

ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ В ОТРАСЛИ ЖИВОТНОВОДСТВА

Е. М. КОТ,
кандидат экономических наук, доцент,
О. Е. ТЕРЕХОВА,
кандидат экономических наук, доцент,
Л. В. САБУРОВА,
аспирант, Уральский государственный аграрный университет
(620075, г. Екатеринбург, ул. К. Либкнехта, д. 42; e-mail: saburovalada@gmail.ru)

Ключевые слова: стратегическое бизнес-планирование, финансовый план, сельскохозяйственное планирование.

В современных условиях организации остро нуждаются в оперативной и достоверной экономической и финансовой информации, позволяющей оптимизировать затраты и финансовые результаты. Залог успешной коммерческой деятельности – грамотно составленный бизнес-план. Экономически эффективная деятельность организации возможна только в том случае, если она имеет четко заданные, но реальные для выполнения количественные параметры затрат и финансовых результатов. Наиболее сложным этапом разработки бизнес-плана является составление аналитических форм, в соответствии с которыми и будет просчитываться прибыльность нововведенного вида деятельности. Бизнес планирование в животноводстве, как и в любой другой отрасли сельского хозяйства, имеет свои особенности, рассмотреть которые предлагается на основе форм бюджетов, составленных на примере крупного рогатого скота, в данном случае по направлению «быки». Для планирования необходимо четко определить последовательность, структуру и связь аналитических форм в соответствии с характером и временем поступления затрат. Предлагается выстроить следующие контрольно-аналитические формы: оборот стада, бюджеты затрат на закуп поголовья быков, бюджеты выхода продукции, потребности в кормах, лекарственных препаратах, затрат на приобретение оборудования, бюджеты заработной платы по направлению «быки», затрат на коммунальные услуги, упаковку, а также доходов и расходов по направлению «быки». На основе данного бюджета и делается вывод о рентабельности производства. Бизнес-планирование как для бюджетных, так и для коммерческих предприятий играет очень важную роль, оно является регулятором в принятии управленческих решений, помогает рационально распределять и использовать ресурсы, а также рассчитывать финансовые возможности на перспективу.

FEATURES OF BUSINESS PLANNING IN AGRICULTURE IN THE LIVESTOCK INDUSTRY

Е. М. KOT,
candidate of economic sciences, associate professor,
О. Е. TEREKHOVA,
candidate of economic sciences, associate professor,
L. V. SABUROVA,
graduate student, Ural State Agrarian University
(42 K. Liebknechta Str., 620075, Ekaterinburg; e-mail: saburovalada@gmail.ru)

Keywords: strategic business planning, financial plan, agricultural planning.

In modern conditions the organization in dire need of timely and accurate economic and financial information, allowing you to optimize costs and financial results. The key to successful commercial activity is well-written business plan. Economically efficient operation of the organization is possible only if it is clearly defined, but not impossible quantified costs and financial results. The most difficult step in developing a business plan is the compilation of analytical forms, in accordance with which will calculate the profitability of the innovative activity. Business planning in farming, as in any other branch of agriculture has its own characteristics, which consider to propose on form-based budgets drawn up by the example of cattle, in this case in the direction of the “bulls”. For planning it is necessary to clearly define the sequence, structure and connectivity of analytical forms, in accordance with the nature and timing of the costs. The plans call for the following analytical form: the turnover of the flock, the budgets of expenditures for purchase of livestock bulls, yield, demand for feed, medicines, costs of equipment acquisition salary in the direction of the “bulls”, costs for utilities, packaging costs, as well as income and expenses in the direction of the “bulls”. Based on this budget the conclusion about the profitability of production makes. Business planning to budget and commercial enterprises play a very important role, it is the regulator in decision-making, helps to allocate and use resources rationally and to calculate financial capabilities for the future.

Положительная рецензия представлена Т. В. Зыряновой, доктором экономических наук, профессором, заведующей кафедрой бухгалтерского учета, анализа и аудита Уральского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ.



Цель исследований. В современных условиях организации остро нуждаются в оперативной и достоверной экономической и финансовой информации, позволяющей оптимизировать затраты и финансовые результаты и принимать взвешенные управленческие решения. К сожалению, эти решения не всегда обосновываются финансовыми расчетами, а носят интуитивный характер. Ситуация такова, что экономически эффективная деятельность организации возможна только в том случае, если она имеет четко заданные, но реальные для выполнения количественные параметры затрат и финансовых результатов.

