

силы необходимо приобрести: технические средства для обработки земли и горюче-смазочные материалы, животных и помещения для них, семена, удобрения и др. Причем приобрести все это нужно в таком количестве, чтобы каждое из них было максимально загружено в процессе производства и ничего не оставалось неиспользованным. Конкретные примеры использования материальных средств будут рассмотрены далее.

Финансовые средства для приобретения средств производства фермер берет в кредит. В результате помимо взятой суммы он обязан будет заплатить проценты, поэтому сумма займа должна быть разумной, чтобы фермер мог погасить ее в короткий срок.

Для получения средств фермер должен обоснованно доказать инвесторам (организациям, которые дадут ему эти средства), что он возвратит им все долги продукцией, произведенной в хозяйстве, либо деньгами, полученными от ее реализации.

6.3. Бизнес-план фермерского хозяйства

Основные сведения. Для К(Ф)Х в период его создания и работы необходимо привлекать различные источники финансирования: заемные средства коммерческих банков и других организаций, средства инвесторов, желающих получить прибыль или продукцию производителя сельскохозяйственной продукции. Для получения таких средств необходимо использовать новые элементы экономического механизма в виде бизнес-плана. В нем раскрывается приоритетность и перспективность выбранного направления развития, которое доказательно оформлено и становится основным документом для получения инвестиций (финансовых или иных средств).

Бизнес-планы К(Ф)Х составляются:

при организации хозяйства;

производстве новых видов продукции растениеводства и животноводства, а также продуктов их переработки;

внедрении новых технологий и технических средств в хозяйстве.

Для каждого направления разрабатывается своя стратегия действий и определяются конкретные мероприятия и сроки их выполнения, исполнители, необходимые ресурсы и общие затраты.

Разработка бизнес-плана начинается с принятия решения: о создании К(Ф)Х, о расширении хозяйства либо об изменении специализации, об организации прифермской переработки продукции, о приобретении и использовании новых технологий или технических средств. Бизнес-план разрабатывается при участии специалистов, желательно с привлечением представителя инвестора (кто будет финансировать проект). Эта рабочая группа осуществляет сбор и анализ информации об объеме производства продук-

ции и рынке ее сбыта, определяет потребности материальных, трудовых и финансовых ресурсов, проводит технико-экономические расчеты, подготовку и оформление бизнес-плана в качестве документа.

В бизнес-плане должна быть предусмотрена хозяйственная деятельность на несколько лет вперед, т. е. это долгосрочное планирование. Однако он ежегодно корректируется и одновременно выполняет функцию среднесрочного и краткосрочного планирования.

Основными составляющими бизнес-плана являются следующие разделы:

1. Обоснование предлагаемого проекта и цель этого предприятия.
2. Анализ рынка. Маркетинг и сбыт продукции.
3. Организация проекта и его экономическая оценка.
4. Производственно-финансовый план.
5. Эффективность и гарантии проекта.
6. Резюме.

Обоснование предлагаемого проекта. В этом разделе дана характеристика хозяйства и продукции, которую оно производит, а также перечислены возможности осуществления проекта.

Для обоснования предлагаемого фермером проекта (создания К(Ф)Х, покупки нового технического средства или др.) приводится характеристика состояния производства и реализации продукции, которую он будет производить или производит. В бизнес-плане рассмотрен трудовой потенциал семьи и указана квалификация членов хозяйства. Приведены распределение сельскохозяйственных культур в севообороте и поголовья животных по группам. Указаны урожайность сельскохозяйственных культур, продуктивность животных, обеспеченность производства помещениями и техникой.

Если создается новое хозяйство, то берут средние для хозяйств данного региона производственно-экономические показатели (урожайность культур, продуктивность животных, себестоимость продукции и др.).

Для достижения поставленной цели — получения прибыли — необходимо применять прогрессивные технологические или технические решения, проводить выгодные коммерческие сделки и др. Например, в составе семьи фермера есть механизатор и животноводы, которые работали раньше в коллективном хозяйстве. Дочь закончила колледж по специальности мастер-животновод, глава хозяйства — механизатор широкого профиля и трудился в этой должности. Земельный паевой надел семьи составляет 21 га пашни. Имеется трактор МТЗ-80 и набор машин и оборудования для предпосевных и посевных работ. Средняя урожайность зерновых культур — более 20 ц/га. Производство и реализация зерновой продукции прибыли не дают. Поэтому хозяйство ориентируется на

производство скороспелой (пригодной к реализации в короткие сроки) животноводческой продукции. Опыт и предварительные расчеты показывают, что в первые годы выгодно выращивать молочных поросят равномерно в течение года и поставлять их в рестораны по договору. Использование технологии холодного выращивания (без искусственного обогрева в холодное время года), позволит обеспечить получение прибыли за счет снижения затрат на выращивание с учетом падежа поросят.

