

ГЛАВА 4. РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ И КООПЕРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ В АПК

§ 4.1. Методические рекомендации индикативного и бизнес-планирования продуктовых подкомплексов и кооперативно-интеграционных объединений

Нами выделены четыре основные закономерности организации и функционирования кооперации в системе производственных отношений, смысл которых заключается в следующем.

1. Кооперация является постоянно развивающейся, прогрессивной формой коммерческой деятельности, которая способствует эффективному ведению производства, привлечению инвестиций с целью получения доходов и последующего их распределения в зависимости от количества и качества вклада в конечные результаты совместной деятельности и для удовлетворения потребностей членов (участников) кооперативных структур.

2. Государство, исходя из важного значения кооперации для экономического и социального развития АПК, рационального использования материальных и трудовых ресурсов, призвано всемерно поддерживать кооперативное движение, содействовать его расширению, гарантировать соблюдение прав и интересов членов (участников) кооперации.

3. Кооперация предоставляет членам кооперативов, участникам кооперативных объединений реальные возможности повышения эффективности хозяйствования на основе самостоятельной разработки и реализации собственных бизнес-планов производства, распределения и продажи продукции, выполнения работ и оказания услуг, а также улучшения социальных условий жизни членов (работников) посредством усиления их материальной заинтересованности.

4. Деятельность кооперативных объединений призвана стимулировать развитие конкуренции на рынке сельскохозяйственной продукции и продовольствия, способствовать всемерному повышению эффективности хозяйствования.

Различают следующие виды кооперации.

Межхозяйственная кооперация – объединение усилий сельскохозяйственных организаций любой организационно-правовой формы и формы собственности в целях реализации инновационных программ, рационального использования земли, трудовых ресурсов и материально-технических средств.

Вертикальная интеграция – межотраслевое кооперирование организаций сельского хозяйства и других отраслей экономики любой организационно-правовой формы и формы собственности, призванное обеспечить оптимальное прохождение товарной массы в едином технологическом процессе, снижение издержек, повышение эффективности производства и конкурентоспособности продукции.

Горизонтальная интеграция – внутриотраслевое кооперирование организаций любой организационно-

правовой формы и формы собственности одной или нескольких отраслей, обеспечивающих углубление специализации отдельных звеньев единого технологического процесса, снижение издержек производства, рост его эффективности и повышение конкурентоспособности продукции.

Кооперация многообразна, ее формы, модели, схемы, механизмы, структуры имеют бесчисленное множество разновидностей.

Научные основы индикативного бизнес-планирования

Сущность индикативного планирования состоит в рекомендательно-ориентировочном характере его показателей, добровольности выбора сельскохозяйственными товаропроизводителями вариантов предлагаемого решения плановых задач, выраженных, как правило, в прогнозах, программах или других плановых индикативных документах. В основу разработки этих плановых материалов должна быть положена аграрная политика государства. Особенностью индикативного планирования является включение в его систему экономического механизма, рычагов воздействия на производителя, покупателя его продукции, в целом на рынок.

Процедура разработки индикативного плана ведется в три этапа: на первом – определяются плановые цели и прогнозируются глобальные макроэкономические показатели; на втором – последние детализируются; на третьем (главном) – осуществляются согласование показателей плана и проверка их на совместимость и сбалансированность.

Необходимо отметить, что индикативное планирование как адекватная рыночным отношениям форма макроэкономического планирования принципиально отличается от директивного планирования способами достижения целей, поставленных в плане. Его показатели не имеют для отдельных субъектов хозяйствования статуса обязательных заданий, а носят рекомендательно-ориентирующий характер. Выражая цели и приоритеты социально-экономической политики государства на соответствующий период, показатели индикативного плана приобретают силу для отдельных субъектов рынка лишь с помощью целенаправленной системы правовых и экономических регуляторов. Последние создают правовую основу и экономические стимулы для осуществления производственно-хозяйственной деятельности в направлениях, соответствующих целям и приоритетам государственного плана.

Практически во всех странах с развитой рыночной экономикой используется индикативное планирование. Оно не противопоставляется рынку, а вносит коррективы, смягчает действие стихийных рыночных сил, создавая условия

для более стабильного развития национальной экономики. Его роль повышается тогда, когда экономика той или иной страны оказалась в особо тяжелом положении, требующем от нее мобилизации всех скрытых ресурсов.

