

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

**КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА
ИНСТИТУТ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ**

КУЗЬМИЦКАЯ А.А., ЛЕБЕДЬКО Е.Я.

**БИЗНЕС-ПЛАН
создания и развития крестьянского (фермерского) хозяйства
методические указания**



**Брянская область,
2022**

УДК 657.312:338.43 (07)
ББК 65.321.4
К 89

Кузьмицкая, А. А. Бизнес-план создания и развития крестьянского (фермерского) хозяйства: методические указания / А. А. Кузьмицкая, Е. Я. Лебедько. - Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2022. - 48 с.

В методических указаниях представлен комплекс вопросов, относящихся к разработке важнейшего документа в системе перспективного планирования производственно-хозяйственной деятельности – бизнес-плана. Изложена методика составления бизнес-плана, рассмотрена структура, порядок и содержание работ по его составлению, а также даны комментарии к разделам бизнес-плана, раскрывающие суть рассматриваемых в них вопросов.

Методические указания предназначены для начинающих и уже состоявшихся фермеров, слушателей курсов повышения квалификации в сфере агробизнеса, а также для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика и 38.03.02 Менеджмент.

Рецензенты:

зав. кафедрой агрономии, селекции и семеноводства, д с.-х. н., профессор Дьяченко В.В.

к.э.н., доцент кафедры экономики и менеджмента Коростелёва О.Н.

Рекомендовано к изданию решением учебно-методической комиссии института экономики и агробизнеса БГАУ, протокол №3 от 11 февраля 2022 г.

© Брянский ГАУ, 2022
© Кузьмицкая А.А., 2022
© Лебедько Е.Я., 2022

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|-----------|
| Введение..... | 4 |
| Общие положения по разработке бизнес-плана..... | 5 |
| Титульный лист..... | 6 |
| 1. Краткий обзор (резюме) проекта..... | 7 |
| 1.1 Основные параметры проекта..... | 7 |
| 1.2 Показатели экономической эффективности проекта..... | 7 |
| 2. Информация об инициаторе проекта..... | 8 |
| 2.1 Общие данные..... | 8 |
| 2.2 Персональная информация о главе КФХ..... | 8 |
| 3. Существо предлагаемого проекта..... | 9 |
| 3.1 Местонахождение проекта..... | 9 |
| 3.2 Наличие производственной базы..... | 9 |
| 3.3 Описание продукции/услуг, планируемых к производ- ству/оказанию услуг после реализации проекта..... | 10 |
| 3.4 Технология производства продукции / услуг..... | 11 |
| 3.5 Затраты на сырье и материалы..... | 12 |
| 3.6 План производства и реализации продукции..... | 12 |
| 3.7 Характеристика приобретаемых основных средств..... | 15 |
| 3.8 Характеристика производственных объектов..... | 15 |
| 3.9 Информация о бюджете проекта..... | 16 |
| 3.10 Стратегия реализации проекта..... | 16 |
| 4. Анализ рынков сбыта продукции и закупок сырья, материа- лов. Анализ конкурентов..... | 18 |
| 4.1 Анализ рынка сбыта продукции..... | 18 |
| 4.2 Анализ рынка закупок сырья, материалов..... | 18 |
| 4.3 Анализ конкурентов..... | 19 |
| 5. Организационный план..... | 20 |
| 6. Финансовый план..... | 21 |
| 6.1 Финансовое обоснование проекта..... | 21 |
| 6.2 Оценка экономической эффективности проекта..... | 23 |
| 7. Оценка рисков..... | 28 |
| Заключение..... | 32 |
| Список литературы..... | 33 |
| Приложения..... | 35 |
| Глоссарий..... | 41 |

ВВЕДЕНИЕ

В России фермерский бизнес вышел на принципиально новый уровень развития. За последние годы наблюдается плавный рост заинтересованности в фермерстве. Люди стремятся не только обеспечить себя экологически чистыми продуктами, но и заработать денег. Для успешного ведения агробизнеса необходимо заниматься перспективным планированием. Любая инициатива по бизнесу обязана иметь в основании чёткий план с финансовым прогнозом расходной и доходной части. Фермерское хозяйство – не тот тип деятельности, где можно полагаться на личные порывы. Риск потерять финансы чрезмерно велик.

Успех любого бизнес-проекта напрямую связан с глубиной и точностью проработки плана его подготовки и реализации, который предполагает предварительное экономическое обоснование его целесообразности, планирование действий и затрат, необходимых для его осуществления, а также оценку ожидаемых конечных результатов, в виде извлеченной прибыли, занятия определенной рыночной доли и прочее.

Бизнес-план следует составлять как при реализации комплексных мер по развитию, так и в отдельных локальных проектах. В хозяйствах, которые уже участвуют в процессе производства, бизнес-план можно использовать для разработки новых направлений деятельности. В start-up-проектах бизнес-план позволяет точнее определить рыночную нишу, понять ситуацию в том или ином сегменте и место товаропроизводителя на этом рынке. Кроме того, если для реализации проекта требуется привлечение инвестиций, бизнес-план является основным документом, представляемым на рассмотрение инвестору. С этой точки зрения ему надлежит обладать должной убедительностью, ясностью и привлекательностью.

Российское правительство имеет несколько вариантов поддержки фермеров – субсидии, гранты, льготы по налоговой базе. Также есть возможность получения социальных выплат. Всё это способствует развитию повышенного интереса к бизнес-планированию в крестьянских (фермерских) хозяйствах. Однако, подготовка качественного бизнес-плана требует от его разработчика обладания рядом знаний, навыков и умений.

В данных методических указаниях рассматривается структура и методика подготовки бизнес-плана, раскрывается процесс его составления; описываются особенности бизнес-планирования в фермерском хозяйстве, представлены основные формы таблиц по разделам бизнес-плана. Кроме того, в методических указаниях приведена методика оценки эффективности бизнес-плана.

Данная методическая разработка полезна не только тем, кто собирается с нуля создавать своё фермерское хозяйство, но и для тех, кто уже развивает имеющийся агробизнес. Рекомендуются для слушателей курсов повышения квалификации в сфере агробизнеса и для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика и 38.03.02 Менеджмент, изучающих дисциплины «Бизнес-планирование» и «Бизнес-планирование и прогнозирование».

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

Настоящая форма бизнес-плана содержит основные требования, предъявляемые к структуре и содержанию бизнес-планов.

Бизнес-план проекта должен включать в себя следующие разделы:

1. Краткий обзор (резюме) проекта.
2. Информация об инициаторе проекта.
3. Существо предлагаемого проекта.
4. Анализ рынков сбыта продукции и закупок сырья. Анализ конкурентов.
5. Организационный план.
6. Финансовый план.
7. Оценка рисков.
8. Приложения (при наличии).

Формирование бизнес-плана осуществляется путем раскрытия информации по разделам и подразделам бизнес-плана и заполнения рекомендуемых нижеприведенных таблиц. Данные, содержащиеся в таблицах, могут быть дополнены текстовой информацией, раскрывающей содержание таблиц и дающей обоснование приведенных в таблицах данных. Информационное наполнение отдельных разделов бизнес-плана может быть различным в зависимости от специфики и типа проекта.

Графики и схемы, по усмотрению разработчика бизнес-плана, можно размещать в любом из разделов бизнес-плана в зависимости от специфики проекта.

Отдельные требования предъявляются к оформлению титульного листа, на котором должны быть указаны инициатор проекта, наименование проекта, год составления бизнес-плана и должна находиться утверждающая подпись заявителя, заверенная оттиском его печати (при наличии).

К бизнес-плану могут быть приложены документы, подтверждающие обоснование планируемых объемов потребляемых сырья/материалов/работ и производимой продукции/услуг и цен на них (например, копии контрактов/договоров/их проекты, предложения поставщиков и заявки потребителей и др.), правоустанавливающая и исходно-разрешительная документация, иные документы, характеризующие проект.

В приложении к бизнес-плану можно привести любые документы, не являющиеся частью основного текста, но на которые в бизнес-плане есть ссылки.

**БИЗНЕС-ПЛАН
создания и развития крестьянского (фермерского) хозяйства**

(наименование бизнес-плана)

Инициатор проекта _____

Дата составления бизнес-плана _____

Подпись заявителя _____

1. Краткий обзор (резюме) проекта

1.1. Основные параметры проекта

Таблица 1

| Параметры проекта | | |
|-------------------|--|----------|
| № п/п | Наименование | Значение |
| 1 | Наименование проекта | |
| 2 | Инициатор проекта | |
| 3 | Тип проекта (приобретение, модернизация, реконструкция, новое строительство) | |
| 4 | Срок реализации проекта, месяцев (лет) | |
| 5 | Общая стоимость проекта, тыс. рублей, в том числе | |
| 6 | Доля средств господдержки в предстоящих затратах, процентов | |
| 7 | Доля собственных средств в предстоящих затратах, процентов | |
| 8 | Срок освоения инвестиций, месяцев (лет) | |

1.2. Показатели экономической эффективности проекта

Таблица 2

Экономическая эффективность проекта

| № п/п | Наименование | Значение |
|-------|--|----------|
| 1 | Чистая дисконтированная стоимость (ЧДС), тыс. рублей | |
| 2 | Срок окупаемости проекта (СО), лет | |
| 3 | Индекс рентабельности проекта (PI) | |
| 4 | Рентабельность проекта, % | |

Данными для заполнения таблицы служат основные сведения по всем разделам бизнес-плана.