Анализ рынка. Маркетинг и сбыт продукции. Анализ товарного рынка позволяет обосновать инвестиционную политику фермера. Изучение рынка подтверждает возможность сбыта намеченной к производству продукции. Исследование рынка ведется по трем основным направлениям:

- 1) анализ спроса на определенную продукцию;
- 2) изучение рыночной структуры;
- 3) конкурентоспособность выбранного к реализации продукта.

При проведении анализа спроса учитываются: возможности поставщиков аналогичной продукции; объемы реализации; прогнозируемое изменение спроса на эту продукцию в период инвестирования проекта; возможности повышения конкурентоспособности и расширения рынка сбыта; выясняется необходимость использования рекламы. Анализ завершается разработкой системы реализации продукции, а также расчетом объемов затрат по срокам.

Изучение структуры рынка сопровождается разделением его на сегменты, имеющие основное значение. Так, потребители (покупатели) могут группироваться по географическому признаку (например, в Белгородской области свинина пользуется спросом, а в Татарстане — нет) и по демографическому (возрасту, полу, исторической общности, уровню доходов и др.). Продукция группируется по характеру использования и области применения. Деление рынка на сегменты позволяет предложить покупателю тот товар, который ему нужен, и в тех количествах, которые покупатель купит, выявить на рынке сбыта индивидуальных и оптовых покупателей (заготовительные организации, перерабатывающие предприятия). Кроме того, она помогает определить каналы возможного сбыта продукции и доступность их для товаропроизводителя.

Основная задача сегментации — выделить группы покупателей, которые будут увеличивать спрос на фермерскую продукцию при малой конкуренции на нее. У фермера в этом случае появляется свой перспективный рынок, и он может в этом направлении расширять свое производство.

Фермер должен помнить, что работать на рынке без конкурентной борьбы невозможно. Он должен постоянно следить за своими конкурентами: сравнивать цены, анализировать ошибки, определять перечень продукции.

Возможность оперативного изменения поставки на рынок того вида продукции, который в данное время пользуется на рынке повышенным спросом, гарантирует успех.

План маркетинга учитывает требования рынка по размещению торговой точки, перечень товаров и их качество, объем реализации и соответствия ему поставки товара, дает рекомендации как привлечь покупателей и обойти конкурентов.

Стратегия воздействия на конкурентов заключается в следующем:

снижение затрат на производство, а следовательно, и себестоимости продукции;

повышение качества и расширение номенклатуры при малых затратах и др.

Организация проекта и его экономическая оценка. В этом разделе необходимо дать краткие характеристики аналогичных проектов и передовых достижений в нашей стране и зарубежных хозяйств и фирм, показать их положительные и отрицательные стороны. Затем выбираются наиболее целесообразные варианты для использования в проекте фермера. Решение принимается путем сравнения агротехнических, зоотехнических, инженерно-технических и технико-экономических показателей. Критерием для принятия решения служит оценка экономической эффективности, которая, в свою очередь, зависит от прибыли.

Эффективность того или иного агротехнического мероприятия, использования техники определяется за год или срок действия мероприятия, технологии и техники.

Общая экономическая эффективность определяется путем расчета абсолютного показателя размера прибыли — и относительного — нормы прибыли (рентабельности).

Абсолютная величина прибыли, руб., определяется по формуле:

$$П = Ц - С, \quad (6.1)$$

где Ц — стоимость произведенной продукции в ценах реализации, руб.; С — себестоимость, руб., произведенной продукции, отражающая совокупные затраты в основные фонды, оборотные средства и трудовые ресурсы при использовании принятого решения.

Норма прибыли определяется по формуле:

$$Н_{пр} = (П/С) 100 \%. \quad (6.2)$$

Полученная величина должна быть не ниже коэффициента эффективности вложений, равного процентной ставке за кредит, установленной ЦБ РФ, увеличенной на коэффициент гарантии получения положительного эффекта.

Общая экономическая эффективность рассчитывается при союнии хозяйства или внедрении новой технологии и покупке новой техники.

Годовой эффект при сравнительной оценке рассчитывается по показателю годового прироста прибыли, руб.:

$$П_{\text{пр.год}} = (П_{\text{н}}/О_{\text{н}} - П_{\text{б}}/О_{\text{б}})О_{\text{н}}, \quad (6.3)$$

где $П_{\text{н}}$ и $П_{\text{б}}$ — годовая прибыль соответственно по новому и базовому варианту, руб.; $О_{\text{н}}$ и $О_{\text{б}}$ — годовой объем произведенной продукции соответственно по новому и базовому варианту, т.