Формы государственного регулирования посредством использования различных методов планирования существенно различаются в отдельных странах в зависимости от стоящих перед ними задач. Вместе с тем их можно сгруппировать в определенную систему. Одним из важных ее компонентов являются среднесрочные индикативные планы, перед которыми ставятся такие задачи, как обеспечение сбалансированности во внешней торговле, достижение высокого уровня жизни населения, соответствующего экономическому потенциалу государства, а также постепенное, без резких скачков улучшение экономических и социальных показателей народного хозяйства.

Другой формой использования плановых методов является разработка краткосрочных годовых планов, где их цель – содействие развитию складывающихся положительных тенденций на рынке, то есть по существу – это конъюнктурные планы.

Таким образом, целями индикативного планирования являются:

- формирование информации о конъюнктуре внутреннего и мирового рынков, о предлагаемых государством направлениях использования бюджетных ассигнований для инвестиций и других мероприятий;

- информирование субъектов рынка о показателях, составляющих, прежде всего, основу государственных прогнозов и программ, которые помогут им в осуществлении своей хозяйственной деятельности;

- ориентация товаропроизводителей и предоставление информации о новой технике и технологиях, использовании достижений научно-технического прогресса.

Поскольку субъектами рынка являются самостоятельные товаропроизводители, собственники произведенной продукции и полученного дохода, это определяет и их особое, паритетное экономические отношения с государством и органами управления. Вместе с тем субъекты рынка действуют в пределах правовых норм действующего законодательства. Поэтому в сфере рыночной экономики используются плановые решения и обязательного характера.

Однако наиболее существенным является изменение самого содержания планирования в связи с его переориентацией на индикативные методы. Прежде всего, в сферу планирования непосредственно включаются экономические рычаги воздействия на товаропроизводителя, покупателя, рынок.

Таким образом, учитывая индикативность планирования в новых экономических условиях, в его сферу входит, прежде всего, прогнозирование, задача которого – информирование управленческих структур и субъектов рынка о возможных вариантах развития социально-экономического положения в АПК и связанных с ним отраслях народного хозяйства, конъюнктуре рынка.

Методологические положения бизнес-планирования

В настоящее время имеется большое разнообразие определений такого традиционного для рыночной эко-

номики документа, как бизнес-план, его значений, структуры и методов разработки.

Дословно "бизнес-план" переводится с английского "business plan" как план предпринимательской деятельности и предполагает, по крайней мере, два слагаемых: бизнес и план. Слово "бизнес" здесь рассматривается как синоним предпринимательства.

В экономических справочниках и словарях "бизнесом" называется экономическая деятельность субъекта в условиях рыночной экономики, нацеленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции и услуг.

Планирование – это определение цели развития управляемого объекта, методов, способов и средств ее достижения, разработка программы, плана действия различной степени детализации на ближайшую и будущую перспективу.

Таким образом, бизнес-план – объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время – необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией. В нем описываются основные аспекты будущего коммерческого предприятия, с достаточной полнотой анализируются проблемы, с которыми оно столкнется, и самыми современными методами определяются способы решения этих проблем. Следовательно, бизнес-план – одновременно поисковая, научно-исследовательская и проектная (предпроектная) работа. Именно бизнес-планирование помогает предпринимателям реально оценить свои сильные и слабые стороны, рассмотреть возможность альтернативы, предложить своевременные меры по предотвращению рисков, что обеспечит успех задуманного дела и поможет обойти конкурентов.

Бизнес-планирование может охватывать как один вид, так и многие (все) направления деятельности хозяйства: производственное, финансовое, сбытовое, обслуживающее, инвестиционное, социальное. Выбор структуры бизнес-плана, основных блоков и направлений разработки зависит, в первую очередь, от специализации и специфики деятельности предприятия, видов производимой продукции, объемов производства, сбыта и других факторов.

Бизнес-план используется:

- для обоснования прогноза и стратегии развития хозяйственной деятельности на перспективу, оптимизации отраслей растениеводства и животноводства, улучшения использования производственного потенциала;

- для привлечения инвестиций и получения заемных средств;

- как документ, характеризующий возможности, состояние и перспективы предприятия для организации совместного производства с другими субъектами хозяйствования на принципах кооперации и интеграции;

- для организации рациональной и эффективной работы предприятия. В данном случае бизнес-план может использоваться для оптимизации и сбалансированности ресурсов по видам, налаживания оперативного управления, контроля за расходом средств, использованием ресурсов и получением доходов.