Кроме того, в данном разделе рекомендуется:

- раскрыть в сжатой форме суть проекта и необходимость его реализации;
- описать фазу реализации проекта, на которой находится проект в настоящее время;
- определить величину запрашиваемого гранта и порядок его использования.

2. Информация об инициаторе проекта

2.1. Общие данные

Таблица 3

Данные об инициаторе проекта

| | |
|--|--|
| Организационно-правовая форма | |
| Наименование | |
| ОГРН | |
| ИНН | |
| Дата регистрации КФХ | |
| Юридический адрес | |
| Почтовый адрес | |
| Номер телефона | |
| E-mail | |
| Сведения об основном виде экономической деятельности | |
| Сведения о дополнительных видах экономической деятельности (не более двух, соответствующих направлению бизнес-плана) | |
| Численность персонала, чел. | |
| в настоящее время (фактическая) | |
| на дату реализации проекта (планируемая) | |

2.2. Персональная информация о главе КФХ

Таблица 4

Сведения о главе КФХ

| | |
|--|--|
| Ф.И.О. | |
| Год рождения | |
| Образование | |
| Наличие образования по направлению подготовки «сельское хозяйство» | |
| Стаж работы по данному направлению, лет | |
| Опыт ведения ЛПХ, лет | |
| Период проживания в местности, где планируется реализация проекта, лет | |

3. Существо предлагаемого проекта

В данном разделе необходимо осветить вопросы о планируемых видах выпускаемой продукции/оказываемых услугах в результате приобретения/модернизации/ реконструкции/нового строительства, описать технологию и местонахождение проекта.

3.1. Местонахождение проекта

Характеристика территории расположения основных объектов проекта с точки зрения отраслевой принадлежности проекта

Таблица 5

Характеристика местонахождения объекта

| | |
|--|--|
| Местонахождения объекта (адрес) | |
| Наличие инженерной инфраструктуры (энерго-, тепло- газо- и водоснабжение, канализация и пр.) | |
| Транспортная инфраструктура | |
| Трудовые ресурсы | |

3.2. Наличие производственной базы

Таблица 6

Наличие земельных участков для ведения производства

| № п/п | Площадь (кв.метр) | Категория | Основание пользования (собственность/аренда (с указанием окончания срока аренды)) |
|-------|-------------------|-----------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | | |
| | | | |

Таблица 7

Наличие производственных объектов

| № п/п | Наименование | Площадь (кв.метр) | Назначение | Основание пользования (собственность/аренда (с указанием окончания срока аренды)) |
|-------|--------------|-------------------|------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |
| | | | | |

Таблица 8

Наличие техники, транспорта, оборудования

| № п/п | Наименование | Год выпуска |
|-------|--------------|-------------|
| 1 | 2 | 3 |
| | | |
| | | |

Таблица 9

Наличие поголовья сельскохозяйственных животных и птицы
(для направления развития в отраслях животноводства)

| № п/п | Наименование половозрастных групп скота | Количество, голов |
|-------|---|-------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| | | |
| | | |

3.3. Описание продукции/услуг, планируемых к производству/оказанию услуг после реализации проекта

Таблица 10

Объемы планируемого производства продукции

| № п/п | Наименование продукции/услуг | Объемы |
|-------|------------------------------|--------|
| 1 | 2 | 3 |
| | | |
| | | |

В данном подразделе приводится описание тех видов продукции (услуг), которые предлагаются на рынок. Необходимо дать ясное представление о потребительских свойствах продукции (услуг) и их конкурентных преимуществах.

Уникальность товара (продукта, услуги) _____

Описание продукции (услуги)

| Ключевые характеристики | Комментарии |
|--|-------------|
| 1. Наименование продукции (услуги) | |
| 2. Назначение продукции | |
| 3. Основные характеристики | |
| 4. Потребительские свойства продукции | |
| 5. Основные конкурентные преимущества | |
| 6. Основные потребители | |
| 7. Ассортимент и структура выпуска продукции | |

Какие характеристики или свойства товара (услуги) необходимо совершенствовать и почему _____

3.4. Технология производства продукции/услуг

В данном разделе необходимо дать описание выбранной технологии производства продукции, в том числе пояснить следующие вопросы:

- технологические циклы;

- годовая проектная мощность, в том числе:

например, для проектов, предусматривающих производство растениеводческой продукции: средняя многолетняя (для вновь созданных КФХ – планируемая) урожайность сельскохозяйственных культур и планируемые объемы их производства с учетом структуры посевных площадей, сорта, севообороты и т.д.;

например, для проектов, предусматривающих производство животноводческой продукции: средняя годовая (для вновь созданных предприятий – планируемая) продуктивность животных, планируемые объемы производства животноводческой продукции с учетом вида и породы животных.

Особо отмечают основные направления совершенствования и развития технологии, предусмотренные бизнес-планом (табл. 12).

Таблица 12

Мероприятия по совершенствованию технологии производства

| Технологический процесс | Наименование мероприятия по совершенствованию технологии производства | Затраты времени, мин. | | Снижение трудоёмкости производства продукции | | Повышение производительности труда |
|-------------------------|---|---------------------------|-----------------------------|--|---|------------------------------------|
| | | по действующей технологии | по проектируемой технологии | мин. | % | |
| ... | | | | | | |

В бизнес-плане необходимо отметить, как предложенные изменения технологии отразятся на качестве продукции, уровне производственных затрат и цене изделия.

3.5. Затраты на сырье и материалы

Таблица 13

Затраты на сырье и материалы/работы/услуги

| Объем потребления | Сумма затрат | Доля в затратах, процент |
|-------------------|--------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| | | |
| | | |

3.6. План производства и реализации продукции

В данном разделе в зависимости от тематики бизнес-планирования (производство молока, зерна, крупного рогатого скота на мясо и т.д.) необходимо заполнить соответствующую таблицу. Проанализировать экономические показатели производственно-сбытовой деятельности и сделать соответствующие выводы после таблицы.

Таблица 14

Основные экономические показатели производства и реализации молока

| Показатели | 20__г. | 20__г. | 20__г. | Темп роста, % 20__г. к: 20__г. |
|---|--------|--------|--------|---|
| Поголовье коров, гол | | | | |
| Продуктивность, кг. | | | | |
| Валовое производство молока, ц | | | | |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | | | | |
| Средняя цена реализации 1 ц тыс. руб. | | | | |
| Коммерческая (полная) себестоимость реализации продукции тыс. руб. | | | | |
| Производственная себестоимость тыс. руб. | | | | |
| Прибыль тыс. руб. | | | | |
| Уровень товарности % | | | | |
| Рентабельность продаж % | | | | |

Таблица 15

Основные экономические показатели производства и реализации
крупного рогатого скота на мясо

| Показатели | 20__г. | 20__г. | 20__г. | Темп роста, % 20__г. к: 20__г. |
|---|--------|--------|--------|---|
| Поголовье животных на выращивании и от- корме, гол | | | | |
| Среднесуточный прирост 1 головы на выра- щивании и откорме, г | | | | |
| Расход кормов, ц. к. ед. - на 1 гол. | | | | |
| - 1 ц мяса КРС | | | | |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | | | | |
| Средняя цена реализации 1 ц тыс. руб. | | | | |
| Коммерческая (полная) себестоимость реализа- ции продукции тыс. руб. | | | | |
| Производственная себестоимость тыс. руб. | | | | |
| Прибыль тыс. руб. | | | | |
| Уровень товарности % | | | | |
| Рентабельность продаж % | | | | |

Таблица 16

Основные производственно-экономические показатели в птицеводстве

| Показатели | 20__г. | 20__ г. | 20__г. | Темп роста, % 20__ г. к: 20__ г. |
|--|--------|---------|--------|---|
| Поголовье птицы, тыс. гол. | | | | |
| Валовой прирост, ц | | | | |
| Среднесуточный привес 1 гол., г | | | | |
| Реализация прироста, ц | | | | |
| Цена реализации 1ц, руб. | | | | |
| Выручено от реализации, руб. | | | | |
| Коммерческая (полная) себестоимость реализации продукции тыс. руб. | | | | |
| Производственная себестоимость, тыс. руб. | | | | |
| Прибыль тыс. руб. | | | | |
| Уровень товарности, % | | | | |
| Уровень рентабельности, % | | | | |

Таблица 17

Основные производственно-экономические показатели в растениеводстве
(овощеводстве, производстве лекарственных растений, ягод и т.д.)

| Показатели | 20__г. | 20__ г. | 20__г. | Темп роста, % 20__ г. к: 20__ г. |
|--|--------|---------|--------|---|
| Площадь посева, га | | | | |
| Среднегодовая урожайность, ц/га | | | | |
| Валовое производство, ц | | | | |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | | | | |
| Средняя цена реализации 1 ц тыс. руб. | | | | |
| Коммерческая (полная) себестоимость реализации продукции тыс. руб. | | | | |
| Производственная себестоимость тыс. руб. | | | | |
| Прибыль тыс. руб. | | | | |
| Уровень товарности % | | | | |
| Рентабельность продаж % | | | | |

Вывод _____

Прибыль, тыс. руб. = выручка от реализации продукции, тыс. руб. – полная себестоимость, тыс. руб.

