперудобрение «Агровит Кор»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование компонента | Удельный вес по массе, % | Требуемое количество, тонн/год | Наличие в хозяйстве, тонн/год |
| Полуперепревший навоз | 70,0 | 210 | 950 |
| Торф | 10,0 | 30 | нет |
| Лигнин | 10,0 | 30 | нет |
| Почва (верхний слой) | 5,0 | 15 | имеется |
| альфа-добавка | 5,0 | 15 | нет |
| Объем производства КОУ | 100,0 | 300 | – |

*Таблица 16*

Список продуктов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Ед. изм. | Урожайность текущая, ц/га | Урожайность в течение последействия, в сред., ц/га |
| Озимая пшеница | тонн | 25,0 | 32,5 |
| Озимый ячмень | тонн | 18,0 | 23,0 |
| Яровая пшеница | тонн | 15,0 | 19,5 |
| Яровой ячмень | тонн | 12,0 | 15,5 |
| Кукуруза на зерно | тонн | 35,0 | 45,0 |
| Горох | тонн | 20,0 | 26,0 |
| Кукуруза на з/к | тонн | 200,0 | 240,0 |
| Подсолнечник | тонн | 14,0 | 18,0 |

Согласно установленному составу компонентов КОУ нами было рассчитано их необходимое количество, исходя из требования 10-типольного севооборота, применяемого в Хозяйстве, размера пашни 4000 га и нормы внесения на одно поле севооборота 0,75 тонн/га. Хозяйство обладает необходимым количеством наиболее весомого в структуре компонента - полуперепревшим навозом. Почва, входящая в состав удобрения, берется с любого поля, не обязательно чернозем, но и не глина. Остальные компоненты Хозяйство должно будет приобрести.

В таблице 16 отражены не все культуры, возделываемые в Хозяйстве. Однако именно по этим культурам будет ожидаться эффект, выражающийся в увеличении урожайности культур и качества продукции. Качество следует оценивать в первую очередь по озимой и яровой пшенице, выражающееся в увеличении содержания клейковины, что может несколько увеличить цену реализации зерна.

В результате проведения опытов независимыми исследовательскими организациями, среди которых Сев.-Кав.МИС, ВНИИСЗК (институт сорго и зерновых культур), было установлено, что применение КОУ в дозе 0,75 тонн/га равноценно внесению традиционного полуперепревшего коровьего навоза в дозе 20 т/га. Эта эквивалентность выражается в получении одинаковой прибавки урожая в течение последующих 3 лет в среднем. При этом последействие КОУ сохраняется и в дальнейшем на протяжении еще 7 лет, то есть общее последействие равно 10 годам. Качество продукции растениеводства, выраженное в цене реализации при внесении КОУ будет на 20-40% выше, в среднем на 30%.

Если хозяйство получает кредит на 3 года, то вероятным источником дополнительного дохода будет именно увеличение качества, то есть увеличение общей стоимости реализуемого зерна на 30%. С учетом того, что существующее поголовье животных не позволяет получать в достаточных количествах для внесения полуперепревший навоз, но позволит произвести требуемое количество КОУ, возрастает не только качество, но и количество производимой продукции.

Резервом для снижения затрат может стать внесение КОУ с дозой, значительно меньшей, чем у полуперепревшего навоза. Внесение КОУ осуществляется зерновыми сеялками, которые имеются в достаточном количестве в Хозяйстве и не требуют переделок для внесения КОУ. Их необходимо будет только настроить на требуемую норму высева КОУ.

Таким образом, несмотря на дополнительные затраты на приобретение линии и дополнительных компонентов, а также производство КОУ, имеются ресурсы для снижения текущих затрат и увеличения получаемого дохода.

**Стадия развития проекта**

Проект находится на стадии поиска инвестора для финанси­рования.

**Цена**

Для обеспечения наиболее полной отдачи инвестиций, следует использовать производственную мощность линии полностью. Теоретический объем производства КОУ может составить 1000 тонн/год. Объем наличного навоза КРС (950 тонн/год) позволяет обойтись собственным сырьем, так как для выхода на полную мощность производства КОУ требуется 700 тонн/год.

Производимое сверх собственных нужд КОУ может быть реализовано близлежащим хозяйствам, с которыми уже идут согласования, по цене ниже рыночной стоимости данного вида удобрения (4500 руб./тонну) на 22,2% - 3500 руб./тонну.

*Таблица 17*

Стартовый баланс

|  |  |
| --- | --- |
| Строка | Сумма, руб. |
| Денежные средства | 15 000,00 |
| Счета к получению | 36 000,00 |
| Сырье, материалы и комплектующие | 23 000,00 |
| Незавершенное производство | 145 000,00 |
| Запасы готовой продукции | 40 000,00 |
| Банковские вклады и ценные бумаги | 0,00 |
| Краткосрочные предоплаченные расходы | 69 000,00 |
| Суммарные текущие активы | 328 000,00 |
| Основные средства | 23 601 000,00 |
| Накопленная амортизация | 18 143 000,00 |
| Остаточная стоимость основных средств | 5 458 000,00 |
| Земля | 0,00 |
| Здания и сооружения | 3 200 000,00 |
| Оборудование | 350 000,00 |
| Предоплаченные расходы | 0,00 |
| Другие активы | 51 000,00 |
| Инвестиции в основные фонды | 0,00 |
| Инвестиции в ценные бумаги | 0,00 |
| Имущество в лизинге | 0,00 |
| Суммарный актив | 9 387 000,00 |
| Отсроченные налоговые платежи | 45 000,00 |
| Краткосрочные займы | 2 560 000,00 |
| Счета к оплате | 0,00 |
| Полученные авансы | 0,00 |
| Суммарные краткосрочные обязательства | 1 437 000,00 |
| Долгосрочные займы | 5 680 000,00 |
| Обыкновенные акции | 500 000,00 |
| Привилегированные акции | 0,00 |
| Капитал, внесенный сверх номинала | 0,00 |
| Резервные фонды | 2 540 000,00 |
| Добавочный капитал | 0,00 |
| Нераспределенная прибыль | -3 450 000,00 |
| Суммарный собственный капитал | 75 000,00 |
| Суммарный пассив | 9 387 000,00 |

**Банк, система учета**

Финансовый год начинается в январе. Принцип учета запасов: FIFO

*(FIFO и LIFO – способы оценки себестоимости запасов, которая складывается из цены покупки и затрат на доставку. Это особенности бухучета.)*

**Анализ рынка**

*(Анализ рынка является следующим, немаловажным пунктом бизнес-плана. Начинается он с анализа потребителей, затем идет анализ каналов сбыта, и замыкает данный пункт – внутренний анализ.)*

**Анализ потребителей**

*(Анализ потребителей является одной из задач маркетинговой деятельности. В настоящее время имеются различные печатные издания о маркетинге, в которых можно подробнее ознакомиться с тем, каким образом осуществляются маркетинговые исследования.)*

За время разработки настоящего бизнес-плана специалиста­ми разработчика проведен анализ потенциальных потребите­лей производимого сверх собственных нужд КОУ.

