

Тема:

Бизнес-планирование на предприятиях АПК.



Вопросы:

1. Понятие бизнеса, его участники
2. Сущность и значение бизнес-планирования
3. Структура и последовательность разработки бизнес-плана
4. Методика разработки бизнес-плана развития предприятия

Литература:

1. Баринов В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие.-М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2003
2. Халтаева С.Р., Яковлева И.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие. – Улан-Удэ, 2005.
3. Павлов А.В. Разработка бизнес-плана (Практические советы), PL Solt, 2004
4. Терновых К.С., Звягин Н.А. Бизнес-планирование на предприятии АПК: Учебно-практическое пособие. Воронеж: ФГОУ ВПО ВГАУ, 2006
5. Мухаметгалиев Ф.Н., Авхадиев Ф.Н. Практическое руководство по разработке планов на предприятиях АПК. Казань, Издательство ФГОУ КГАУ, 2007
6. Мухаметгалиев Ф.Н., Авхадиев Ф.Н. Планирование на предприятиях АПК. Казань, Издательство «Дом печати», 2004
7. Мухаметгалиев Ф.Н., Авхадиев Ф.Н. Практикум по планированию на предприятии АПК. Казань, Издательство ФГОУ КГАУ, 2007

Нормативные документы

Закон об инвестиционной деятельности в Российской Федерации осуществляемое в форме капитальных вложений от 25 февраля 1999 г. №39-93

Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (Вторая редакция). М-во экон. РФ, М-во фин. РФ, ГК РФ по стр-ву, архит. и жил. политике. М.: ОАО «НПО Изд-во «Экономика», 2000 г.

Методическое пособие по разработке бизнес-плана инвестиционного проекта. Приложение 3 к Инструкции №2-И «О порядке предоставления и учета долгосрочных (среднесрочных) кредитов в ОАО «Россельхозбанк», утвержденной решением Правления ОАО «Россельхозбанк» (протокол №69 от 10.08.2007) (Приказ ОАО «Россельхозбанк от 10.09.2007 № 276-ОД)

1. Понятие бизнеса, его участники



Слово **«бизнес»** (от англ. business) означает любое занятие, дело, приносящее доход.

Человек, занимающийся бизнесом, — это **бизнесмен** (от англ. businessman), т. е. делец, коммерсант, предприниматель.

Бизнесом называется экономическая деятельность субъекта в условиях рыночной экономики, нацеленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции (товаров, работ, услуг).

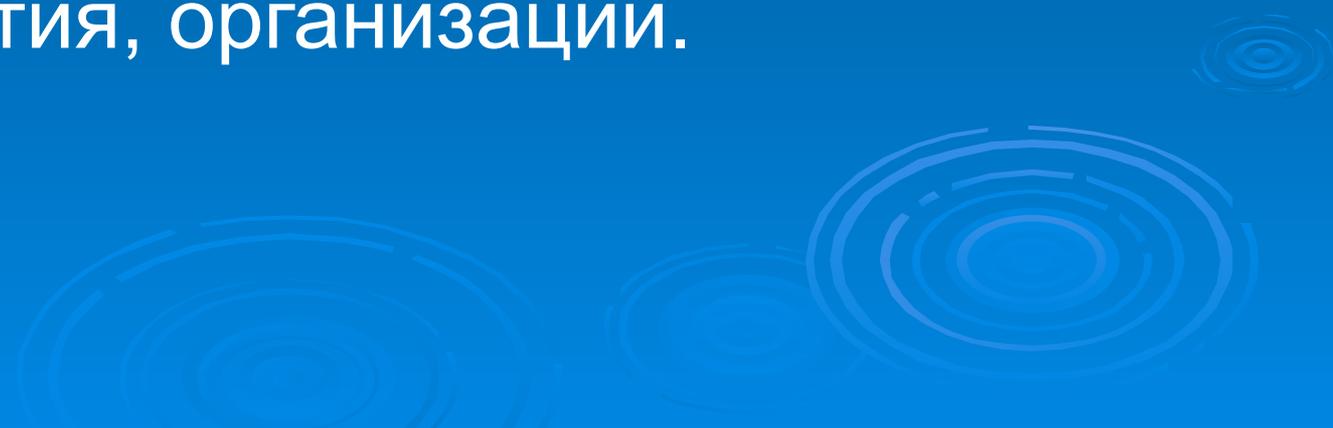
Также понятие **«бизнес»** может рассматриваться как синоним понятия **«предпринимательство»**.



Предпринимательская деятельность,
предпринимательство представляет собой инициативную самостоятельную деятельность граждан и их объединений, направленную на получение прибыли, осуществляется гражданами на свой риск и под имущественную ответственность в пределах, определяемых организационно-правовой формой предприятия.

Бизнес — это приносящая доход деятельность граждан, имеющих собственность.

Кроме того, **бизнес** — это и совокупность отношений между всеми его участниками, образующими команду единомышленников с целью получения дохода, прибыли, развития фирмы, предприятия, организации.

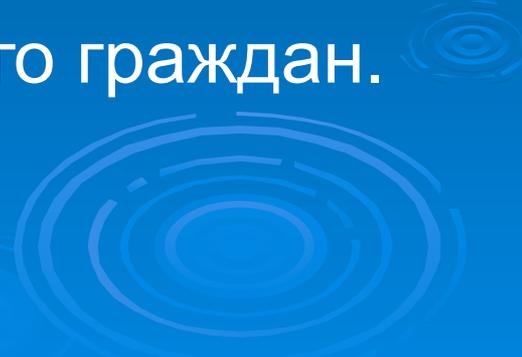


Участниками бизнеса выступают следующие группы людей:

- 1) **собственно предприниматели**, т. е. лица, осуществляющие инициативную деятельность на свой риск, под свою экономическую и юридическую ответственность, а также коллективы предпринимателей.
- 2) **индивидуальные и коллективные потребители продукции**, предлагаемой предпринимателями, а также коллективы потребителей, образующих свои союзы, ассоциации и т. п.;
- 3) **работники, осуществляющие трудовую деятельность** по найму, на контрактной или иной основе, а также их профессиональные союзы. Извлечение доходов — реализуется посредством работы в фирме, организации, на предприятии.
- 4) **государственные органы, учреждения и организации**, когда они выступают непосредственными участниками сделок.

Если для **предпринимателей** выгодой в сделках является конечный доход фирмы, то для **наемных работников** — личный доход, получаемый в результате выполненной работы;

Деловой интерес **государственных органов** — осуществление общегосударственных программ (научно-технических, научно-производственных, социальных и др.) в целях удовлетворения потребностей как государства в целом, так и всех его граждан.



2. Сущность и значение бизнес-планирования



Любое коммерческое мероприятие принято начинать с **составления бизнес-плана**.

Он нужен всем:

- банкам и спонсорам, у которых предприниматель собирается брать кредиты для создание своего дела;
- сотрудникам уже действующего предприятия для понимания целей, задач и перспектив развития;
- самому предпринимателю, для того чтобы тщательно проанализировать свои идеи, проверить их целесообразность и реалистичность.

Бизнес-планирование (деловое планирование) — самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством.

В нем описывают все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализируют проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяют способы решения этих проблем.

Бизнес-план — это основа для оценки перспективности вновь создаваемых предприятий или намеченных для реализации проектов выпуска новой продукции, а также для мероприятий при реконструкции предприятия с сохранением или изменением его функций.

Правильно составленный бизнес-план в конечном счете отвечает на вопрос: **стоит ли вкладывать деньги в дело и принесет ли оно прибыль.**

Это основной документ, на основании которого партнеры и инвесторы **выделяют деньги.**

Бизнес-план имеет **два принципиальных направления:**

внутреннее — подготовить заказчику информационное досье, программу реализации проектного предложения с оценкой результатов на каждом этапе реализации;

внешнее — информировать о технических, организационно-экономических, финансовых, юридических и прочих преимуществах (а также рисках и проблемах) внешнего инвестора, другие заинтересованные организации, предоставляющие кредит.

Разработчики бизнес-плана — фирмы, специализирующиеся в области маркетинговой деятельности, авторские коллективы, отдельные авторы.

Документ относится к перспективному планированию, и составлять его рекомендуется на 3—5 лет.

Основная цель разработки бизнес-плана — планирование хозяйственной деятельности предприятия в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Другие цели могут быть различными, например:

- получение кредитов или привлечение инвестиций;
- определение степени реальности достижения намеченных результатов;
- доказательство целесообразности реорганизации работы уже существующей фирмы или создания новой;
- убеждение сотрудников компании в возможности достижения качественных или количественных показателей, намеченных в проекте.