Уровень рентабельности, % = прибыль, тыс. руб. разделить на полную себестоимость, тыс. руб. и умножить на 100%

Уровень товарности, % = количество реализованной продукции, ц разделить на количество произведенной продукции, ц и умножить на 100%.

Рентабельность продаж, % = прибыль, тыс. руб. разделить на выручку от реализации, тыс. руб. и умножить на 100%

Таблица 18

Реализация продукции

| Объем реализации | Сумма выручки | Доля в выручке, процент |
|------------------|---------------|-------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| Продукт 1 | | |
| Продукт 2 | | |
| ... | | |

3.7. Характеристика приобретаемых основных средств (заполняется в случае приобретения)

В данном разделе необходимо дать обоснование потребности в приобретении имущества (замена устаревшего имущества, расширение или создание нового производства); указать поставщиков имущества (при наличии договоров, коммерческих предложений); дать описание основных технических параметров имущества и указать на необходимость монтажа; отметить организацию обслуживания/содержания/ремонта имущества.

3.8. Характеристика производственных объектов

(заполняется в случае приобретения, строительства, ремонта и переустройства производственных и складских зданий, помещений, пристроек, инженерных сетей, заграждений и сооружений на территории Краснодарского края, необходимых для производства, хранения и переработки сельскохозяйственной продукции).

В данном разделе необходимо дать описание объекта(ов); указать на наличие проектов/заключенных договоров (контрактов) ((при наличии договоров, коммерческих предложений), (рекомендуется приложить к бизнес-плану)) обоснование потребности в приобретении, строительстве, ремонте и переустройстве имущества (модернизация, расширение или создание нового производства и пр.); дать описание основных технических параметров имущества и указать на необходимость ремонта/реконструкции приобретаемого имущества.

3.9. Информация о бюджете проекта

В данном разделе необходимо в укрупненном виде отразить основные статьи расходов по проекту с указанием общей стоимости, источников финансирования затрат по статьям. Ниже приведен пример соответствующей таблицы.

Таблица 19

Основные статьи расходов по проекту

| № п/п | Наименование статей | Общая стоимость | Средства гранта | | Собственные средства | |
|--------|---------------------|-----------------|-----------------|---------|----------------------|---------|
| | | | сумма | процент | сумма | процент |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Итого: | | | | | | |

Данный раздел (по желанию составителя бизнес-плана) можно дополнить таблицами, представленными в приложениях 3-8.

3.10. Стратегия реализации проекта

В данном разделе необходимо дать описание общей стратегии реализации проекта, привести временной график реализации проекта с указанием предполагаемого начала реализации проекта.

В разделе должна содержаться информация о плане ввода производственных мощностей или иных объектов инвестирования в эксплуатацию (в виде графика или блок-схемы). Пример соответствующей таблицы приведен ниже. Подробный календарный план проекта приведен в приложении 1. Пример производственной программы представлен в приложении 2.

Таблица 20

Временной график реализации проекта

| Этапы реализации проекта | Период, год, квартал | | | | | |
|--------------------------|----------------------|---|---|---|---|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

В данном разделе нужно представить временной график реализации проекта или календарный план проекта (по выбору разработчика бизнес-плана). Можно также дополнить данный подраздел разработанной производственной программой (см. прил. 2).

Стратегия реализация проекта подразумевает проведение SWOT-анализа

SWOT-анализ – сокращенное название, образованное от начальных букв английских слов: strengths – силы, weaknesses – слабости, opportunities – возможности, threats – угрозы (рис. 1).

| | | Внешняя среда К(Ф)Х | |
|---------------------------|------------------------|--|--|
| | | <i>Возможности</i> | <i>Угрозы</i> |
| Внутренняя среда К(Ф)Х | <i>Сильные стороны</i> | Сила и возможности К(Ф)Х использует свои сильные стороны для реализации появившихся на рынке возможностей. | Сила и угрозы К(Ф)Х для устранения угроз использует свои сильные стороны. |
| | <i>Слабые стороны</i> | Слабость и возможности К(Ф)Х использует благоприятные возможности и минимизирует свои слабости. | Слабость и угрозы К(Ф)Х стремится минимизировать свои слабости и угрозы внешней среды. |

Рис. 1. Матрица SWOT

SWOT-анализ служит эффективным инструментом для проведения анализа хозяйства по отношению к внешней среде. SWOT-анализ прогнозирует и предусматривает:

1. Анализ сильных сторон хозяйства и разработку мероприятий по их укреплению;
2. Анализ слабых сторон хозяйства, разработку мероприятий по «нейтрализации» угроз, компенсационных мер по предотвращению убытков;
3. Анализ стратегических и тактических возможностей хозяйства.

Пример SWOT-анализа (табл. 21, 22). Используя данный пример, проведите SWOT-анализ по реализуемому направлению создания и развития К(Ф)Х.

Таблица 21

Определение сильных и слабых сторон К(Ф)Х «Хозяин»

| Параметры оценки | Сильные стороны | Слабые стороны |
|------------------|---|--|
| 1. Организация | Высокий уровень квалификации и предприимчивость руководителя фермерского хозяйства «Хозяин». | Слабая заинтересованность работников в развитии фермерского хозяйства. |
| 2. Производство | Проверенный и надёжный поставщик; Себестоимость продукции ниже, чем у региональных конкурентов на 15%. | Удовлетворительное качество продукции. Высокая степень износа оборудования (до 60% по отдельным группам). |
| 3. Финансы | Снижение расходов деятельности. | Сезонный характер поступления основного потока денежных средств. |
| 4. Инновации | Установка капельного орошения на площади 15 га. | Низкая частота внедрения новых продуктов в фермерском хозяйстве. |
| 5. Маркетинг | Возможность торговать плодово-овощной продукцией круглый год (при наличии хранилищ). | Неузнаваемость продукции К(Ф)Х «Хозяин» на рынке. Необходимость налаживания гарантированного сбыта. |

Таблица 22

Определение рыночных возможностей и угроз К(Ф)Х «Хозяин»

| Параметры оценки | Возможности | Угрозы |
|-------------------------------|--|--|
| 1. Конкуренция | Расширить ассортимент плодовоовощной продукции за счёт внедрения новых сортов и технологий. | Большое количество конкурентов. |
| 2. Сбыт | Расширить сбытовую сеть за счёт приобретения склада на оптовом рынке. Представление на рынке упакованной и отсортированной продукции. | Трудности с реализацией нестандартной продукции. |
| 3. Спрос | Увеличиваются объёмы потребления овощей в зимне-весенний период. | Сокращение доходов населения. |
| 4. Экономические факторы | Рост курса доллара способствует увеличению цен на импортную овощную продукцию. | Высокий уровень инфляции. |
| 5. Научно-технические факторы | Установка капельного орошения на площади 20 га. | Недостаточный уровень внедрения наукоёмких технологий. |

4. Анализ рынков сбыта продукции и закупок сырья, материалов. Анализ конкурентов

4.1. Анализ рынка сбыта продукции

Таблица 23

Рынки сбыта продукции

| № п/п | Наименование покупателей | Вид продукции | Условия оплаты | | | | |
|-------|--------------------------|---------------|---------------------|----------|------------------|--------|--------------|
| | | | пред-оплата, (дней) | по факту | отсрочка, (дней) | бартер | взаимозачеты |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | |

4.2. Анализ рынка закупок сырья, материалов

Рынки закупок сырья, материалов

| № п/п | Наименования поставщиков | Наименование сырья, материалов | Условия оплаты | | | | |
|-------|--------------------------|--------------------------------|--------------------|----------|------------------|--------|--------------|
| | | | предоплата, (дней) | по факту | отсрочка, (дней) | бартер | взаимозачеты |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | |

4.3. Анализ конкурентов

Место среди конкурентов (оценка по 10-ти бальной шкале)

| | МЫ К(Ф)Х «_____» | Конкурент 1 | Конкурент 2 | Конкурент 3 |
|-----------------------------------|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Качество продукции (работ, услуг) | | | | |
| Ассортимент | | | | |
| Репутация | | | | |
| Известность | | | | |
| Цена / качество | | | | |
| Система скидок | | | | |
| Система распределения продукции | | | | |
| Наличие финансовых ресурсов | | | | |
| Качество управления бизнесом | | | | |
| Инновационность | | | | |
| Состояние оборудования | | | | |
| Реклама | | | | |
| Наличие собственного сайта | | | | |
| Общее количество баллов | | | | |
| Место среди конкурентов | | | | |

Вывод _____

5. Организационный план

В разделе организационный план необходимо рассмотреть:

- организационную структуру и управление;
- план по персоналу.