Опрос проводился в виде беседы с руководителями 10 хозяйств Сальского и Целинского районов с целью получения достоверной информации об использовании ими органических удобрений на полях своих хозяйств.

Данные были систематизированы.

• в 1 хозяйстве имеется большое поголовье животных, поставляющих сырье для органического удобрения, поэтому в нем обходятся своими силами и средствами, поэтому заинтересованности в КОУ не проявили.

• в 2 хозяйствах органические удобрения не вносят, так как нет сырьевой базы, покупка и транспортировка требуемого количества навоза обходится слишком дорого. Выразили большую заинтересованность в КОУ и согласны приобретать ежегодно до 200 тонн КОУ каждое.

• в 5 хозяйствах вносят недостаточное количество органики. В целом данные хозяйства заинтересовались предложением, но еще колеблются в решении о будущем заключении договоров на покупку КОУ. Нерешительность в принятии решения объясняют недостаточной информацией о новом удобрении и временным отсутствием свободных денежных средств.

• в 2 хозяйствах, расположенных в непосредственной близости, заинтересовались предложением покупки КОУ в объеме до 300 тонн каждое, но предложили поставку своего навоза в качестве компонента для КОУ и цену реализации КОУ не более 2500 руб./тонну. В данном случае, по предварительной оценке при полной загрузке производственной линии себестоимость составит не более 700 руб./тонну, поэтому их предложения можно принять.

На основании анализа предпочтений потенциальных покупателей, можно сде­лать вывод о целесообразности приобретения и монтажа данной производственной линии.

**Анализ каналов сбыта**

*(В данном пункте проводится анализ вероятных каналов реализации как оптовых, так и розничных и их потенциальных объемов. Для крупных предприятий анализ каналов сбыта также является одним из чрезвычайно важных моментов прединвестиционной фазы, поскольку может во многом определять размеры будущих производственных мощностей. В нашем случае, при производстве КОУ основной объем потребления обеспечивается внутрихозяйственно, некоторая часть может быть реализована на сторону, однако специальной организации каналов сбыта не потребуется.)*

Посредников в реализации КОУ на сторону не намечается. Удобрение будет реализовано собственными си­лами участников проекта непосредственно потребителям.

**Корпоративный или внутренний анализ**

Для достижения поставленных целей и задач предприятие принимает к сведению опыт монтажа и эксплуатации подобных производственных линий, учитывает анализ рынка органических удобрений и вырабаты­вает собственную ценовую стратегию, тактику операционной работы и управления.

**Конкуренция**

**Основные конкуренты**

Нашими главными конкурентами при реализации части производимого КОУ на сторону яв­ляются специализированные предприятия по производству КОУ. Следует учесть, что согласно проведенному исследованию наши цены реализации будут меньше чем у конкурентов на 22% и более. Производители КОУ удалены от предполагаемых наших потребителей более чем в 5-10 раз, что значительно увеличивает их расходы на доставку удобрений.

Кроме того, следует учесть результаты предварительных согласований с потенциальными покупателями, результатами которых является предконтрактное состояние их большинства.

**Конкурирующая продукция или услуги**

Продукция, предлагаемая конкурентами, имеет аналогичное качество, что будет достигнуто применением аналогичной производственной линии, компонентов, обучения собственного персонала технологическим процессам специалистами ООО «Нооэкосфера XXI века».

Конкурирующей продукцией является используемое в хозяйствах традиционное органическое удобрение – полуперепревший навоз. Однако предлагаемое для производства КОУ превосходит по многих показателям данный вид удобрения. Сравнительную характеристику КОУ и полуперепревшего навоза см. в приложении бизнес-плана. Следует убеждать потенциальных покупателей этими данными и сделать доступной для них результаты собственного использования КОУ: проведение сравнительных опытов, замеров урожайности, качества продукции и последействия КОУ.

**Характер конкуренции**

Конкуренции как таковой на рынке органических удобрений в Сальском и Целинском районах нет. Появление подобной производственной линии никак не повлияет на уровень продаж и интересы специализированных производителей КОУ. Это реакция пассивного наблюдателя.

**Конкурентные цены**

Предлагаемые цены на наше КОУ в целом ниже, чем у конкурентов. Используя превышение спроса над предложением, можно предположить, что весь объем КОУ будет востребован потребителями с начала его производства.

**Валюта проекта**

*(В данном пункте указываются предполагаемые изменения в курсе валюты, инфляции, ставке рефинансирования и налогах. Указываются расчетные значения налоговых выплат.)*

Основная валюта проекта — российский рубль (руб.).

Расчетов на внешнем рынке не предполагается.

*Таблица 18*

Ставка рефинансирования, %

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Валюта | 1-й год | 2-й год | 3-й год | 4-й год | 5-й год |
| Рубль | 12,00 | 12,00 | 12,00 | 12,00 | 12,00 |

*(Знание ставки рефинансирования, динамики ее изменения позволяет прогнозировать изменение ставки процента в банке, выплачиваемого за кредит. Если ставка рефинансирования неизменна, то вероятность изменения ставки процента в банке невелика.)*

*Таблица 19*

Инфляция $ US, %

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Объект | 1-йгод | 2-й год | 3-й год | 4-й год | 5-й год |
| Сбыт | 10,00 | 10,20 | 10,40 | 10,61 | 10,82 |
| Прямые издержки | 10,00 | 10,20 | 10,40 | 10,61 | 10,82 |
| Общие издержки | 10,00 | 10,20 | 10.40 | 10,61 | 10,82 |
| Зарплата | 10,00 | 10,20 | 10,40 | 10,61 | 10,82 |
| Недвижимость | 10,00 | 10,20 | 10,40 | 10,61 | 10,82 |

*Таблица 20*

Ставки налогов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название налога | База | Период | Ставка |
| Налог на прибыль (от продаж) | Прибыль | Месяц | 24% |
| НДС | Добав. стоим. | Месяц | 20% |
| Выплаты в пенс. фонд | Зарплата | Месяц | 28% |
| Выплаты в ФОМС | Зарплата | Месяц | 3,6% |
| Выплаты в ФСС | Зарплата | Месяц | 5,4% |
| Выплаты в ФЗ | Зарплата | Месяц | 1,5% |
| Транспортный налог | Зарплата | Месяц | 1% |
| Налог на образование | Зарплата | Месяц | 1% |
| Налог на польз. автодорог | Объем продаж | Месяц | 2,5% |
| Отчисления в жилфонд | Объем продаж | Месяц | 1,5% |

