

УДК 005.511:631.153

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АГРАРНОЙ СФЕРЕ

К.А. ПЕТРОВ, Н.Г. КУЗНЕЦОВА

(ФГБОУ ВПО «Саратовский ГАУ»)

*Представлен практический опыт бизнес-планирования инновационных проектов в бизнес-инкубаторе Саратовского ГАУ. Рассмотрены основные факторы обеспечения экономической эффективности бизнес-проектов в аграрной сфере. Представлена авторская модель оценки экономической эффективности и «Дерево принятия решения» при реализации бизнес-проектов. Рассмотрена рекомендуемая структура бизнес-планов для сельскохозяйственных предприятий.*

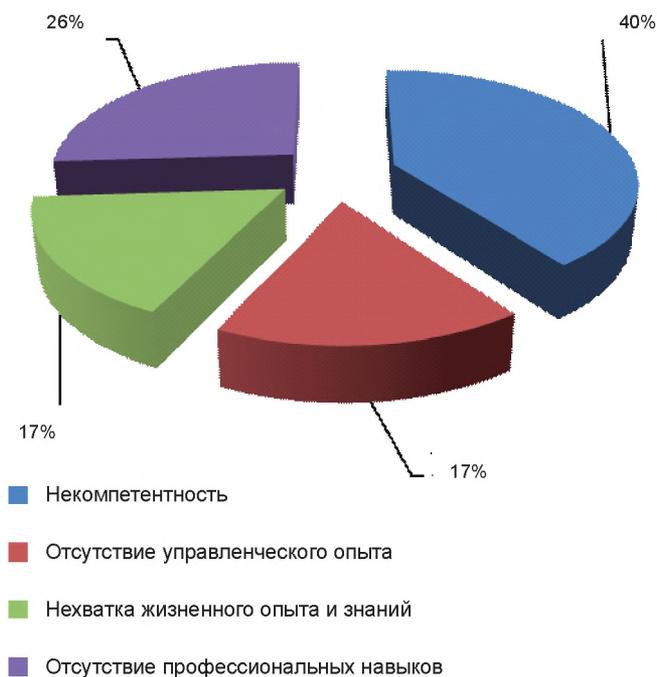
*Ключевые слова: бизнес-проектирование, сельскохозяйственные товаропроизводители, экономическая эффективность, рентабельность инвестиций.*

Принятие решения о реализации бизнес-проекта является серьезным шагом в развитии любого предприятия. Совершенно очевидно, что при этом необходимо четкое планирование и контроль при выполнении каждой операции. Общеизвестным механизмом стратегического планирования является составление бизнес-планов [3, 4]. К сожалению, руководители многих предприятий не всегда применяют данный механизм, несмотря на доказанную эффективность подобной работы. Особую актуальность данная проблема имеет для аграрных предприятий. Дефицит финансовых средств сельскохозяйственных организаций ставит под сомнение необходимость затрат на планирование, особенно если при привлечении заемных средств (например, коммерческих банков), составление бизнес-плана не является обязательным или он носит номинальный характер.

Статистика показывает, что даже в таких развитых странах, как США, Германия, Великобритания только половина предприятий удерживается на плаву хотя бы 18 месяцев. Лишь одному из пяти удается не разориться на протяжении первых 10 лет. По оценкам экспертов, основными причинами неудач является именно отсутствие четкой системы планирования (рис. 1) [1].

При этом активизация государственной агропродовольственной политики за последние годы создает организационные и экономические предпосылки для развития сельскохозяйственного производства. Следует учитывать также присоединение России к ВТО. Резкое отставание отечественного сельского хозяйства по уровню ресурсоемкое™ обуславливает острую необходимость реализации целого ряда инновационных проектов, что предусматривает совершенствование системы стратегического планирования в аграрной сфере.