Залог эффективной коммерческой деятельности – грамотно составленный бизнес-план. Цель наших исследований – рассмотреть особенности бизнес-планирования в сельском хозяйстве в отрасли животноводства.

Бизнес-план как один из наиболее распространенных в настоящее время видов планов представляет собой рабочий инструмент руководителя для организации своей работы; развернутую программу (организованных мер, действий) осуществления бизнес-проекта, предусматривающую оценку расходов и доходов; документ, характеризующий основные стороны деятельности и развития организации; результат исследования и обоснования конкретного направления деятельности на определенном рынке.

Однако необходимость применения технологии бизнес-планирования для многих не столь очевидна. Руководители, которые собираются достичь поставленных задач, обязаны правильно организовать финансовое планирование как неотъемлемую часть стратегического планирования. Разработка бизнес-плана достаточно сложна, а с учетом аграрной специфики требует прямого участия не только специалистов с экономической стороны, но и подразделений, задействованных в сельскохозяйственных областях.

Разработка бизнес-плана для аграрного предприятия выполняет три основные функции:

1) позволяет обосновать концепцию направления деятельности, проанализировать саму идею. Иногда от этой идеи приходится отказываться из-за слишком серьезных препятствий;

2) дает возможность оценить фактические результаты деятельности за определенный период. В случае их отклонения от плановых можно определить, насколько эти отклонения благоприятны или нежелательны, а также спроектировать программу действий;

3) помогает обосновать привлечение инвестиций в сельскохозяйственное предприятие и получение заемных денежных средств.

Расчет показателей осуществляется на основе прогнозных денежных потоков проекта, которые

строятся в ходе финансового моделирования будущей деятельности на всем горизонте планирования.

Вариантов исполнения финансовых планов множество. Он может состоять из большого количества всевозможных операционных блоков (бюджет продаж, смета инвестиционных затрат и др.), расчетных форм (например, расчет затрат на производство, расчет фонда оплаты труда), но обязательно должен содержать информацию о движении денежных средств, финансовых результатах и по возможности прогнозный баланс.

Наиболее важным и сложным этапом разработки стратегического бизнес-плана является составление аналитических форм, в соответствии с которыми и будет просчитываться прибыльность нововведенного вида деятельности.

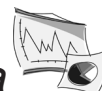
Результаты исследований. Бизнес планирование в животноводстве, как и в любой другой отрасли сельского хозяйства, имеет свои особенности, рассмотреть которые предлагается на основе форм бюджетов, составленных на примере крупно рогатого скота, в данном случае по направлению «быки».

Для данного планирования необходимо четко определить последовательность, структуру и связь аналитических форм в соответствии с характером и временем поступления затрат. Предлагается выстроить контрольно-аналитические формы в следующем порядке:

- 1) оборот стада;
- 2) бюджет затрат на закуп поголовья быков;
- 3) бюджет выхода продукции;
- 4) бюджет потребности в кормах;
- 5) бюджет потребности в лекарственных препаратах;
- 6) бюджет затрат на приобретения оборудования;
- 7) бюджет заработной платы по направлению «быки»;
- 8) бюджет затрат на коммунальные услуги;
- 9) бюджет затрат на упаковку;
- 10) бюджет доходов и расходов по направлению «быки».

В соответствии с изложенной структурой необходимо определить объем реализуемой продукции, для этого быков распределяем на четыре группы согласно табл. 1. Если в избранной категории быков на начало составления планирования уже имелось определенное количество голов, то соответствующие данные вносятся в ячейку «наличие на начало периода», однако если животное в силу своего взросления просто перешло из одной группы в другую, тогда необходимо отразить данные в ячейке «поступило из другой группы», аналогичная ситуация и с выбыванием животного из группы.