Сравнительную оценку эффективности при снижении расхода горючего, электроэнергии, затрат труда и других эксплуатационных расходов при неизменном объеме производства продукции определяют по формуле:

$$Э_{\text{ср}} = З_{\text{б}} - З_{\text{н}}, \quad (6.4)$$

где $Э_{\text{ср}}$ — сравнительная эффективность, руб.; $З_{\text{б}}$ и $З_{\text{н}}$ — затраты, руб., при использовании базового (старого) и нового вариантов.

За базовый вариант принимают то, что использовалось раньше, а за новый — то, что более прогрессивное и эффективное.

✓ **Производственно-финансовый план.** Раздел включает разработку планов: производственного, организационного и финансового. Каждый из указанных планов должен соответствовать поставленной задаче (создание К(Ф)Х, изменение специализации или технологии производства, покупка новой техники и т.д.). Так, при покупке трактора рассматривается не вся хозяйственная деятельность К(Ф)Х, а только та часть, в которой этот трактор будет задействован, например, объем полевых работ, расход ГСМ, запчастей и другие показатели, а также финансовая отдача от работы трактора.

Производственный план. В этом плане отражается дальность расположения хозяйства от потребителя продукции и поставщика покупных средств (ГСМ, запчастей, строительных материалов, удобрений и др.), расстояние перевозок и состояние дорог.

Определяется необходимый перечень машин и оборудования для ведения производства, указывается их наличие и потребность в недостающих средствах. Показываются условия и пути приобретения недостающей техники (покупка, аренда и др.).

Устанавливается потребность в производственных, складских, административных площадях и возможные пути их получения (строительство, аренда и др.). Если бизнес-план связан только с покупкой трактора, то здесь указываются площади только под гараж или площадку для стоянки.

Важным пунктом этого раздела плана является кадровое обеспечение выполнения проекта. Часто инвесторы выделяют деньги с учетом знания коллектива, который будет работать. Поэтому выделяются руководитель и другие специалисты, которым дается полная характеристика с указанием уровня образования, предыдущей работы, стажа и т.д. Если собственных кадров для выпол-

нения проекта недостаточно, то указывается, как это преодолеть. Например, привлекать наемных работников.

Организационный план. Указываются кадровый состав работников, перечень правовых документов (договоров, решений местных органов, гарантийных писем и др.), которые имеют отношение к проекту, партнеры по реализации проекта. Подробно рассматривается распределение и механизм исполнения обязанностей, принципы взаимодействия и взаиморасчетов между партнерами. Предусматривается форма юридического обслуживания проекта и его защиты.

Разрабатывается график реализации проекта, устанавливаются основные этапы, сроки и назначаются лица, ответственные за их выполнение.

Финансовый план. При разработке инвестиционной политики нужно знать общий объем средств, способы их рационального использования и привлечения различных источников финансирования, включая кредиты и займы.

Порядок составления финансового плана начинается с анализа собственных средств. Составляющие источников финансирования приведены в табл. 6.1.

Финансовых средств должно хватить на весь проект, так как в случае инвестиционной неудачи можно утратить собственность предприятия.

Таблица 6.1

Источники финансовых средств на начало реализации проекта

Наименование источника финансирования	Количество, тыс. руб.
Собственные средства:	
выручка от реализации акций	
собственные накопления, включая прибыль	
амортизационные отчисления	
выручка от продажи основных средств	
Итого	
Заемные и привлеченные средства:	
кредиты банков	
заемные средства других организаций	
долевое участие	
прочие заемные средства	
Итого	
Государственная поддержка проекта	
Всего	

Составляется календарный план денежных поступлений и платежей, при этом определяется сальдо притока и оттока средств. Сальдо финансовой деятельности определяется как разность суммы заемных средств и суммы погашения долга. При составлении финансового плана нужно учитывать инфляцию и изменение цен в период реализации проекта. Если инфляцию можно предусмотреть в соответствии с планами Минфина России, то изменение цен на продукцию реализации хозяйства нужно соотносить с ценами по региону за последнее время.

При внедрении проекта необходимо знать себестоимость продукции, которая будет производиться. Для этого в финансовом плане составляется калькуляция затрат на производство продукции. Статьи затрат на производство растениеводческой и животноводческой продукции подразделяются на постоянные и переменные.

Постоянные затраты включают организацию производства и управления, стоимость семенного и посадочного материала, амортизационные отчисления, затраты на ремонт основных средств, расходы на рекламу, выплату процентов за кредит, арендную плату, средства защиты растений и животных и др.

