

# **3. Годовой производственно- финансовый план деятельности СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

- 3.1. Общая характеристика годового плана
- 3.2. Характеристика основных разделов годового плана



# 3.1. Общая характеристика годового плана

- Годовой план представляет собой программу работы хозяйства на конкретный календарный год.

В годовом плане сохраняются проектировки рассчитанные на ряд лет:

- специализация,
- состав и размеры отраслей,
- мелиорация земель,
- освоение севооборотов,
- расширение площади под садами и виноградниками,
- рост поголовья скота,
- строительство зданий и сооружений,
- размеры инвестиций.





# 3.1. Общая характеристика годового плана

- **Годовой план более конкретен.**
- Его разрабатывают по большому числу показателей, детализируют сроки выполнения заданий, доводят их до исполнителей.
- При отсутствии нормативов прибегают к вспомогательным расчетным формам, прилагаемым к плану.
- С помощью этих форм рассчитывают себестоимость продукции по статьям затрат, потребность в семенах, кормах, включая страховые и переходящие фонды, минеральных удобрениях, определяют число работников и фонд заработной платы, сумму амортизационных отчислений, другие показатели, необходимые при составлении плана.



## 3.1. Общая характеристика годового плана

- Сначала проводят большую подготовительную работу.
- Тщательно анализируют результаты деятельности за прошлые годы по предприятию, бригадам, фермам, хозрасчетным подразделениям.
- Сравнивают их с показателями передовых хозяйств, опытных станций, сортоучастков.
- Это позволяет выявить недостатки, проанализировать их причины и найти резервы.



## 3.1. Общая характеристика годового плана

- При составлении годового плана принимают во внимание предложения акционеров по улучшению работы в будущем году.
- Проводят инвентаризацию зданий, помещений, машин и орудий, продуктивного и рабочего скота, многолетних насаждений, выясняют их состояние к началу планируемого года, определяют остатки продукции и материалов, уточняют состав трудовых ресурсов.



## 3.2. Характеристика основных разделов годового плана

Годовой план содержит 7 основных разделов:

- юридический статус;
- организационная структура;
- основные экономические показатели производственно-финансовой деятельности;
- основные показатели производственной программы;
- ценообразование;
- инвестиционная деятельность;
- финансовая деятельность



## 3.2. Характеристика основных разделов годового плана

- В разделе **основные экономические показатели производственно-финансовой деятельности** содержатся отчетные и итоговые экономические показатели на планируемый год.
- При разработке раздела необходимо систематизировать договоры реализации продукции предприятия по различным каналам с целью более точного планирования производственной и маркетинговой стратегии.
- Эти показатели в последующем будут отражены в плановом балансе продукции растениеводства и животноводства.



## 3.2. Характеристика основных разделов годового плана

### ***Основные показатели производственной программы***

включают:

- разработку всех факторов производства в отраслях растениеводства, животноводства, вспомогательных, обслуживающих и промышленных производствах,
- порядок формирования издержек производства и осуществления экспортно-импортных операций.



## 3.2. Характеристика основных разделов годового плана

Программа развития растениеводства включает разработку следующих основных форм:

- производство и себестоимость продукции,
  - потребность в семенах для посева под урожай будущего года,
  - использование минеральных и органических удобрений,
  - баланс продукции растениеводства.
- Чтобы установить выход продукции растениеводства, необходимо знать площади, с которых можно ее получить, урожайность с 1 га.



## 3.2. Характеристика основных разделов годового плана

Увязка отраслей растениеводства и животноводства через кормопроизводство позволяет установить:

- правильные балансы продукции растениеводства на календарный и сельскохозяйственный годы и уточнить объемы ее продажи государству, потребительской кооперации, работникам хозяйства, на рынке,
- расходы на семена и переработку, общественное питание и пр.

Эти балансы дают возможность определить остатки растениеводческой продукции на конец года для использования их на страховые фонды, семена и корм скоту с учетом потребности до урожая будущего года.



## 3.2. Характеристика основных разделов годового плана

- Разработка программы развития растениеводства заканчивается расчетом себестоимости производства.
- Расчет себестоимости проводится в соответствии с **Методические рекомендации по бухгалтерскому учету затрат на производство и калькулированию себестоимости продукции (работ, услуг) в сельскохозяйственных организациях, которые утверждены Приказом Минсельхоза РФ от 6 июня 2003 г. N 792**



## 3.2. Характеристика основных разделов годового плана

- Программа развития животноводства включает разработку производственной программы по животноводству и программы обеспеченности животных и птицы кормами.

