

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**  
**The theoretical basis of business planning of agricultural organizations**

**В. Н. Самойлов**, кандидат сельскохозяйственных наук, доцент  
Уральского государственного аграрного университета  
(г. Екатеринбург, ул. К. Либкнехта, д. 42)

*Рецензент:* Р. Т. Исмагилов, кандидат экономических наук, доцент

**Аннотация**

Рассматриваются теоретические основы бизнес-планирования сельскохозяйственных организаций. Приводятся функции бизнес-плана, его основные разделы. Сделан вывод, что теоретической основой бизнес-планирования в сельскохозяйственной организации является принцип «рынок – первичное, производство – вторичное». Согласно этому принципу размеры предприятия, объемы производства, потребность в ресурсах должны быть сбалансированы между собой.

**Ключевые слова:** бизнес-планирование, конкуренция, маркетинговая стратегия, объемы продаж, объемы производства, трудовые ресурсы, материально-технические ресурсы.

**Summary**

The theoretical basis of business planning for agricultural organizations discusses. The features of the business plan, its main sections lists. It is concluded that the theoretical basis of business planning in agricultural organization is the principle of “market – primary, production – secondary”. Under this principle, the size of the enterprise, production volumes, resource requirements should be balanced with each other.

**Keywords:** business planning, competition, marketing strategy, sales, production, human resources, material and technical resources.

Практика показывает, что в условиях рыночной экономики без соответствующей самооценки, прогнозирования и планирования деятельности очень сложно начинать или вести какое-либо дело в сельском хозяйстве: заключать договоры, брать деньги в кредит, закладывать имущество и т. п.

Прогнозирование и планирование своей деятельности сельскохозяйственный предприниматель начинает с разработки бизнес-плана – документа стандартного для большинства стран с рыночной экономикой. В нем описываются основные параметры будущего коммерческого предприятия, анализируются проблемы, с которыми предприниматель может столкнуться, определяются способы их решения.

Бизнес-план выполняет три основные функции.

1. Обоснование концепции бизнеса, анализ идеи.
2. Оценка результатов деятельности предприятия (если оно уже функционирует) за определенный период или расчет возможных основных производственных и финансовых показателей (если предприятие создается впервые). Это позволяет реально оценить свои возможности и принять решение о целесообразности создания предприятия.
3. Обоснование привлечения инвестиций в сельскохозяйственное предприятие и получение заемных средств либо средств поддержки из государственного или регионального бюджета на безвозмездной основе.

Основными разделами наиболее типичного бизнес-плана являются следующие [1].

1. Резюме.
2. Характеристика производимых (или предполагаемых к производству) товаров и услуг.
3. Рынки сбыта товаров.
4. Конкуренция и другие внешние факторы.
5. Стратегия маркетинга.
6. Производственный план.
7. Организационный план.
8. Юридический план.
9. Оценка рисков и управление ими.
10. Финансовый план.
11. Стратегия финансирования.

Следует заметить, что раздел «резюме» пишется после подготовки остальных разделов, так как содержит в краткой форме общую информацию о разрабатываемом проекте.

Цель резюме – информировать финансирующую организацию о характере, отраслевой принадлежности и масштабе проекта, его потенциальной эффективности.

Методической основой разработки разделов со 2-го по 7-й является принцип «рынок – первичное, производство – вторичное», предполагающий производить то и столько, что и сколько можно продать с выгодой для себя и потребителя. При этом используются инструменты повышения качества продукции и противозатратного механизма в сфере производства и маркетинга при изучении рыночной среды.

В соответствии с названным принципом во втором разделе представляют характеристику той продукции, производство которой организуется или расширяется в результате реализации проекта. Безусловно, эта продукция или услуга должна дополнять недостаток подобной продукции или услуги на рынке либо иметь отличные от имеющихся видов качественные показатели. При описании технологии производства или качественных показателей целесообразно подчеркнуть достоинства проекта по отношению к конкуренту.