Переменные затраты связаны непосредственно с производством продукции. В состав этих затрат входит стоимость: удобрений, ГСМ, кормов, электроэнергии и других материалов, оплата труда и отчисления на социальные нужды, работы и услуги сторонних организаций, прочие затраты.

При составлении бизнес-плана вычисляется полная себестоимость производства продукции.

Важным элементом финансового плана является отчет о прибылях и убытках. Он отражает: производственную деятельность хозяйства при реализации проекта, а также показывает эффективность (покрытие производственных затрат доходами от реализации полученной продукции); балансовую прибыль, полученную до выплаты налогов, и чистую прибыль после выплаты. Форма отчета представлена в табл. 6.2.

Размер полученной прибыли определяется по снижению себестоимости.

Прибыль определяется следующим образом:

для реализуемой продукции, произведенной по проекту, из цены реализации вычитают себестоимость ($\Pi - С$);

при выполнении работ отдельными новыми машинами, которые косвенно влияют на цену реализации, прибыль приравнивают к величине снижения эксплуатационных затрат. Для определения чистой прибыли балансовая прибыль уменьшается на величину налогов.

При поступлении доходов от новой техники учитываются поступления средств, которые заработаны с помощью этой техники (работы, выполненные на стороне).

Таблица 6.2

Показатели прибыльности проекта

Наименование	Состояние до внедрения	Годы				
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Выручка от реализации						
Потери и налоги с продаж						
Чистый объем продаж						
Полная себестоимость						
В том числе:						
содержание основных средств						
из них затрат на содержание машин и оборудования						
Прибыль до выплаты налогов						
Налоги из прибыли						
Чистая прибыль						

Форма расчета баланса денежных расходов и поступлений показана в табл. 6.3.

Чтобы получить государственную поддержку, в этом разделе бизнес-плана показывают соответствие проекта требованиям на получение субсидий, льгот и гарантий за счет бюджета РФ. Например, в бюджете региона и страны предусмотрены средства на внедрение новых технологий производства говядины. Бизнес-план

Таблица 6.3

Баланс денежных расходов и поступлений по годам

Наименование	Годы					
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
Прибыль балансовая						
Амортизация						
Итого						
Получение кредита						
Освоение кредита						
Выплата кредита						
Налог на прибыль						
Баланс на начало года						

развития данного К(Ф)Х предусматривает именно это направление, поэтому глава хозяйства обращается в органы местной власти с просьбой о выделении средств (беспроцентного кредита и т. д.) для внедрения проекта на льготных условиях, в этом случае часть расходов государство берет на себя.

Эффективность и гарантии проекта. Полученные инвестиции (финансы, материалы, технику и др.) необходимо вернуть инвестору в денежном или натуральном виде. При этом нужно показать, как будут возвращены долги, т. е. составить прогноз получения средств в хозяйстве. Инвестор должен поверить в то, что он вложил деньги в прибыльное дело. Для этого в бизнес-плане показывается направленность и эффективность проекта, а также учитываются риски и гарантии.

Направленность и эффективность проекта. Инвесторы и партнеры прежде всего обращают внимание на то, какое направление выбрало хозяйство для получения экономического эффекта: производство экологически чистой продукции повышенного спроса, экспорт, замещение импортной продукции, энергосберегающее производство и т. д. Их интересует, как поддерживается этот проект органами местной и региональной власти.

Основными показателями эффективности реализации бизнес-плана являются: срок окупаемости, точка убыточности и бюджетный эффект.

Срок окупаемости проекта (СОП) — это время, за которое поступления от производственной деятельности (суммарный объем амортизации и чистой прибыли) покроют затраты на инвестиции всех источников финансирования. Срок окупаемости собственных вложений К(Ф)Х в проект равен периоду времени от начала финансирования до полного возврата суммы вложений.

Срок окупаемости инвестиционных средств равен периоду времени от начала финансирования до того, как инвестиционные вложения сравняются с суммой объема амортизации и чистой прибыли при условии возврата этих средств инвестору. Это означает, что долгов по проекту у фермера нет.

Точка безубыточности показывает границу объемов реализации, при увеличении которых хозяйство начинает получать прибыль, при уменьшении — убытки. Расчет точки безубыточности будет показан далее.

Бюджетный эффект проекта определяется дисконтированием объемов поступлений и выплат по годам реализации проекта. Дисконтирование — это приведение будущих доходов к настоящему моменту времени. Например, бизнес-план показывает доходы, которые должны быть получены через несколько лет. Они будут реальными, если предвидеть изменения, учитываемые дисконтированием, т. е. сегодняшняя стоимость умножается на коэффициент дисконтирования (K_d). Коэффициент дисконтирования равен го-