В свою очередь, производственная программа по животноводству предполагает разработку следующих разделов:

- поголовье животных, птицы и число пчелосемей;
- продуктивность животных и птицы, показатели воспроизводства;
- производство продукции животноводства, реализация ее на мясо, племенные цели;
- себестоимость продукции.



## 3.2. Характеристика основных разделов годового плана

- Развитие животноводства планируют в тесной увязке с развитием кормовой базы, посевных площадей и природных кормовых угодий.
- Такая увязка необходима для обоснованной разработки и доведения до каждой фермы исходных показателей годового производственного задания. После этого выход животноводческой продукции планируют и в годовых заданиях фермам, и в годовом плане хозяйства.



## 3.2. Характеристика основных разделов годового плана

- Планирование энергетики хозяйства строится в тесной увязке с планированием сельскохозяйственных отраслей.

В этой форме плана выделяют пять разделов:

- использование грузовых автомобилей;
- выработка и расход электроэнергии;
- выполнение объема работ тракторами, комбайнами, автомобилями и потребность в топливе;
- завоз жидкого, твердого топлива и газа;
- затраты на техническое обслуживание, ремонт, хранение тракторов, комбайнов, автомобилей, другой техники и оборудования.



## 3.2. Характеристика основных разделов годового плана

- Расчет издержек производства включает определение численности и заработной платы работников.
- Вначале рассчитывают среднегодовую численность работников с учетом наличия трудовых ресурсов и формируют их баланс, уточняют численность работающих и фонд оплаты труда по категориям.
- Численность работников определяют по отраслям и вспомогательным производствам, исходя из объемов работ и норм выработки (обслуживания).



## 3.2. Характеристика основных разделов годового плана

- Амортизационные отчисления и затраты на ремонт рассчитывают по каждому виду или группе основных средств, в том числе тракторам, сельхозмашинам, комбайнам, зданиям, сооружениям и другим средствам производства с учетом их использования в отраслях растениеводства, животноводства, подсобных предприятиях, строительстве.
- Эти затраты являются элементами себестоимости продукции.



## 3.2. Характеристика основных разделов годового плана

- Затраты на организацию производства и управление включают сумму общепроизводственных и общехозяйственных расходов.
- **Общепроизводственные** — это бригадные, фермерские и цеховые расходы, которые включают затраты на оплату труда, социальные нужды аппарата управления подразделений, транспортное обслуживание и другие, связанные с организацией и управлением производством в отраслях хозяйства.
- К **общехозяйственным** относятся все расходы, которые связаны с общим управлением и организацией производства всего хозяйства.



## 3.2. Характеристика основных разделов годового плана

- Еще один раздел годового плана — ***ценообразование***.
- Включает расчеты цены предложения и прогнозируемой цены на 1 ц сельскохозяйственной продукции и прогнозируемых цен на материальные ресурсы, которые необходимо будет использовать в производстве в планируемом году.
- Главными в цене предложения (заявочной) являются расчетная себестоимость и уровень рентабельности, обеспечивающий расширенное воспроизводство в складывающихся экономических условиях.
- Прогнозируемая цена обуславливается сложившимися средними фактическими ценами реализации продукции в отчетном году и индексами-дефляторами, которые определяет Минэкономики России на плановый год.



## 3.2. Характеристика основных разделов годового плана

- В следующем разделе годового плана обосновывается **инвестиционная деятельность** предприятия, которая включает планирование капитальных вложений, ввод в действие производственных мощностей, жилья и объектов соцкультбыта, источники финансирования капитальных вложений.
- Принципы планирования других направлений инвестиционной деятельности — финансовых вложений в ценные бумаги, технологии, депозиты, паи, лицензии, имущественные права, подготовку кадров — пока только формируются.



## 3.2. Характеристика основных разделов годового плана

**Финансовая деятельность** — завершающий раздел плана, который включает:

- расчет поступления средств и результатов реализации продукции;
- общий финансовый результат реализации продукции, работ и услуг, валовой доход;
- бюджетные ассигнования;
- финансовый план в виде баланса доходов и расходов на предстоящий год, расчет потребности в кредитах.





## 3.2. Характеристика основных разделов годового плана

- В соответствии с планом предприятия разрабатываются **ГОДОВЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПЛАНЫ ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ** (отделений, ферм, бригад и т. д.)