Организационная структура и управление - содержит схему организационной структуры управления предприятием, информацию о количественном составе подразделений хозяйства (рис. 2, 3).



Рис. 2. Организационная структура и управление К(Ф)Х (пример)

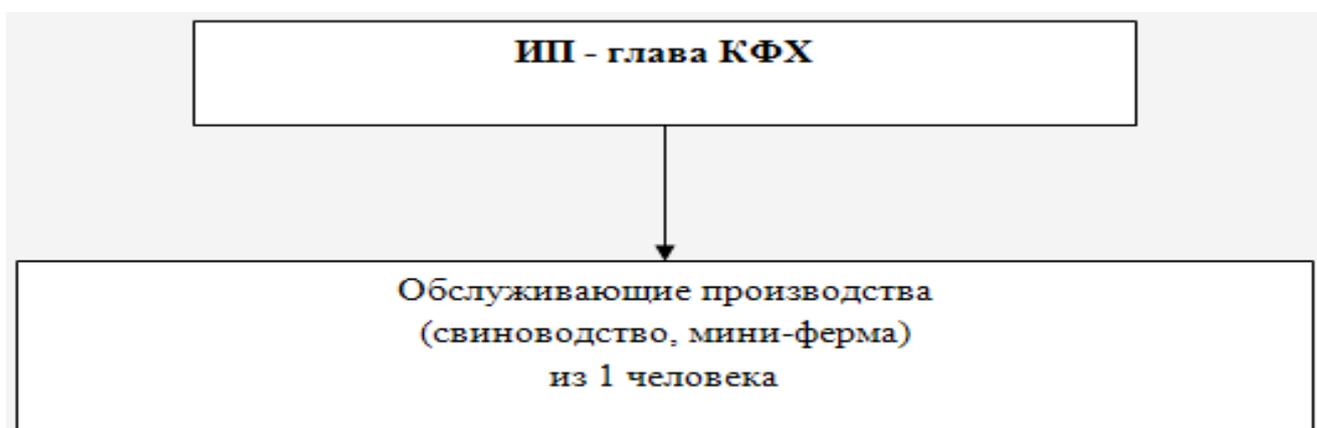


Рис. 3. Упрощенная организационная структура и управление К(Ф)Х (пример)

В плане по персоналу приводится информация о потребности в персонале, его количестве и квалификации, приводится информация по оплате труда персонала, его социальное обеспечение, методы стимулирования и обучения.

Таблица 26

Численность производственного и управленческого персонала

| Категория персонала | на 01.01.20__г. (чел.) | Планируемое увеличение численности с учетом проекта |
|---|---------------------------|--|
| Административно-управленческий персонал | | |
| Производственный персонал | | |
| Вспомогательный персонал | | |
| ИТОГО | | |

Таблица 27

Средняя заработная плата производственного и управленческого персонала

| Категория персонала | Факт 20__г. тыс. руб. | План 20__г., тыс. руб. |
|---|-----------------------------|------------------------------|
| Административно-управленческий персонал | | |
| Производственный персонал | | |
| Вспомогательный персонал | | |
| ИТОГО | | |

Таблица 28

Методы стимулирования и обучения персонала

| Методы стимулирования персонала | Методы обучения персонала |
|---------------------------------|---------------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |

6. Финансовый план

6.1. Финансовое обоснование проекта

План движения денежных потоков (ПДДП) рекомендуется приводить в табличной форме.

ПДДП должен включать информацию о планируемых поступлениях (приток денежных средств) и выплатах (отток). Исходными данными для формирования ПДДП являются результаты расчетов, полученные по отдельным статьям доходной и расходной частей проекта:

- план продаж;
- план расходов сырья и материалов;
- затраты на персонал;
- операционные расходы;
- налоговые платежи;
- отчет о прибылях и убытках (отчет о доходах и расходах).

Исходные данные для расчета ПДДП рекомендуется приводить в табличных формах:

налоговое окружение. В таблице приводится перечень налогов с учетом местных и отраслевых особенностей налогообложения, ставка или сумма налога, налогооблагаемая база, период начисления;

номенклатура и цены выпускаемой продукции (услуг);

план реализации (продаж) продукции/услуг в натуральном выражении (таблица 29).

Таблица 29

План продаж

| № п/п | Показатели | ед. изм. | Интервал планирования | | | | |
|----------|--|-------------|-----------------------|---|---|---|-------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Производственные мощности (посевные площади, поголовье с/х животных и т.д.) | | | | | | |
| 2 | Производственные показатели (продуктивность, урожайность, производительность оборудования/машин и т.п.) | | | | | | |
| | Объем производства | | | | | | |
| | Продукт 1 | | | | | | |
| | Продукт 2 | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | Итого объем производства | | | | | | |
| | Объемы реализации | | | | | | |
| | Продукт 1 | | | | | | |
| | Продукт 2 | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | Итого объем реализации | | | | | | |
| | Темп прироста | | | | | | |

номенклатура и цены сырья, материалов и пр.;
численность персонала и заработная плата.

6.2. Оценка экономической эффективности проекта

Оценка экономической эффективности проекта должна включать информацию о чистом доходе; чистом дисконтированном доходе; внутренней норме доходности; потребности в финансировании; сроке окупаемости простом; сроке окупаемости дисконтированном; показателях рентабельности. Условием эффективности проекта является положительное значение чистой приведенной стоимости.

Приводится информация о бюджетной эффективности проекта.

Пример расчёта экономической эффективности проекта.

Исходная информация: К(Ф)Х занимается производством двух продуктов. Планируется закупка нового производственного оборудования. Инвестиции в проект – 107000 тыс. руб., срок службы оборудования – 5 лет. Дисконтирование проводится на базе 14% годовых.

Таблица 30

Расчет годовой выручки от реализации продукции, тыс. руб.

| Наименование продукции | Годовой объем производства продукции, т | Цена реализации единицы продукции, руб. | Годовая выручка от реализации, тыс. руб. |
|------------------------|---|---|--|
| Продукт 1 | 1080 | 63427,0 | 68501,2 |
| Продукт 2 | 1540 | 48119,9 | 74104,6 |
| ВСЕГО | - | - | 142605,8 |

Таблица 31

Структура себестоимости продукции (за год), тыс. руб.

| Экономические элементы | Сумма, тыс. руб. | Удельный вес элементов, % |
|--------------------------------------|------------------|---------------------------|
| Материальные затраты в том числе: | | |
| основные виды сырья и материалов | 42549,8 | 53,0 |
| Затраты на оплату труда | 21676,3 | 27,0 |
| Отчисления на социальные нужды | 6502,9 | 8,1 |
| Амортизация основных средств | 5619,8 | 7,0 |
| Прочие затраты | 3933,8 | 4,9 |
| ВСЕГО | 80282,6 | 100 |

Расчет планируемой прибыли от реализации всех видов продукции, тыс. руб.

| Период времени | Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | Себестоимость продукции, тыс. руб. | Прибыль от реализации продукции, тыс. руб. |
|----------------|--|------------------------------------|--|
| 1 год | 142605,8 | 80282,6 | 62323,2 |
| 2 год | 148310,0 | 83092,5 | 65217,5 |
| 3 год | 154242,4 | 86000,7 | 68241,7 |
| 4 год | 160412,1 | 89010,7 | 71401,4 |
| 5 год | 166828,6 | 92126,1 | 74702,5 |

Прибыль, тыс. руб. = Выручка от реализации, тыс. руб. – Себестоимость продукции, тыс. руб. = 142605,8-80282,6=62323,2 (1 год).