По объему, полноте изложения фактов, документально подтвержденных и научно обоснованных аргументов бизнес-план может быть трех видов:

- Полный бизнес-план
- Достаточный бизнес-план
- Бизнес-план в виде резюме

Полный бизнес-план, содержащий все расчеты, справки, свидетельства, другие материалы (с вариантами и поисковыми рассуждениями). Он должен храниться у руководителя предприятия и предъявляться ограниченному числу заинтересованных лиц, например инвестору, банкиру.

Достаточный бизнес-план, то есть содержащий все разделы бизнес-плана (компьютерные версии) по предлагаемому варианту, но не обязательно включающий подробные расчеты по альтернативным вариантам. Он носит доказательный характер относительно перспектив реализации проекта и развития предприятия.

Бизнес-план в виде резюме, то есть представляющий собой краткие выводы по каждому разделу без обоснования и расчетов (может быть приложением к деловому предложению).

Такой бизнес-план, содержащий от одной до четырех страниц текста «советов без решений», играет роль «визитной карточки» или даже рекламы предприятия либо разрабатываемой продукции (проекта, программы, услуги).

Как и стратегический план предприятия, он охватывает достаточно длительный период, обычно 3—5 лет, иногда более. Однако между бизнес-планом и стратегическим планом существует **ряд различий**.

- 1) в отличие от стратегического плана бизнес-план включает не весь комплекс общих целей фирмы, а только одну из них — ту, которая связана с созданием и развитием определенного нового бизнеса. Бизнес-план организации ориентирован только на развитие, в то время как стратегический план может включать другие типы стратегий организации;
- 2) стратегические планы — это обычно планы с растущим горизонтом времени. Бизнес-план имеет четко очерченные временные рамки;
- 3) в бизнес-плане функциональные составляющие (планы производства, маркетинга и др.) имеют гораздо более весомое значение, чем в стратегическом плане, являются полноправными, равновесными частями структуры бизнес-плана.

Бизнес-планирование:

- 1) заставляет руководителей мыслить перспективно;
- 2) обеспечивает основу для принятия эффективных управленческих решений;
- 3) увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- 4) способствует снижению рисков предпринимательской деятельности;
- 5) ведет к четкой координации действий всех участников бизнеса;
- 6) позволяет предвидеть ожидаемые перемены, подготовиться к внезапному изменению рыночной обстановки.

3. Структура и последовательность разработки бизнес-плана



Существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т. д.

Наибольшие различия планов наблюдаются в зависимости от назначения бизнеса (продукция, работы, услуги, технические решения); состояния предприятия (новое или действующее).

К факторам, определяющим объем, состав и структуру бизнес-плана, степень его детализации, можно отнести:

- специфику вида предпринимательской деятельности;
- размеры предприятия;
- цель составления бизнес-плана;
- общую стратегию предприятия;
- перспективы роста создаваемого предприятия;
- размер предполагаемого рынка сбыта;
- наличие конкурентов.

В практике хозяйственной деятельности
**не существует жестко
регламентированной формы и
структуры бизнесплана.**



На основе изучения и обобщения опыта можно предложить **следующую структуру бизнес-плана** предприятия.

1. Концепция бизнеса (резюме).
2. Описание предприятия и отрасли.
3. Характеристика услуг и продукции.
4. Исследование и анализ рынка сбыта.
5. Конкуренция и конкурентное преимущество.
6. План маркетинга.
7. Производственный план.
8. Организационный план.
9. Финансовый план.
10. Финансовая стратегия.
11. Оценка рисков.

Этап разработки	Раздел бизнес-плана
<p>Сбор и анализ информации о продукции, услуге</p> <p>Сбор и анализ информации о рынке сбыта</p> <p>Анализ состояния конкуренции на рынке сбыта</p> <p>Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли</p> <p>Разработка стратегии маркетинга, товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики</p> <p>Определение потребности и путей обеспечения зданиями, сооружениями, площадями.</p>	<p>3. Характеристика услуг и продукции</p> <p>4. Исследование и анализ рынка сбыта</p> <p>5. Конкуренция и конкурентное преимущество</p> <p>2. Описание предприятия и отрасли</p> <p>6. План маркетинга</p> <p>7. Производственный план</p>

Этап разработки	Раздел бизнес-плана
<p>Расчет необходимого капитала, определение затрат, анализ и планирование основных финансовых показателей</p>	<p>9. Финансовый план</p>
<p>Определение источников финансирования, направленности и масштабы проекта, расчет эффективности</p>	<p>10. Финансовая стратегия</p>
<p>Разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта</p>	<p>8. Организационный план</p>
<p>Решение вопросов рисков и гарантий</p>	<p>11. Оценка рисков</p>
<p>Составление краткого содержания проекта</p>	<p>1. Концепция бизнеса (резюме)</p>
<p>Составление аннотации на проект</p>	<p>Аннотация</p>
<p>Оформление титульного листа</p>	<p>Титульный лист</p>

Можно выделить следующие основные стадии процесса **бизнес-планирования**:

- 1) подготовительную стадию;
- 2) стадию разработки бизнес-плана;
- 3) стадию продвижения бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности;
- 4) стадию реализации бизнес-плана.

Бизнес-идея — это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др.

Источниками новых идей могут быть:

- 1) отзыв потребителей;
- 2) продукция, выпускаемая конкурентами;
- 3) мнение работников отдела маркетинга;
- 4) публикации федерального правительства о патентах;
- 5) проводимые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Презентация бизнес-плана — это краткое изложение основных положений бизнес-плана на переговорах с инвесторами и потенциальными партнерами.



Перечень основных освещаемых вопросов на презентации бизнес-проекта:

- компания и ее продукция,
- рынок — клиенты и конкуренты, маркетинговая стратегия,
- первоочередные финансовые задачи, команда, которая будет осуществлять этот план (ключевой управленческий персонал),
- необходимые размеры ссуды или долевого участия и цели, на которые эти деньги будут направлены,
- размер, условия и сроки реализации инвестиции

Для **повышения эффективности презентации** копию бизнес-плана потенциальным инвесторам и партнерам высылают заранее, чтобы они имели возможность прочесть его до начала переговоров.

Во время презентации необходимо использовать **наглядный материал** (образцы продукции, фотографии, графики, схемы и т. д.).

Презентация должна проходить в форме **диалога, а не лекции**. Лучше, если презентацию проводит лично руководитель предприятия с привлечением специалистов.

Презентация предшествует началу переговоров с потенциальными инвесторами и партнерами по реализации бизнес-проекта.

В ходе переговоров происходит согласования условий и оформление договорных отношений.

По результатам переговоров вносятся соответствующие коррективы в бизнес-план. Началу переговоров с инвесторами предшествует этап аудита бизнес-плана.

Процедура аудита бизнес-плана внешними инвесторами проводится по определенной схеме, включающей, как правило, шесть этапов:

- 1) оценку характеристик компании-заявителя, анализ отрасли его деятельности. Прежде всего устанавливается, относится ли отрасль, где этот проект будет реализовываться, к числу приоритетных для инвестора. Далее определяется положение фирмы-просителя на фоне своей отрасли;
- 2) анализ условий инвестиционного соглашения (форму заимствования и возврата кредита, залог, гарантию возврата кредитных средств);
- 3) анализ последнего баланса. Обязательно определяется соотношение «заемный капитал — собственный капитал»;
- 4) оценку руководящей команды компании-заявителя;
- 5) выявление особенностей проекта;
- 6) общий анализ бизнес-плана.

Только после завершения работы по пяти **первым этапам** и получения вывода о целесообразности дальнейшего рассмотрения проекта переходят к **шестому этапу** — общему глубокому изучению бизнес-плана. Завершается аудит бизнес-плана принятием или отклонением решения об его инвестировании.



4.Методика разработки бизнес-плана развития предприятия

Титульный лист бизнес-плана должен быть привлекательным, не содержать излишних подробностей.

На нем указываются название предприятия, его месторасположение, название бизнес-плана и дата составления.

На титульном листе обычно помещается меморандум о конфиденциальности.

Приводимая в бизнес-плане информация раскрывает многие стороны деятельности предприятия, а самое главное - её перспективную политику, поэтому потенциальный инвестор предупреждается о конфиденциальности информации, содержащейся в бизнес-плане. Также в нем может содержаться требование о возврате автору бизнес-плана, если он не вызывает интереса инвестировать его в реализацию.

«УТВЕРЖДАЮ»
Руководитель СПК «.....»

_____ 20__ г.
«__» _____

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

Сельскохозяйственный
производственный кооператив «.....»

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ

**«РАЗВИТИЕ
АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА
В СПК «.....»
..... района РТ
Бизнес-план**

месяц – 20__ год

В аннотации дается краткое описание цели и основных положений бизнес-плана (0,5-2 страницы)

В оглавлении дается перечень того, что включено в бизнес-план, позволяющий быстро найти необходимую информацию.

Во введении указывается задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован.