# 4. БИЗНЕС-ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЯ

- 4.1. Общая характеристика
- 4.2. Краткое содержание основных разделов бизнес-плана
- 4.3. Основные показатели бизнес-плана



## 4.1. Общая характеристика

- ***Бизнес-план*** — жестко регламентированный по срокам перечень хозяйственных операций производственно-коммерческого, финансового и инвестиционного характера, направленных на создание нового или реструктуризацию традиционного бизнеса с целью повышения его доходности и конкурентоспособности.



## 4.1. Общая характеристика

### **Бизнес-план необходим:**

- для привлечения сторонних инвесторов;
- подготовки и регистрации эмиссии (увеличения) уставного капитала на предприятиях с акционерной формой собственности;
- выбора направления реструктуризации предприятия в целях антикризисного управления;
- получения крупных долгосрочных кредитов;
- заключения договора (контракта) между генеральным директором государственного унитарного предприятия (например, учхоза, селекционной станции, племзавода) с органом, осуществляющим контроль за эффективностью использования государственного имущества.



## 4.2. Краткое содержание основных разделов бизнес-плана

- 1. Титульный лист** и содержание должны соответствовать стандарту оформления и включать необходимую информацию об авторе проекта, организации, реализующей проект, о потенциальных задачах и возможностях, и размере инвестиций (стоимости проекта).
- 2. Резюме** — это краткое изложение содержания существа проекта с указанием потребности в финансировании и его эффективности.



## 4.2. Краткое содержание основных разделов бизнес-плана

### ***3. Общая ситуация в сфере бизнеса:***

- дает ответ на вопросы, какие возможности роста бизнеса существуют;
- содержит перечень новых *продуктов и технологий*, использование которых предусматривает проект;
- раскрывает экономические тенденции в отрасли и перспективы ее развития в регионе, где реализуется бизнес-план предприятия.



## 4.2. Краткое содержание основных разделов бизнес-плана

### ***4. Описание предприятия и его конкурентных преимуществ:***

- изложение истории существования и *экономических* достижений предприятия;
- оценка основных параметров производственной деятельности и факторов, его определяющих (сезонность, зависимость от потребителей и др.), указание потребности в производственных и финансовых ресурсах.



## 4.2. Краткое содержание основных разделов бизнес-плана

- 5. Анализ рынков сбыта** — перечень действующих и потенциальных клиентов предприятия, объемы поставок и закупок, потенциал роста рынка продаж.
- 6. Ожидаемые проблемы и меры по их преодолению** — оценка слабых сторон бизнеса и возможностей их устранения; кадровые и технические проблемы, стратегия инновационно-инвестиционной деятельности.



## 4.2. Краткое содержание основных разделов бизнес-плана

7. **Маркетинговый план** — мероприятия по развитию рекламы, деловых связей, снабженческо-сбытовой логистики, исследованию рынка, план сбыта с указанием каналов, объемов, условий и экономических последствий.
8. **Производственный план** — ключевой раздел бизнес-плана. Он включает:
- план движения готовой продукции,
  - план производства,
  - сметы затрат на производство и реализацию продукции,
  - прогноз финансовых результатов.



## 4.2. Краткое содержание основных разделов бизнес- плана

**9. Финансовый план** (финансовый бюджет) — содержит план поступления и расходования денежных средств (кассовый план), план капиталовложений (инвестиционный план), прогноз бухгалтерского баланса с оценкой его ликвидности.

**10. Календарный план реализации плана** — разработка временных ограничений (сроков) и объемов проведения работ и мероприятий, что впоследствии дает возможность проводить мониторинг исполнения плана.



## 4.2. Краткое содержание основных разделов бизнес- плана

**11. Расчет потребности в финансовых ресурсах, оценка эффективности плана.**

**12. В *приложении* дают комментарий к тексту, таблицы, графики, схемы, чертежи, а также экспертные заключения.**



## 4.3. Основные показатели бизнес-плана

### Важный момент разрабатываемого бизнес-плана:

- расчет точки безубыточности и зоны безопасности производства,
- прогноз финансовых результатов,
- оценка проектного риска и эффективности инвестиций.
- Показатели, характеризующие эти стороны проекта, рассчитывают с помощью методов маржинального и инвестиционного анализа.



## 4.3. Основные показатели бизнес-плана

Выручка от реализации продукции:

$$NS = CF + CV + GP$$

- $CF$  — постоянные расходы;
- $CV$  — переменные расходы;
- $GP$  — валовая прибыль от реализации продукции.



