

УДК 631.162: 658.15 (476)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФОРМ БИЗНЕС-ПЛАНА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

В.И. Мацкевич, Л.В. Корватовская

УО "Гродненский государственный аграрный университет"

г. Гродно, Республика Беларусь, 230008

***Аннотация.** Термин бизнес-план сравнительно недавно (в начале 90-х годов прошлого столетия) вошел в лексикон экономистов-аграрников. В системе агропромышленного комплекса первыми стали использовать бизнес-планы специалисты птицефабрик и птицевосхозов. Первые бизнес-планы в основном были разработаны для внедрения инновационных проектов, так как в отрасли птицеводства шли разработки технического перевооружения, внедрения прогрессивных энерго- и ресурсосберегающих технологий.*

Бизнес-планирование представляет собой процесс подготовки решений о задачах, средствах и действиях работников предприятия путем целенаправленной сравнительной оценки различных вариантов действий при изменяющихся условиях. Деятельность предприятия всегда связана с использованием ресурсов, поэтому можно сказать, что бизнес-план – это определенный вариант использования ресурсов предприятия, которые являются предметом планирования. Основной же целью бизнес-планирования является оптимизация использования ресурсов для достижения наиболее высокого эффекта от их применения. Бизнес-план – это документ, который должен комплексно, системно обосновывать управленческие решения, ясно представить цели и вытекающие из этого задачи, объективно оценить внешние и внутренние условия, определить ресурсы, необходимые для достижения этих целей.

***Summary.** The term "business-plan" was included in a lexicon of economists-agriculture rather recently in the beginning of 90th years of the last century. In system of agriculture the experts of integrated poultry farms first began to use business-plans. The first business-plans basically have been developed for introduction of innovative projects as in branch of poultry farming, there were development of modernisation, introductions progressive energy – and resorvecavenergy technologies.*

Business-planning represents process of preparation of decisions on problems, means and actions of workers of the enterprise by a purposeful comparative estimation of various variants of actions under changing conditions. Activity of the enterprise is always connected with use of resources, therefore it is possible to tell, that business-the plan is the certain variant of use of resources of the enterprise which are a subject of planning. The basic purpose of business - planning is optimization of use of resources for achievement of the highest effect from their application. Business-plan is the document which should in a complex, is system to prove administrative decisions, clearly to present the purposes and problems following from it, objectively to estimate external and internal conditions, to determine the resources necessary for achievement of these purposes.

Введение. Роль бизнес-планирования в организации и управлении сельскохозяйственным производством в условиях рыночной экономики не ослабевает, а, наоборот, возрастает, однако меняются его цели и задачи, формы и методы, критерии оценки плановых решений. Но если планы столь необходимы, то столь же необходимо и то, чтобы эти планы были реальными.

Основными документами, составляемыми сельскохозяйственными организациями республики, которые можно классифицировать как среднесрочные и краткосрочные, являются соответственно «Бизнес-план по разработке прогнозов развития на 5 лет» и «Бизнес-план экономического и социального развития сельскохозяйственной организации на год». [3]

Анализ содержания бизнес-планов хозяйства на пять и один год по перечню форм, объему информации в ходе проводимых расчетов при его разработке позволяет отметить, что данные плановые документы больше отвечают требованиям директивного планирования и далеко недостаточно сориентированы на рыночную деятельность товаропроизводителей. В них следовало бы сосредоточить основное внимание на разработке производственной программы предприятия с учетом достижений науки и техники, определению затрат по ее реализации, организации коммерческой деятельности и формировании финансового плана с выходом на конечные результаты.

Реализуемые данные формы плановых документов выявили ряд недостатков, отрицательно сказывающихся на уровне достоверности принимаемых решений:

- не прослеживается и не балансируется вся цепочка производства от выращивания сельскохозяйственных культур, формирования поголовья скота и птицы до реализации конечной продукции;
- нет научного обоснования возможных вариантов увеличения конечного продукта, так как в основу заложены темпы прироста относительно базового периода;
- не отражается сбалансированность основных факторов увеличения производства и обеспечивающих их материальных ресурсов;
- в планах отсутствует: стратегия маркетинга, формирования инфраструктуры для выполнения намеченных стратегических целей, объемы капитальных вложений и предполагаемые источники их финансирования, параметры улучшения социальных условий труда и жизни членов коллектива.