*Таблица 21*

Налоговые выплаты, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды налоговых выплат | 8-9.  2008 | 9-10.  2008 | 10-12.  2008 | 1-2.  2009 | 3-4.  2009 | 5-6. 2009 | 7-8.  2009 | 9-10.  2009 | 11-12.  2009 |
| Налог на польз. автодорог | - | - | - | 3,1 | 3,1 | 12,5 | 12,5 | 18,8 | 3,1 |
| Отчисления в жилфонд | - | - | - | 1,9 | 1,9 | 7,5 | 7,5 | 11,3 | 1,9 |
| Налог на прибыль | - | - | - | 18,0 | 18,0 | 72,0 | 72,0 | 108,0 | 18,0 |
| НДС | - | - | - | 35,0 | 35,0 | 140,0 | 140,0 | 210,0 | 35,0 |
| Выплаты в пенс. фонд | 2,8 | 2,8 | 2,8 | 5,6 | 5,6 | 22,4 | 22,4 | 33,6 | 5,6 |
| Выплаты в ФОМС | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,7 | 0,7 | 2,9 | 2,9 | 4,3 | 0,7 |
| Выплаты в ФСС | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1,1 | 1,1 | 4,3 | 4,3 | 6,5 | 1,1 |
| Выплаты в ФЗ | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,3 | 0,3 | 1,2 | 1,2 | 1,8 | 0,3 |
| Транспорт­ный налог | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 0,8 | 0,8 | 1,2 | 0,2 |
| Налог на образование | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 0,8 | 0,8 | 1,2 | 0,2 |
| Итого | 4,1 | 4,1 | 4,1 | 66,1 | 66,1 | 264,4 | 264,4 | 396,6 | 66,1 |

*(Данные таблицы заполняются в соответствии с реальными расчетами налогов.)*

*Таблица 22*

Налоговые выплаты, руб. (продолжение)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Строка | 1-е полуг. 2010г. | 2-е полуг. 2010г. | 1-е полуг. 2011г. | 2-е полуг. 2011г. | 2012 год |
| Налог на польз.автодорог. | 44,7 | 53,6 | 61,7 | 64,8 | 129,5 |
| Отчисления в жилфонд | 26,8 | 32,2 | 37,0 | 38,9 | 77,7 |
| Налог на прибыль | 257,4 | 308,9 | 355,2 | 373,0 | 745,9 |
| НДС | 500,5 | 600,6 | 690,7 | 725,2 | 1450,4 |
| Выплаты в пенс. фонд | 80,1 | 96,1 | 110,5 | 116,0 | 232,1 |
| Выплаты в ФОМС | 10,3 | 12,4 | 14,2 | 14,9 | 29,8 |
| Выплаты в ФСС | 15,4 | 18,5 | 21,3 | 22,4 | 44,8 |
| Выплаты в ФЗ | 4,3 | 5,1 | 5,9 | 6,2 | 12,4 |
| Транспортный налог | 2,9 | 3,4 | 3,9 | 4,1 | 8,3 |
| Налог на образование | 2,9 | 3,4 | 3,9 | 4,1 | 8,3 |
| Итого | 945,2 | 1134,3 | 1304,4 | 1369,6 | 2739,3 |

*(По итоговым данным таблицы 22 автором проекта для наглядности был построен график, отражающий суммарные налоговые выплаты по периодам. Графическое представление информации – более наглядное, иногда заменяет скучные таблицы с множеством данных. Применение графиков в бизнес-планах приветствуется, но не следует всякую цифровую информацию представлять в виде графиков, так как обилие графической информации также может раздражать потенциальных пользователей.)*

*(После описания рынка, конкуренции и валюты проекта с налогами и налоговыми выплатами переходим к следующему пункту: инвестиционному плану, в котором указываются более подробные сведения об объекте инвестирования, его взаимодействии с окружающей средой, календарном плане выполнения строительно-монтажных работ.)*

**Рис. 3. Налоговые выплаты, тыс. руб.**



**Инвестиционный план**

**Месторасположение**

**Участок**

Участок для предлагаемого расположения производственной линии расположен непосредственно рядом с молочно-товарной фермой, где в настоящее время имеется 200 голов КРС. С одном стороны участка – территория МТФ, которая будет поставлять один из компонентов КОУ – навоз, с другой – одно из полей хозяйства, с грунтовой дорогой, по которой предполагается транспортировать КОУ как на поля Хозяйства, так и сторонним покупателям.

Требуемая для размещения производственной линии и помещений под хранение компонентов и готового удобрения площадь в размере 5 га имеется и свободна от построек и насаждений. Характер поверхности - горизонтальный.

В непосредственной близости имеется линия электропередач мощностью 50 кВт, которой будет достаточно для энергоснабжения фермы и производственной линии. Потребуется соорудить 40 метров электролинии.

Сооружения других коммуникаций и инженерных сетей не требуется.

**Естественная окружающая среда**

Климатические условия, сложившиеся в среднем за последние 15-20 лет должны позволить провести и закончить все строительно-монтажные работы до 1.01.2009 г.

При этом в первую очередь необходимо построить помещения для производственной линии и хранения компонентов и готового КОУ. Помещения можно соорудить из дерева, шифера и металлических балок. Стоимость при этом – минимальна, а надежность и долговечность – достаточные.

Во вторую очередь, 10-12.2008 следует произвести монтажные и пуско-наладочные работы в уже построенном помещении.

**Воздействие на окружающую среду**

При строительстве и дальнейшей эксплуатации производственной линии факторы, воздействующие на окружающую среду, ничтожны и предусмотрены в технических характеристиках закупаемого оборудования. Эксплуатация этого оборудования предотвращает возможное загрязнение окружающей среды. Кроме этого, решается вопрос утилизации навоза животных, который до сих пор не имеет должного решения, поэтому в целом экологическая ситуация с появлением и эксплуатацией объекта – улучшится.

**Социально-экономическая политика**

Данный проект не затрагивает никаких социальных аспектов деятельности Хозяйства. Требуемый для эксплуатации производственной линии персонал приобретает возможность получения повышенной зарплаты, а производственные подразделения, откуда будет взяты работники не пострадают от нехватки рабочих.

**Фискальные и правовые аспекты**

При инвестировании в данный проект Хозяйство пользуется на­логовыми льготами, как при строительстве, так и при эксплуатации объекта.