Содержание и структура бизнес-плана

Бизнес-планы различных организаций АПК отличаются, прежде всего, степенью детализации и проработки отдельных разделов. Это зависит от размеров создаваемой кооперативно-интеграционной структуры, сферы деятельности, к которой оно относится (производство, сфера услуг и т. д.), размеров предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов, перспектив роста предприятия. Так, если организуется небольшое крестьянское хозяйство или мастерская по ремонту технических средств, то в этом случае многие разделы бизнес-плана (стратегия маркетинга, анализ конкурентов, организационный план и др.) не требуют детальной проработки. Однако совсем по-другому обстоит дело, если создается крупная агрофирма, где названные разделы являются основными.

В разработке и внедрении плана производственно-финансовой деятельности можно выделить четыре основных этапа с определенным объемом работ.

Первый этап. На этом этапе проводят анализ хозяйственной деятельности предприятия, вскрывают неиспользуемые резервы, оценивают достигнутый уровень производства, намечают основные направления совершенствования организации производства на будущий год, подготавливают исходную информацию, обосновывают нормы и нормативы.

Второй этап – составление плана деятельности предприятия и годовых хозяйственных заданий структурным подразделением, разработка разделов годового плана.

Третий этап – экспертная оценка, утверждение плана и доведение заданий до подразделений, после чего в него вносят определенные коррективы, осуществляется процедура утверждения.

Четвертый этап – контроль выполнения плана. Разрабатывается система контроля реализации плана, при необходимости корректируется план.

В состав бизнес-плана входят: титульный лист, содержание, описательная часть бизнес-плана, приложения, справочные и иные материалы, подтверждающие исходные данные.

На титульном листе указываются названия бизнес-плана, организации-инициатора бизнес-проекта (инвестора), организации-разработчика бизнес-плана, утверждающие подписи руководителей организации-инициатора проекта (инвестора) и организации-разработчика бизнес-плана, заверенные печатью, согласующая подпись руководителя (его заместителя) органа управления, в ведении которого находится (в состав которого входит) организация-инициатор проекта, заверенная печатью, дата утверждения (согласования) бизнес-плана, требования конфиденциальности документа.

В содержании указываются названия основных разделов и подразделов бизнес-плана, его приложений, а также даются ссылки на страницы. Описательная часть бизнес-плана должна состоять из следующих основных разделов:

"Резюме";

"Характеристика организации и стратегия ее развития";

"Описание продукции";

"Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга";

"Производственный план";

"Организационный план";

"Инвестиционный план";

"Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности";

"Показатели эффективности проекта";

"Юридический план".

В любом случае, бизнес-план не должен быть перегружен расчетными таблицами, второстепенной информацией. Вся информация технического характера (для сельскохозяйственных предприятий – размер и структура посевных площадей, расчет объема производства продукции растениеводства и др.) может быть приведена в приложениях. В качестве приложений можно рассматривать план экономического и социального развития сельскохозяйственного предприятия, план маркетинга и др.

Логическую последовательность разработки отдельных разделов бизнес-плана можно представить схематически (рис. 4.1.1).

Методика разработки бизнес-плана

Резюме. Начинается бизнес-план с резюме. Однако пишется этот раздел в последнюю очередь, когда разработаны все остальные разделы плана. Резюме отражает основную идею проекта и обобщает главные выводы и результаты по разделам бизнес-плана. Его содержание должно в сжатой и доступной форме изложить суть бизнес-плана. Целесообразно привести информацию о технологической новизне проекта (при наличии), его социальной значимости. В состав резюме должна быть включена таблица со сводными показателями по бизнес-плану (отдельные исходные данные, выходные показатели экономической эффективности). Обычный объем резюме – 3–4 страницы.

Характеристика кооперативно-интеграционного объединения и стратегия его развития. В разделе даются описание отрасли и характеристика организации, ее роль и место в отраслевой иерархии и народном хозяйстве в целом.

При описании организации отражаются следующие вопросы: история создания; основные достижения и неудачи в деятельности; слабые и сильные места в производственно-хозяйственной деятельности, ее особенности (сезонный характер сбыта продукции, серийный или мелкосерийный характер производства и пр.); характеристика имеющихся технологий, основных средств с выделением их активной части; информация о внедрении международной системы качества, об аттестации производств в соответствии с международными требованиями; располагаемые мощности по выпуску продукции и их загрузка; характеристика выпускаемой продукции; реализуемые (реализованные) организацией инвестиционные проекты, источники их финансирования; анализ финансово-хозяйственной деятельности организации за три года, предшествующих планируемому, а также за текущий период; факторы, негативно влияющие на результаты финансово-хозяйственной деятельности организации.