Далее при планируемом объеме закупаемой продукции на начало периода рассчитывается остаток на конец периода в соответствии с установленными

Таблица 1
Оборот стада за год

Группа	Движение поголовья по группам животных	Год				Итого за год
		Январь	Февраль		Декабрь	
Быки текущего года до 3 мес.	Наличие на начало периода					
	Поступило из другой группы					
	Закуплено					
	Реализовано					
	Переведено в другую группу					
	Падеж					
	Остаток на конец периода					
Быки 3–6 мес.	...					
Быки 6–12 мес.	...					
Быки 12–16 мес.	...					
Всего голов на конец периода						

Таблица 2
Бюджет затрат на закуп поголовья быков

Группа	Показатель	Год				Итого за год
		Январь	Февраль		Декабрь	
Быки текущего года до 3 мес.	Закуплено голов					
	Цена за ед., руб.					х
	Всего затрат на закуп поголовья					
Быки 3–6 мес.	...					
Быки 6–12 мес.	...					
Быки 12–16 мес.	...					
Всего	Закуплено голов					
	Затрат на закуп поголовья					

Таблица 3
Бюджет выхода продукции

Категория	Наименование показателя	Год				Итого за год
		Январь	Февраль		Декабрь	
Мясо	Выход продукции на 1 гол., кг					
	Кол-во голов на реализацию					
	Всего выход продукции, кг					
	Цена реализации, руб.					х
	Сумма, руб.					
Субпродукты	...					
Шкура	...					
Навоз	...					
Всего доходов, руб.						

нормативами (или усредненное значение) по реализации и падежу.

Проанализировав каждую группу, выходим на общую сумму быков, отражающую количество голов на конец периода. Оборот стада, рассчитанный на период, позволяет выявить необходимое для закупки на год количество голов при определенном объеме их реализации.

Далее, опираясь на данные табл. 1, производится расчет затрат на закупку поголовья быков (табл. 2), составляется аналогичная аналитическая форма, но показателя теперь будет два – количество закупленных голов и цена за единицу, множитель которых позволит определить сумму, необходимую для

закупки поголовья как по группам, так и за определенный период в целом. Проведение планирования затрат на закуп голов на данном этапе само по себе приводит к определенным управленческим решениям, которые будут основываться на финансовых возможностях учреждения.

Следующим важным моментом выступает бюджет выхода продукции, форма которого представлена в табл. 3.

Необходимо определить сумму прибыли для каждой категории продукта, для чего берется нормативное (усредненное) значение выхода продукции с 1 головы в кг и умножается на количество голов, идущих на реализацию, из чего получаем общий выход продукции по определенной категории в кг.

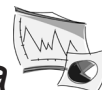


Таблица 4
Бюджет потребности в кормах

Группа	Наименование показателя	Год				Итого за год
		Январь	Февраль		Декабрь	
	Количество кормо-дней					
	Поголовье					
	I. Зеленая масса					
	1.1. Дневная норма на 1 гол., кг					
	1.2. Всего необходимо на группу, кг					
	1.3. Цена за кг корма, руб.					
	1.4. Всего затрат на корм, руб.					
	II. Комбикорм					
	...					
	III. Сено					
	...					
Бычки текущего года до 3 мес.						
Бычки 3–6 мес.						
Бычки 6–12 мес.	...					
Бычки 12–16 мес.	...					
Всего кормов, кг						
Всего затрат на корма, руб.						

Таблица 5
Бюджет потребности в лекарственных препаратах

Группа	Наименование показателя	Год				Итого за год
		Январь	Февраль		Декабрь	
	Поголовье					
Бычки текущего года до 3 мес.	Стоимость медицинского обслуживания 1 гол.					
	Всего затрат на препарат, руб.					
Бычки 3–6 мес.	...					
Бычки 6–12 мес.	...					
Бычки 12–16 мес.	...					
Всего затрат на препараты, руб.						

Далее среднюю рыночную цену реализации продукции умножаем на общий выход продукции и получаем сумму прибыли, полученной от данной категории товара, а сложив все категории в целом – по направлению «быки». Также отметим, что сумма прибыли от каждой категории продукта разная и имеет свои особенности реализации по временным периодам.

Доходы от продукции в целом определены, теперь необходимо рассчитать расходы. Одной из первых статей расходов выступают затраты на закупку кормов (табл. 4). Так как животные питаются каждый день, следовательно, количество кормо-дней зависит от количества дней в году и в каждом месяце.