**Зависимость от инфраструктуры**

Настоящий проект не имеет никаких инфраструктурных ог­раничений. Предлагаемый проект зависит только от энергообеспечения, которое, как было указано выше, имеется в непосредственной близости.

**Близость потребителей**

С одной стороны – участок для размещения объекта расположен рядом с полями Хозяйства, с другой – в районе выезда из Хозяйства на асфальтированную трассу «Ростов-Сальск», что делает удобным и доступным покупку КОУ другими, близлежащими хозяйствами.

**Производственные мощности**

**Здания и сооружения**

По проекту необходимо одно здание для размещения производственного оборудования общей полезной площадью 5 000 м2; одно помещение для складирования готового КОУ общей площадью 10 000 м2 и сооружения типа «навес» для предохранения хранимых компонентов КОУ от атмосферных осадков общей площадью 10 000 м2.

Конструкция зданий и навесов – железные каркасы с деревянными поперечными брусьями, с закрепленными на них шиферными листами. Здание, где будет располагаться производственное оборудование должно утепляться изнутри фанерными или гипсокартонными листами, для создания нормальных условий работы персонала в зимний период. Кроме того, это здание должно иметь надежную систему принудительной и естественной вентиляции. Более подробное описание размещено в приложении настоящего бизнес-плана.

По плану срок СМР составляет 4 месяца от момента ус­тройства фундамента. Ввод объекта в эксплуа­тацию определен 01.01.2009 г.

Сетевой график СМР описан в проектно-сметной докумен­тации.

Подрядные и субподрядные организации выбираются на ос­нове тендера с учетом факторов риска. Планируется несколь­ко подрядчиков на разные виды работ для того, чтобы сни­зить риски.

**Капиталовложения в строительство**

1. Подготовка земельного участка.

2. Строительство объекта.

3. Благоустройство территории.

4. Отделочные работы.

Общий объем капиталовложений в строительство двух очере­дей объекта составляет 1 500 000 рублей.

**Подготовка производства**

1. Разработка бизнес-плана. Срок — 25 дней.

2. Составление проектно-сметной документации. Срок — 45 дней.

3. Подготовка архитектурного решения. Срок — 5 дней.

4. Подготовка плана благоустройства. Срок — 5 дней.

5. Получение разрешений, согласование. Срок — 30 дней.

6. Подготовка тендера среди подрядчиков. Срок — 10 дней.

**Календарный план проекта**

**Разработка детального финансового плана**

*Таблица 23*

Список этапов на 2008-2009 год

| Название | Длительность, дн. | Дата  начала | Дата  окончания |
| --- | --- | --- | --- |
| Переговоры с подрядчиками | 15 | 1.08.2008 | 15.08.2008 |
| Получение кредита | 15 | 15.08.2008 | 1.09.2008 |
| Доставка материалов и комплектующих | 15 | 15.08.2008 | 1.09.2008 |
| Строительство основного здания | 120 | 1.09.2008 | 31.12.2008 |
| Производство КОУ | 365 | 1.01.2008 | 1.01.2009 |
| Реализация КОУ сторонним покупателям | 350 | 15.01.2008 | 31.12.2008 |
| Использование КОУ для собств. нужд.  (внесение) | 90 | 15.08.2008 | 15.11.2008 |

Инвестиционный процесс, осуществляемый поэтапно, харак­теризуется следующими стадиями.

1. Стадия разработки концепции инвестиционного проекта. — Первоначальный этап, на котором изучена необходимость пред­лагаемого проекта. Осуществлен анализ рынка органических удобрений, определен экономический эффект от внутрихозяйственного использования КОУ, уточнены требуемые технические характеристики объекта и оборудова­ния, выявлены необходимые ресурсы и механизмы регулирова­ния инвестиций.

2. Стадия изучения проекта. — На этой стадии оценены пер­воначальные издержки, изучены особенности конструкторско­го проекта объекта, специфика строительной площадки.

3. Стадия проектирования. — Выбрана проектная мастерская для выполнения всех видов проектных работ в рамках строитель­ства объекта.

4. Стадия подготовки строительных чертежей и специфика­ций. — Включает разработку и подготовку детальных чертежей для выбора генерального подрядчика и строительного управля­ющего объекта строительства.

5. Стадия процедуры торгов и выбора генерального подрядчика.

6. Стадия процесса строительства.

7. Стадия заключительной инспекции.

8. Стадия эксплуатации объекта.

**Набор персонала**

Необходимый персонал для работы на объекте набирается с момента начала строительства. Создается база потенциальных работников с помощью Отдела кадров Хозяйства. Затраты на подбор персонала составят не более 5000 рублей.

**Приобретение оборудования и технологий**

Переговоры с поставщиками оборудования для объекта ведутся. Оговариваются сроки и способы поставки, цена оборудования известна и включена в стоимость объек

**Операционный план**

**Стратегия маркетинга**

В особой, тщательно разработанной стратегии маркетинга данный инвестиционный проект не нуждается. Однако необходимо уточнение объемов производства, путем определения объема потребления для собственных нужд и реализации потенциальным покупателям. Нужно провести дополнительные согласования с потенциальными покупателями и заключить договоры о поставке КОУ.

**План персонала**

**Административный персонал**

Административный персонал комплекса состоит из двух че­ловек.

Главный технолог — ведет технические вопросы эксплуатации и обслуживания объекта, а также вопросы приемки компонентов КОУ и отгрузки потребителям готового КОУ. Пла­нируемая заработная плата – 8000 рублей в месяц.

Учетчик – ведет вопросы учета доставки компонентов на склад, их отгрузки, доставки готового КОУ на хранение, его отгрузки в период внесения на поля Хозяйства и сторонним покупателям. Для учета веса компонентов и КОУ предполагается использовать имеющуюся на МТФ весовую. Планируемая заработная плата – 5000 рублей в месяц. Периодический и внезапный контроль работы учетчика возлагается на главного бухгалтера и главного экономиста Хозяйства.

**Производственный персонал**

Производственный персонал объекта состоит из технологов, вспомогательных работников и охранников.

1. Технолог. Количество – 2 человека. 5000 рублей в месяц. Оклад + премии.

Обучение технологов из числа работников Хозяйства возможно в течение первых двух недель эксплуатации объекта специалистами ООО «Нооэкосфера XXI века». Руководство данной фирмы предоставляет данную услугу бесплатно покупателям оборудования для производства КОУ. Возможные дальнейшие вопросы, возникающие в процессе производства КОУ, решаются в процессе сотрудничества.

2. Вспомогательные работники – 2 человека. 3500 рублей в месяц. Оклад + премии.