Учитывая уровень инфляции, запланируем годовое повышение себестоимости продукции в размере 3,5%, а годовое повышение выручки от реализации продукции в размере 4%. Тогда планируемая прибыль составит:

2 год: Планируемая себестоимость $(80282,6*0,035)+80282,6=83092,5$
Планируемая выручка $(142605,8*0,04)+142605,8=148310,0$
Планируемая прибыль $148310,0-83092,5=65217,5$.

3 год: Планируемая себестоимость $(83092,5*0,035)+83092,5=86000,7$
Планируемая выручка $(148310,0*0,04)+148310,0=154242,4$
Планируемая прибыль $154242,4-86000,7=68241,7$.

4 год: Планируемая себестоимость $(86000,7*0,035)+86000,7=89010,7$
Планируемая выручка $(154242,4*0,04)+154242,4=160412,1$
Планируемая прибыль $160412,1-89010,7=71401,4$.

5 год: Планируемая себестоимость $(89010,7*0,035)+89010,7=92126,1$
Планируемая выручка $(160412,1*0,04)+160412,1=166828,6$
Планируемая прибыль $166828,6-92126,1=74702,5$.

Полученные планируемые показатели заносим по годам в таблицу 33.

**Расчет прибыли с нарастающим итогом в течение
экономической жизни проекта**

| Показатели | Инвестиции, освоение производства, тыс. руб. | Годы эксплуатации на полную мощность | | | | |
|--|--|--------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | 0 год | 1 год | 2 год | 3 год | 4 год |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | -107000 | 142605,8 | 148310,0 | 154242,4 | 160412,1 | 166828,6 |
| Затраты на производство реализованной продукции, тыс. руб. | - | 80282,6 | 83092,5 | 86000,7 | 89010,7 | 92126,1 |
| Прибыль, тыс. руб. | - | 62323,2 | 65217,5 | 68241,7 | 71401,4 | 74702,5 |
| Прибыль с нарастающим итогом, тыс. руб. | -107000 | -44676,8 | 20540,7 | 88782,4 | 160183,8 | 234886,3 |

Прибыль с нарастающим итогом:

1 год= 62323,2-107000=-44676,8

2 год= 65217,5-44676,8=20540,7

3 год= 68241,7+20540,7=88782,4

4 год= 71401,4+88782,4=160183,8

5 год= 74702,5+160183,8=234886,3

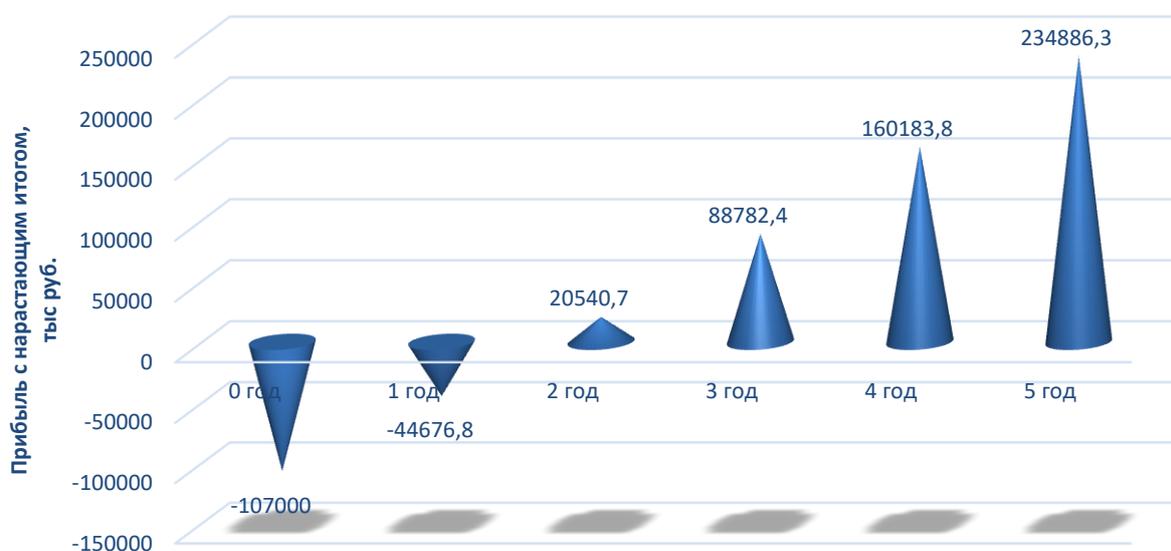


Рис. 4. Прибыль с нарастающим итогом, тыс. руб.

Рисунок 4 наглядно позволяет увидеть, что окупаемость затрат начнётся со второго года освоения проекта. Это можно математически подтвердить, рассчитав срок окупаемости по формуле:

$$CO = I / ЧП, \text{ где}$$

CO - срок окупаемости проекта, лет.

I – инвестиции в проект, тыс. руб.

ЧП – чистая прибыль проекта, тыс. руб.

В нашем примере, даже при минимальном размере прибыли (1 год) срок окупаемости проекта составит примерно 2 года:

$$\underline{CO} = 107000 / 62323,2 = 1,72 \text{ лет.}$$

Дисконтирование – это процесс приведения стоимости будущих денежных потоков к их текущей стоимости. Процесс, обратный дисконтированию, а именно определение будущей стоимости – есть начисление сложных процентов на первоначально инвестированную стоимость.

Если через 1 год получим 1 руб., то ценность его будет ниже, чем сегодня, если через 2 года, то его ценность ниже, чем год назад и т. д. Это объясняется тем, что, имея 1 руб. сегодня, его можно вложить в дело и получить проценты, которых лишимся, если получим 1 руб. только через год или два.

Величина предполагаемых инвестиций не корректируется, так как она выражена в стоимости сегодняшнего момента времени или текущей стоимости. А поток денежных поступлений в будущем сводится к их текущей стоимости для того, чтобы их можно было сравнить, сопоставить, с величиной денежных средств. Для этого суммы денежных поступлений каждого года умножаются на коэффициент дисконтирования (Кд) и определяют текущую дисконтированную стоимость.

$$Кд = (1 + П / 100)^{-n} \text{ или } 1 / (1 + П / 100)^n$$

где П – процентная ставка;

n – количество периодов (лет, месяцев).

Коэффициент дисконтирования всегда меньше единицы, в противном случае деньги сегодня стоили бы меньше, чем деньги завтра. Дело в том, что деньги обладают разной ценностью во времени: один рубль, который будет получен в будущем, стоит меньше рубля, полученного сегодня.

Если дисконтируем определенную сумму к концу цикла в будущем, то, разделив ее на коэффициент дисконтирования, получим дисконтированную стоимость в будущем или прямую дисконтированную стоимость.

Критерием эффективности инвестиционного проекта является положительная величина чистой дисконтированной стоимости. Чем выше чистая дисконтированная стоимость проекта, тем он эффективнее.

Текущая дисконтированная стоимость рассчитывается по формуле:

$$ДС = ЧД / (1 + П / 100)^n \text{ или } ЧД \times Кд$$

где ДС – текущая дисконтированная стоимость проекта;

ЧД – чистый доход (прибыль) за будущий период (чистый кэш-флоу, т. е. поток наличности);

П – ставка процента;

Кд – коэффициент дисконтирования;

n – число лет, за которое производится суммирование дохода.

Чистая дисконтированная стоимость – это сумма текущей дисконтированной стоимости за вычетом первоначальных инвестиций:

$$ЧДС = ДС - И$$

где ЧДС – чистая дисконтированная стоимость;

ДС – текущая дисконтированная стоимость;

И – первоначальные инвестиции.

$$ЧДС = (-\Sigma И) + (ЧД_1 / (1 + П / 100)) + (ЧД_2 / (1 + П / 100)^2) + \dots + (ЧД_n / (1 + П / 100)^n)$$

где ЧД₁, ЧД₂, ... ЧД_n – чистый доход (прибыль) по годам, кроме года строительства.

Использование метода расчета чистой дисконтированной стоимости рассмотрим на нашем примере.