Целесообразно также отметить, почему возникла необходимость в создании данного проекта или инвестиционного замысла.

Не существует жестко регламентированной структуры бизнес-плана.

К факторам, определяющим объем, состав и структуру бизнес-плана, степень его детализации, можно отнести:

- специфику вида предпринимательской деятельности;
- размеры предприятия;
- цель составления бизнес-плана;
- общую стратегию предприятия;
- перспективы роста создаваемого предприятия;
- размер предполагаемого рынка сбыта;
- наличие конкурентов.

Классический бизнес план обычно состоит из следующих разделов

1. Резюме
2. Общая характеристика сельскохозяйственного предприятия
3. Характеристика сельскохозяйственных товаров и услуг
4. Рынки сбыта товаров
5. Конкуренция и другие внешние факторы
6. Стратегия маркетинга
7. Производственный план
8. Организационный план
9. Юридический план
10. Оценка рисков, управление ими
11. Финансовый план
12. Стратегия финансирования.

Раздел 1. Резюме

Начинается бизнес-план с этого раздела, однако пишется он в **последнюю очередь**, когда разработаны все разделы плана.

Концепция бизнеса (резюме) - это сжатый, быстро читаемый обзор информации о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие либо предприниматель, начиная собственное дело или развивая имеющееся. Концепция является предельно сокращенной версией самого бизнес-плана.

Она может иметь и **самостоятельное значение**, трактоваться как рекламный документ.

Порядок изложения концепции свободное.

Можно поместить **рисунок** или **фотографию** изделия. Объем данного раздела не должен превышать **3-4 страниц**.

Краткий обзор (резюме) проекта

Наименование проекта:	
Инициатор проекта:	
Местонахождение проекта:	
Организационно-правовая форма реализации проекта:	
Суть проекта:	
Цель проекта:	
тип проекта	
способ достижения цели:	
Сроки и этапы реализации проекта:	

Финансовые ресурсы, тыс. руб.	
общая стоимость проекта:	
объем выполненных работ:	
потребность в финансировании:	
Схема финансирования:	
соотношение собственных и заемных средств:	
объем кредита:	
процентная ставка:	
график предоставления и возврата кредита:	

Оценка экономической эффективности проекта:

срок окупаемости – РВР	
ставка дисконтирования – D	
дисконтированный срок окупаемости – DPBP	
чистая приведенная стоимость – NPV	
внутренняя норма доходности –IRR	
индекс доходности инвестиций - PI	
точка безубыточности проекта – BEP	
срок возврата заемных средств – RP	
коэффициент покрытия ссудной задолженности	
Оценка рисков проекта	
Обеспечение проекта	

Инициатор проекта

Общие данные

Организационно-правовая форма:	
Наименование:	
Адрес:	
Дата регистрации	
Руководители	
Специалисты:	
Телефоны:	
Факс:	
Сфера деятельности и отраслевая принадлежность:	
Филиалы и дочерние предприятия:	
История развития предприятия и опыт работы:	

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор ООО «Учебный центр
инновационных технологий»

_____ М.Х.Фасхутдинов

«__» _____ 20__ г.

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

Общество с ограниченной ответственностью «Учебный центр инновационных технологий»

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ

«Развитие общества с ограниченной ответственностью
«Учебный центр инновационных технологий»
на 2007-2013 г.г.»

Бизнес-план

месяц – 2007 год

Краткий обзор (резюме) проекта

Наименование проекта:	Инвестиционный проект «Развитие общества с ограниченной ответственностью «Учебный центр инновационных технологий» на 2005-2010 г.г.»
Инициатор проекта:	ООО «Учебный центр инновационных технологий»
Местонахождение проекта:	422711, Республика Татарстан, Высокогорский район, село Альдермыш
Организационно-правовая форма реализации проекта:	общество с ограниченной ответственностью
Суть проекта: • Цель проекта:	Создание динамично развивающегося учебного центра, обучение студентов руководителей и специалистов АПК, фермеров на основе инновационных технологий
• тип проекта	Строительство животноводческого комплекса и его оснащение оборудованием фирмы «Делаваль», покупка энергоресурсосберегающей техники, покупка племенного высокопродуктивного скота,
• способ достижения цели:	производство конкурентоспособной сельскохозяйственной продукции с освоением новых энергоресурсосберегающих технологий.

Сроки и этапы реализации проекта:	Проект рассчитан на 8 лет
Финансовые ресурсы, тыс. руб.	Общая стоимость проекта- 2,5 млрд. руб.
•общая стоимость проекта:	2,5 млрд.
•объем выполненных работ:	0
•потребность в финансировании:	2,5 млрд.
Схема финансирования:	
•соотношение собственных и заемных средств:	собственные средства – 20% заемные средства – 80%
•объем кредита:	2,5 млрд. руб.
•процентная ставка:	14% годовых
•график предоставления и возврата кредита:	2000 млн. руб. на 8 лет. Возврат: 2007 – 2015 гг. – по графику

Оценка экономической эффективности проекта:

срок окупаемости – РВР	8,5 лет
ставка дисконтирования – D	12%
дисконтированный срок окупаемости – DPBP	9,5 лет
чистая приведенная стоимость – NPV	114 тыс. руб.
внутренняя норма доходности –IRR	7 %
срок возврата заемных средств – RP	2015 г.
Оценка рисков предприятия	Основным риском в ходе реализации проекта может быть риск, связанный с финансированием проекта.

Инициатор проекта

Общие данные

Организационно-правовая форма:	Общество с ограниченной ответственностью
Наименование:	ООО “Учебный центр инновационных технологий”.
Адрес:	422711, Республика Татарстан, Высокогорский район, с. Альдермыш
Дата регистрации	31.01.2006 г
Руководители	Фасхутдинов Марат Хасанович
Гл. бухгалтер	Гимадиева Нурия Фатиновна
Телефоны:	8-84365-30448
Сфера деятельности и отраслевая принадлежность:	Производство и переработка сельскохозяйственной продукции
Филиалы и дочерние предприятия:	Нет
История развития предприятия и опыт работы:	ООО создан в 2006 году на базе 3 хозяйств Высокогорского района РТ

Раздел 2. Общая характеристика сельскохозяйственного предприятия

В этом разделе целесообразно отметить

- основное направление деятельности предприятия (специализацию),
- структуру товарной продукции.
- характер деятельности предприятия (производство и сбыт сельскохозяйственной продукции).

В этом разделе важно указать цели и задачи предпринимательской деятельности. Если предприятие действующее, то необходимо привести информацию о производственно-финансовой деятельности предприятия.

Таблица 1. Характеристика предприятия

Показатели	Предшест- вующий год	Отчет- ный год	Планируе- мый год
Валовая продукция сельского хозяйства, тыс. руб.			
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.			
Производительность труда, тыс. руб./чел			
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.			
Финансовый результат (прибыль, убыток) , тыс. руб.			

Основные экономические показатели ООО «УЦИТ»

Наименование показателей	Ед. изм.	2007 г.
1. Площадь с/х угодий	га	8210
в т.ч. пашни	га	5333
2. Среднегодовая численность работников	чел	349
3. поголовье КРС на конец года	гол	3340
в т.ч. коров	гол	1390
4. поголовье свиней на конец года	гол	1200
5. Произведено:		
Зерно	ц	49661
Молоко	ц	54789
Скот в живой массе	ц	4166
6. Реализовано:		
Зерно	тонн	3404
Молоко	тонн	48401
Скот в живой массе	тонн	3845
7. Денежная выручка от реализации продукции	тыс.руб	50949
8. Прибыль +(убыток-)	тыс.руб	-1400
9. Уровень рентабельности (убыточности)	%	-37,5

Раздел 3. Характеристика товаров и услуг

Основным содержанием этого раздела является характеристика предлагаемой предприятием продукции.

Необходимо отразить:

- название и назначение продукции;
- основные характеристики и параметры;
- область применения;
- отличительные черты и преимущества;
- особенности упаковки и дизайна, способствующие ее конкурентоспособности.

При необходимости можно приложить фотографии или другое наглядное изображение готовой продукции.

Если изготовитель обладает зарегистрированными патентами, авторскими правами или лицензией на предлагаемую продукцию, то их также следует отразить в данном разделе.

Здесь же приводятся и любые другие стартовые преимущества, способные помочь предприятию достигнуть благоприятного положения на рынке.

Таблица 2. Достоинства и недостатки предлагаемой продукции

Достоинства	Недостатки	Пути преодоления недостатков
1.		
2.		
3.		
4.		
5. и т. д.		