В обязанности вспомогательных работников будет входить доставка к линии из склада компонентов КОУ тракторным погрузчиком, а также транспортировка готового КОУ на хранение.

Охранники. Лица от 25 до 45 лет с хорошей физической подго­товкой. Режим работы оговаривается при заключении контрактов. Количество – 4 человека. 3000 рублей в месяц.

**Накладные расходы**

**Общие производственные издержки**

Для нормального функционирования объекта необходимы ежемесячные и регулярные общепроизводственные издержки, связанные с рабочим процессом производственной линии.

Распределение производственных издержек:

• оплата электроэнергии, газа, тепла;

• оплата затрат на поддержание чистоты участка;

• оплата спецодежды и спецсредств работникам;

• оплата инструмента и расходных материалов;

• оплата технического обслуживания оборудования.

Часть затрат появляется с момента строительства и имеет ста­тус постоянных в течение всего процесса строительства и экс­плуатации объекта. Весь объем этих затрат пере­носится в стоимость готового КОУ.

**Общие административные издержки**

Распределение административных издержек:

• оплата канцелярских товаров и принадлежностей;

• оплата консультационных услуг.

Эти издержки являются переменными и обоснованно приме­няются при необходимости в каждом конкретном случае, для осу­ществления бесперебойной работы объекта в целом.

Данные расходы входят в стоимость готового КОУ.

**Общие издержки на маркетинг**

Издержки на маркетинг предусматриваются в размере затрат на заключение и продление договоров купли-продажи КОУ: командировочные расходы, оплата транспортных услуг Хозяйства. Поскольку возможно заключение долгосрочных договоров, данные затраты могут являться единовременными.

**Управление**

**Организационно-управленческая структура**

Эффективное управление и эксплуатация объекта, поддержа­ние объекта в технически исправном состоянии ложится на главного технолога; своевременное получение средств за реализованное КОУ ложится на администрацию Хозяйства, в лице руководителя Хозяйства и главного бухгалтера.

**Руководители**

В качестве руководителя (главного технолога), учетчика объекта рассматри­ваются кандидатуры из числа сотрудников Хозяйства, прошедшие предварительный отбор в ре­зультате проводимого конкурса управляющих объекта, который будет проводиться в течение месяца с момента начала финанси­рования проекта.

**Финансирование**

**Общая потребность в капитале**

Инвестиционные затраты

В настоящем проекте прогнозируются общие инвестиционные затраты в размере 10 млн. рублей, которые в соответствии с планом финансирования будут направлены на строитель­но-монтажные работы, закупку необходимого оборудования для установки производственной линии и операционные расходы в период про­ектирования и строительства объекта.

Планируется отсрочка платежа по процентам на 12 месяцев. Возврат основного долга кредита по проекту производится в соответствии с графиком выплат.

Оборотный капитал

Оборотные финансовые ресурсы направляются на проектно-сметные работы, разработку бизнес-плана проекта и другие операционные рас­ходы.

**Источники финансирования**

Планируемые займы

В качестве источников финансирования предполагается ис­пользовать возможности инвестиционных фондов, банков и ча­стных инвесторов. Переговоры по этому вопросу ведутся с по­тенциальными кредиторами.

Сумма кредита – 9 550 000 (девять миллионов пятьсот пятьдесят тысяч) рублей.

Ставка кредитования – 16% годовых. Выплата процентов – равномерно с отсрочкой первой выпла­ты на 12 месяцев.

Возврат основного долга кредита – в соответствии с графиком выплат.

Финансовое обеспечение или имущественный залог

В качестве обеспечения кредитных ресурсов, привлекаемых под настоящий проект, могут рассматриваться:

• залог основных фондов (здания, оборудование, сооружения);

• поручительства третьих лиц.

*(После описания инвестиционного, операционного планов и финансирования проекта помещают расчетную информацию об объемах продаж, денежных поступлений и выплат, которую чаще всего сводят в таблицы. Группировка данных по таблицам позволяет быстро найти необходимую детальную информацию.)*

*Таблица 24*

Планируемый объем производства, тонн

|  |  |
| --- | --- |
| Производственный период | Количество |
| январь 2006, пробный запуск линии | 10,0 |
| февраль-июнь 2006 | 300,0 |
| Июль-декабрь, 2006 | 400 |

*(Далее в рассматриваемом бизнес-плане должна идти обширная цифровая информация, конкретизирующая технологические и технические особенности производства и внесения КОУ, а также рассчитанные на основе этих данных показатели объема реализации, выручки и прибыли от реализации.*

*Однако, поскольку подробное изучение технологических особенностей производства и внесения КОУ не входило в задачи данного дипломного проекта, мы ограничимся лишь описанием направлений дальнейшего формирования рассматриваемого бизнес-плана. Далее по тексту будут идти только комментарии и рекомендации по составлению бизнес-плана, поэтому восстанавливаем шрифт с курсива на обычный, без скобок.)*

Комментарии к дальнейшему составлению бизнес-плана:

Далее в основном будут идти разъясняющие таблицы и комментарии к ним. Поскольку данная нумерация таблиц все равно не совпадет с реальной нумерацией в бизнес-плане. Условно начнем нумерацию заново с индексом «П» - продолжение.

В **таблице П1** «Расход КОУ для собственных нужд, тонн» помещают плановые данные о схеме внесения КОУ на поля Хозяйства (время, место или номер поля, доза внесения, общее количество, себестоимость).

В **таблице П2** «Прибавка урожая культур» располагают данные о планируемой прибавке урожая культур используемого севооборота по годам проекта с 2008 по 2011 включительно. С учетом последействия КОУ равного 10 годам дополнительно помещаются расчетные данные о прибавках с 2012 по 2018 годы.

В **таблице П3** «Стоимость дополнительно произведенной продукции растениеводства» отражают время, цену и общую стоимость реализации дополнительно полученной продукции растениеводства. Данной таблице уделяется особое внимание, поскольку именно доходы от реализации прибавок урожая и КОУ на сторону должны сформировать необходимый доход для покрытия всех затрат: текущих, оплаты процентов по кредиту и самого кредита.

В **таблице П4** «Сбыт (ценообразование)» располагают значения цены реализации продукции. Для данного бизнес-плана – это стоимость КОУ для различных категорий покупателей: по размеру партий покупки, по степени участия в производстве (для покупателей, которым изготавливается КОУ частично из их сырья; для прочих покупателей).

В **таблицу П5** «Сбыт (условия оплаты)» помещают условия реализации: по факту, предоплата или т.п.

В **таблице П6** «Поступления от продаж, руб.» располагают расчетные значения суммарной выручки от реализации продукции. Данные о поступлении от реализации всей продукции по периодам можно продемонстрировать также на графике.

