

7.4. Перспективне планування розвитку сільськогосподарських підприємств

Перспективні плани в сільськогосподарських підприємствах розробляють на період 3-10 років (в залежності від потреб підприємства), враховуючи сукупність взаємо узгоджених заходів і дій, що відображають довгострокові цілі та основні напрями діяльності з обґрунтуванням ресурсного забезпечення.

Тривалість планового періоду залежить від тривалості життєвого циклу продукції, виробничого циклу її виготовлення. Заходи довготермінового характеру для одних підприємств можуть бути короткотерміновими для інших.

Перспективні плани визначають напрям, масштаби і темпи економічного і соціального розвитку підприємства на декілька років вперед. Вони ґрунтуються на пошуку оптимального варіанту, тобто на прогнозі максимального виробництва продукції при мінімальних витратах праці і засобів і отримання максимального прибутку. У підприємстві план повинен бути органічно пов'язаний з прогнозом розвитку галузі в районі, регіоні.

На сільськогосподарських підприємствах *доцільно складати два види перспективних планів*: організаційно-господарського впорядкування і п'ятирічні плани економічного і соціального розвитку підприємства.

Основним завданням перспективного планування є забезпечення виробництва максимальної кількості найбільш економічно вигідної продукції, виходячи з попиту на неї.

Під час складання перспективного плану слід передбачити найголовніше - використання місцевих природно - економічних умов, вдосконалення спеціалізації виробництва, зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності виробництва.

Сьогодні, в умовах переходу до ринкових відносин, широкого розвитку підприємницької діяльності в сільськогосподарських підприємствах розробляють бізнес-плани та план організаційно-господарського впорядкування сільськогосподарського підприємства.

Бізнес-план - це детально підготовлений документ, який розкриває всі сторони діяльності будь-якого запроєктованого підприємства. Його характерною ознакою є те, що він повинен бути орієнтований на попит ринку і враховувати різнобічну діяльність підприємств щодо виробництва продукції, її переробки та здійснення інших видів підприємництва: торгівлі, надання послуг, виробництва товарів (підсобні промисли) і т.д. Бізнес-план дозволяє передбачити не лише всі заходи для реалізації нової ідеї, а й визначити необхідне фінансове забезпечення та можливість одержання доходу (прибутку). Практично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення нової підприємницької ідеї.

За сучасних умов господарювання бізнес-план практично є робочим інструментом, що використовується в усіх сферах підприємництва. Його бажано розробляти у випадку: організації нового підприємства; об'єднання існуючих підприємств; створення на базі підприємства інтегрованого організаційно-правового утворення; трансформації власності; започаткування зовнішньоекономічної діяльності.

До основних завдань розробки бізнес-плану належать: оцінка новизни і прогресивності підприємницької ідеї, її сильних та слабких сторін; визначення витрат, фінансових ресурсів і джерел фінансування; обґрунтування і вибір стратегії діяльності підприємства, визначення концепції його розвитку в період реалізації підприємницької ідеї; оцінка кон'юнктури ринку та рівня конкуренції, визначення ступеня можливого господарського ризику; пошук надійних партнерів для розробки і реалізації іноваційно - інвестиційного проекту; прогнозування (приблизні розрахунки) очікуваних результатів реалізації нової підприємницької ідеї на плановий період.

У зв'язку з тим, що бізнес-план відбирає результати досліджень і організаційної роботи з метою обґрунтування конкретного напрямку діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання, він повинен спиратись на: конкретний проект виробництва певного виду продукції, товару чи послуг; всебічний аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства (ситуаційний аналіз); глибокий аналіз ринково-конкурентної ситуації і можливих прогнозованих її змін; діагностику і прогнозування зовнішньої та внутрішньої політичної ситуації.

Бізнес-план є одним із сукупності ділових документів, що визначають стратегію розвитку підприємства. Його особливістю як стратегічно зорієнтованого документу слід вважати узгодження поставлених завдань і реальних фінансових можливостей. Добре розроблений бізнес-план є важливим підґрунтям так званої бізнес-пропозиції, що використовується у процесі переговорів з партнерами, його обов'язково використовують задля залучення надійних інвесторів і кредиторів.