Раздел 4. Рынки сбыта товара

Анализирует **спрос** на продукцию, которую предполагается выпускать, определить, по какой **цене** этот товар купят. Определив спрос на товар, устанавливают максимальный **объем продаж**, который предприниматель может осуществить с учетом своих потенциальных возможностей

В данном разделе бизнес-плана надо ответить на вопросы:

- 1) Какая была динамика продаж в последние 3 года?
- 2) Какие ожидаются темпы прироста в отрасли?
- 3) Сколько новых предприятий будут заниматься аналогичной продукцией?
- 4) Какие новые виды аналогичной сельскохозяйственной продукции появились в последние годы?

Источниками информации могут быть издания государственных органов (статистические сборники), периодические издания и книги. Для оценки рынка используется также информация, полученная по результатам продаж предприятия за последние 3-5 лет.

Определение емкости потенциального рынка

- Определение спроса на данный вид продукции $C = B * N_n$
- Определение емкости рынка сбыта товаров $E = Q_n + Q_k$
- Определение неудовлетворенного спроса $C_{неуд} = C - E$
- Определение степени удовлетворения спроса $K_c = E / C$

если $K_c < 1$ то это свидетельствует о том, что спрос превышает предложение и есть резервы для наращивания объема производства и реализации продукции.

где, Q_n - Объем реализации продукции предприятия;

Q_k - Объем реализации продукции предприятиями конкурентами;

B - Численность жителей населенных пунктов;

N_n - Прогнозируемая норма душевого потребления продукции;

N_f - Фактический уровень душевого потребления продукции;

Раздел 5. Конкуренция и другие внешние факторы

Необходимо:

- определить конкурентов-производителей аналогичной продукции,
- оценить объем и динамику их продаж, доходы, перспективы освоения новых товаров, основные потребительские характеристики, уровень качества,
- охарактеризовать уровень цен, ценовую политику конкурентов, показать их сильные и слабые стороны.
- описать преимущества предпринимателя перед конкурентами.

Анализ конкурентов на рынке можно вести по следующей схеме:

- удельный вес в общем объеме сельскохозяйственных товаров или услуг на выбранном сегменте рынка;
- объем и номенклатура товаров и услуг;
- используемая схема и каналы сбыта сельскохозяйственной продукции;
- надежность и качество товаров и услуг;
- политика в области сбыта.

Таблица 3. Характеристика предприятия как участника товарного рынка в районе

Наименование предприятия	Объем производства, т	Поставлено на рынок предприятием, т	Общий объем поставок на рынок всеми хозяйствующими субъектами, т	Доля поставки на рынок в % к общему объему поставок
1	2	3	4	$5=(3:4) \times 100$

**Таблица 4. Характеристика каналов реализации
(составляется по каждому виду товарной
продукции)**

№ п/ п	Наиме- нова- ние канала	Объем про- даж, т; тыс.шт	Цена реали- зации, руб/т, руб/тыс. шт	Выруч- ка от реали- зации, тыс.руб.	Доля общей выручки по товару, %	Условия взаимо- рас- четов (пред- оплата и т.п.)
1						
...						
	Итого		х		100	

Для полной оценки конкурентов необходимо:

- установить крупнейших производителей аналогичной продукции;
- знать характеристику их продукции, уровень ее качества, цены, дизайн и мнение о ней потребителей.

Если продукция предприятия аналогична продукции основного конкурента, то предприятие вынуждено будет назначить за нее цену, близкую к цене этого конкурента. В противном случае может быть потерян рынок сбыта. Запросить больше, чем конкурент, можно лишь при более высоком качестве, лучшей упаковке и т.д.

Кроме того, здесь также анализируют фактическое финансовое положение конкурентов, их ресурсный потенциал, себестоимость и прибыльность, их местоположение, наличие рекламы, торговой сети и т. д.

Таблица 5. Оценка конкурентов

Наименование конкурентов и их местоположение	Наименование продукции	Доля рынка, %	Объем продаж, шт. (тыс. руб.)	Наличие рекламы (да, нет)	Расстояние до нашего рынка сбыта км	Наличие торговой сети (вид продаж)	Финансовое положение
1							
2							
3 и т.д.							

На основе проведенной оценки конкурентоспособности продукции осуществляется выявление **конкурентных преимуществ предприятия**. Для этого по каждому рынку рассчитывают по 5-бальной шкале **ранг своего предприятия и главных конкурентов**.

Параллельно здесь же необходимо оценить все **сильные и слабые стороны** предприятия, а также его **потенциальные возможности и угрозы извне**

**Таблица 6. Выявление конкурентных преимуществ
(по 5-балльной шкале)**

Факторы конкурентоспособности продукции	Оценка конкурентов		
	Пред- прия- тие	1 кон- курент	2 кон- курент
Особенности продукции:			
качество	5	4	3
технико-экономические параметры	5	4	3
упаковка	5	4	3
срок службы	5	4	3
Форма сбыта:			
фирменные магазины предприятий	5	4	3
торговые представители	5	4	3
прямая поставка	5	4	3
Цена и условия оплаты:			
рыночная	5	4	3
предоплата	5	4	3
льготная распродажа	5	4	3

Таблица 7. Достоинства и недостатки предприятия

Достоинства	Недостатки
Признаки положения лидера на рынке	Плохая репутация на рынке
Явное конкурентное превосходство	Устаревшая материально-техническая база
Умение вести конкурентную борьбу	Ограниченная номенклатура
Хорошая репутация у потребителей	Слабая маркетинговая политика
Устойчивое финансовое положение	Отсутствие четкой стратегии
Современная технология производства	Плохая организация сбыта
Четкое управление	Недостаток навыков управления
Хорошо организованная реклама	Недостаток производственного опыта
Низкая себестоимость единицы продукции	Слабый бухгалтерский учет
Экономия на больших объемах производства	Более высокая себестоимость единицы продукции

Таблица 8. Потенциальные возможности и угрозы извне

Возможности	Угрозы
Освоение новых сегментов рынка	Растущее конкурентное давление
Обслуживание дополнительных потребителей	Возможность появления новых конкурентов
Диверсификация производства	Увеличение продаж заменителей
Расширение номенклатуры продукции по заявкам потребителей	Растущее отрицательное влияние поставщиков и потребителей
Интеграция и кооперация производства	Негативные демографические изменения
Благоприятная политика государства	Неблагоприятная политика государства
Увеличение темпов роста емкости рынка	Снижение емкости рынка

Раздел 6. Стратегия маркетинга

План маркетинга предусматривает, каким образом предполагается продавать продукцию, какую назначить за него цену и как стимулировать продажи.

План маркетинга должен ответить на три главных вопроса:

- Какое положение предприятие занимает на рынке?
- Какое положение на рынке она хочет занять?
- Как достичь этого положения?