Описание продукции. В разделе представляется информация о продукции, которая будет производиться организацией: область применения; основные характе-

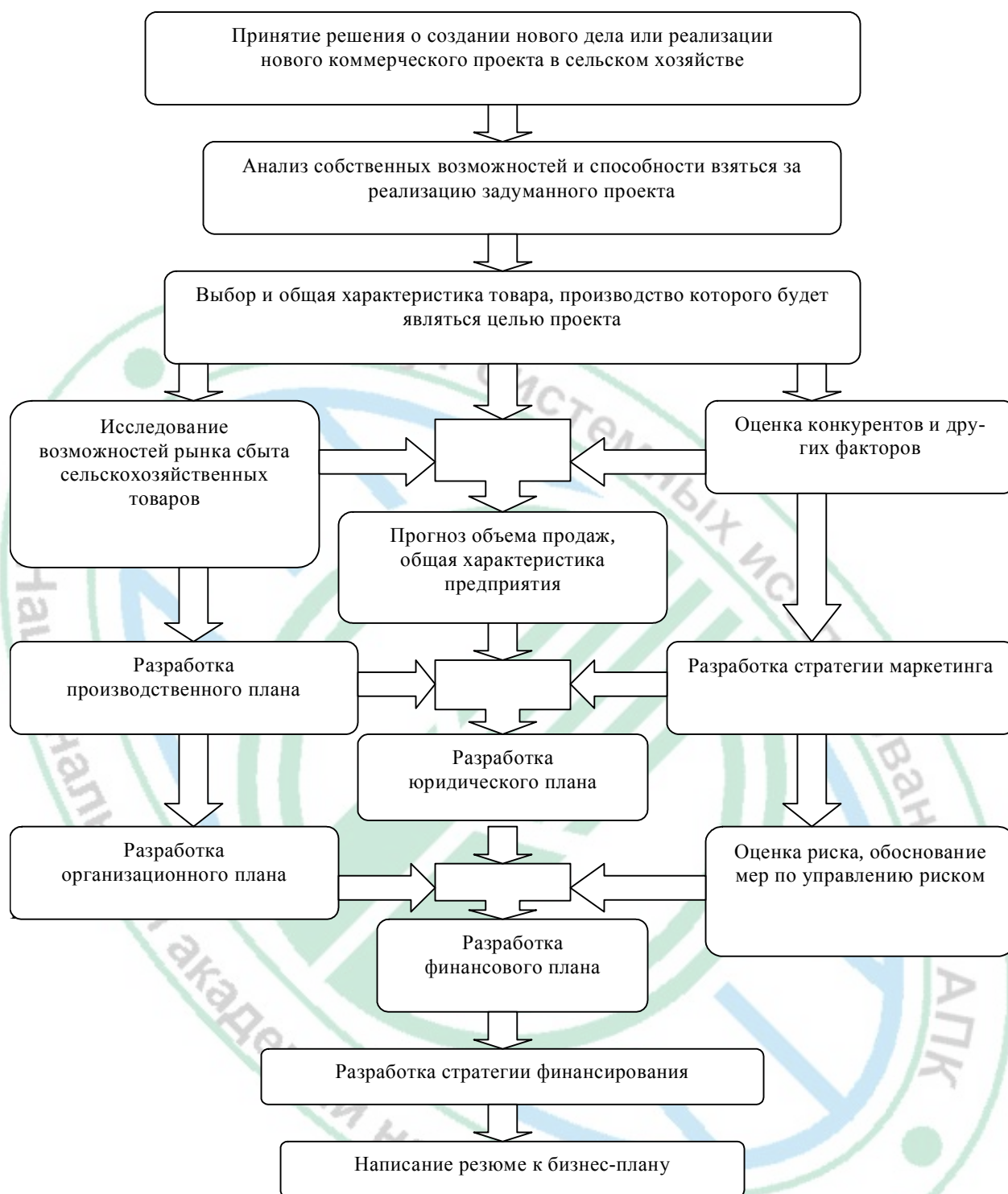


Рис. 4.1.1. Сетевой график разработки бизнес-плана

ристики (потребительские, функциональные, прочие характеристики продукции); контроль качества; соответствие международным и национальным стандартам качества; обеспечение гарантийного и послегарантийного обслуживания; наличие патентов, лицензий, сертификатов; новизна технических и технологических решений, потребительских свойств.

Приводится план мероприятий по усовершенствованию продукции с целью повышения ее конкурентоспособности, в котором необходимо отразить следующие вопросы: крупные предполагаемые проблемы в ос-

воении продукции и подходы к их решению; обоснование предложений по разработке новых видов (модификаций) продукции, совершенствованию упаковки; обоснование предложений по разработке (приобретению) прогрессивных технологических процессов, оборудования; намерения и предложения по доведению качества продукции до международных требований и ее сертификации.

Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга. В разделе излагаются ключевые моменты обоснования объемов продаж продукции, основанные на анализе рынков сбыта и выработке стратегии маркетинга.

Анализ рынков должен включать: общую характеристику рынков, на которых планируется сбыт продукции организации, оценку их емкости, в том числе свободной; долю организации на разных рынках; динамику развития рынков за последние 3–5 лет и прогноз тенденций их изменения; основные факторы, влияющие на изменение рынков; основные требования потребителей к продукции; оценка возможностей конкурентов и основные данные о выпускаемой ими продукции – технический уровень, цена, уровень качества; технологическое и финансовое состояние конкурирующих организаций и степень их влияния на рынок данной продукции; преимущества организации перед конкурентами.

В конечном итоге сведения, представленные в данном разделе бизнес-плана, должны дать ответ на следующие вопросы: Кто будет покупать товары на рынке? Какую нишу на рынке организация может занять?

Производственный план. Данный раздел в кооперативно-интеграционных структурах должен состоять из следующих подразделов:

- производство и реализация продукции растениеводства;
- производство и реализация продукции животноводства;
- производство и реализация продукции вспомогательных и обслуживающих производств;
- производство и реализация продукции промышленности;
- материально-техническое обеспечение;
- затраты на производство и реализацию продукции.

Программа производства и реализации продукции составляется на основании проведенных маркетинговых исследований, прогнозируемых цен на продукцию с учетом имеющихся и создаваемых производственных мощностей.

Обоснование экономии (роста) затрат на сырье, материалы и топливно-энергетические ресурсы может производиться путем сравнения в базовом периоде (году) и после ввода объекта в эксплуатацию: калькуляции цены продукции; удельного веса сырья и материалов, топливно-энергетических ресурсов в затратах на производство и реализацию продукции; уровня затрат на сырье и материалы, топливно-энергетические ресурсы к выручке от реализации; объемов использования местных видов топлива, включая нетрадиционные и возобновляемые источники энергии и вторичные энергоресурсы.

В подразделе "Затраты на производство и реализацию продукции" даются обоснования по каждому элементу затрат на производство и реализацию продукции, прогнозируются их изменения в перспективе.

Расчет потребности в трудовых ресурсах и расходов на оплату труда работников оформляется в соответствии с прогнозными данными масштаба производства и системы стимулирования труда.

Сводный расчет затрат на производство и реализацию продукции оформляется отдельной таблицей. При подготовке данной таблицы анализируются отдельные элементы затрат по отношению к суммарной себестоимости производственной программы и определяются те из них, которые имеют наибольший удельный вес. Вырабатываются меры по снижению затрат и управлению себестоимостью продукции. Для анализа безубыточно-

сти выделяются условно-переменные и условно-постоянные расходы (издержки).

Расчет затрат на производство и реализацию продукции может также осуществляться по статьям затрат с учетом отраслевых особенностей.

Очень важно в этом разделе плана указать наиболее узкие места, сдерживающие повышение эффективности производства и влияющие на дальнейшее расширение предпринимательской деятельности. В сельскохозяйственном производстве это могут быть ограниченность земельных и трудовых ресурсов, плохая обеспеченность материально-техническими ресурсами, различные природно-климатические факторы, слабая производственная и социальная инфраструктура, отсутствие эффективных каналов реализации продукции и др.

Организационный план. В данном разделе в соответствии с основными этапами реализации проекта дается комплексное обоснование организационных мероприятий.

Отдельно приводится обоснование штатной численности организации, выбор рациональной системы управления производством, персоналом, снабжением, сбытом и организацией в целом. При этом указываются возможности инициаторов проекта по подбору и подготовке персонала, способности команды менеджеров реализовать данный проект, определяются необходимая квалификация и численность специалистов, обосновывается введение многосменности в работе.

Инвестиционный план. В разделе обосновывается общая сумма инвестиций, необходимая для успешной реализации бизнес-плана кооперативно-интеграционной структуры. Общие инвестиционные затраты определяются как сумма инвестиций в основной капитал (капитальные затраты) с учетом налога на добавленную стоимость и затрат под прирост чистого оборотного капитала. Инвестиции в основной капитал представляют собой ресурсы, требуемые для строительства, реконструкции, приобретения и монтажа оборудования, осуществления иных предпроектных мероприятий, а прирост чистого оборотного капитала соответствует дополнительным ресурсам, необходимым для их эксплуатации.

Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности. В данном разделе приводятся основные финансовые показатели деятельности кооперативно-интеграционной структуры.