Таблица 34

Расчёт текущей и чистой дисконтированной стоимости проекта

| Год | Инвестиции, прибыль, тыс. руб. | 14% | |
|--------------|--------------------------------|----------------------------------|---|
| | | коэффициент дисконтирования (Кд) | текущая дисконтированная стоимость (ДС) |
| 0 | -107000 | - | -107000 |
| 1 | 62323,2 | 0,8772 | 54669,9 |
| 2 | 65217,5 | 0,7695 | 50184,9 |
| 3 | 68241,7 | 0,6750 | 46063,1 |
| 4 | 71401,4 | 0,5921 | 42276,8 |
| 5 | 74702,5 | 0,5194 | 38800,5 |
| Всего | 234886,3 | - | ЧДС=124995,2 |

Всего прибыль = $(62323,2+65217,5+68241,7+71401,4+74702,5)-107000=234886,3$

$$\mathbf{K_d} = 1 / (1 + \Pi / 100)^n$$

$$K_{d1} = 1 / (1 + 14 / 100)^1 = 1 / 1,14^1 = 0,8772$$

$$K_{d2} = 1 / (1 + 14 / 100)^2 = 1 / 1,14^2 = 0,7695 \text{ и т.д.}$$

$$\mathbf{ДС} = ЧД / (1 + \Pi / 100)^n \text{ или } ЧД \times K_d$$

$$ДС1 = ЧД \times K_{d1} = 62323,2 \times 0,8772 = 54669,9$$

$$ДС2 = ЧД \times K_{d2} = 65217,5 \times 0,7695 = 50184,9$$

$$ДС3 = ЧД \times K_{d3} = 68241,7 \times 0,6750 = 46063,1$$

$$ДС4 = ЧД \times K_{d4} = 71401,4 \times 0,5921 = 42276,8$$

$$ДС5 = ЧД \times K_{d5} = 74702,5 \times 0,5194 = 38800,5$$

$$\mathbf{ЧДС} = ДС - И = (54669,9+50184,9+46063,1+42276,8+38800,5)-107000 = 124995,2$$

Индекс рентабельности (PI) = $ЧДС / И = 124995,2 / 107000 = 1,17$ – проект принимается. (если $PI > 1$, то проект принимается; если $PI < 1$, то проект отвергается; если $PI = 1$, то проект неприбыльный и неубыточный).

$$\mathbf{Рентабельность проекта} = ЧДС / И \times 100\% = 124995,2 / 107000 \times 100\% = 116,8\%$$

Полученные данные занести в таблицу 2 - Экономическая эффективность проекта (подраздел 1.2).

Вывод: Инвестор в общей сложности через 5 лет получит полное возмещение инвестиций, 14% в год на вложенный капитал, 110164,2 тыс. руб. чистой дисконтированной стоимости.

Этот метод предполагает, что заранее задается минимально допустимая ставка процента, при которой инвестиции могут быть эффективными (расчетная ставка). Получение в данном случае положительной величины чистой дисконтированной стоимости в размере +110164,2 тыс. руб. означает, что инвестиции выгодны.

7. Оценка рисков

В данном разделе бизнес-плана проводится качественный анализ рисков проекта.

Риск – вероятность возникновения непредвиденных потерь ожидаемой прибыли, дохода, денежных средств или имущества в связи со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами или допущенными ошибками.

Бизнес всегда связан с рисками, и невозможно определить, какой из них окажет наиболее значительное влияние в конкретный период. В аграрном секторе определяющим риском нередко является влияние неблагоприятных природных условий.

Дополните таблицу 35 – оценка рисков проекта. Рассмотрите специфические виды потерь и рисков, связанных с особенностями разрабатываемого бизнес-плана. Рассмотрите вероятность возникновения рисков и мероприятия по исключению или минимизации рисков.

Риск является неотъемлемой частью любых операций фермерского хозяйства и как экономическая категория представляет собой событие, которое может произойти или не произойти.

Возможны три экономических результата (рис. 5):



Рис. 5. Экономические результаты от рисков

Управление рисками заключается в выявлении рисков и снижении степени рисков.

Снижение рисков определяется следующими подходами:

- интенсификация производства, с применением технологий, уменьшающих влияние неблагоприятных погодных условий;
- распределение риска между участниками проекта (использование системы долговременных контрактов, хеджирование цены, системы «kan-ban» и др.;
- страхование имущества, доходов, работников;
- резервирование финансовых и материальных ресурсов.

Учитывая особенности вашей бизнес-идеи, предложите свои варианты минимизации рисков _____

Оценка рисков проекта

| Виды потерь и рисков | Сущность и последствия для предприятия | Вероятность возникновения (очень высокая, высокая, средняя, низкая) | Мероприятия по снижению рисков |
|---|---|--|--------------------------------|
| 1. Трудовые потери и потери времени | Потери фонда времени всех категорий работников, вызванные случайными неопределенными обстоятельствами. Замедление процесса предпринимательства по сравнению с плановым. | | |
| 2. Финансовые потери | Прямой денежный ущерб, связанный с непредусмотренными платежами: выплаты штрафов, дополнительных налогов, потеря денежных средств, неполучение денег из предусмотренных источников. | | |
| 3. Особые виды потерь | Связаны с инфляцией, изменением валютного курса, изъятием средств, в местный бюджет. | | |
| 4. Потеря имущества | Вызванные неосторожностью, нарушением требований эксплуатации, хищениями и форс-мажорными обстоятельствами. | | |
| 5. Снижение плодородия, продуктивности с/х угодий | Снижение плодородия в результате экологических катастроф, в том числе радиационные загрязнения почв, изменение климата (засуха). | | |
| 6. Налоговый риск | Отсутствие полной гарантии на налоговую скидку. | | |

| | | | |
|---|---|--|--|
| 7. Риск незавершенного строительства | Отсутствие полных гарантий на завершение строительного объекта. | | |
| 8. Риск упущенной выгоды | Наступление побочного косвенного финансового ущерба в результате неосуществления каких-либо действий или не предвидение их. | | |
| 9. Риск банкротства | Опасность в результате неправильного выбора вложений капитала, полной его потери, включая собственность и неспособность произвести расчеты по взятым обязательствам. | | |
| 10. Случайные и систематические виды потерь | Систематические виды потерь включаются и учитываются во всех видах расчетов проекта как неизбежные расходы и при определении риска прогнозируются потери только от случайных событий. | | |
| 11. | | | |
| 12. | | | |
| 13. | | | |

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процесс бизнес-планирования – это основа для организации бизнеса и его дальнейшего функционирования.

Каким приоритетным направлениям развития предпринимательства соответствует ваш бизнес-план? _____

В чем заключается новизна, социальная и инновационная направленность, дальнейшие перспективы развития проекта? _____

Как ваш проект способствует развитию молодежного, семейного предпринимательства, предпринимательства в сфере незанятого населения, студентов, безработных граждан? _____

Кто конкретно получит пользу от вашего проекта (какие люди, группы людей). Сколько в результате реализации проекта будет создано новых рабочих мест? _____

Каков срок окупаемости вашего проекта? _____

Какова экономическая эффективность вашего проекта? _____

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Баринов В.А. Бизнес-планирование: учеб. пособие. М.: Форум, 2018. 144 с.
2. Бизнес-планирование: учеб.-метод. пособие / А.А. Кузьмицкая, О.В. Дьяченко, Н.А. Поседько, Е.Н. Кислова. Брянск: Изд-во Брянская ГСХА, 2014. 102 с.
3. Волков А.С., Марченко А.А. Бизнес-планирование. М.: РИОР, Инфра-М, 2019. 80 с.
4. Гайнутдинов Э.М., Поддерегина Л.И. Бизнес-планирование. М.: Высшэйшая школа, 2019. 208 с.
5. Горбунов В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: науч.-практ. пособие. М.: Риор, 2019. 176 с.
6. Еремеева Н.В. Планирование и анализ бизнес-процессов на основе построения моделей управления конкурентоспособности продукции. М.: Русайнс, 2018. 16 с.
7. Кузьмицкая А.А. Бизнес-планирование: методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика профиль Экономика предприятий и организаций. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2018. 40 с.
8. Кузьмицкая А.А. Бизнес-планирование: методические указания для написания курсового проекта студентами, обучающимися по направлению подготовки 38.03.01 Экономика профиль Экономика предприятий и организаций. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2018. 70 с.
9. Кузьмицкая А.А. Особенности и основные направления развития стратегического планирования на предприятиях АПК // Инновации в экономике, науке и образовании: концепции, проблемы, решения: материалы междунар. науч.-метод. конф.. Брянск: Изд-во Брянская ГСХА, 2014. С. 137-143.
10. Кузьмицкая А.А., Дьяченко О.В., Озерова Л.В. Современные аспекты бизнес-планирования в коммерческой деятельности // Разработка концепции экономического развития, организационных моделей и систем управления АПК: сб. науч. тр. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2015. С. 50-58.
11. Кузьмицкая А.А., Кулакова Т.М. Основные направления совершенствования работы по внутрихозяйственному планированию на сельскохозяйственных предприятиях // Вестник Брянской ГСХА. 2012. № 3. С. 39-42.