Очевидно, что существенно изменить положение дел в сельском хозяйстве одними государственными мерами невозможно. Необходим последовательный переход от устаревших технологических основ хозяйствования к проектно-ориентированной модели функционирования аграрной экономики. Считаем, что инновационное развитие определяется главным образом самим агробизнесом, а государственные програм-



**Рис. 1.** Основные причины банкротства коммерческих организаций

мы должны создавать ему благоприятные макроэкономические условия. Передовой зарубежный опыт свидетельствует, что экономический рост обеспечивается за счет выявления внутренних резервов самих предприятий и освоения их инновационного потенциала [2].

Руководитель любого предприятия в первую очередь оценивает целесообразность реализации проекта. При этом следует опираться на общепризнанные экономические показатели, а обратить внимание на производственный потенциал предприятия — позволяет ли он самостоятельно реализовать проект. Кроме того, необходимо четко представлять, что реализация любого проекта процесс долгосрочный и отрицательно скажется на финансовой стабильности предприятия. Многие экономисты при разработке бизнес-плана не учитывают данный факт, что впоследствии приводит к невозможности завершения проекта или даже банкротству предприятия. В условиях финансовой нестабильности и общего снижения деловой активности недостаточно составить бизнес-план, необходимо провести предварительный анализ реализуемости проекта. Авторами разработан алгоритм принятия такого решения (рис. 2).

При привлечении заемных средств, безусловно, следует обратить внимание на возможность их возврата без ущерба для экономического благополучия предприятия. Считаем, что в данном случае целесообразно применять коэффициент покрытия долга с целью определения минимального уровня обеспеченности долговых обязательств по проекту. С целью обеспечения финансовой устойчивости предприятия, считаем целесообразным отказаться от проекта в случае не выполнения условия  $ICR > 1,5$ , поскольку сельскохозяйственные организации в текущей рыночной ситуации



Рис. 2. Алгоритм принятия решения о подготовке бизнес-плана

часто не могут компенсировать затраты на покрытие долга. Следует также учитывать, что при изменении условий привлечения заемных средств данное неравенство должно выполняться.

В схеме на рис. 2 также указаны дополнительные факторы, повышающие рентабельность проекта, например, здесь могут учитываться различные варианты кредитования.

Эффективность реализации самого проекта, помимо показателя рентабельности инвестиций, оценивается по внутренней норме доходности, которая должна обеспечивать возможность возврата ссудного процента, а также свидетельствовать об эффективности проекта по сравнению с альтернативными направлениями инвестиций.

Безусловно, в первую очередь реализация бизнес-проектов должна быть направлена на модернизацию производства и внедрение новых технологий.

Для формирования оптимального набора проектных технологий авторами предлагается следующая модель. Исходя из прогнозируемых размеров (лимитов) инвестиций в технологическое перевооружение производства данного вида продукции на перспективу необходимо использовать показатель прогнозируемой величины инвестиций в технологическое перевооружение производства ( $K_{\lambda}$ ). руб./т. Данная модель служит для первоначальной оценки реализуемости проекта с учетом набора технологий для внедрения, поэтому в дальнейшем для оценки эффективности инвестиций можно использовать общепринятые показатели, учитывающие временной разрыв между инвестициями и результатами инвестирования.

В табл. 1 представлена схема оценки экономической эффективности согласно предлагаемой модели.

Т а б л и ц а 1

**Комплекс технологий производства продукции**

Наименование технологий	Потребности в инвестициях на реализацию технологий, руб.	Общая экономия текущих затрат, руб.	Экономическая эффективность технологии, руб.
...	$Y_{j\lambda} V_{j\lambda}$	$P_{j\lambda}$	$S_{j\lambda}$
Всего	$K_{\lambda} = \sum_j Y_{j\lambda} V_{j\lambda}$	$\sum_j P_{j\lambda}$	$S_{\lambda} = \frac{\sum_j P_{j\lambda}}{\sum_j Y_{j\lambda} V_{j\lambda}}$

где  $Y_{\lambda}$  — удельная капиталоемкость производства л-ой продукции по новой технологии, руб./т;  $V_{\lambda}$  — целочисленные масштабы применения данной новой технологии производства  $\lambda$ -й продукции, т.