В **таблице П7** «План по персоналу» помещают предполагаемые значения зарплаты персонала, с указанием количества людей, периодов выплат и итоговых значений.

В **таблице П8** «Затраты на персонал» данные таблицы 16 детализируются. По строкам отображают должность, по столбцам суммарные затраты по различным периодам. Поскольку некоторые должности могут быть с самого начала осуществления проекта, а другие – нет, данные в некоторых ячейках таблицы могут отсутствовать. Сумма итоговых значений по колонкам должна быть равной итогу таблицы 16.Данные о затратах на персонал также можно продемонстрировать графически.

**Таблица П9** «Общие издержки» отражает величину затрат, периодов их осуществления на управление, производство и маркетинг. В данной таблице указываются и прочие затраты, например затраты на привлечение сторонних консультантов и специалистов, аренда, коммунальные расходы и проч.

**Таблица П10** отражает сумму требуемого кредита, время и величину выплат процентов и основного долга.

На основании вышеуказанных данных составляется **таблица П11** «Прибыли / убытки, руб.». По столбцам: различные временные периоды (в данном примере от 01.08.2008 г. до 31.12.2011 г.). По строкам: все виды поступлений и расходов, включая налоги, выплату процентов и основного долга по кредиту. Нижней итоговой строкой в таблице является величина чистой прибыли.

После этой таблицы, при необходимости можно дать графическое представление изменения суммы прибыли по периодам.

В следующей большой **таблице П12** «Движение наличных денег, руб.» – в оригинальном варианте, используемом за рубежом и уже у нас: Cash-flow (Кэш-фло) помещают данные о движении наличности – расходы-доходы. Это делается для того, чтобы проследить: хватит ли имеющихся финансовых ресурсов для осуществления операционных расходов, достаточна ли сумма кредита, не будет ли задержек с выплатами и т.д. Итоговой строкой является баланс наличности на конец периода (по каждому периоду, то есть в каждой колонке таблицы). Если прибыль-убыток на начальной стадии проекта может иметь отрицательные значения (данные таблицы П10), то баланс наличности в любом периоде должен быть неотрицательным (больше или равным нулю).

После таблицы также следует поместить график изменения наличности для наглядности данных.

В **таблице П13** «Баланс» помещают данные статей бухгалтерского баланса по периодам. То есть по строкам: статьи баланса (активы и пассивы), а в столбцах таблицы – соответствующие значения статей для конкретного периода времени, например по ежемесячным периодам от от 01.08.2008 до 31.12.2009 г. и по полугодиям от 1.01.2010 до 31.12.2012 .

Рекомендуется, хотя не обязательно, после таблицы поместить график баланса, на котором будет отражено значение суммарного актива (пассива) по периодам.

В **таблице П14** «Финансовые показатели» отражают по периодам значения различных соответствующих показателей. Среди таких показателей: коэффициенты текущей ликвидности (%), оборачиваемости запасов, суммарных обязательств к активам (%), суммарных обязательств к собственному капиталу (%), рентабельности оборотных активов (%), рентабельности инвестиций (%), рентабельности собственного капитала (%) и другие.

В **таблице П15** «Интегральные показатели» отражают дисконтированные показатели окупаемости, внутренней нормы доходности, чистого приведенного дохода, индекса прибыльности, средней нормы рентабельности и некоторые другие. По величине этих показателей можно судить об эффективности всего проекта в целом, то есть данные показатели рассчитываются не для отдельных периодов проекта, а для всего «срока жизни». Используя методы дисконтирования доходов и расходов, зная величину прибыли по периодам можно, для наглядности, построить график окупаемости по показателю чистого приведенного дохода.

После таблицы, подводя итог объемной расчетной части бизнес-плана делается итоговый вывод о целесообразности инвестиций во внутрихозяйственное производство и использование концентрированного органического удобрения «Агровит Кор».

На этом характеристика бизнес-плана, предназначенного, прежде всего, для потенциальных инвесторов, окончена. Для внутреннего использования бизнес-план дорабатывается: уточняются сроки выполнения мероприятий, конкретные решаемые задачи, назначаются исполнители и контролирующие работники, определяются ресурсы и нормы выработки (производительности) для каждой конкретной работы и работника.

Поскольку основной целью данной дипломной работы было изучение теоретических особенностей разработки бизнес-плана на новый вид продукции, а также обоснование, рекомендации и разработка основных разделов бизнес-плана инновационного проекта производства и использования КОУ, мы ограничились подробным анализом сути содержимого некоторых таблиц. Проведение конкретных расчетов, построение таблиц и графиков не входило в поставленные задачи, поскольку главным в данной работе было изучить структуру типового бизнес-плана и предложить подробные практические рекомендации по его составлению на конкретный вид новой продукции в обследованном предприятии.

Расчетные данные таблиц 10-24 бизнес-плана можно получить, если следовать предложенным нами рекомендациям и использовать в качестве исходных данных агроклиматические, производственные, финансовые характеристики ОАО «Сеятель». Считаем, что данная задача может быть успешно решена сотрудниками планово-экономического отдела предприятия.

Считаем, что осуществление этих расчетов в пределах данной дипломной работы не требовалось, так как их смысл заключается в ответе на вопрос о том, будет ли выгоден конкретный инвестиционный проект в рамках конкретного предприятия. Учитывая высокую трудоемкость данных расчетов и ориентацию поставленных задач дипломной работы на разработку бизнес-плана считаем, что следует ограничиться описанием подробных рекомендаций и пояснений по проведению расчетов, а не их осуществлением, что и было выполнено.

Расчет уровня рентабельности проекта, объема прибыли, срока окупаемости представляет скорее практический интерес менеджеров обследованного предприятия, чем конечную цель данной работы. Поставленная цель дипломной работы была выполнена, так как для условий отдельно взятого предприятия на примере конкретного нового продукта была полностью рассмотрена последовательность разработки бизнес-плана с указанием методических особенностей проработки отдельных элементов.

***Заключение***

Перед любым коммерческим предприятием периодически встает один и тот же вопрос: куда вложить деньги? Специфика данной проблемы заключается в сложности выбора в принятии решения. Прежде всего необходимо решить в какое направление будут осуществляться инвестиции. В любом случае необходимо оценивать сильные и слабые стороны предприятия, изучать и учитывать возможности и угрозы внешней среды.

Выбрав предполагаемое направление инвестиций, необходимо решить, каким образом они будет осуществлены, как будут организованы процессы транспортировки, монтажа, запуска оборудования, реализации готовой продукции. Во всем цивилизованном мире для этого применяют разработку бизнес-плана.