Следовательно, для ведения хозяйственной деятельности в рыночных отношениях требуется соответствующим образом доработать ныне используемые бизнес-планы предприятия на среднесрочную и

краткосрочную перспективу на предмет упорядочения перечня и содержания его форм с целью исключения порой ненужной детализации исходной и выходной информации, сокращения ее объемов и упрощения проводимых увязок и расчетов.

Цель работы. Цель научных исследований заключается в разработке практических рекомендаций по совершенствованию форм бизнес – плана развития коммерческой организации на год.

Материал и методика исследований. За основу разработки предлагаемого годового бизнес-плана был положен «Бизнес-план развития коммерческой организации на год», разработанный Министерством сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь и предложенный для заполнения сельскохозяйственными организациями на современном этапе. Методологической основой для изучения сущности годового бизнес-плана послужили разработки, имеющиеся по данной проблеме.

Результаты исследования и их обсуждение. Бизнес-план развития коммерческой организации имеет существенный ряд недостатков и замечаний, разрешение которых найдет отражение в предлагаемом нами бизнес-плане.

Основные из них заключаются в следующем:

1. Объем разрабатываемого бизнес-плана составляет 132 страницы, что оказывает определенную напряженность на специалистов сельхозпредприятия при его составлении.

2. Значительный объем разрабатываемого бизнес-плана оказывает существенное влияние на несбалансированную структуру. Разделы «Промышленность», «Обслуживание» и «Строительство» занимают в общем объеме порядка 58 страниц, или 44%. Нисколько не принижая важность данных разделов, хочется отметить необходимость сокращения некоторых показателей и форм.

3. На современном этапе основополагающим фактором, влияющим на конкурентоспособность сельскохозяйственной продукции, является ее себестоимость. Вместе с тем в бизнес-плане Минсельхозпрода данному показателю уделяется незначительное внимание, особенно по растениеводству. По нашему мнению, форму «Производство и себестоимость продукции растениеводства» необходимо расширить в направлении расшифровки основных статей затрат (использование трудовых ресурсов, минеральных удобрений, средств защиты растений, расход ГСМ), планирование которых по нормативам позволит выявить резервы и направления снижения себестоимости по каждой сельскохозяйственной культуре.

4. Как известно, до 50% урожая сельскохозяйственных культур формируется исходя из уровня внесения органических и минеральных удобрений, а 60-70% продуктивности животных напрямую зависит от использования кормовой базы. В то же время в бизнес-плане отсутствуют формы, где обосновываются данные расчеты. Это не позволяет научно обоснованно планировать продуктивность как в растениеводстве, так и в животноводстве, что в конечном итоге негативно сказывается на достоверности дальнейших расчетов.

5. Основная цель бизнес-планирования на современном этапе заключается в получении максимальной окупаемости вложенных средств, т.е. увеличение рентабельности производства. Однако данный показатель представлен лишь в одной форме – «Основные технико-экономические показатели». Вместе с тем использование в расчетах рентабельности по отдельным видам сельскохозяйственных растений и животных, а также промышленной и вспомогательных производств позволит получить более достоверную картину прибыльности по каждой сельскохозяйственной продукции с дальнейшей перспективой переспециализации производства.

Таким образом, учитывая направления и тенденции мирового краткосрочного планирования, а также опыт передовых сельскохозяйственных организаций республики нами предлагается структура и состав годового бизнес-плана развития, который включает следующие формы (таблица 1).

Таблица 1 – Состав и структура фактического и предлагаемого бизнес-плана сельскохозяйственной организации на год

Наименование разделов	Фактический бизнес-план		Предлагаемый бизнес-план	
	Количество страниц	Структура, %	Количество страниц	Структура, %
Паспорт организации	1	0,76	1	2,0
Резюме	1	0,76	1	2,0
Сельское хозяйство	41	31,06	19	38,0
Промышленность	29	21,97	3	6,0
Обслуживание	14	10,61	2	4,0
Строительство	15	11,36	2	4,0
Общая часть	19	14,39	21	42,0
Прочее	12	9,09	1	2
ИТОГО	132	100,00	50	100,0

В паспорте предприятия отражена основная информация об организации.