Обсяг та ступінь конкретизації розділів бізнес-плану визначаються специфікою підприємства і сферами його діяльності, цілями підприємства, масштабами бізнесу, а також залежать від контактної аудиторії на яку він розрахований. Тобто мета розробки бізнес-плану визначає його зміст.

На практиці не існує стандартної, універсальної, єдиної для всіх випадків форми бізнес-плану, а процес його складання має свою обов'язкову внутрішню логіку. Розробка бізнес-плану є процесом створення моделі підприємницької діяльності, тому зрозуміло, чим менше помилок буде зроблено при

його обґрунтуванні, тим менше проблем постане перед підприємством у процесі його реалізації.

Узагальнюючи літературні джерела та досвід складання бізнес-планів сільськогосподарських підприємств, наведемо його структуру та зміст. Бізнес-план включає такі розділи: титульну сторінку, вступну частину, аналіз господарської діяльності, виробництво продукції та надання послуг, маркетинговий план, організаційний план, оцінку ризиків та їх страхування, фінансовий план, додатки.

Планування діяльності за допомогою бізнес-плану заставляє керівників будь-якої організаційно-правової форми підприємств займатися безперервним перспективним плануванням, чітко визначати і конкретизувати щоденні завдання виробництва і реалізації продукції, розробляти заходи, які страхують спонтанні ситуації в умовах ринкової кон'юнктури, що змінюється.

Бізнес-план, що складається в більшості випадків на конкретний період часу, відповідає на головне питання: в якому напрямі, в яку галузь доцільно вкласти сили і засоби, щоб зберегти своє положення на ринку або зайняти нову нішу. Як вже наголошувалося, відповідно до існуючого законодавства ці плани складаються на один - три - п'ять років.

Необхідність в складанні бізнес-планів, як правило, виникає в наступних випадках: організації або реорганізації підприємства; зміни організаційно-правової форми господарства; зміни напряму виробничої і комерційної діяльності; виходу на зовнішній ринок і залучення іноземних інвестицій.

Бізнес-план необхідний для керівників, що ухвалюють рішення з реалізації внутрішньогосподарчих планів; для акціонерів, членів кооперативу; для фінансово-кредитних установ. Інтереси кожної з цих груп обумовлюють зміст їх бізнес-планів.

Керівники сільськогосподарських підприємств будь-якої організаційно-правової форми звичайно розглядають велику кількість варіантів виробництва, переробки, зберігання і реалізації сільськогосподарської продукції, тобто розглядають стратегії внутрішніх можливостей підприємства і його фінансування. Чим крупніше підприємство, тим більше його фінансові можливості, тим більше ризик на ринку і т.д. Чим менше підприємство (фермерське господарство), тим важливіший для нього бізнес-план. Таким чином, бізнес-план виконує наступні функції: розробки концепції бізнесу, оцінки фактичної діяльності, залучення інвестицій.

Слід зазначити, що форма бізнес-плану остаточно не склалася, існує декілька версій, які трохи розрізняються по кількості і змісту розділів.

Основними розділами бізнес-плану є:

- можливості підприємства, його коротка характеристика;
- види вироблюваної товарної продукції і послуг, їх якість і коротка характеристика;
- коротка характеристика ринків збуту (характеристика конкурентів);
- план маркетингу і його стратегія;
- виробничий план;
- організація і управління підприємством;
- оцінка ризиків і страхування;
- план трудових ресурсів і соціальних відносин;
- план інвестицій;
- фінансовий план і стратегія фінансування;
- національні, регіональні, господарські і соціальні вигоди від здійснення бізнес-плану.

В першому розділі необхідно показати, що може бути одержано при успішній реалізації плану, який ризик здійснення проекту. Тут розглядаються стратегія і основні заходи щодо здійснення проекту, відповідальні за їх виконання, а також дається коротка економічна характеристика роботи підприємства за останній рік, показується його платоспроможність. В цьому розділі необхідно вказати назву підприємства, його адресу, телефон, факс, юридичний статус (форма власності, державне підкорення), місцеположення виробництва, в яке вкладаються інвестиції.

В даному розділі проводиться економічне обґрунтування термінів повернення позикових засобів і дається висновок за інвестиційним проектом. Розділ набуває остаточний вигляд після закінчення розробки плану, коли з'являється повна ясність в стратегії виробництва і реалізації продукції, в необхідних технічних, технологічних і організаційних заходах і т.д.