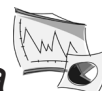
Важно и то, что быки разных групп питаются в разных количествах, поэтому также подразделяем их на несколько групп, в каждой из которых представлены по три вида кормов – зеленая масса, комбикорм и сено. Количество затраченного корма на 1 голову в день по каждому из видов кормов определяется нормативным значением, исходя из биологических особенностей животных, что дает возможность рассчитать количество корма на всю группу,

умножив дневную норму за 1 день на количество дней в месяце и затем на поголовье. Далее количество кормов, расходуемое в месяц по данной группе, необходимо умножить на цену за 1 кг корма, что будет равняться общему количеству затрат на определенный вид корма для одной из групп быков.

Следующей не менее важной статьёй затрат являются лекарственные препараты. Бюджет потребности в них рассчитывается так же, как и в предыдущей таблице на основе биологических особенностей быков (табл. 5).

Поголовье быков, рассчитанное в табл. 1, умноженное на стоимость медицинского обслуживания за 1 голову, и составляет общее количество затрат на препараты. В целом для разных групп быков количество препаратов и их свойства достаточно разные, вследствие чего может быть и разная стоимость медицинского обслуживания на 1 голову, поэтому по каждой группе быков берется свое нормативное (усредненное) значение.

Следующей статьёй затрат выступает приобретение оборудования (табл. 6).



Список того, что необходимо для ведения хозяйства зависит от места, производства, масштабов, технической оснащенности учреждения и других характеристик. В зависимости от этого списка по мере надобности и будет закупаться оборудование. Для расчета общей суммы затрат по оборудованию, изучив рынок, можно применить средние ценовые значения каждого вида оборудования и распределить суммы по месяцам по мере потребности в данной технике. Также не стоит забывать о постоянном развитии новых технологий, позволяющих заменить несколько видов оборудования одним, а также современных, инновационных подходах к ведению хозяйства.

Для осуществления практически любой деятельности нанимается рабочий персонал, а это в первую очередь затраты на заработную плату (табл. 7), при этом чем более автоматизировано хозяйство, тем меньше рабочих рук потребуется, что сократит данную статью затрат.

Расчет оплаты труда можно провести по должностям с указанием ежемесячного оклада и требуемого количества персонала (табл. 7), однако в общую сумму расходов на заработную плату войдут налоги и социальные отчисления.

Следующая статья затрат – коммунальные услуги (табл. 8). Основными подстатьями затрат в данном случае являются электроэнергия, вывоз жидко-бытовых отходов (ЖБО), вывоз твердо-бытовых

Таблица 6
Бюджет затрат на приобретение оборудования

Категория	Наименование показателя	Год				Итого за год
		Январь	Февраль		Декабрь	
Оборудование	Закуп и монтаж вентиляционного оборудования					
	Закуп и монтаж осветительного оборудования					
	Закуп и монтаж отопительного оборудования					
	Оборудование для убоа скота (минибойня)					
	Холодильное оборудование					
	Оборудование для уборки навоза					
	Оборудование для содержания скота (загон)					
	Миникотельная					
	Оборудование для подачи питьевой воды					
	Оборудование для подачи кормов					
	Оборудование противопожарной защиты					
	Оборудование для упаковки продукции					
	Инструменты и хоз. инвентарь					
Всего						

Таблица 7
Бюджет заработной платы по направлению «быки»

Наименование показателя	Должность	Оклад	Кол-во ед.	Год				Итого за год
				Январь	Февраль		Декабрь	
Заработная плата по должностям	Руководитель							
	Ветеринар							
	Скотник							
	Подсобные рабочие							
	Механизатор							
	Пастух							
	Специалист по убою скота и разделыванию туши							
	Сторож							
Всего								
Начисления на заработную плату								
Всего расходов на заработную плату								

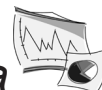


Таблица 8
Бюджет затрат на коммунальные услуги

Наименование показателя	Год				Итого за год
	Январь	Февраль		Декабрь	
Электроэнергия					
Вывоз ЖБО					
Вывоз ТБО					
Газ					
Всего					

Таблица 9
Бюджет затрат на упаковку

Категория	Наименование показателя	Год				Итого за год
		Январь	Февраль		Декабрь	
Мясо	Кол-во ед. на реализацию					
	Стоимость упаковки 1 ед. продукции					х
	Сумма, руб.					
Субпродукты	Кол-во ед. на реализацию					
	Стоимость упаковки 1 ед. продукции					х
	Сумма, руб.					
Всего затрат, руб.						