В 3–5 разделах приводится анализ рынка сбыта продукции и закупок материально-технических ресурсов. Целесообразно рассчитать предполагаемую долю рынка предприятия в общем объеме продаж продукции или услуги. Для этого используется информация органов статистики, информационные печатные и электронные сборники, а также возможности предприятия. Необходимо описать маркетинговую стратегию проекта, включая график освоения рыночных ниш с указанием динамики объемов реализации и цен, обеспечивающих планируемые объемы выручки. При характеристике поставщиков сырья, материально-технических ресурсов, комплектующих изделий важно отметить наличие стабильных связей и долгосрочных отношений с ними.

При подготовке производственного плана (раздел 6) отражают связь его с объемами продаж. Как отмечалось, производиться должно то и сколько, сколько и какого качества покупается на рынке.

В зависимости от выбранного направления деятельности предприятия разработку производственного плана начинают с программы по животноводству или растениеводству. Как правило, в сельскохозяйственных организациях Свердловской области основным видом товарной продукции является молоко крупного рогатого скота (около 70 %).

В связи с этим разработку производственного плана целесообразно начинать с определения объемов производства продукции животноводства. Объем производства будет зависеть от имеющегося или предполагаемого к покупке поголовья скота и его продуктивности. Это поголовье является базой для расчета потребности в кормах (в соответствии с нормами

кормления животных различных групп). В свою очередь потребность в кормах является составной частью плана производства продукции растениеводства. Кроме использования на кормовые цели продукция растениеводства должна удовлетворять потребности самого предприятия (семена, питание работников, натуральная оплата работников), а также покупателей его продукции в соответствии с договорами поставок (комбикормовые заводы, торговые сети).

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

Наряду с этим характеризуется система севооборотов, система семеноводства, система удобрений, система обработки почвы, система борьбы с сорняками, вредителями и болезнями растений. При необходимости разрабатываются мероприятия по улучшению и повышению продуктивности природных кормовых угодий.

Сводный план по растениеводству должен отражать информацию по таким показателям, как площадь по каждой культуре, урожайность и валовой сбор продукции.

В сельскохозяйственных организациях, имеющих специализацию на производстве молока, сбалансированность производственного потенциала осуществляется через кормовой план.

Потребность в технических средствах (тракторы по видам использования, автомобили, сельскохозяйственные машины) определяется исходя из норм нагрузки площади пашни на ту или иную машину.

Зная потребность в трудовых и материально-технических ресурсах, можно рассчитать издержки производства. Для этого используют цены и тарифы на материально-технические ресурсы, а также тарифные ставки и положение о премировании работников основных и обслуживающих отраслей.

Калькуляция себестоимости разрабатывается, как правило, по тем видам продукции, на которых специализируется сельскохозяйственная организация [2–7, 11].

Уже после разработки раздела «Производственная программа» специалисты могут принять решение о целесообразности заниматься данным видом бизнеса. Если коммерческая себестоимость окажется выше сложившейся рыночной цены на аналогичную продукцию или услуги, то, вероятно, необходимо изыскать возможность снижения затрат на предполагаемую к производству продукцию либо сменить выбранное направление деятельности.

В разделе «Организационный план» необходимо дать характеристику организации работ и взаимодействия партнеров при реализации проекта.

При этом целесообразно привести информацию о численности работников, квалификации управленческого персонала, обязанностях исполнителей проекта.

В разделе 10 приводится анализ рисков при реализации бизнес-плана.

Учитывая то обстоятельство, что инвесторы придают большое значение оценке рисков, необходимо указать состав возможных рисков и возможный ущерб при наступлении тех или иных событий. Следует учесть, что органы государственной власти субъектов Российской Федерации субсидируют в сельском хозяйстве часть платежей по страховым договорам, что должно способствовать активизации сельскохозяйственных организаций по заключению договоров со страховыми компаниями.