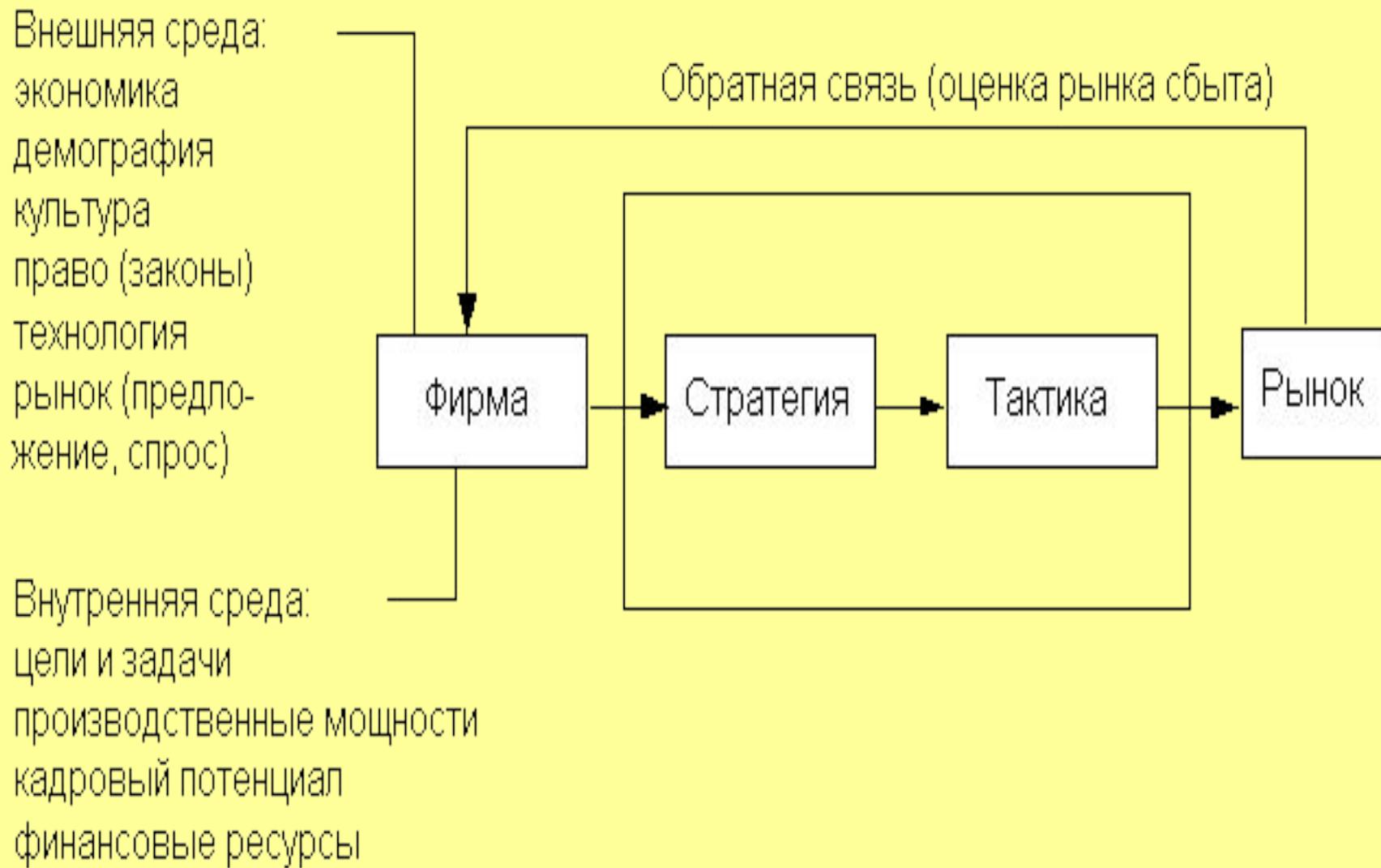


Рис. Система маркетинга

Необходимо сформулировать конкретные
конечные цели:

- объем продаж,
- долю рынка,
- политику ценообразования,
- систему товародвижения и сбыта
- систему стимулирования продаж.

Объем продаж определяется исходя из оценки производственной мощности фирмы и графика жизненного цикла товара.

Доля рынка определяется на основании результатов оценки рынка сбыта

В практике **ценообразования** различают следующие основные типы ценовой политики:

- политика проникновения на рынок;
- политика «снятия сливок»;
- политика ценового лидерства;
- политика следования за лидером.

Система товародвижения и сбыта представляет физическое перемещение и передачу права собственности на товар или услугу от производителя к потребителю, включая транспортировку, хранение и совершение сделок.

Система стимулирования продаж - это любая форма сообщений, используемая фирмой для информации, убеждения или напоминания потребителям о своих товарах, услугах, образцах, идеях и т.п. (реклама, выставки, презентации, паблик-релейшнз, пропаганда).

Раздел 7. Производственный план

Этот раздел должен подробным образом описывать путь, посредством которого предприятие планирует эффективно производить продукцию или услуги и поставлять их потребителю.

Необходимо отразить все этапы подготовительного периода в календарном плане.

Календарный план выполнения работ в рамках проекта должен включать прогноз сроков действий (мероприятий) и потребности в финансовых ресурсах для его реализации.

Календарный план работы реализации проекта в ООО «УЦИТ»

Этапы	Стоимость этапа, млн. руб.	Дата	
		начала	конец
1. Строительство мол. комплекса	1000	01.06.2006	01.12.2008
2. Оснащение оборудованием фирмы «Вестфалия-Серж»	600	01.01.2008	01.12.2008
3. Покупка высокопродуктивных нетелей	440	01.01.2008	20.07.2008
Строительство биогазового оборудования	43	01.05.2008	01.01.2010
4. Покупка племенных свиней	160	01.01.2008	10.04.2008
5. Покупка с.х. техники	190	01.09.2007	01.01.2008
6. Покупка сортовых семян и удобрений	65	01.01.2008	01.04.2008
7. Покупка БМВД	2	01.01.2008	25.11.2008
ИТОГО	2500	х	х

Разработка производственного плана начинается с программы развития растениеводства и животноводства.

При разработке плана по растениеводству важное значение имеет организация земельной территории с возможной трансформацией угодий.

Здесь отражаются севообороты, системы семеноводства, внесение удобрений, обработки почвы, ухода за растениями, борьбы с сорняками и т.д.

Разработка производственной программы растениеводства завершается планированием урожайности сельскохозяйственных культур, объема производства валовой и товарной продукции.

Планирование производственной программы по отраслям животноводства предполагает обоснование численности поголовья животных, показателей воспроизводства стада, объема производства валовой и товарной продукции.

Таблица 9. Планирование производственной программы

Показатели	2008	2009	2010
Площадь сельхозугодий, га в т.ч. пашни сенокосов пастбищ			
Площадь посева, га Зерновые -всего В т.ч. озимая пшеница ячмень картофель			
Урожайность сельскохозяйственных культур, ц/га			

Поголовье животных, гол КРС в т.ч. коров свиней			
Продуктивность животных удой на корову в год, кг прирост живой массы молодняка КРС, и т. д.			
Себестоимость производства продукции, руб./ц Зерна и т.д.			
Затраты труда на производство, чел.-ч./ц Зерна и т.д.			

Таблица 10. Потребность в кормах и их стоимость (на планируемый год)

Отрас- ли	Пого- ловье	Всего кормов, ц.к. ед.		Концентрирован- ные корма			...
		на 1 гол., ц	всего	на 1 гол., ц	всего	сумма, тыс. руб.	...
Молоч- ное стадо							

Вся необходимая расчетная информация по обоснованию производственных программ растениеводства и животноводства приводится в приложениях (нормативы затрат, технологические карты).

В бизнес-плане должна найти отражение организация не только сельскохозяйственных отраслей, но и промышленных, подсобных и обслуживающих производств (автопарк, МТП и т.д.).

В этом разделе плана отражается также схема внешних и внутренних производственных потоков, т.е. поставки материально-технических ресурсов, комбикормов, молодняка животных, производственные связи между подразделениями.

Завершается раздел оценкой возможных издержек сельскохозяйственного производства (по статьям) и их динамики на перспективу

Таблица 11. Калькуляция себестоимости продукции растениеводства

Статьи затрат	Руб./ц	%
Оплата труда с отчислениями		
Семена		
Удобрения		
Средства защиты растений		
Работы и услуги		
Затраты на содержание основных средств		
Прочие затраты		
Организация производства и управления		
Всего затрат		

Таблица 12. Калькуляция себестоимости продукции животноводства

Статьи затрат	Руб./ц	%
Оплата труда с отчислениями		
Корма		
Средства защиты животных		
Работы и услуги		
Затраты на содержание основных средств		
Прочие затраты		
Организация производства и управления		
Всего затрат		