## 4.3. Основные показатели бизнес-плана

- Сумма валовой прибыли и постоянных издержек носит название маржинального дохода (СМ).
- Точка безубыточности (*ВЕР*) — это объем продаж продукции, при котором покрываются все текущие расходы, связанные с ведением бизнеса.

Таким образом, если известны прогнозная цена реализации единицы продукции (*p*), удельные переменные расходы на производство единицы продукции — *с<sub>v</sub>*, то критический объем

производства в точке безубыточности (*ber*) можно с

$$\begin{aligned}ber &= CF/cm, \\cm &= p - c_v,\end{aligned}$$

*cm* — удельный маржинальный доход от



## 4.3. Основные показатели бизнес-плана

- Если планируют выпуск продукции в ассортименте, реализуемой по различным каналам, точку безубыточности (*ВЕР*) определяют в стоимостном выражении по формуле

$$BEP = \frac{CF}{1 - CV / NS}$$



## 4.3. Основные показатели бизнес-плана

- Мерой производственно-коммерческого риска при реализации бизнес-плана служит показатель запаса прочности, который представляет собой отношение разности расчетного объема продаж и объема продаж в точке безубыточности к значению последнего:

$$(NS - BEP)/BEP$$



## 4.3. Основные показатели бизнес-плана

- По уже осуществляемым видам деятельности критическим для этого показателя может быть значение 0,5, а для новых видов деятельности — не менее 2. При значении показателя запаса прочности *ниже критического реализация бизнес-плана* становится чрезвычайно рискованной.



## 4.3. Основные показатели бизнес-плана

- С показателем запаса прочности тесно связан показатель силы воздействия операционного рычага (*DOPL*).
- Он показывает, на сколько процентов может быть увеличена прибыль при увеличении продаж на один процент при условии превышения критического объема:

$$DOPL = CM/GP$$

*CM* - маржинальный доход (сумма валовой прибыли и постоянных издержек);

*GP*— валовая прибыль от реализации продукции.

Чем выше сила воздействия операционного рычага и ниже запас прочности, тем выше риск реализации плана.



# ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

5.1. Общая характеристика

5.2. Технологические рабочие планы

5.3. Сетевой график

5.4. Планы-наряды



# 5.1.Общая характеристика

- Годовой план хозяйства, задания бригадам, фермам, технологические карты, определяя программу на год, не затрагивают **организации отдельных работ**.
- Организация работ в сельском хозяйстве имеет свои особенности, связанные с сезонным характером производства, необходимостью выполнения определенных процессов в оптимальные агротехнические сроки, нередко весьма сжатые, одновременно на нескольких культурах.
- В связи с этими особенностями составляют **оперативные планы по периодам работ в отраслях и подразделениях хозяйства** — в растениеводстве, животноводстве, строительстве, обслуживающих и подсобных производствах.



## 5.1.Общая характеристика

В отраслях растениеводства разрабатывают:

- оперативные технологические рабочие планы по периодам сельскохозяйственных работ,
- планы-наряды на выполнение отдельных работ,
- оперативные планы реализации продукции и обслуживания техники.

Рабочие планы составляют на периоды:

- весенний, включая подъем ранних паров;
- ухода за растениями, парами и сеноуборки;
- уборки ранних зерновых, посева озимых и продажи зерна государству;
- уборки поздних культур и зяблевой вспашки;
- зимний.



## 5.1.Общая характеристика

- В оперативных планах реализации продукции указывают объемы и сроки ее продажи на рынке с учетом периода уборки и переработки.
- Составляют планы-графики работ вспомогательных и обслуживающих производств: ремонтной мастерской, автотранспорта, живой тягловой силы, складского хозяйства.



## 5.1.Общая характеристика

В отраслях животноводства выделяют:

- оперативные планы по производству и реализации продукции,
- размещению поголовья на территории хозяйства,
- покупке и продаже скота и кормов по периодам года в межхозяйственных объединениях,
- использованию пастбищных угодий и зеленого конвейера,
- графики обеспечения ферм кормами.



## 5.1.Общая характеристика

- Подсобные производства имеют оперативные планы на периоды приема продукции, ее переработки и реализации.
- **Оперативные планы должны быть связаны между собой** планами использования трудовых ресурсов, тракторов, сельскохозяйственных машин и автопарка.