Резюме отражает основные цели, задачи и важнейшие направления экономического развития.

Основные целевые показатели прогноза социально-экономического развития определяют основные целевые показатели в рамках государственной аграрной политики.

Основные технико-экономические показатели включают важнейшие производственные и финансовые показатели работы организации: прибыль, рентабельность, наличие основных и оборотных фондов, численность работников и фонд оплаты труда.

Производственная программа по растениеводству включает следующие формы:

Землепользование, которое содержит данные о наличии земельных угодий на 01.01. планируемого года, в т.ч. переданные в аренду, качественную оценку земельных ресурсов.

Мероприятия по улучшению земель, где определены данные по затратам планируемого года, в том числе за счет государственных средств, а также объемы внесенных органических и минеральных удобрений, известкования кислых почв.

Производство и себестоимость продукции растениеводства. В данной форме обосновывается расчет объема производства продукции в натуральном выражении с указанием площадей и урожайности по культурам, а также данные по затратам, которые разбиваются по наиболее значимым видам. Здесь же обосновываются затраты по незавершенному производству.

Потребность в семенах для посева под урожай будущего года, где по номенклатуре сельскохозяйственных культур расписывается необходимое организации количество семян с учетом площади посевов и страхового и переходящего фондов.

Расчет потребности в удобрениях обосновывает внесение и стоимость органических и минеральных удобрений под планируемую урожайность сельскохозяйственных культур.

Баланс продукции растениеводства включает в себя данные по приходу и расходу зерновых и других культур с разбивкой по группам поступлений и группам расходов. Здесь же отражается и план реализации продукции растениеводства, учитывающий остатки на начало и конец планируемого года.

Производственная программа по животноводству содержит следующие формы:

Продуктивность скота и птицы, где обосновываются показатели продуктивности выращиваемых в организации видов скота, а также

выход приплода, плотность поголовья и продукцию выращивания на 1 голову.

Производство продукции животноводства, в которой планируется объем производства всей продукции животноводства (с разбивкой по кварталам).

Движение животных и птицы. В данной форме отражается динамика движения животных и птицы с разбивкой по видам и группам животных.

Себестоимость продукции животноводства. Отражаются затраты на воспроизводство животных по их видам, показывается выход продукции, стоимость валовой продукции и себестоимость валовой продукции, себестоимость привеса, молока и яиц.

Калькуляция себестоимости живой массы животных. В данной форме по всем видам животных рассчитывается себестоимость живой массы скота и птицы. Данные приводятся в натуральном и стоимостном выражении.

Производство и распределение продукции животноводства, где планируется производство продукции животноводства, закупка продукции у населения, продажа государству данной продукции.

Расчет потребности скота и птицы в кормах. Исходя из продуктивности производится расчет расхода определенного вида кормов (с учетом страхового фонда) по каждой группе и виду животных. В данной форме отражается расход корма на единицу животноводческой продукции.

Обеспеченность животных и птицы кормами. Здесь отражается сводная потребность и обеспеченность в кормах, пищевых добавках, витаминах и др., необходимых организации для эффективного воспроизводства животных и птицы.

В Производственной программе по производству промышленной продукции, выполнению работ и оказанию услуг выделяются формы:

Производство и реализация промышленной продукции. Здесь производится расчет объема производства и реализации продукции в натуральном и стоимостном выражении с разбивкой по кварталам, основные полученные финансовые результаты (выручка, прибыль и рентабельность).

Потребность в сырье, материалах, комплектующих для промышленного производства. Данная форма отражает объем и стоимость сырья, материалов и комплектующих, используемых в промышленном производстве.

Создание и освоение новых видов продукции и технологии, где определены основные направления совершенствования и модернизации производства.

Расчет производственной программы, выручка, себестоимость, прибыль. В данной форме бизнес-плана отражаются объем работ и услуг вспомогательного и обслуживающего производства, себестоимость данных работ и услуг, а также основные результативные финансовые показатели с разбивкой по кварталам.