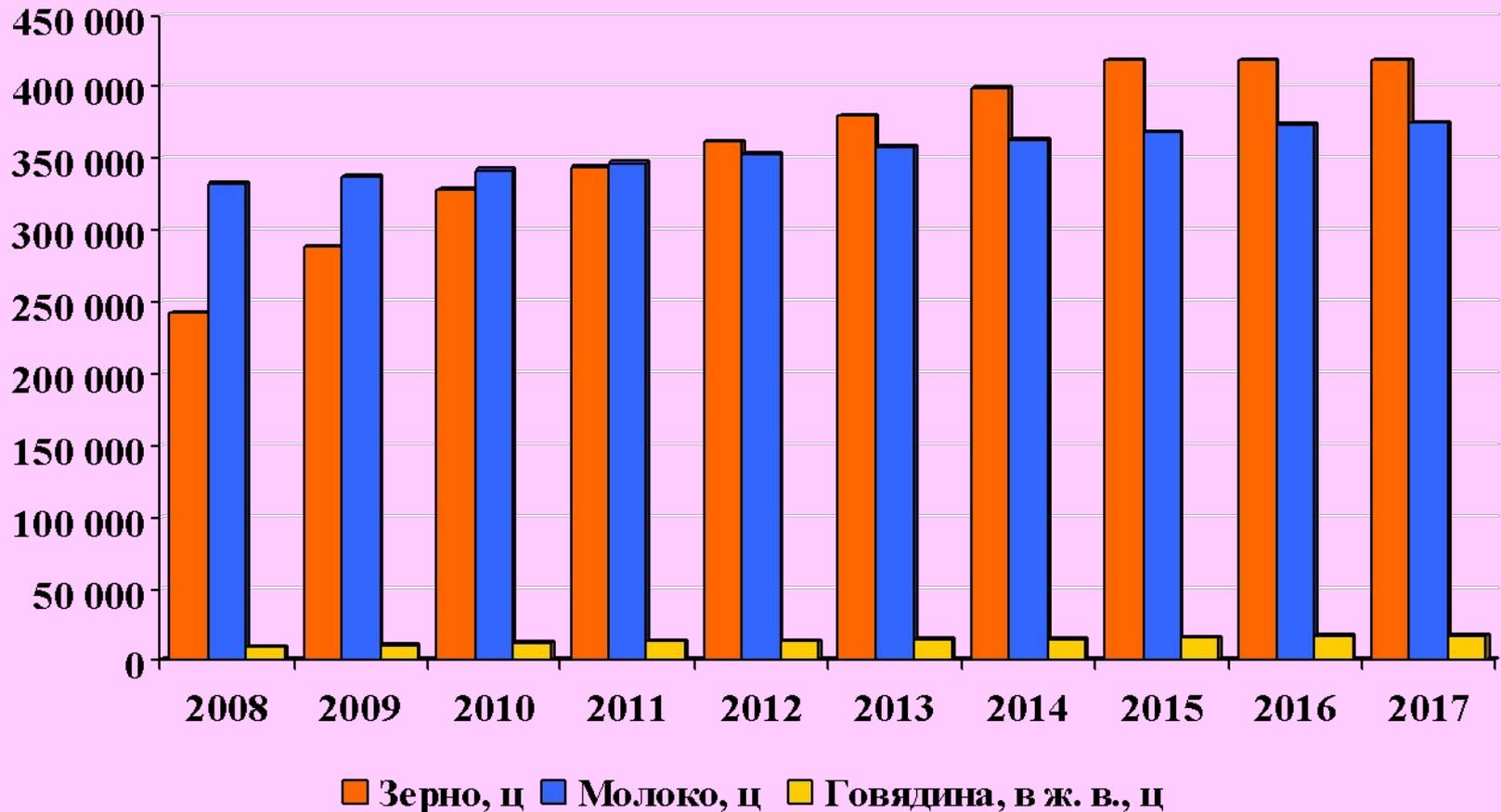
Таблица 13. Потребность в ресурсах

Наименование ресурсов	Количество, ед	Цена ед. ресурсов. руб.	Стоимость, тыс. руб.
Сырье и материалы			
Запасные части			
Топливо			
Энергия			
Итого			

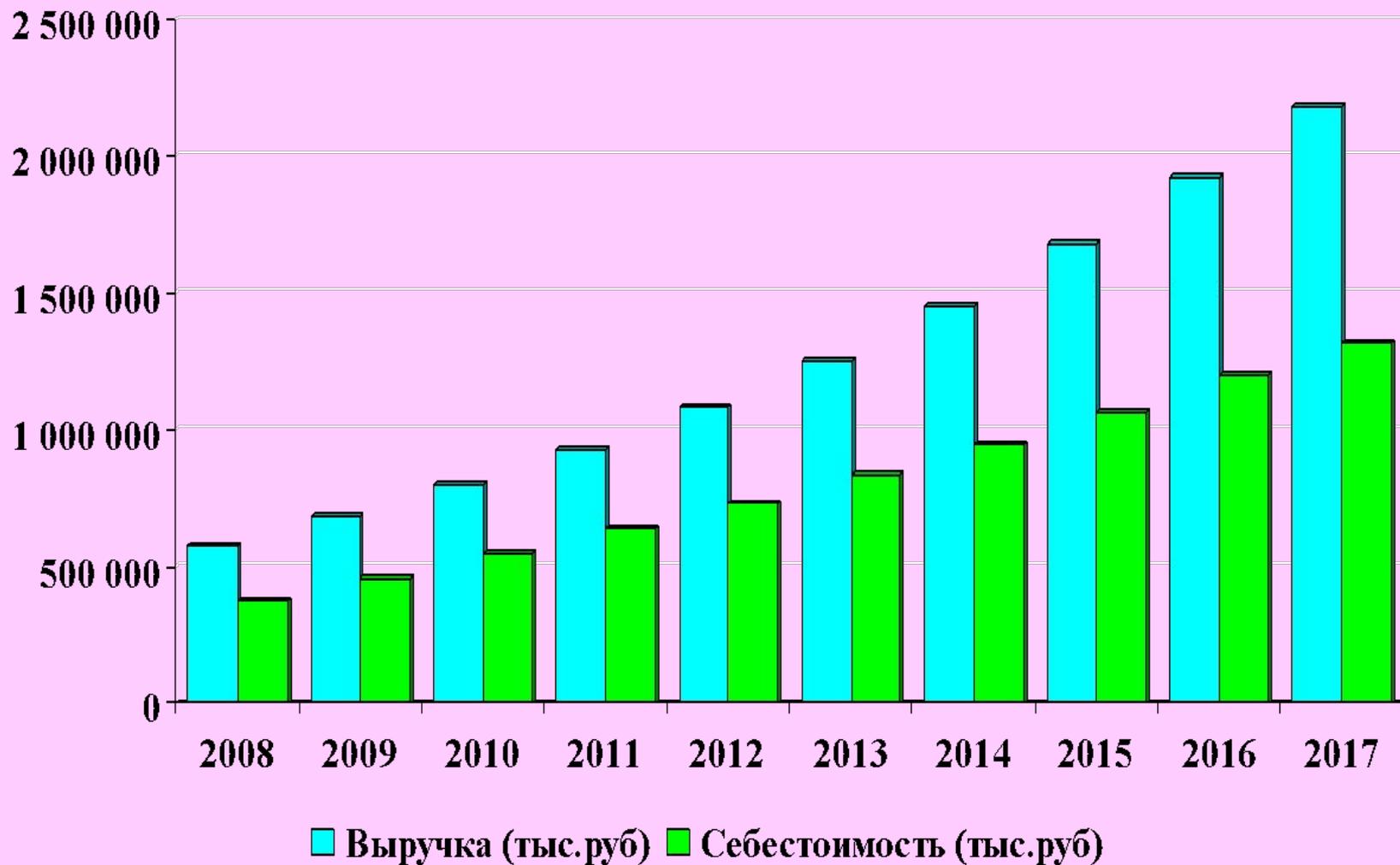
**Таблица 14. Расчет потребности в персонале
и заработной плате**

Категория работников	Потребность, чел	Средняя заработная плата, руб.	Затраты на заработную плату, тыс. руб.	Начисления на заработную плату, тыс. руб.
Трактористы — машинисты				
Доярки				
Скотники				
Специалисты и служащие				

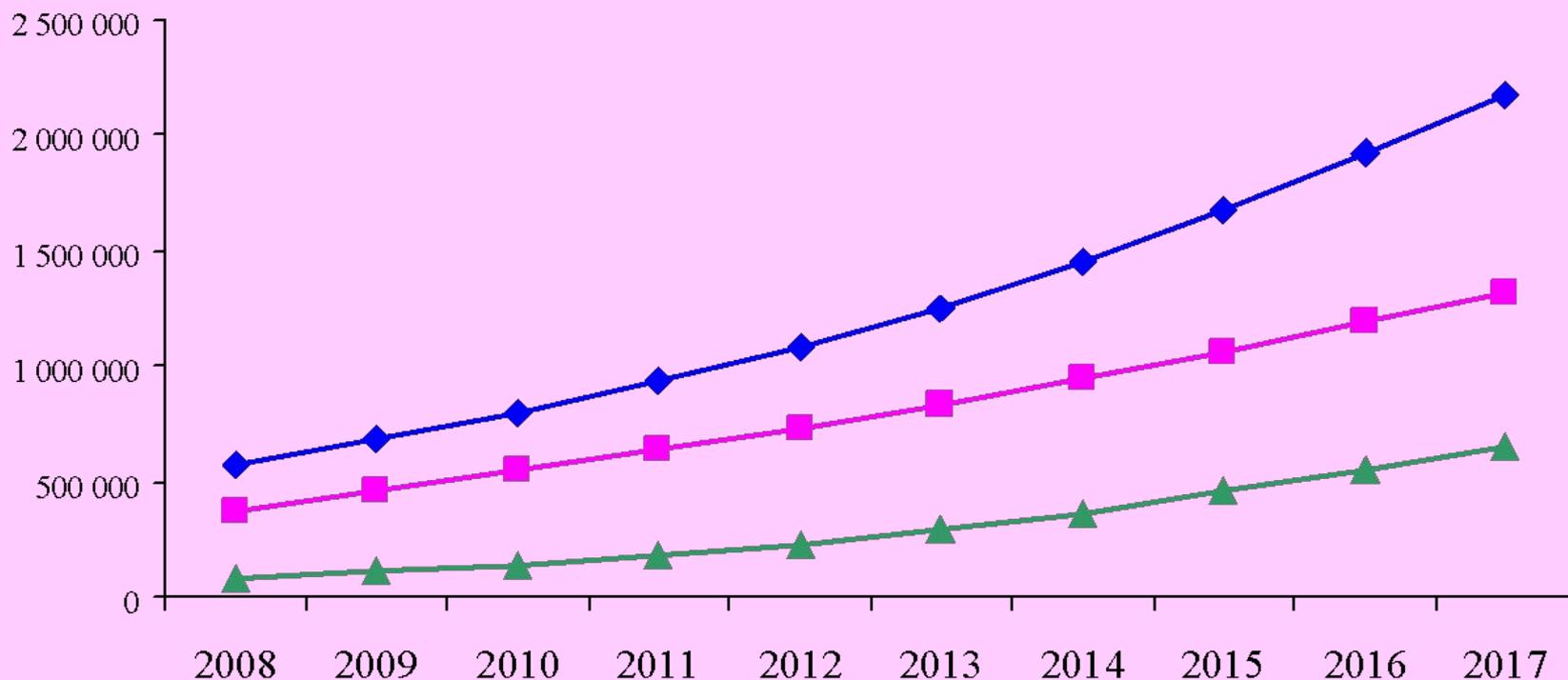
План реализации продукции в ООО УЦИТ



Выручка и себестоимость продукции в ООО УЦИТ



Эффективность производства сельскохозяйственной продукции в ООО УЦИТ



- ◆ Валовая выручка, тыс.руб
- Издержки производства, тыс.руб
- ▲ Чистая прибыль (ЧП), тыс.руб

Раздел 8. Организационный план

Под *организационным планом* понимается комплекс мероприятий, направленный на обеспечение правовых отношений между предприятием и органами власти, между администрацией и трудовым коллективом.

