

УДК 005.511(083.92):63

**Я. Н. Бречко**, заведующий сектором

**Е. В. Седнев, С. В. Макрак**, научные сотрудники

Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси

## **Методологические основы оценки эффективности системы бизнес-планирования сельскохозяйственных предприятий**

*Аннотация. Изложены теоретические основы системы бизнес-планирования в современных условиях функционирования сельскохозяйственного производства, выявлены особенности планирования и проанализирована система показателей бизнес-планов в сельскохозяйственных предприятиях. Разработана система оценки эффективности бизнес-планов, включающая определенную последовательность выполняемых при этом мероприятий и действий. Обоснованы основные направления совершенствования бизнес-планирования в условиях инновационного развития сельскохозяйственного производства.*

*Ключевые слова: бизнес-планирование, бизнес-план, автоматизация, сельское хозяйство, экономическая эффективность.*

### **Введение**

Современная рыночная экономика предъявляет высокие требования к качественному уровню бизнес-планирования, характеру поставленных при этом задач, а также к методам их решения. В связи с этим особую актуальность приобретают проблемы реального внедрения методологии планирования и оценки его эффективности в практическую деятельность отечественных предприятий, что является необходимым условием роста конкурентоспособности продукции АПК, преодоления сложившегося трудного финансового положения многих сельскохозяйственных предприятий и повышения производительности труда.

### **Материалы и методы**

Материалами для исследования послужили научные разработки теоретического и методологического плана отечественных и зарубежных авторов по вопросам оценки эффективности системы бизнес-планирования.

В настоящем исследовании применялись следующие методы: монографический, формально-логический, системного подхода, сравнительного анализа, логических и экспертных оценок и др.

### **Результаты исследований**

В современных условиях хозяйствования предприятия АПК функционируют в условиях постоянных рисков. Большинство из них ощущают

систематическую нехватку оборотных средств и недостаточность финансовых ресурсов. Система планирования в данных обстоятельствах является одним из главных инструментов поиска механизмов экономического роста и дальнейшего развития сельскохозяйственных организаций. Необходимость бизнес-планирования связана прежде всего с обоснованием перспектив развития сельскохозяйственных предприятий для повышения эффективности производства, достижения максимальной прибыли на основе рационального использования ресурсов.

Потребность в различных методах планирования для эффективного ведения производства предопределяется специфическими особенностями сельского хозяйства. Учитывая зависимость сельскохозяйственного производства от природных условий, следует предвидеть не только желательный исход развития ситуации, но и различные ее варианты. Сезонность производства требует особых подходов к использованию трудовых, производственных и финансовых ресурсов. Сочетание биологических и производственно-экономических факторов вызывает необходимость не допускать их противоположной направленности, что может привести к снижению эффективности производства, неблагоприятным последствиям экологического характера. Важная особенность отрасли сельского хозяйства состоит в том, что основным средством производства здесь является земля, использование которой осуществляется с учетом научно обоснованных систем земледелия.

В целом белорусская практика бизнес-планирования во многом основана на зарубежном опыте. Особенности бизнес-планирования заключаются в сочетании значительного опыта планирования с точки зрения административно-командной системы и объективной необходимости коммерческого бизнес-планирования в новых экономических условиях. Хотя многие стороны предпринимательской деятельности в Республике Беларусь еще не урегулированы законодательно, в целом бизнес-план, составленный с учетом особенностей сельскохозяйственного производства, является эффективным инструментом принятия руководством предприятия обоснованных и экономически выгодных решений.

Немаловажное значение, кроме разработки бизнес-плана, должно отводиться оценке его эффективности. Предлагаемая последовательность выполняемых при этом действий должна быть следующей: предварительная экспертная оценка; коммерческий анализ; техническая оценка; финансовая оценка; институциональный анализ; оценка рисков и социальный анализ.

В ходе предварительной экспертной оценки изучается состояние отрасли экономики (1-й критерий) и выявляется сравнительное положение в ней конкретного предприятия (2-й критерий). Затем на основе сопоставления критериев составляется матрица жизненного цикла предприятия.

Анализ коммерческой выполнимости проекта позволяет получить ответ на два вопроса: в состоянии ли предприятие продать созданные в ходе реализации проекта продукты (услуги) и сможет ли оно получить от их реализации прибыль в объеме, оправдывающем инвестиции.

Техническая оценка эффективности бизнес-плана осуществляется с целью определения технологий, наиболее подходящих для достижения целей проекта; анализа местных условий (в том числе доступности и стоимости сырья, энергии, рабочей силы); проверки перспективности проекта.