Объем и стоимость выполняемых работ. Здесь отражают объем в натуральном и стоимостном выражении с разбивкой по кварталам по строительству, а также себестоимость, выручку и прибыль по отдельным видам.

Мероприятия по благоустройству территорий, ремонту, реконструкции зданий и сооружений. В данную форму вносят плановые данные по стоимости мероприятий по благоустройству территорий, ремонту и строительству зданий и сооружений с разбивкой по кварталам.

Потребность в сырье, материалах, комплектующих для строительства. Данная форма отражает объем и стоимость сырья, материалов и комплектующих, используемых в строительстве.

Общий раздел состоит из следующих форм:

Выручка от реализации продукции, работ и услуг. В данной форме планируется объем реализации по отдельным видам продукции, работ и услуг, указывается их себестоимость, выручка, финансовый результат и рентабельность.

Сводная смета затрат. Здесь дается расшифровка по каждому элементу затрат на производство и реализацию продукции с разбивкой по кварталам, прогнозируются их изменения в перспективе.

Состав и амортизация основных средств, где показываются основные и не основные производственные средства с указанием их среднегодовой стоимости и амортизационных отчислений на их полное восстановление, а также затраты на капитальный и текущий ремонт.

Обновление и модернизация основных средств, в которой обосновываются плановые мероприятия по модернизации основных средств, а также источники финансирования.

Потребность в энергетических ресурсах. В данной форме планируются основные виды работ и потребность в энергетических средствах на их выполнение. Отражается в динамике расход условного топлива на единицу продукции.

План по труду. Здесь оформляется расчет потребности в трудовых ресурсах и расходов на оплату труда работников.

Внешнеторговая деятельность. В данной форме отражена планируемая информация по внешнеторговой деятельности (экспорт, импорт, сальдо).

Прибыль и ее распределение. Здесь находят отражение показатели по формированию прибыли организации и направления ее использования с разбивкой по кварталам.

Налоги, сборы и платежи, где вносятся плановые данные по налогам, сборам и платежам, уплачиваемым организацией, с разбивкой по кварталам.

Расчет потока денежных средств, в котором отражается приток и отток денежных средств с разбивкой по кварталам.

Погашение кредитов и займов – отражается график погашения кредитов и займов, с разбивкой по кварталам, если организация обращалась за финансовой поддержкой к государственным или частным банкам и кредитным организациям.

Проектно-балансовая ведомость. Здесь, согласно бухгалтерской отчетности, формируется баланс актива и пассива с разбивкой по кварталам.

Инвестиции в основной капитал и источники финансирования. В данной форме планируются сводные инвестиции по организации и источники финансирования с разбивкой по кварталам.

Инвестиционные проекты, где отражается основная информация по планируемым инвестиционным проектам организации.

Социальное развитие коллектива. В этой форме показываются основные социальные показатели, результат выполнения которых в конечном итоге влияет на результаты работы организации. [2]

Заключение. Внедрение данной формы бизнес-плана на предприятиях агропромышленного комплекса позволит осуществлять оперативное планирование затрат на производство сельскохозяйственной продукции до начала календарного года и устанавливать научно обоснованные нормы расхода ресурсов, что приведет к снижению себестоимости продукции и повышению эффективности ее производства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Галенко, В.П. Бизнес-планирование в условиях открытой экономики: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений/ В.П. Галенко, Г.П. Самарина, О.А. Страхова. – М.: Издательский центр «Академия», 2005.-288с.
2. Отраслевые рекомендации по разработке бизнес-планов развития организаций АПК на год / А.С. Здитовецкий и [др.]; ИВ РУП “ГИВЦ МИНСЕЛЬХОЗПРОДА”, РУП «Белорус. науч. Ин-т внедрения новых форм хозяйствования АПК»; под ред. А.А. Андриевич – Мн., 2005. – 148 с.
3. Экономика организаций и отраслей агропромышленного комплекса. В 2 кн. Кн.1 /В.Г. Гусаков [и др.]; под общ. ред. акад. В.Г. Гусакова. – Минск: Белорусская наука, 2007. – 891с.