Для этого необходимо:

- разрабатывать организационную структуру управления предприятием или проектом;
- распределять обязанности между исполнителями;
- составлять должностные инструкции;
- разрабатывать положения о структурных подразделениях, регламенты руководящего персонала,
- устанавливать право подписи на документах

Организационный план начинается со списка членов руководящей группы, их кратких биографических справок и предполагаемого круга обязанностей каждого.

Далее освещаются вопросы кадровой политики по пяти основным направлениям:

- **организационная структура управления:** определяется на стадии составления бизнес-плана, дается перечень всех должностей с указанием для каждого исполнителя его обязанностей и связей с другими исполнителями;
- **планирование и оценка результатов:** составляется план работ, определяются важнейшие показатели, по которым можно судить о ходе выполнения плана, описывается метод оценки результатов;
- **поощрение:** разрабатывается система поощрений (продвижение по службе, премии, благодарность);
- **критерии отбора:** определяются требования, которые будут предъявляться к кандидатам на должности, предусмотренные организационной структурой;
- **обучение:** предусматривается система мер по повышению квалификации сотрудников с отрывом или без отрыва от производства.

Раздел 9. Юридический план

Этот раздел имеет наибольшее значение для **ВНОВЬ создаваемых** предприятий. Особое внимание обращается на выбор **организационно-правовой формы**.

Кроме того, для уже **действующих** предприятий указываются **все законодательные и нормативные акты**, регулирующие деятельность предприятий

Раздел 10. Оценка риска

Под **риском** принято понимать вероятность (угрозу) потери предприятием части своих ресурсов, недополучение доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления проекта.

Цель анализа риска заключается в том, чтобы получить необходимые данные о целесообразности участия в проекте и оценить последствия.

Анализ риска включает два дополняющих друг друга вида: **качественный и количественный**.

Количественный анализ риска заключается в оценке степени риска как в отношении отдельных рисков, так и проекта в целом. На этапе **качественного анализа** определяют причины, факторы и потенциальные области риска, выявляют возможные его виды.

Причины риска - объективные или субъективные действия, влекущие за собой наступление рискованных событий.

Факторы риска - предпосылки, увеличивающие вероятность и реальность наступления рискованных событий.

По результатам выделения потенциальных областей риска, анализа причин и факторов выявляют **конкретные риски проекта**, перечень которых приводится в бизнес-плане.

При этом, как минимум, учитываются следующие **виды рисков**:

- **природно-естественные риски**;
- **производственные риски** связаны с различными нарушениями в производственном процессе или в процессе поставок сырья, материалов, комплектующих изделий;
- **коммерческие риски** связаны с реализацией продукции на товарном рынке (уменьшение размеров и емкости рынков, снижение платежеспособного спроса, появление новых конкурентов и т.п.);
- **финансовые риски** вызываются инфляционными процессами, всеобщими неплатежами, колебаниями валютных курсов и пр.;
- **риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами**, - это риски, обусловленные непредвиденными обстоятельствами (от смены политического курса страны до забастовок и землетрясений).

Методы анализа рисков инвестиционных проектов

В практике финансового менеджмента используются различные методы анализа рисков инвестиционных проектов.

- метод корректировки нормы дисконта;
- метод достоверных эквивалентов (коэффициентов достоверности);
- анализ точки безубыточности
- анализ чувствительности критериев эффективности;
- оценка риска проекта на основе вероятности наступления событий, относящихся к каждому риску;
- оценка степени риска проекта

Раздел. 11. Финансовый план

Этот раздел бизнес-плана должен дать возможность оценить способность проекта обеспечивать поступление денежных средств в объеме, достаточном для обслуживания долга (или выплаты дивидендов, когда речь идет об инвестициях).

Следует подробным образом описать:

- потребность в финансовых ресурсах,
- предполагаемые источники и схемы финансирования,
- ответственность заемщиков и систему гарантий.
- текущее и прогнозируемое состояние окружающей экономической среды.

Обычно **финансовый раздел бизнес-плана** представлен тремя основными документами:

- отчетом о прибылях и убытках (показывает операционную деятельность предприятия по периодам);
- планом движения денежных средств (Кэш-Фло);
- балансовой ведомостью (финансовое состояние предприятия в определенный момент времени).

При необходимости может быть представлен **график погашения кредитов и уплаты процентов**; сведения об оборотном капитале с указанием изменений и исходных предпосылок в течение срока кредита; **предполагаемый график уплаты налогов**.

В дополнение к этому прилагаются расчеты основных показателей **платежеспособности и ликвидности**, а также **прогнозируемые показатели эффективности проекта**.

Коммерческая эффективность проекта

Эффективность (финансовое обоснование) проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности.

Методы оценки экономической деятельности делятся на **два класса**:

а) простые методы и б) методы дисконтирования.

Простые методы (или экспресс-методы) позволяют достаточно быстро и на основании простых расчетов произвести оценку экономической эффективности. Это очень полезная информация, так как если проект не проходит по простым критериям, то можно быть уверенным, что он не пройдет и по более сложным. В качестве показателей, рассчитываемых простыми методами, используются:

- **удельные капитальные вложения на создание единицы производственной мощности или на единицу выпуска продукции;**
- **простая норма прибыли проекта (в процентах) - отношение чистой прибыли к общему объему инвестиций или к инвестируемому акционерному капиталу;**
- **простой срок окупаемости или период возврата инвестиций, рассчитываемый как отношение общего объема инвестиций к сумме чистой прибыли и амортизационных отчислений.**

Указанные показатели не учитывают неравномерность одинаковых сумм поступлений или платежей, относящихся к разным периодам времени, что приводит к необходимости использования более сложных критериев.

Методы дисконтирования. Нормативным документом, закрепляющим рыночные принципы оценки эффективности инвестиций, являются «**Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов**».

Используемая в рыночной экономике оценка эффективности инвестиций основывается на ряде принципов.

I принцип - расчеты опираются на показатели денежного потока (Кэш-фло) от производственной и инвестиционной деятельности.

II принцип - обязательное приведение показателей к текущей (дисконтированной) стоимости. Дисконтированием денежных потоков называется приведение разновременных (относящихся к разным шагам расчета) значений к их ценности на определенный момент времени.

Основным экономическим нормативом, используемым при дисконтировании, является норма дисконта, выражаемая в долях единицы или процентах.

III принцип - учет фактора инфляции. Для обеспечения сравнимости результатов, полученных при различных уровнях инфляции, перед дисконтированием корректируется либо прогнозный денежный поток путем пересчета в дефлированные цены, т.е. цены, очищенные от общей инфляции, либо коэффициент дисконтирования.

Показатели эффективности проекта

- Чистый дисконтированный доход (ЧДД); другие названия: чистая приведенная стоимость, чистый приведенный доход. Net Present Value (NPV).
- Индекс доходности (ИД); другие названия: индекс прибыльности, Profitability Index (PI)
- Внутренняя норма доходности (ВНД); другие названия: внутренняя норма рентабельности, возврата инвестиций, Internal Rate of Return (IRR).
- Срок окупаемости дисконтированный (Discounted payback period; (PBP) мес.)