Другий розділ містить опис всіх товарів і послуг, які може запропонувати підприємство покупцям на ринку, тобто приводяться назва товарної продукції, характеристика стійкості її реалізації, основні канали реалізації, її екологічні властивості, характеристики з позиції ресурсозабезпечення, науко - ємкості, у тому числі використання патентів і ліцензій.

Третій розділ заключає коротку характеристику ринків збуту товарів і послуг з регіонів (включаючи експорт). В розділі необхідно показати можливості підприємства зайняти свою нішу на ринку, дати характеристику сегментів ринку (частин ринку за певною ознакою) у регіонах. Слід оцінити регіональні ринки за місткістю, перспективністю і стабільністю. В

цьому ж розділі доцільно дати характеристику най вірогідніших конкурентів (за прибутковістю, діловою репутацією, перебуванням довше на ринку, рекламними засобами і т.д.), їх ціни, якість продукції.

Четвертий розділ включає план маркетингу і його стратегію. Це найважливіший розділ бізнес-плану. Його зміст залежить від виду підприємницької діяльності, але в ньому обов'язково повинно бути відображено рішення наступних основних питань: стратегії маркетингу, ціноутворення, можливих витрат на маркетинг (рекламу і т.д.), рекламної політики, формування громадської думки про підприємство.

Методика складання виробничого плану аналогічна методиці розробки відповідних розділів перспективних і річних планів. Його підготовка ведеться при безпосередній участі фахівців у відповідних галузях виробництва, особлива увага надається плануванню безпосереднього процесу виробництва, використанню досконалої техніки, прогресивної технології і організації праці та виробництва.

Розділ "Організація і управління" підприємством також може бути побудований за матеріалами виробничо-фінансового плану. В цьому розділі доцільно виділити наступні групи питань: організаційна структура підприємства, робоча сила, не пов'язана з управлінням, управлінський персонал, кадрова політика, правове забезпечення діяльності підприємства.

Організаційна структура відображає взаємозв'язок і співвідношення організаційних підрозділів, тобто вона включає склад основних підрозділів підприємства і їх основні функції, організацію координування і взаємодії служб і підрозділів і ін. Як похідна від організаційної і виробничої структур підприємства будується структура його управління.

При проектуванні потреб підприємства в робочій силі, яка не пов'язана з управлінням, особливу увагу необхідно приділити розробці наступних питань розрахунку потреби в кадрах за професіями, кваліфікаційними вимогами, формами залучення до праці (постійна робота, робота вдома і т.д.), заробітної плати за професіями, навчання, підвищення кваліфікації, режимами праці і т.д.

В даному розділі повинно бути висвітлено правове забезпечення діяльності підприємства: дата створення і реєстрації підприємства, де і ким воно зареєстровано, засновницькі документи, форма власності, кількість акцій (випущених і дозволених до випуску), вартість однієї акції, копії договорів і угод з іншими організаціями і т.д.

Розділ «Оцінка ризиків і страхування» необхідний як для самих товаровиробників, так і для інвесторів і кредиторів підприємства. В цьому розділі необхідно показати най вірогідніші ризики в процесі виробництва продукції і її реалізації, а також розробити основні організаційні заходи при профілактиці і нейтралізації можливих ризиків. Тут повинен бути також вказаний можливий час виникнення ризиків, прогнозований збиток. Розробка розділу закінчується програмою страхування від ризиків.

За всіма вищезгаданими розділами бізнес-плану потрібні інвестиції. Методика їх розрахунку така ж, як і при перспективному і річному плануванні; вона повинна відповідати методиці ЮНІДО ООН. Точне обґрунтування інвестицій досить складне, тому його необхідно проводити у бік завищення (з урахуванням рівня інфляції і т.д.).

Фінансовий план складають в основному великі підприємства, методика його складання аналогічна методиці річного планування. Правильно складений фінансовий план сприяє залученню інвестицій. В бізнес-плані бажано розглянути декілька сценаріїв фінансового плану з урахуванням вірогідних обставин на виробництві і ринку, тобто це найгнучкіша частина бізнес-плану. Невід'ємною частиною даного розділу є розробка стратегії фінансування (проблеми отримання позикових засобів, коли їх можна повернути, який дохід одержить інвестор і т.д.); ці розробки також можуть проводитися у вигляді сценаріїв.