12. Кузьмицкая А.А. Разработка бизнес-планов и анализ инвестиционных проектов с применением тестовых таблиц: учеб.-метод. пособие. Брянск: Изд-во Брянская ГСХА, 2013. 31 с.
13. Кузьмицкая А.А., Озерова Л.В. Планирование на предприятии: учеб.-метод. пособие. Брянск: Изд-во Брянская ГСХА, 2013. 64 с.
14. Кузьмицкая А.А. Бизнес-планирование: учеб.-метод. пособие. Брянск: Изд-во Брянская ГСХА, 2013. 165 с.
15. Кузык Б.Н., Кушлин В.И., Яковец Ю.В. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование. М.: Экономика, 2019. 606 с.
16. Морошкин В.А., Буров В.П. Бизнес-планирование: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2018. 176 с.
17. Романова М.В. Бизнес-планирование: учеб. пособие. М.: Форум, 2018. 288 с.
18. Рубаева О.Д., Качурина Е.П. Организационно-экономический механизм развития малого и среднего бизнеса в молочной отрасли скотоводства // Экономика сельского хозяйства России. 2021. № 1. С. 72-79.
19. Чараева М.В., Лапицкая Г.М., Крашенникова Н.В. Инвестиционное бизнес-планирование: учеб. пособие. М.: Альфа-М, 2017. 192 с.
20. Strategy of innovative development of animal husbandry in the Bryansk region / V.F. Vaskin, O.N. Korosteleva, A.A. Kuzmitskaya et al. // E3S Web of Conferences. "International Scientific and Practical Conference "Fundamental and Applied Research in Biology and Agriculture: Current Issues, Achievements and Innovations", FARBA 2021" 2021.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Календарный план проекта

| № | Наименование этапа/работ | Дата начала | Дата окончания | Продолжительность, дней | Результат | 2015г | | | | | | | | | | | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|----|---|-------------|----------------|-------------------------|--|-------|--------|-----|------|------|--------|----------|---------|--------|---------|---|---|------|------|------|------|------|
| | | | | | | март | апрель | май | июнь | июль | август | сентябрь | октябрь | ноябрь | декабрь | | | | | | | |
| 1 | Регистрация КФХ | 06.03.2015 | 12.03.2015 | 5 | Получены правоустанавливающие документы КФХ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Приобретение годовалого козла, козы | 23.03.2015 | 30.03.2015 | 7 | КФХ приобрело годовалого козла и козу | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Приобретение 2-х трехмесячных коз | 01.04.2015 | 08.04.2015 | 7 | Приобретены козы с целью производства молока | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Приобретение пастеризатора – Vielsieger BHG 695.2 | 06.04.2015 | 06.04.2015 | 1 | Приобретен пастеризатор с целью переработки молока | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Строительство козлятника | 01.06.2015 | 01.09.2015 | 120 | Будет построен козлятник с целью содержания коз, норма- 1,2 м на 1 козу | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| 6 | Приобретение 2 коров | 01.06.2015 | 10.06.2015 | 10 | Будут приобретены козлята с целью вскармливания молоком козлят | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Засев многолетних трав люцерны | 10.06.2015 | 12.06.2015 | 2 | Обеспечение коз собственной кормовой базой | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Получение сертификата на молочную продукцию | 01.08.015 | 30.08.2015 | 15 | Сертификат на молочную продукцию, проведение бактериологической экспертизы | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| 9 | Приобретение коз Заменжской породы, 40 голов | 01.09.2015 | 10.09.2015г | 10 | Приобретение с целью получения молока, увеличение поголовья до 100 коз | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | |
| 10 | Найм персонала. Заключение трудового договора | 01.09.2015г | 10.09.2015г | 10 | Нajem 3-х человек | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | |
| 11 | Приобретение трактора Беларус 82.1 | 01.09.2015 | 10.09.2015г | 10 | уборка навоза, транспортировка сена и кормов, чистка выгульной площадки и подъездных дорог, скашивание и посев кормовых трав для коз | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | |
| 12 | Увеличение поголовья до 100 голов | - | декабрь 2016г | год | увеличение годового удоя до 37 тыс. литров молока | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | |
| 13 | Увеличение поголовья до 200 голов к 2020 г | - | декабрь 2020г | год | увеличение годового удоя до 98,6 тыс. литров молока | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |

Пример плана инвестиционных затрат

| Инвестиционные затраты (млн. руб.) | Годы | | | | | |
|---------------------------------------|------|------|-------|-------|-------|-------|
| | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й | 5-й | 6-й |
| НИОКР | 56,6 | 20,4 | | | | |
| Разработка проекта | 19,8 | 11,4 | | | | |
| Защита авторских прав | | 2,5 | 1,7 | | | |
| Проектирование сооружения | | 44,1 | 21,6 | | | |
| Строительство | | | 450,3 | 306,9 | 117,6 | |
| Закупка оборудования | | | | 78,9 | 303,3 | 305,7 |
| Установка и наладка оборудования | | | | | 21,1 | 26,8 |

Глоссарий

А

Анализ чувствительности проекта – метод оценки рисков по ключевым параметрам, которые могут подвергнуть сомнению успех бизнеса (например, увеличение цены на сырье или снижение объема продаж). Измеряется влияние возможных отклонений отдельных параметров проекта от расчетных значений на конечные показатели проекта.

Аннотация (от лат. *annotation*) – краткое изложение содержания книги, статьи, в данном случае бизнес-плана.

Аутсорсинг (от англ. *outsourcing* – *использование чужих ресурсов*) – передача на длительное время ведение какой-либо непрофильной деятельности организации, которая в принципе может осуществляться своими силами.

Б

Бизнес (от англ. *business* – дело) – инициативная экономическая деятельность хозяйствующих субъектов, осуществляемая за счет собственных и/или заемных средств на свой риск и под свою ответственность, ставящая главными целями получение прибыли и развитие собственного дела.

Бизнес-идея – идея по внедрению инноваций: новых изобретений, технологий, продуктов или выход на рынок с традиционными продуктами, которые в будущем гарантируют получение прибыли.

Бизнес-план (от англ. *business plan* – план бизнеса) – программа деятельности и/или развития бизнеса хозяйствующего субъекта, где разрабатываются стратегия и тактика, направленные на достижение целей организации. Бизнес-план основан на потребностях рынка и возможностях получения необходимых производственных ресурсов.

Бизнес-процесс – совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используются определенные виды ресурсов, и в результате «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя.

Бюджет (от англ. *budget* – сумка) – предварительный финансовый документ на краткосрочный период, в котором отражены планируемые величины доходов и расходов, а также капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели.

Бюджетирование – оперативное планирование (краткосрочное, обычно на год) производственно-финансовой деятельности предприятия путем составления общего и частных бюджетов.

В

Венчурная фирма (от англ. *venture* – рискнуть, отважиться) – мелкая или средняя инвестиционная фирма, занимающаяся прикладными НИОКР, проектно-

конструкторской деятельностью и внедрением технических и технологических инноваций.

Внешние риски – вероятность событий, зависящих от деятельности конкретного хозяйствующего субъекта, источник возникновения – внешняя среда.

Внутренние риски – вероятность событий, зависящих от деятельности конкретного хозяйствующего субъекта, источник возникновения – сама организация.

Временные риски – вероятность событий, носящих временный характер, предприятие сталкивается с ними на отдельных этапах своей деятельности.

Г

Гибкий бюджет – совокупность планов (бюджетов), рассчитанных для нескольких уровней деловой активности.

Д

Демпинг (от англ. dumping – сбрасывание) – продажа товаров на рынках по ценам, более низкие (иногда ниже издержек производства), в целях устранения конкурентов.

Диверсификация (от лат. diversus) – процесс распределение капитала между различными объектами вложения, которые непосредственно не связаны между собой, например, расширение ассортимента продукции, увеличение числа поставщиков, покупателей и пр. с целью снижения рисков потерь, предотвращения банкротства и в надежде получения более высокий доход.

Директивное (статистическое) планирование – разработка программы деятельности хозяйствующего субъекта сверху вниз с четко заданными показателями, представляющая жесткую конструкцию в заданных условиях.

Допустимый риск – данное событие не окажет существенного влияния на деятельность фирмы, возможные финансовые потери могут быть предотвращены при помощи соответствующих методов управления рисками; потери могут быть меньше величины ожидаемой прибыли или наблюдается полная потеря расчетной прибыли от бизнеса.

Ж

Жизненный цикл инвестиционного проекта – ограниченный период, в течение которого реализуются цели, поставленные перед проектом. Принято выделять три стадии:

Жизненный цикл товара – период жизни товара на рынке, отражающий основные этапы развития товара с момента его разработки до вывода на рынок, а именно: внедрение на рынок, рост спроса, зрелость, насыщение и спад спроса.

Жизнеспособность проекта – способность проекта генерировать доход, обеспечивающий покрытие издержек и получение запланированной прибыли в течение всего расчетного срока службы проекта после пуска в эксплуатацию.

З

Запас финансовой прочности – сумма, на которую предприятие может позволить снизить выручку, снижая объем производства или цену продукта, не выходя из зоны прибылей.