**Общая текущая стоимость
доходов от проекта
(PV)**

$$PV = \sum_{n=1} \frac{CF_n}{(1+r)^n}$$

где, CF-доходы за каждый год (кэш-фло)

R-ставка дисконта

n-число периодов получения доходов

j-число периодов инвестирования средств в проект

Чистый дисконтированный доход (*NPV*)

$$NPV = PV - I_0 = \sum_{n=1} \frac{CF_n}{(1+r)^n} - I_0$$

где, *CF*-доходы за каждый год (кэш-фло)

*I*₀-текущая стоимость инвестиционных затрат

r-ставка дисконта

Логика критерия NPV такова:

- если $NPV < 0$, то в случае принятия проекта компания понесет убыток;
- если $NPV = 0$, благосостояние компании не изменится, но объемы производства возрастут;
- если $NPV > 0$, благосостояние компании улучшится.

В случаях, когда деньги в проект инвестируются не сразу, а частями на протяжении нескольких лет, для расчета *NPV* применяют следующую формулу:

$$NPV = \sum_{n=1} \frac{CF_n}{(1+r)^n} - \sum_{j=1} \frac{I_j}{(1+r)_j}$$

Индекс доходности (PC)

$$PC = \frac{\sum_{n=1} \frac{CF_n}{(1+r)^n}}{I_0}$$

Если $PC < 1$ или равен ему, проект должен быть **отвергнут** — он не принесет дохода инвестору.

К реализации могут быть приняты инвестиционные проекты только со значением показателя $PC > 1$.

Внутренняя норма доходности (*IRR*)

$$\sum_{n=1} \frac{CF_n}{(1+r)^n} = \sum_{j=1} \frac{I_j}{(1+r)^j}$$

Внутренняя норма доходности представляет собой ту норму дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным инвестиционным затратам.

Внутренняя норма доходности определяет максимально приемлемую процентную ставку, при которой можно инвестировать средства без каких-либо потерь.

Таблица 15. Прогноз движения денежных средств

Показатели	2008 г	2009 г	2010 г	2011 г
Объем продаж				
Переменные издержки				
Общие издержки и налоги				
Кэш-фло от операционной деятельности				
Приобретение активов				
Кэш-фло от инвестиционной деятельности				
Собственный капитал				
Заемный капитал				
Выплаты кредитов				
Кэш-фло от финансовой деятельности				

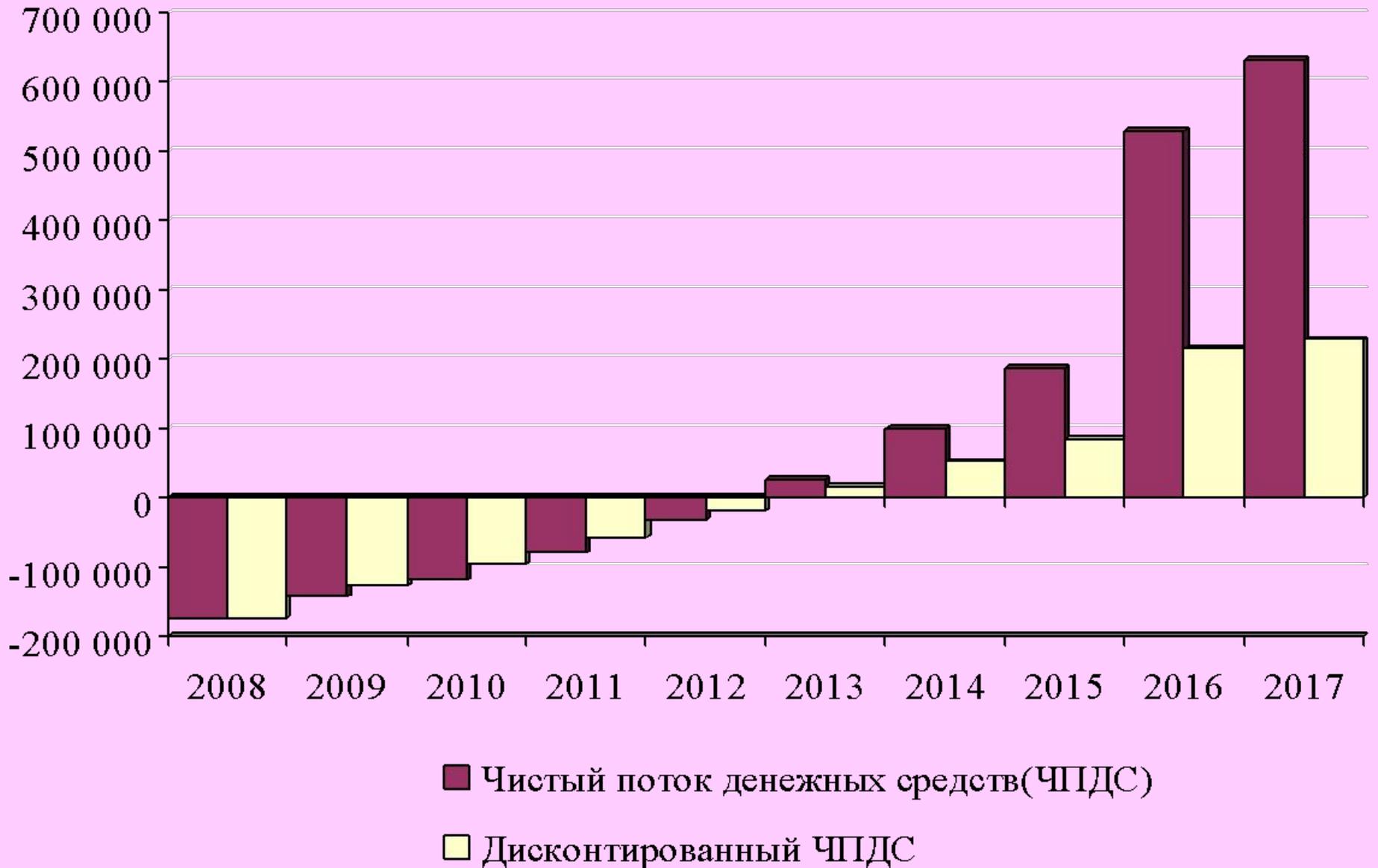
Таблица 16. Определение показателей эффективности проекта

Показатели	2008 г	2009 г	2010 г	2011 г
Денежный поток от операционной деятельности, тыс. руб.				
Денежный поток от инвестиционной деятельности, тыс. руб.				
Чистый денежный поток (с.1+2), тыс. руб.				
Коэффициент дисконтирования				
Чистый дисконтированный поток (с.3x4), тыс. руб.				
Чистый дисконтированный доход проекта(NVP), тыс. руб.				
Индекс доходности IR, доли ед.				
Внутренняя норма доходности IRR, %				

При разработке финансового плана необходимо учитывать **следующие моменты**.

- Достоверность представленных материалов.
- Должны быть предусмотрены несколько вариантов расчетов (оптимистический, пессимистический и т. д.).
- Финансовый план не должен расходиться с показателями, представленными в других разделах бизнес-плана.
- Все финансовые результаты первого года реализации проекта обычно рекомендуется просчитывать ежемесячно, второго — по квартально, третьего и последующих — по результатам года.

Эффективность инвестиционного проекта



Показатели эффективности инвестирования средств

Показатели	
Простой срок окупаемости	8,5 лет
Дисконтированный срок окупаемости	9,5 лет
NPV (чистая текущая стоимость проекта)	114738 тыс. руб
IRR (внутренняя норма доходности)	
- расчетная на интервал планирования	21%
- реальная годовая	7%
- номинальная годовая	21%

Раздел 12. Стратегия финансирования

В этом разделе бизнес-плана необходимо дать ответы на следующие вопросы:

1. Сколько необходимо средств для реализации проекта?
2. Из каких источников намечается получить эти средства и в какой форме?
3. Когда можно ожидать полного возврата вложенных средств и получение инвесторами дохода на них? Каков будет этот доход?

При ответе на второй вопрос важно сообщить потенциальным кредиторам и инвесторам, сколько денег предприниматель вложил в дело сам, а (сколько рассчитывает получить в виде ссуды из других источников.

Таблица 17. Потребность в инвестициях и источники финансирования предприятий

Направления инвестиций	Всего, тыс.руб.	Источники финансирования			
		собственные средства	субсидии	лизинг	кредит
Приобретение техники					
Строительство зданий					
Реконструкция зданий					

Таблица 18. Возврат кредитных ресурсов

Вид кредитных ресурсов	Сумма, всего тыс. руб	Планируемый год					
		1	2	3	4	5	6
Долгосрочный кредит							
Краткосрочный кредит							

График возврата кредитов и процентов в ООО УЦИТ

Показатели	Годы							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Привлечение кредитов, млн. руб.	2 000	0	0	0	0	0	0	0
Процентная ставка, %	14	14	14	14	14	14	14	14
Погашение задолженности, млн. руб.	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250
Задолженность на конец года, млн. руб.	1 750	500	250	1 000	750	500	250	0
Выплата процентов, млн. руб.	-280	-245	-210	-175	-140	-105	-70	-35
Возврат процентов за счет бюджета	-186	-163	-140	-116	-93	-70	-46	-23