Финансовая оценка является наиболее важной составной частью общей оценки бизнес-плана. Она основывается на следующих принципах: а) эффективность использования инвестируемого капитала оценивается путем сопоставления денежного потока, который формируется в процессе реализации проекта, и первоначальных вложений; б) объем инвестируемого капитала (равно как и денежный поток) исчисляется к настоящему времени или к определенному расчетному году; в) процесс дисконтирования капитальных вложений и денежных потоков производится по различным ставкам, размеры которых определяются с учетом особенностей инвестиционных проектов.

При проведении финансовой оценки используются расчетные показатели отражают экономическую эффективность проекта с различных сторон. Поэтому целесообразно осуществлять комплексный расчет эффективности инвестирования средств по всем показателям. Именно в этом случае можно достаточно четко определить, будет ли удачным вложение средств в проект. В самом общем виде система критериев-требований, обеспечивающих выбор рационального варианта бизнес-плана, должна быть следующей: срок окупаемости не может быть больше расчетного периода и срока возврата долга; только при значении чистого дисконтированного дохода (ЧДД)  $> 0$  может рассматриваться вопрос о принятии проекта. Чем больше значение ЧДД, тем эффективнее предложенный план; индекс рентабельности инвестиций должен быть положительным ( $Ир > 1$ ); значение валового внутреннего дохода должно быть больше нормы дисконта.

Необходимо отметить, что итоговое решение об инвестировании может быть принято только с учетом всех факторов и интересов всех участников. При этом следует учитывать, что некоторые факторы могут поддаться лишь содержательной, а не формализованной характеристике. В целом, при использовании различных показателей системы, все же предпочтение нужно отдавать критерию чистого дисконтированного дохода, поскольку он дает вероятную оценку прироста капитала предприятия, что соответствует главной цели – наращиванию экономического потенциала предприятия, а также обладает свойством аддитивности, что позволяет получить суммарное его значение по совокупности инвестиционных проектов.



Институциональный анализ дает возможность выявить условия успешного выполнения бизнес-плана и осуществляется с учетом организационной, правовой, политической и административной обстановки. В результате его проведения можно оценить совокупность внутренних и внешних факторов.

Оценка рисков предполагает анализ природно-естественных, производственных, организационных, финансовых, экономических, экологических и административно-политических условий. По итогам проведенного анализа определяются методы снижения уровня конкретных рисков и разрабатываются соответствующие мероприятия.

Социальный анализ проводится для того, чтобы сбалансировать два взаимозависимых, но иногда противоречащих друг другу результата процесса инвестирования, учитывающих интересы государства и местного населения. Оценка социальных результатов проекта предполагает, что он соответствует социальным нормам и стандартам.

Необходимо отметить, что приведенное выше описание является достаточно общим. В зависимости от специфики деятельности конкретного предприятия действия, направленные на анализ и оценку эффективности бизнес-плана, могут существенно изменяться и дополняться.

Основополагающие направления совершенствования системы планирования в сельскохозяйственных предприятиях следующие:

восстановление в полном объеме и составе системы, предусматривающей разработку перспективных, годовых и оперативных планов, важнейшим составляющим элементом которой выступает бизнес-план;

формирование информационной базы, которая должна включать: методические и инструктивные документы по планированию деятельности предприятий; информацию о спросе на сельскохозяйственную продукцию на внутреннем и внешнем рынках; информацию о текущих и перспективных ценах на все виды сельхозпродукции; нормы и нормативы расхода топлива, энергии, других видов сырья и материалов на единицу выпускаемой продукции; информацию о текущих и перспективных ценах и тарифах, о новых видах техники, которая может быть использована в производственном процессе; размеры кредитных ставок и технико-экономическую информацию государственных органов статистики;

автоматизация бизнес-планирования. На современном этапе существует ряд компьютерных программ, предназначенных для осуществления процесса автоматизации управления сельскохозяйственным производством. Однако, принимая решение об автоматизации процесса управления и планирования деятельности предприятия, нужно четко представлять, какие цели и задачи преследуются, и только после этого приступать к выбору программного продукта.

При планировании деятельности субъектов хозяйствования для рационального применения макроэкономических регуляторов целесообразно в каждой отрасли или группе предприятий создавать и постоянно уточнять набор базовых показателей, которые дают возможность адекватно оценивать состояние экономики и воздействовать на нее, что в современных условиях хозяйствования имеет приоритетное значение. С учетом принципа научной обоснованности и налаживания соответствующих взаимосвязей между перспективным и текущим планированием рекомендуется многочисленным показателям плановых заданий заменить несколькими обобщающими.