Этот план нужен всем: тем, у кого предприятие собирается просить деньги на реализацию своего проекта — банкирам и инвесторам; сотрудникам, желающим понять свои перспективы и задачи; а также топ-менеджерам предприятий, чтобы тщательно проанализировать свои идеи, проверить их разумность и реалистичность. Без бизнес-плана вообще не стоит браться за коммерческую деятельность, риск неудачи слишком велик.

Бизнес-план — это документ, который описывает все основные аспекты будущего предприятия или проекта, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем. Поэтому правильно составленный бизнес-план в конечном счете отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств? Этим и объясняется выбор данной темы дипломной работы, ее актуальность и практическая значимость.

Работа была выполнена на примере сельскохозяйственного предприятия ОАО «Сеятель» Сальского района Ростовской области. Обследованное предприятие расположено на юго-востоке области, на расстоянии 150 км от г. Ростова-на-Дону, имеет достаточно сложную организационно-производственную структуру. В его состав входят 2 комплексные бригады, каждая из которых занимается растениеводством и животноводством, имеет собственный машинно-тракторный парк.

В хозяйстве имеются электроцех, стройбригада, подразделение общепита, бойня и мельница. Инженерная служба располагает центральной ремонтной мастерской, автогаражом, нефтебазой и складским хозяйством для хранения запчастей и материалов.

Среднегодовая численность работников на конец 2006 г. составила 119 человек. По сравнению с 2005 г. численность работников сократилась на 82 среднегодового работника или на 40%. Это можно объяснить увольнениями людей в целях поисков более высокооплачиваемой работы в других населенных пунктах, а также частичными сокращениями работников в связи сокращение объемов производства мяса КРС и в некоторых других отраслях. Обследованное хозяйство имеет почти 4,6 тыс. га сельхозугодий, из которых 96% составляет пашня.

Основным видом товарной продукции является зерно злаковых культур, прежде всего пшеницы и ячменя. В среднем за 6 года на его долю пришлось 56,6 % стоимости проданной продукции. Еще 24,7 % приходится на реализацию зерна подсолнечника. В среднем за рассматриваемый период растениеводство обеспечило 84,6% товарной продукции, а в последнем 2006 г. – 94,6%. Таким образом, практически единственной отраслью, обеспечивающей товарное производство является растениеводство, а животноводство не имеет особого значения.

Размер поголовья животных за рассматриваемый период сократился достаточно сильно. При этом минимум пришелся на 2005 г., а в 2006 г. произошло некоторое увеличение. Это объясняется резким сокращение поголовья КРС и частичным увеличением поголовья свиней. Таким образом, хозяйство пытается увеличить эффективность животноводства путем смены специализации отрасли.

Себестоимость продукции животноводства превышает величину выручки от ее реализации. Это происходит, прежде всего, из-за очень низкой загруженности имеющихся производственных мощностей, вследствие которой, в свою очередь, образуются чрезмерно большие удельные затраты на содержание основных средств в расчете на единицу получаемой продукции животноводства. Так при нормативной мощности используемых коровников 800 голов КРС, в хозяйстве содержится чуть более 100 голов.

На конец 2006 года Хозяйство имело кредиторскую задолженность свыше 38 млн. руб., из которой более 28 млн. составляют долгосрочные и краткосрочные кредиты. Следует отметить, что просроченной кредиторской задолженности у хозяйства сравнительно немного – около 2 млн. руб. или 5,2%.

Как показывает анализ показателей производственной и финансовой деятельности, ОАО «Сеятель» находится в кризисном состоянии. В подобный условиях роль бизнес планирования возрастает многократно, ведь применение бизнес-планов позволяет не только минимизировать риски вновь осуществляемых инвестиций, но и осуществлять полный контроль и улучшение показателей текущей деятельности, в условиях ограниченных финансовых ресурсов.

Изучение теоретических особенностей бизнес-планов показало, что они различаются по предназначению, объему и, для различных отраслей, по структуре. Структура бизнес-плана не является жестко регламентированной, однако рекомендуется, чтобы бизнес-плана содержал следующие элементы: титульный лист, меморандум о конфиденциальности, резюме, описание предприятия и отрасли, описание продукции, план маркетинга, инвестиционный план, производственный план, организационный план, финансовый план и показатели эффективности проекта, анализ рисков (анализ чувствительности) проекта, выводы и приложения.

При составлении бизнес-плана, ориентированного на внешнего пользователя, желательно придерживаться следующих принципов:

• бизнес-план должен быть кратким;

• нельзя перегружать начало бизнес-плана;

• следует избегать общих и расплывчатых формулировок;

• не следует пытаться приукрасить результаты реализации проекта или представить недостоверные сведения.

Поскольку основным направлением деятельности обследованного предприятия является растениеводство, наиболее актуальными являются вопросы, связанные с повышением урожайности сельскохозяйственных культур, качества продукции, снижения себестоимости.

В условиях слабо развитого животноводства – основного поставщика органических удобрений, одним из способов резкого увеличения плодородия почвы, объема и качества продукции растениеводства является производство и использование так называемых концентрированных органических удобрений, одним из представителей которых является суперудобрение «Агровит Кор». По своей эффективности оно превышает традиционные виды органики в 80-100 раз, что позволяет вносить с гораздо меньшей дозой внесения на большую площадь. Учитывая небольшое количество сельскохозяйственных животных в обследованном предприятии, применение данного вида удобрения наконец позволит обеспечить все поля севооборота необходимыми питательными веществами.

В процессе изучения производственно-финансовых условий деятельности ОАО «Сеятель», методологии и рекомендаций по составлению типовых бизнес-планов, особенностей производства и внесения перспективного вида органического удобрения нами были рассмотрены различные стороны потенциального инвестиционного проекта по внутрихозяйственному производству и использованию суперудобрения «Агровит Кор».

Было установлено, что для нужд предприятия будет достаточно производственной линии мощностью до 3 тонн/сутки. Производитель требуемого оборудования ООО «Нооэкосфера» г. Ростов-на-Дону. Общая сумма потребных инвестиций составит 10 млн. руб. Требуемая сумма привлеченных финансовых средств составит около 9,5 млн. руб., которые будут возвращены в течение 5 лет при величине ссудного процента не более 16%.

Полезный срок эксплуатации производственной линии составит около 8 лет. С течение каждого года производства и использования КОУ средняя урожайность культур увеличится на 30%. Ежегодный прирост выручки составит около 16 млн. руб. В случае планируемого уровня затрат и прогнозного уровня цен величина годовых эксплуатационных затрат составит не более 10 млн. руб., а чистая прибыль – до 5 млн. руб.