Так, в распределении прибыли показывается объем прибыли, который используется на выплату дивидендов, оплату труда, пополнение оборотных средств, поддержание социальной сферы и другие текущие выплаты обязательного характера. Отдельно приводится расчет налогов, сборов и платежей, который осуществляется в соответствии с налоговым законодательством.

Прогнозирование потока денежных средств производится путем расчета притоков и оттоков денежных средств от текущей (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности организации по периодам (годам) реализации проекта. Распределение во времени притока средств должно быть синхронизировано с его оттоком. При этом накопительный остаток денежных средств по периодам (годам) реализации проекта должен быть положительным (дефицит не допускается).

Проектно-балансовая ведомость содержит основные статьи, такие как внеоборотные и оборотные активы, капитал и резервы, долгосрочные и краткосрочные обязательства. В случае проведения расчетов по проекту с учетом результатов финансово-хозяйственной деятельности организации в целом, базовый период (год) проектно-балансовой ведомости формируется на основании данных бухгалтерского баланса организации за соответствующий период (год), по периодам (годам) реализации проекта – с учетом изменений стоимости внеоборотных и оборотных активов и источников их финансирования, связанных с реализацией проекта.

По мере реализации проекта финансово-экономическая часть бизнес-плана может пересчитываться при изменении экономической ситуации, инфляции, рынков сбыта готовой продукции, налогового окружения и иных факторов с целью всестороннего анализа экономических и финансовых показателей, а также выработки и принятия мер, направленных на обеспечение эффективности реализуемого проекта.

Показатели эффективности бизнес-плана. Оценка эффективности производится по определенному перечню показателей, утвержденных постановлением Министерства экономики от 07.12.2007 № 214 и базируется на сопоставлении ожидаемого чистого дохода от реализации проекта с инвестированным в проект капиталом. В основе метода лежит вычисление чистого потока наличности, определяемого как разность между чистым доходом по проекту и суммой общих инвестиционных затрат и платы за кредиты (займы), которые связаны с осуществлением капитальных затрат по бизнес-плану.

На основании чистого потока наличности рассчитываются основные показатели оценки эффективности инвестиций: чистый дисконтированный доход, индекс рентабельности (доходности), внутренняя норма доходности, динамический срок окупаемости.

Для расчета этих показателей применяется коэффициент дисконтирования, который используется для приведения будущих потоков и оттоков денежных средств за каждый расчетный период (год) реализации проекта к начальному периоду времени. При этом дисконтирование денежных потоков осуществляется с момента первоначального вложения инвестиций.

Чистый дисконтированный доход (далее – ЧДД) характеризует интегральный эффект от реализации проекта и определяется как величина, полученная дисконтированием (при постоянной ставке дисконтирования отдельно для каждого периода (года)) чистого потока наличности, накапливаемого в течение горизонта расчета проекта.

Внутренняя норма доходности – интегральный показатель, рассчитываемый нахождением ставки дисконтирования, при которой стоимость будущих поступлений равна стоимости инвестиций (ЧДД = 0).

Срок окупаемости используется для определения степени рисков реализации проекта и ликвидности инвестиций и рассчитывается с момента первоначального вложения инвестиций по проекту. Различают простой срок окупаемости и динамический (дисконтированный). Простой срок окупаемости проекта – это период време-

ни, по окончании которого чистый объем поступлений (доходов) перекрывает объем инвестиций (расходов) в проект, и соответствует периоду, при котором накопительное значение чистого потока наличности изменяется с отрицательного на положительное. Расчет динамического срока окупаемости проекта осуществляется по накопительному дисконтированному чистому потоку наличности. Динамический срок окупаемости в отличие от простого учитывает стоимость капитала и показывает реальный период окупаемости.

Отдельно производится расчет окупаемости средств государственной поддержки. Простой и динамический сроки окупаемости мер государственной поддержки определяются аналогично расчетам сроков окупаемости инвестиций.

Помимо этого, в данном разделе производится расчет прогнозируемых коэффициентов ликвидности, показателей деловой активности, структуры капитала, уровня безубыточности, рентабельности (активов, продаж, реализуемой продукции), коэффициенты обеспеченности (финансовых обязательств активами, собственными оборотными средствами, структуры капитала), сроки оборачиваемости (всего капитала, готовой продукции, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности).

Коэффициент покрытия задолженности рассчитывается для каждого года погашения, при этом учитывается погашение в полном объеме основного долга и процентов по всем долгосрочным кредитам и займам, привлеченным организацией и подлежащим погашению в соответствующем году реализации проекта. В случае, если организации предоставлена государственная поддержка в виде возмещения части процентов по кредитам банков либо организация претендует на оказание такой поддержки, при расчете коэффициентов покрытия задолженности учитывается данная мера государственной поддержки.