Оценка развития системы планирования в сельском хозяйстве и необходимость осуществления эффективной предпринимательской деятельности обуславливают обязательное использование более гибкой модели функционирования организаций, составными частями которой должны выступать: планирование; фактическая информация о совершенных управленческих действиях; система корректировки планов с учетом изменений во внешней и внутренней среде. Таким образом, хорошо продуманная и целенаправленная система мер по совершенствованию бизнес-планирования, предусматривающая расширение самостоятельности субъектов и ликвидацию жестких методов контроля над доходами производителей, будет способствовать повышению ответственности и заинтересованности в рациональном использовании производственного потенциала, а также эффективности хозяйствования.

## **Заключение**

Система планирования в современных условиях является одним из главных инструментов поиска механизмов экономического роста и дальнейшего развития сельскохозяйственных организаций. Необходимость бизнес-планирования связана прежде всего с обоснованием перспектив развития сельскохозяйственных предприятий для повышения эффективности производства и достижения максимальной прибыли. Особенности бизнес-планирования заключаются в сочетании значительного опыта планирования с точки зрения административно-командной системы и объективной необходимости коммерческого бизнес-планирования в новых условиях.

Большое значение, кроме разработки бизнес-плана, должна иметь оценка его эффективности. Предлагаемая последовательность выполняемых при этом действий следующая: предварительная экспертная оценка; коммерческий анализ; техническая оценка; финансовая оценка; институциональный анализ; оценка рисков и социальный анализ. Наиболее важной составной частью общей оценки бизнес-плана является его финансовая оценка. При ее проведении используются

расчетные показатели отражают экономическую эффективность проекта с разных сторон. Поэтому целесообразно осуществлять комплексный расчет эффективности инвестирования средств по всем показателям. Однако предпочтение все же следует отдавать критерию чистого дисконтированного дохода, поскольку он дает вероятную оценку прироста капитала предприятия, что соответствует главной цели – наращиванию экономического потенциала предприятия, а также обладает свойством аддитивности, что позволяет получить суммарное его значение по совокупности инвестиционных проектов. Необходимо отметить, что приведенная последовательность оценки эффективности бизнес-плана является достаточно общей, и в зависимости от специфики деятельности конкретного предприятия действия, направленные на анализ и оценку эффективности бизнес-плана, могут существенно изменяться и дополняться.

Основные направления совершенствования системы планирования – восстановление в полном объеме системы, предусматривающей разработку перспективных, годовых и оперативных планов, важнейшим составляющим элементом которой выступает бизнес-план; формирование информационной базы, необходимой для грамотного составления бизнес-плана и его последующего контроля; автоматизация бизнес-планирования.

Таким образом, хорошо продуманная и целенаправленная система мер по совершенствованию бизнес-планирования, предусматривающая расширение самостоятельности субъектов и ликвидацию жестких методов контроля над доходами производителей, будет способствовать повышению ответственности и заинтересованности в рациональном использовании производственного потенциала, а также эффективности хозяйствования.

#### ***Список использованных источников***

1. Бречко, Я.Н. Бизнес-планирование как важнейшее звено разработки стратегии развития предприятия (объединения) / Я.Н. Бречко, В.Ф. Бондарчук, Е.В. Седнев // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси: межвед. тематич. сб. – Минск: Ин-т системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2010. – Вып. 38. – С. 24–38.

2. Габитов, Н.М. Бизнес-планирование в сфере инновационной деятельности в АПК: практические рекомендации / Н. М. Габитов, А. Ф. Алейников. – Новосибирск: ГНУ "ЦИВО", 2002. – 52 с.

3. Крейнина, М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки / М.Н. Крейнина. – М.: ИКЦ "Дис", 2002. – 224 с.

4. Савчук, В.П. Анализ и разработка инвестиционных проектов / В.П. Савчук, С.И. Прилипко, Е.Г. Величко. – Киев: Эльга, 2006. – 325 с.

5. Терновых, К.С. Бизнес-планирование на предприятии АПК. Практикум. / К. С. Терновых, Н. А. Звягин, А. В. Шалаев; ред. О. Н. Кагановская; рец. А. К. Камалян. – М.: КолосС, 2008. – 205 с.

*Материал поступил в редакцию 17.03.2011 г.*