Анализ рисков различных стадий данного инвестиционного проекта показал их относительно низкие величины и устойчивость прогнозируемых показателей эффективности при изменении внешних и внутренних условий функционирования предприятия. Конкуренция в данном направлении отсутствует.

Прогнозируемые показатели эффективности проекта, полагаемые при его реализации в соответствии с программами, следующие:

1) PI — индекс прибыльности — 1,92;

2) РВ — период окупаемости — 36 месяцев;

3) NPV — чистый приведенный доход — 2 590 138 руб.;

4) MIRR — дисконтная норма рентабельности — 13,39%;

5) IRR — норма рентабельности — 43,32%.

Таким образом, подводя итог данному исследованию, проведенному в рамках дипломной работы, можно сделать вывод о необходимости инвестирования средств в поддержание и повышение почвенного плодородия путем приготовления и внесения концентрированного органического удобрения – суперудобрение «Агровит Кор».

***Список использованных источников и литературы:***

1. Источники

1.1. Опубликованные источники

1. Постановление Правительства РФ от 12 ноября 1999 г. № 1249 (в ред. от 03.10.2002 № 731) «Об утверждении положения о предоставлении государственных гарантий под инвестиционные проекты социальной и народно - хозяйственной значимости»
2. Постановление Правительства РФ от 30 октября 1997 г. № 1373 «О реформе предприятий и иных коммерческих организаций»
3. Бизнес-план. Методические материалы. - 2-е изд., доп. / Под ред. Р.Г. Маниловского // М.: Финансы и статистика, 1998. - 160 с.
4. Орлова Е.Р. Бизнес-план: методика составления и анализ типовых ошибок / Е.Р. Орлова – М.: Омега, 2008. – 159 с.
5. Бернес В. Руководство по оценке эффективности инвестиций / Вернер Бернес, Питер М. Хавранек (пер. с англ.) М.: Инфра-М, 1995.
6. Лапыгин Ю.Н. Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании: практическое пособие. / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин – Изд-во: Омега, 2007. -350 с.
7. Попов В.М. Бизнес-план инвестиционного проекта предпринимателя. Учебное пособие для ВУЗов / В.М.Попов, С.И.Ляпунов, И.Ю. Криночкин – Изд-во: КноРус, 2005. – 480 с.
8. Попов В.М. Бизнес-планирование. Учебник для ВУЗов / В.М. Попов, С.И. Ляпунов, С.Г. Млодик, Изд-во: Финансы и статистика, 2008. – 815 с.
9. Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия: теория и практика. / Н.А. Савельева, И.Ю. Бринк – Изд-во:Феникс , 2007. – 377 с.
10. Ушаков И.И. БИЗНЕС-ПЛАН / И.И. Ушаков – СПб.: ПИТЕР, 2005. –223 с.
11. Цвиркун А. Анализ инвестиций и бизнес-план. Методы и инструментальные средства / А. Цвиркун А. – М.:ОСЬ-89, 2002. – 288 с.
12. Друкер П.Ф Бизнес и инновации: пер. с англ. / П.Ф.Друкер – Изд-во: Вильямс, 2007. – 423 с.
13. Петухова С.В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект. / С.В. Петухова – М.: Омега-Л, 2008. – 191 с.
14. Шарп У.Ф. Инвестиции / У.Ф. Шарп и др. - М. 1997. - 1024 стр.
15. Гитман Л.Дж. Основы инвестирования / Л.Дж. Гитман, М.Д. Джонк. - М.: Дело. - 1991 с.
16. Глызунов В.Н.Критерии оценки инвестиционной привлекательности / Глызунов В.Н. // Финансы, № 12,1997.
17. Бочарников В.П. FUZZY TECHNOLOGY Модальность и принятие решения в маркетинговых коммуникациях / В.П. Бочарников. - К.:Ника-Центр, Эльга , 2002. – 224 с.
18. Шумилин С.И. Инвестиционное проектирование: Практическое руководство по экономическому обоснованию инвестиционных проектов / С.И. Шумилина (отв. редактор) и др. - М.:АО Финстатинформ, 1995. - 240 с.
19. Лестер Тобиас. Психологическое консультирование и менеджмент: взгляд клинициста. / Тобиас Лестер – М.: Финансы и статистика, 1997, С. 61.
20. Шапошникова И.М. и др. Продуктивность зернопропашного севооборота и плодородие обыкновенного чернозема в зависимости от системного внесения органических и минеральных удобрений // Агрохимия. - № 12, 1990. - с. 11-23.
21. Авдонин Н.С. Научные основы применения удобрений / Н.С. Авдонин - М.: Колос, 1972. - 175 с.
22. Академик Василий Робертович Вильямс. Юбилейный сборник. - М-Л.: Сельхозгиз, 1935.
23. Артюшин А.М. Природа помогает земледельцу / А.М. Артюшин // Тез. докл. участников 3 международного конгресса "Биоконверсия органических отходов". 7-11 июня 1994 г. - М.: 1994. - С. 1-4.
24. Ганжара Н.Ф. Гумус, свойства почв и урожай / Н.Ф. Ганжара // Земледелие. - 1989. - № 12. - с. 23-27.
25. Городний Н.М. Биоконверсия органических отходов в биодинамическом хозяйстве / Н.М.Городний, И.А.Мельник, М.Ф.Повхан и др. - К.: Урожай, 1990. - 256 с., ил.
26. Шапошникова И.М. Плодородие почвы и удобрения / И.М. Шапошникова // Повышение плодородия почвы в Ростовской области. - Ворошиловград: Ворошиловградская правда, 1982. - С. 3-9.
27. Amelioration of physical properties of a degraded tropical soil with manure application. Ainna P.O.“Beitr.trop. Landwirt. undVeterinarmed” 1983,21,№4.
28. Organic fertiliser composition. Tadeja Abraham Q. “ISTA Technol. J.”,1982, 7, № 1.
29. Бизнес-планирование [Электронный учебный курс].
30. Бизнес образование, курсы, семинары, тренинги - интересные сайты
31. Экономика, менеджмент, маркетинг: лекции, обучение и практикум
32. Практикум по разработке бизнес-планов

1.2. Неопубликованные источники

1. Формы отчетности о финансово-экономическом состоянии товаропроизводителей агропромышленного комплекса за 2006 год ОАО «Сеятель» Сальского района Ростовской области

2. Литература

1. Бондаренко А.М. Обоснование и разработка процессов производства и использования концентрированных органических удобрений / А.М. Бондаренко: Дис. докт. техн. наук. - Зерноград, 2001. - 451 с.
2. Использование органических удобрений и биоресурсов в современном земледелии / Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 20-летию ВНИПТИОУ, М.: РАСХН - ВНИПТИОУ, 2002 г.