По итогам проведенного анализа определяются методы снижения уровня конкретных рисков, разрабатываются соответствующие мероприятия, оцениваются затраты на их реализацию.

Юридический план. В юридическом плане описывается организационно-правовая форма будущей организации, уточняются основные юридические аспекты будущей деятельности организации, особенности внешнеэкономической деятельности.

В случае создания коммерческой организации с иностранными инвестициями отдельно указываются форма участия иностранного инвестора, доля иностранного инвестора в уставном фонде организации, порядок распределения прибыли, остающейся в распоряжении организации, иные условия привлечения инвестиций.

Данный раздел наиболее важен для вновь создаваемых кооперативно-интеграционных структур и здесь необходимо особое внимание обратить на обоснование выбора организационно-правовой формы, с указанием всех законодательных и нормативных актов, регулирующих будущую деятельность.

В зависимости от масштабов производства и принимаемая во внимание направленность хозяйственной деятельности, происходят формирование структуры бизнес-плана организации и наполняемость его различными

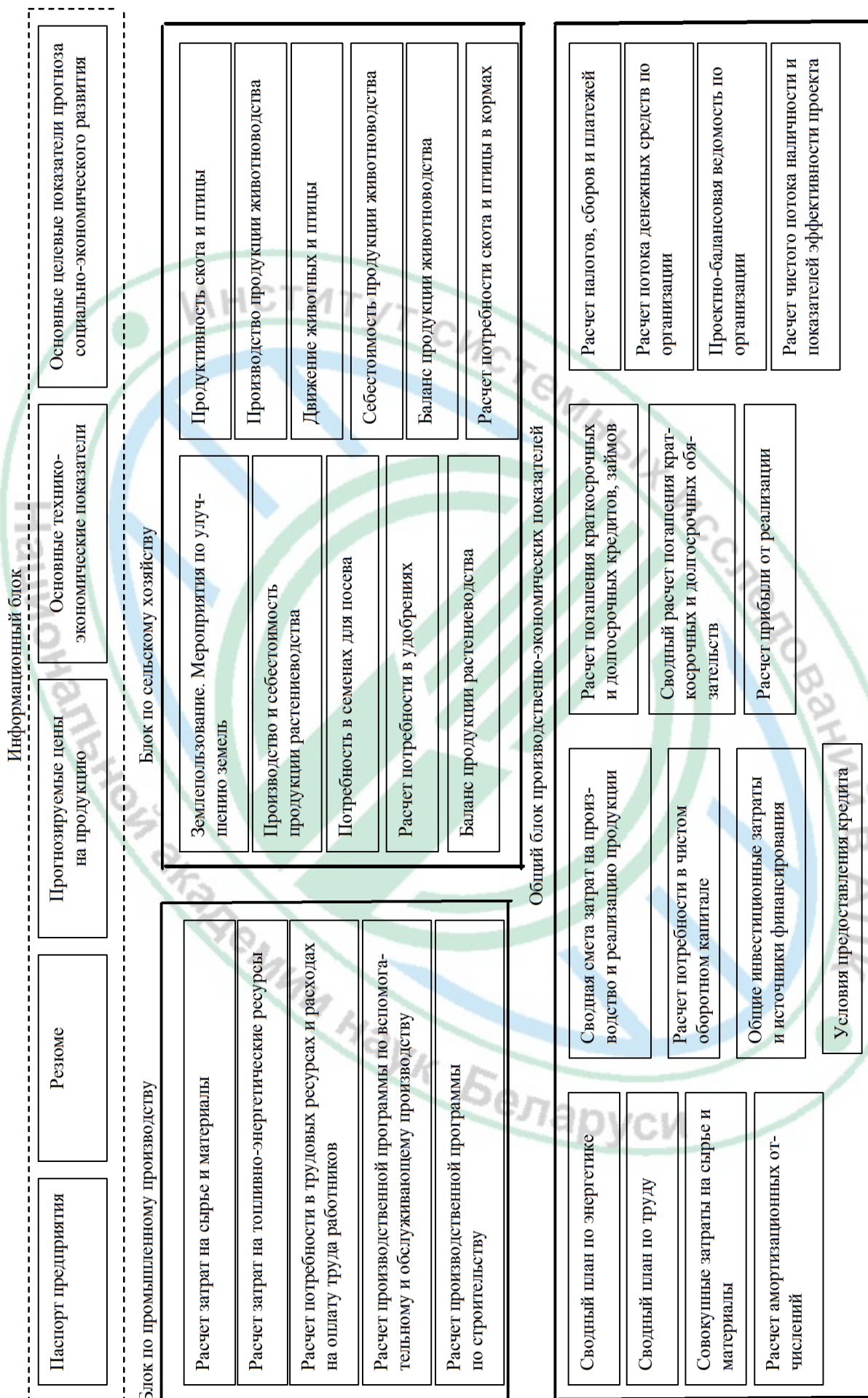


Рис. 4.1.2. Блок-схема бизнес-планирования кооперативно-интеграционной структуры

формами. Рекомендован следующий перечень обязательных к заполнению форм бизнес-плана кооперативно-интеграционного объединения, где в качестве интегратора выступает перерабатывающее предприятие, имеющее как сельскохозяйственное, так и вспомогательное и строительное производства. Условно данные формы можно разделить на 4 блока: 1-й блок охватывает общие сведения об организации и основные прогнозно-целевые показатели, которые в определяющей степени выступают плановыми индикаторами дальнейшей хозяйственной деятельности; 2-й – формирует промышленное, вспомогательное, обслуживающее производство и строительство; 3-й – охватывает сельскохозяйственное производство; в 4-м блоке аккумулированы производственно-финансовые показатели всей кооперативно-интеграционной структуры.

Таким образом, бизнес-план развития кооперативно-интеграционного объединения, помимо описательной части, предполагает формирование следующих форм (рис. 4.1.2).

Данная структура бизнес-плана, его наполняемость формами и показателями носит рекомендательный характер. По мере реализации бизнес-плана предлагаемые формы могут быть трансформированы или дополнены, что в существенной мере зависит от:

- масштабов производства кооперативно-интеграционной структуры;

- направленности хозяйственной деятельности предприятия-интегратора;

- подчиненности его структурных подразделений (то есть являются ли они самостоятельными юридическими лицами или филиалами);

- объемов государственной поддержки;

- целей, которые ставят перед собой участники (учредители) кооперативно-интеграционного объединения.