И

Инвестиционные бизнес-планы – программы деятельности хозяйствующих субъектов, направленные на внедрение инноваций в виде новых технологий, продуктов или выход на рынок с традиционным продуктом. Эти программы осуществляются через новое строительство или расширение действующих предприятий, либо проведение реконструкции, модернизации, технического перевооружения.

Индикативное планирование – разработка программы деятельности хозяйствующего субъекта с нечеткими рамками и возможностью существенных внесения коррективов.

Интеграция (от лат. integer – целый) – объединение экономических субъектов, углубление их взаимодействия, развитие связей между ними. Интеграция в экономике имеет место как на уровне национальных хозяйств целых стран, так и между организациями, которая проявляется в производственно-технологических связях, совместном использовании ресурсов, объединении капиталов, так и в создании друг другу благоприятных условий осуществления экономической деятельности, снятии взаимных барьеров, так и на уровне внутрихозяйственных связей.

К

Катастрофический риск – финансовые потери фирмы при данном событии превысят денежные возможности предпринимателя, что представляет угрозу по достижению основных целей и может привести к банкротству фирмы, нужно принять меры по уклонению от этого риска.

Координация (от лат. coordination – расположение в порядке) – согласование, приведение в соответствие действий, составных частей чего-либо и т.д.

Критический риск – при данном событии финансовые потери фирмы превысят расчетную прибыль вплоть до полной потери расчетной выручки.

Л

Ликвидность – 1) способность превращения активов фирмы, ценностей в наличные деньги, мобильность активов; 2) способность заемщика обеспечить своевременное выполнение долговых обязательств, платежеспособность; 3) в широком смысле слова – эффективность, действенность.

Лимитирование – установление ограничений сверху и снизу, например, на возможный ущерб, что способствует снижению степени риска.

Логотип (от греч. logos – слово и typos – отпечаток) – оригинальное начертание, изображение полного или сокращенного наименования фирмы или товаров и фирмы. Специально разрабатывается фирмой с целью привлечения внимания к ней и к ее товарам.

М

Маржа безопасности – количество продукции, которое не позволит предприятию выйти из зоны прибыли.

Метод (от греч. methodos – исследование) – способ, прием исследования явлений в экономики, подход к изучаемым явлениям, планомерный путь научного познания и установления истины.

Методика (от греч. methodike) – конкретизация метода, доведения его до инструкции, алгоритма, четкого описания способа существования.

Миссия – это генеральная цель фирмы, отражающая основные аспекты ее деятельности и декларирующая то, чему фирмы себя хочет посвятить.

Мониторинг (от лат. monitor – напоминающий, надзирающий) в экономике – непрерывное наблюдение за экономической деятельностью хозяйствующих субъектов.

Н

Непрогнозируемые риски – события, вероятность наступления которых исключена.

О

Оперативный (краткосрочный) бизнес-план – система бюджетирования хозяйствующего субъекта в целом и его подразделений на ближайший финансовый год с выделением плановых заданий по обеспечению всех направлений финансово-хозяйственной деятельности.

П

План в экономике – программа деятельности хозяйствующих субъектов, которая разрабатывает комплекс мероприятий по реализации стратегий и выраба-

тывает пути и способы их достижения; определяет последовательность и сроки выполнения конкретных мероприятий; рассчитывает необходимые для этого ресурсы; фиксирует показатели, которые необходимо достичь в конце планового периода.

Планирование – определение содержания и последовательности конкретных действий для достижения поставленных целей до того, как приступить к их осуществлению.

Порог рентабельности – такая выручка, при которой предприятие уже не имеет убытков, но еще не получает прибыли.

Постоянные риски – события, вероятность которых существуют в течении всего периода деятельности организации.

Принцип (от лат. principium – основа, первоначало) – руководящая идея. основное правило поведения, деятельности.

Принцип непрерывности в планировании заключается в том, что планы непрерывно приходят на смену друг другу по схеме скользящего планирования, а именно – оперативный план накладывается на тактический, а они, в свою очередь – на стратегический план.

Прогнозные риски – события, вероятность наступления которых является следствием циклического развития экономики, политики, предсказуемого развития конкуренции и т.п.

Продукт (от лат. productus – произведенный) – 1) результат человеческого труда: продукция, работы, услуги, научное открытие, идея и т.д.; 2) следствие, результат, порождение чего-либо;

Проект (от лат. projectus – брошенный вперед) – 1) технические документы (чертежи, макеты машин, приборов и т.п.); 2) предварительный текст какого-либо документа; 3) план, замысел; 4) целенаправленная деятельность временного характера, предназначенная для создания уникального продукта.

Простые риски – невозможно разделить на отдельные подвиды, например, инфляционный риск.

Р

Резервирование (страхование) – создание обособленных фондов по возмещению убытков и/или определенных запасов за счет прибыли или собственных оборотных средств, увеличивающих затраты по проекту.

Риск – вероятность возникновения непредвиденных потерь ожидаемой прибыли, дохода, денежных средств или имущества в связи со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами или допущенными ошибками.

С

Селективный (от лат. selection – выбор, отбор) – избирательный, основанный на свойстве производить отбор.

Сложные риски – комплекс различных подвидов риска, например, инвестиционный риск, который в дальнейшем классифицируется как на множество подвидов.

Стратегический бюджет – план (бюджет), рассчитываемый в единственном варианте на планируемый объем производства и продаж на предстоящий период.

Стратегия (от греч. stratos(войско) +ago (веду)) в экономике охватывает наиболее принципиальные и важные вопросы теории и практики для подготовки правильных и далеко идущих прогнозов в предпринимательской деятельности хозяйствующих субъектов.

Стратегический (долгосрочный) бизнес-план – программа деятельности, представляющая собой совокупность основных целей хозяйствующего субъекта и способов их достижения на протяжении длительного периода времени.

Страхование – создание за счет денежных средств организаций (предприятий), граждан специальных страховых фондов (резервных фондов), предназначенных для возмещения ущерба, потерь, вызванных неблагоприятными событиями, несчастными случаями. Из средств страховых фондов пострадавшим выплачивается страховая сумма определенного размера. Страхование осуществляется государственными органами, страховыми обществами. Объектом страхования могут быть имущество организаций (предприятий) и граждан, транспортные средства, перевозимые грузы, риск, ответственность, жизнь и здоровье людей.

SWOT-анализ – эффективный инструмент для проведения анализа деятельности предприятия по отношению к внешней среде.

Т

Тактика (от греч. taktike < tasso – приводить в порядок) в экономике – это приемы, способы, избранные для достижения стратегической цели предприятия, наиболее соответствующие конкретной обстановке в относительно кратковременный период времени; линия поведения кого-либо в предпринимательской деятельности.

Тактический (среднесрочный) бизнес-план – программа деятельности хозяйствующего субъекта, охватывающая период 3 – 5 лет, используется для поддержки стратегического плана, содержит более точные определения действий, больше деталей и спецификаций.

Тендер (от англ. tend – обслуживать) – 1) конкурентные торги открытого типа (открытый тендер) или закрытые, для ограниченного числа участников (закрытый тендер), конкурсная форма размещения заказа.

Точка безубыточности (критическая) – это такое количество продукции, при котором фирма не имеет ни прибыли, ни убытка.

Ф

Форс – мажор (от фр. *force majeure* – непреодолимая сила) – событие, чрезвычайные обстоятельства, которые не могут быть предусмотрены, предотвращены или устранены какими – либо мероприятиями (например, стихийное бедствие) и которые освобождают от имущественной ответственности за неисполнение договора или причинение вреда.

Х

Хеджирование (от англ. *hedge* – страховка, гарантия) – страхование, снижение риска потерь, обусловленных неблагоприятными для продавцов (покупателей) изменениями рыночных цен на товары в сравнении с теми, которые учитывались при заключении договора. Для этого продавец (покупатель) товара заключает договор на его продажу (покупку) и одновременно осуществляет сделку противоположного характера, т. е. продавец заключает сделку на покупку, а покупатель на продажу товара. Таким образом, любое изменение цены приносит продавцам и покупателям проигрыш по одному контракту и выигрыш по другому контракту. В целом они не терпят убытка от повышения или понижения цен на товары, которые подлежат продать или купить по будущим ценам.

Учебное издание

Кузьмицкая Анна Алексеевна
Лебедько Егор Яковлевич

**Бизнес-план по созданию и развитию
крестьянского (фермерского) хозяйства**
Методические указания

Компьютерный набор
Кузьмицкая А.А.

Редактор Осипова Е.Н.

Подписано к печати 05.04.2022 г. Формат 60x84, 1/16.
Бумага офсетная. Усл. п. л. 2,79 Тираж 25 экз. Изд. № 7240.

Издательство Брянского государственного аграрного университета
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