Таблица 10
Бюджет доходов и расходов по направлению «быки»

Группа	Наименование показателя	Год				Итого за год
		Январь	Февраль	...	Декабрь	
Доходы	Мясо					
	Субпродукты					
	Шкура					
	Навоз					
	Всего доходов					
Расходы	Закуп поголовья					
	Корма					
	Медобслуживание					
	Оборудование					
	Заработная плата					
	Коммунальные услуги					
	Упаковка					
	Всего расходов					
Финансовый результат						

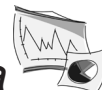
отходов (ТБО) и газ. В зависимости от объемов производства и времени года возможно рассчитать нормативные значения по каждой подстатье затрат, что позволит выйти на общую сумму затрат на коммунальные услуги.

Последней статьей являются затраты на упаковку (табл. 9). Здесь необходимо выделить две категории продуктов – мясо и субпродукты, так как упаковочные элементы будут различаться.

Пунктом 1 ст. 481 Гражданского кодекса РФ установлено, что, если иное не предусмотрено договором купли-продажи и не вытекает из существа обязательства, продавец обязан передать покупателю товар в таре и (или) упаковке, за исключением товара, который по своему характеру не требует затаривания и (или) упаковки.

Ориентируясь на время выпуска и оборот продукции, рассчитываем количество единиц на реализацию, затем умножаем на среднюю ценовую категорию упаковки.

Также при расчете затрат на упаковку важно учитывать требование об отпуске неупакованного продовольственного сырья и пищевых продуктов в упаковочных материалах (бумаге, пакетах и др.) или в чистой таре потребителя, которое предусматривается п. 6.1 «Санитарно-эпидемиологических требований к организациям торговли и обороту в них продовольственного сырья и пищевых продуктов» СП 2.3.6.1066-01, утвержденных Главным государственным санитарным врачом РФ 7 сентября 2001 г.



Из всех аналитических форм создается итоговая форма, отражающая финансовый результат деятельности по направлению «быки» (табл. 10), позволяющая отследить наибольшие статьи доходов и расходов, а также судить о прибыльности ведения данной деятельности.

Выводы. Рекомендации. На основе данного бюджета делается вывод о рентабельности производства. Стратегическое бизнес-планирование по-

зволяет сократить риск убытков, что в итоге поможет принять правильные управленческие решения.

Стратегическое бизнес-планирование в аграрном секторе играет очень важную роль, оно является регулятором в принятии управленческих решений, помогает рационально распределять и использовать ресурсы, а также рассчитывать свои финансовые возможности на перспективу.

Литература

1. Гражданский кодекс РФ. Часть вторая (в ред. от 29 июня 2015 г.).
2. О введении в действие санитарных правил : постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 7 сентября 2001 г. № 23 (с изм. и доп. от 3 мая 2007 г.).
3. Зарубинский В. М., Зарубинская Н. С., Семеренко И. В., Демьянов Н. И. Бизнес-планирование развития предприятия (фаза планирования) // Финансовый менеджмент. 2005. № 1.
4. Зырянова Т. В., Тарновская Ю. С. Методика планирования, анализа и контроля процесса заготовления в системе управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. 2013. № 18.
5. Орлова Е. Расходы на упаковку продукции // Налоговый консультант. 2013. № 11.
6. Трошин А. Н. Разработка финансового плана // Планово-экономический отдел. 2012. № 8.

References

1. The civil code of the Russian Federation. Part II (edited on June 29, 2015).
2. On the implementation of sanitary rules : resolution of Chief state sanitary inspector of the RF on September 7, 2001 № 23 (with changes and additions on May 3, 2007).
3. Zarubinsky V. M., Zarubinsky N. S., Semerenko I. V., Demyanov N. I. Business planning of enterprise development (the planning phase) // Financial management. 2005. № 1.
4. Zyryanova T. V., Tarnowski J. S. Methods of planning, analysis and control of the process of storing in the system of management accounting // International accounting. 2013. № 18.
5. Orlova E. The cost of product packaging // Tax consultant. 2013. № 11.
6. Troshin A. N. Developing a financial plan // Planning and economic department. 2012. № 8.