Залежно від організаційно-правової форми сільськогосподарського підприємства, його розміру розділи бізнес-плану розробляють з різним ступенем деталізації.

Річний план господарства, завдання бригадам, фермам, технологічні карти, визначаючи програму на рік, не зачіпають організації окремих робіт. В сільському господарстві вона має свої особливості, пов'язані з сезонним характером виробництва, виконанням процесів в оптимальні агротехнічні терміни, нерідко досить стислі, одночасно по декількох культурах. У зв'язку з такими

Рис.7.9. Орієнтовна типова структура бізнес-плану.

БІЗНЕС - ПЛАН (основні розділи)	
Титульна сторінка	Реквізити підприємства
Резюме	Висновки (узагальнення ключових положень бізнес - плану)
Продукція	Види продукції та послуги підприємства, функціональне призначення
Оцінка ринку збуту	Покупці, місткість та динаміка ринку
Конкуренція	Основні конкуренти, їх сильні та слабкі сторони, переваги підприємства, порівняно з ними
Маркетинговий план	Стратегія маркетингу, її основний напрям, ціноутворення, сервіс, реклама
Виробничий план	Виробничий процес, приміщення й устаткування, постачальники основних матеріалів
Організаційний план	Організаційна форма підприємницького бізнесу, керівники підприємства, команда менеджерів та консультантів
Юридичний план	Форма власності та юридичний статус
Оцінка ризику та страхування	Можливий ризик і його мінімізація, хеджування та страхування, розробка альтернативних варіацій виробництва продукції
Фінансовий план	Прибутки і збитки, рух готівки, проект балансу, розрахунок беззбитковості
Стратегія фінансування	Потреба у фінансуванні, повернення інвестицій

особливостями складають оперативні плани за періодами робіт в галузі і підрозділах господарства — в рослинництві, тваринництві, будівництві, обслуговуючих і підсобних виробництвах.

Система планування, як і будь - яка інша система , повинна відповідати певним вимогам:

- сприяти ефективному управлінню;
- об'єктивно оцінювати ситуацію, що склалась;
- орієнтацію планів на умови що змінюються;
- концентрація уваги менеджменту на основних стратегічних проблемах;
- допомога працівникам планових служб;
- ефективність процесу планування;
- взаємні обов'язки вищого керівництва і планових підрозділів;
- планування , як частина внутрішньої культури підприємства;
- підкріплення системи планування системою мотивації;
- створення для потреб планування відповідної інформаційної бази;
- розвиток системи контролю.

При плануванні даного розділу бізнес-плану слід визначити, при якому рівні продажу досягається самокупність, тобто межа окупності (нульова межа рентабельності). Її можна визначити за формулою :

$$O = \frac{B_n + B_z}{D} \times 100, \quad (7.2)$$

де: O - межа окупності, %;

B_n - сукупні постійні витрати, грн.;

B_z - сукупні змінні витрати, грн.;

D - виручка від реалізації, грн.

У додатках до бізнес-плану наводяться документи, на які є посилання в плані: договори з постачальниками, підрядниками і споживачами продукції підприємства; листи клієнтів торговельних організацій, субпідрядників, копії документів, інформація з яких використана; прейскуранти постачальників і підприємств конкурентів.

Ретельно складений бізнес-план визначає шляхи подальшого розвитку підприємства. Контролюючи хід виконання включених до нього показників, можна побачити реальність прогнозованого і здійснювати коригування відповідно до змін внутрішніх та зовнішніх умов.

Узагальнення досвіду діяльності підприємств у розвинутих країнах показало, найбільш поширеною причиною банкрутства є нестача коштів, а неспроможність підприємця правильно сплачувати свою діяльність. В умовах ринкової економіки будь-яка більш-менш масштабна підприємницька діяльність пов'язана з господарським ризиком. Як свідчать дослідження причин банкрутства малих підприємств США, 98% невдач у підприємництві пояснюються незадовільним управлінням (45% - некомпетентність, 20% - низький професіоналізм, 18 % -

брак управлінського досвіду, 9 % - відсутність досвіду роботи на виробництві, 3 % - невиконання взятих на себе зобов'язань, 2 % - шахрайство, 1 % - стихійне лихо) і лише 2 % - причинами, що не залежать від якості управління підприємством. Тому втілення підприємницької ідеї вимагає ретельної і професійно-грамотної підготовки до її здійснення. Результатом роздумів, критичного аналізу та пошуків відповідей на питання реалізації нової ідеї, що виникла, саме і є бізнес-план.