## 5.2. Технологические рабочие

### планы

- Технологические рабочие планы в растениеводстве по периодам работ представляют собой дальнейшую детализацию годовых.
- В них отражаются организация трудовых процессов в оптимальные агротехнические сроки, расчет необходимых для этого средств производства и рабочей силы.
- Такие планы разрабатывают сначала по бригадам с учетом технического оснащения на основе фактических посевных площадей и урожайности на отдельных полях и участках.
- Исходный материал берут из технологических карт, которые не могут заменить рабочего плана, так как составляются по отдельным культурам.



## 5.2. Технологические рабочие планы

- Основная же задача рабочего плана — **установить взаимосвязь и последовательность проведения операций** при возделывании всех закрепленных за бригадой культур.
- Особое внимание обращают на создание условий для выполнения сменных и дневных норм выработки, высокопроизводительное использование техники.



## 5.2. Технологические рабочие планы

- Ежедневную потребность в тракторах и рабочей силе определяют с помощью плана-графика, на котором наглядно видны дни максимального напряжения.
- Чтобы устранить «пики», график выравнивают путем некоторого изменения календарных сроков работ.
- Если же это недопустимо по технологии производства, для своевременного выполнения процессов предусматривают привлечение дополнительной техники и рабочей силы.

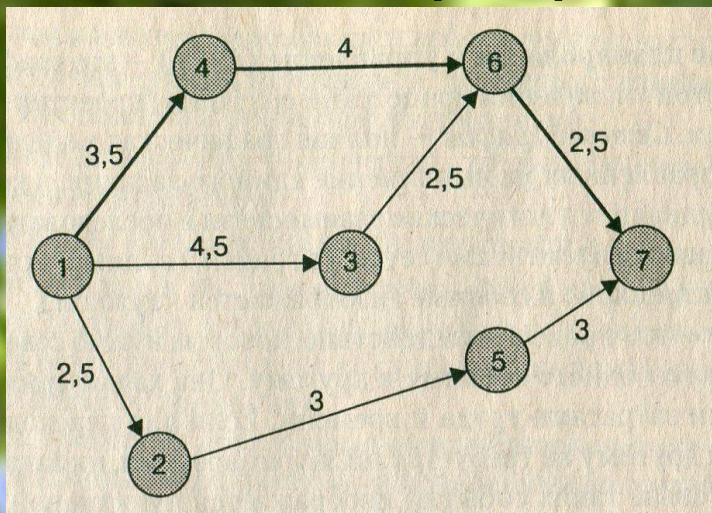


## 5.3. Сетевой график

- Эту задачу решают с помощью сетевого графика, который представляет собой изображение последовательного выполнения, как отдельных рабочих процессов, так и их комплекса разной степени сложности.
- С его помощью учитывают динамику работ, отклонения от установленных сроков и норм и находят пути преодоления возникающих трудностей непосредственно в процессе выполнения плана.
- **Сетевой график позволяет контролировать выполнение плана не только по срокам, но и по стоимости работ, своевременности**



# Сетевой график



# Оперограмма организации выполнения работ

Работы	Исполнители					Примечание
	А	Б	В	Г	Д	
1.		●		⊗		⊗ — ответственные исполнители ● — соисполнители
2.	⊗	●			●	
3.			⊗	●		
4.	●	⊗				
5.				⊗	●	
6.	●			●	⊗	
Контрольные сроки окончания работ	I	II	III	IV	V	

Работы	Исполнители	Сроки выполнения								Примечание	
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII		
1.	А	■	■	■	■						
2.	Б		■	■	■	■					
3.	В			■	■	■	■				
4.	Г				■	■	■	■			
5.	Д			■	■	■	■	■	■		
6.	Е				■	■	■	■	■		
7.	Ж					■	■	■	■	■	
8.	З						■	■	■	■	■

Ленточный график  
контроля выполнения  
комплекса работ



## 5.4. Планы-наряды

- Планы-наряды — это задания на выполнение тех или иных работ бригаде, звену, отдельному агрегату.
- Даются они на определенный срок — декаду, неделю, пятидневку, один-три дня или аккордно — на выполнение определенного вида работ.



## 5.4. Планы-наряды

- В животноводческих отраслях роль планов-нарядов выполняют декадные задания по выходу продукции (молока, прироста живой массы, яиц и т. д.), получению и сохранению приплода, постановке животных на откорм, нагул и т. д.
- Оперативные планы обладают рядом особенностей.
- По срокам составления и действия они наиболее близки к производственному процессу и тесно с ним связаны; их составляют довольно часто, что придает им свойство непрерывности; через оперативное планирование вся система внутрихозяйственных планов увязана с управлением производством.