Таким образом, бизнес-план может быть дополнен следующими формами: "Программа экономии потребляемых ресурсов" со сравнительным анализом расхода основных видов материальных ресурсов и с приведением их к нормативному уровню; "Обновление и модернизация основных средств" с наименованием мероприятий и объемом требуемых средств по каждому виду основных фондов; "Расчет окупаемости государственной поддержки", где обосновывается простой и динамический сроки окупаемости мер государственной поддержки; в отдельную форму можно выделить внешне-торговую деятельность; предусмотреть форму "Социальное развитие коллектива" с основными социальными показателями деятельности организации.

Заключение

Агропромышленные формирования создаются с учетом региональных особенностей развития отраслей, при условии производства сравнительно однородной конечной продукции и использования определенного вида сельскохозяйственного сырья. Основопологающим условием функционирования крупных интегрированных структур является формирование единой цепочки: производство – переработка – реализация продукции. Поэтому в состав объединений включаются сельскохозяйственные, перерабатывающие, торговые и обслуживающие организации, машинно-технологические станции, что предполагает формирование рациональной системы планирования на всех этапах производства.

Практическое изучение отечественного опыта разработки различных плановых документов показывает, что современное состояние экономики сельского хозяйства республики предъявляет высокие требования к качественному уровню планирования, характеру решаемых при этом задач, а также к методам их решения. В связи с этим особую актуальность приобретают недостаточно проработанные на сегодняшний день и практически не находящие отражение в разрабатываемых бизнес-планах и других прогнозных документах такие направления, как оценка конкурентоспособности продукции, анализ рынков сбыта и стратегии маркетинга, конечной стратегии развития предприятия в целом и др.

Разработанные в ходе исследований структура бизнес-плана и обоснованный типовой перечень форм с показателями для планирования хозяйственной деятельности кооперативно-интеграционной структуры позволят сбалансировать производственно-финансовую деятельность данных организаций, оптимизировать работу управленческого персонала. Необходимо отметить, что предлагаемая структура бизнес-плана, его наполняемость формами и показателями несет рекомендательный характер. Предлагаемые формы могут быть трансформированы или дополнены, что в существенной мере зависит от: масштабов производства кооперативно-интеграционной структуры; направленности хозяйственной деятельности предприятия-интегратора; подчиненности его структурных подразделений (то есть являются ли они самостоятельными юридическими лицами или филиалами), объемов государственной поддержки; целей, которые ставят перед собой участники (учредители) кооперативно-интеграционного объединения.