План організаційно-господарського впорядкування підприємства є проектом раціональної побудови підприємства, в якому всі елементи виробництва знаходяться в науково обґрунтованих пропорціях, що забезпечують розширене відтворення і високорентабельне господарювання.

План *організаційно-господарського впорядкування* підприємства розробляється для знову створеного або існуючого підприємства будь-якої організаційно-правової форми на період освоєння проектною потужності, тобто на рік освоєння обсягу виробництва при проектному рівні інтенсивності, спеціалізації підприємства і його внутрішньогосподарських підрозділів. В господарствах, що спеціалізуються на виробництві продукції рослинництва, період дії організаційно-господарського плану визначається часом освоєння сівозмін, меліорованих земель, отримання запроєктованої врожайності, переходу галузі на індустріальну основу і т.д.; в тваринництві — часом досягнення запланованої структури і якості стада, розміром поголів'я і його продуктивності при повній забезпеченості кормами, переводі галузі на індустріальну основу і т.д.

План організаційно-господарського впорядкування сільськогосподарського підприємства складають при організації нового підприємства або при суттєвій його реорганізації (укрупнення, розукрупнення, зміна спеціалізації і т.д.). Він є генеральним проектом його раціональної організації, в якому зареєстровано всі галузі, елементи виробництва і матеріально-технічна база в науково обґрунтованих пропорціях і співвідношеннях, що забезпечують виробництво продукції встановленого обсягу і далі розширене відтворення. Строк виконання плану для підприємств індивідуальний. При цьому розробляють відповідні документи: завдання на складання плану організаційно-господарського впорядкування; показники форми бланку плану організаційно-господарського впорядкування; пояснювальну записку з обґрунтуванням запроєктованих показників; додатки, до яких входять: план землеустрою, карта ґрунтів, заходи щодо раціонального використання земельних угідь, технологічні карти, розрахункові таблиці, нормативи та інші матеріали.

План організаційно-господарського впорядкування має такі основні розділи: рослинництво, тваринництво, підсобні виробництва і промисли, механізація та електрифікація, капітальні вкладення й основні засоби виробництва, затрати праці та потреба в робочій силі, економічні показники, соціальний розвиток колективу підприємства.

Для розробки організаційно господарського плану створюють комісію з кількох груп спеціалістів (за розділами плану). Її очолює керівник підприємства, а групи - головні спеціалісти. Кожна група починає свою роботу з аналізу стану відповідної галузі, ділянки виробництва. Наступним кроком є планування розвитку підприємства, обґрунтування інтенсивності виробництва, спеціалізації підприємства в цілому та його підрозділів. При цьому розміри галузей доводять до оптимальних, які відповідають передовій технології, техніці та організації виробництва галузі.

План економічного і соціального розвитку на трьох- або п'ятирічний період передбачає не тільки побудову, але і здійснення проекту організаційно-господарського устрою підприємства. Він більш конкретний. Його структура включає розробку виробничої і соціальної програми, тобто розробляється система господарювання з обґрунтуванням виробничої і соціальної структури підприємства.

Перспективний план сільськогосподарського підприємства є основою для складання річного плану, що є програмою роботи господарства на конкретний календарний рік. В цьому плані зберігаються проектування, розраховані на ряд років спеціалізація, склад і розміри галузей, меліорація земель, освоєння сівозмін, розширення площі під садами і виноградниками, зростання поголів'я худоби, будівництво будівель і споруд, розміри інвестицій.

Річний план в порівнянь і з перспективним більш конкретний. Його розробляють за більшим числом показників, деталізують терміни виконання завдань доводять їх до виконавців.

Форма річного плану єдина для підприємств різних організаційних форм. Методика розробки виробничої програми ідентична для всіх підприємств. Фінансова програма характеризує особливості фінансування кожного типу підприємств. Така спільність показників, їх кодування полегшує складання зведених планів у районі, області, країні. Госпрозрахункові завдання підрозділам підприємства розробляються одночасно з виробничо-фінансовим планом.