Финансовый план – наиболее объемный раздел бизнес-плана. Он отражает ожидаемые финансовые результаты сельскохозяйственной организации. Именно в этом разделе должно быть указано, какие цены (фактические или прогнозные) применены для расчета затрат и выручки. В этом разделе инвесторы получают информацию о возможной прибыли при реа-

лизации проекта, а кредитные организации – о способностях заемщика выплатить заемные средства и проценты по ним.

Финансовый план должен содержать информацию об объемах продаж, затратах на приобретение оборудования и оплату труда.

Заканчивается раздел определением точки безубыточности, при которой выручка от реализации конкретного вида продукции равна ее себестоимости.

Завершается разработка бизнес-плана определением потребности в инвестициях и источниках финансирования, а также расчетом срока окупаемости проекта. Основными источниками финансирования являются паевые взносы учредителей организации, средства инвесторов, банков, органов государственной власти Российской Федерации и регионов.

Естественно, при оценке источников финансирования сельскохозяйственная организация должна указать размер собственных средств, направляемых на финансирование проекта. По всем видам заемных средств должен быть представлен график их возврата с разбивкой по месяцам [8–10].

В заключение следует отметить, что бизнес-план инвестиционного проекта является результатом работы коллектива специалистов организации. Поэтому целесообразно четко определить ответственность каждого специалиста, отвечающего за разработку того или иного раздела бизнес-плана, что предопределяет успех в реализации намеченной программы.

### **Библиографический список**

1. Практикум по планированию производственно-финансовой деятельности на сельскохозяйственных предприятиях : учеб. пособие / под ред. П. И. Писаренко. СПб. : Проспект науки, 2011. 288 с.

2. *Самойлов В. Н.* Совершенствование структуры посевов зерновых и зернобобовых культур в условиях фермерского хозяйства // Коняевские чтения : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (12–14 декабря 2013 г.). Екатеринбург : УрГАУ, 2013. С. 63–65.

3. *Самойлов В. Н., Малькова Ю. В.* Проблемы развития интегрированных формирований // Стратегические задачи аграрного образования и науки : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. (26–27 февраля 2015 г.). Екатеринбург : УрГАУ, 2015. С. 372–375.

4. *Самойлов В. Н.* Комплексный подход к анализу производственной деятельности в отрасли растениеводства // Креативная экономика : материалы XVII Всерос. науч.-практ. конф. (12 января 2016 г.) : в 2 ч. / под ред. К. П. Стожко, О. А. Рущицкой, Н. Н. Целищева. Екатеринбург : Уральский государственный аграрный университет, 2016. Ч. 2. С. 96–98.

5. *Самойлов В. Н.* Организация и планирование производства на перерабатывающих предприятиях : учеб. пособие. Екатеринбург : Урал. аграр. изд-во, 2012. 116 с.

6. *Малькова Ю. В.* Эффективность работы сельскохозяйственных предприятий в условиях реализации программы продовольственной безопасности // Продовольственная безопасность: XXI век : науч. тр. М. : Фонд «Кадровый резерв», 2015. Вып. 1. С. 243–250.

7. *Исмагилов Р. Т.* К вопросу о развитии сельского поселения в условиях многоукладной экономики // Агропродовольственная политика России. 2014. № 7. С. 15–18.

8. *Исмагилов Р. Т.* Проблемы подготовки кадров и развития экономики села на современном этапе // Агропродовольственная политика России. 2012. № 5. С. 39–41.

9. *Кижлай Г. М., Роголева Н. С.* Рост производства и конкурентоспособности молока – основной фактор импортозамещения в молочном подкомплексе Свердловской области //

Продовольственный рынок: проблемы импортозамещения : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. (26–27 февраля 2015 г.). Екатеринбург : УрГАУ, 2015. С. 195–201.

10. *Кижлай Г. М., Рогалева Н. С.* Комплексная оценка эффективности производства молока и ее необходимость в условиях импортозамещения // *Аграрный вестник Урала*. 2015. № 5. С. 87–91.