Таким образом, в результате данного расчета решается несколько вопросов по внедрению новой технологии на любом предприятии АПК:

- определяется набор технологий для внедрения на предприятии;
- выявляются потребности в инвестициях для реализации набора технологий, а также каждой технологии в отдельности;

- определяется эффект от внедрения новой технологии на предприятии (экономика затрат);
- оценивается экономическая эффективность как единичной технологии, так и группы технологий.

Авторы считают, что при разработке бизнес-плана следует руководствоваться типовой структурой, предложенной отраслевыми кредитными организациями например, ОАО «Россельхозбанк». Структура не имеет существенных отличий от рекомендованной в научной литературе:

- 1) титульный лист,
- 2) резюме проекта,
- 3) инициатор проекта,
- 4) сущность предлагаемого проекта,
- 5) анализ положения дел в отрасли,
- 6) анализ рынков сбыта продукции и закупок сырья,
- 7) организационный план,
- 8) финансовый план,
- 9) оценка рисков проекта,
- 10) обеспечение проекта.

Несмотря на общий характер структуры бизнес-плана, следует обратить внимание на отраслевые особенности его составления. В первую очередь следует отметить сезонный характер большинства сельскохозяйственных работ и соответствующую структуру доходов и расходов. В зимний период целесообразно проводить мероприятия по обучению персонала, повышению квалификации, оценке проведенных операций, контролю проекта и устранению несоответствий.

Реализация предлагаемого авторами подхода апробирована в центре бизнес-проектирования инноваций в АПК и бизнес-инкубаторе Саратовского государственного аграрного университета им. Н.И. Вавилова. За период их функционирования было разработано более 20 проектов для средних и крупных предприятий АПК, в т.ч. российско-американский проект по созданию модельного крестьянского (фермерского) хозяйства в Красноармейском районе Саратовской области; проект развития «Агроцентра» Саратовского государственного аграрного университета им. Н.И. Вавилова, развития торгового и бытового обслуживания в сельской местности по заказу Министерства сельского хозяйства Российской Федерации. Были разработаны проекты для малых и средних предприятий разного уровня финансовой устойчивости и различного объема инвестиций (табл. 2).

По результатам бизнес-проектной деятельности можно выделить следующие ключевые проблемы в данной сфере:

- существенная зависимость аграрных предприятий от климатических факторов и рыночной цены на готовую продукцию, что снижает достоверность долгосрочного планирования и требует развития системы информационно-консультационной поддержки;
- значительное влияние государственной поддержки при компенсации процентов по кредитам, которая часто, несмотря на взятые государством обязательства, не выполняется в срок, что ведет к снижению финансовой устойчивости предприятия;
- длительный срок окупаемости большинства проектов в аграрной сфере, что требует от предприятия серьезного стратегического планирования и анализа рисков;

## Показатели экономической эффективности отдельных проектов, разработанных в бизнес-инкубаторе Саратовского ГАУ

Наименование заказчика	Сущность проекта	Инвестиции, млн руб.	Срок окупаемости, (РВР), лет	Дисконтированный срок окупаемости (DPBP), лет	Общая рентабельность инвестиций, %	Рентабельность производства продукции, %	Внутренняя норма доходности (IRR)
УНПК «Агроцентр», г. Саратов	Производство продукции защищенного грунта	153	5,8	8,2	19	60	16
КФХ «Тимралиевское» Энгельского района Саратовской области	Развитие растениеводства и животноводства	6,6	6,0	7,9	36	37	15
НИИ сельского хозяйства Юго-Востока	Создание системы аридного земледелия	42,0	5,0	6,0	34	...	14
ООО «Эверест» Саратовского района Саратовской области	Производство и переработка молока	445,1	5,9	8,3	17	56	15
ООО «Александровское» Калининского района Саратовской области	Комплекс по производству молока	104,5	4,0	6,0	32	93	15
ЗАО «Радищев» Новоузенского района Саратовской области	Комплексное развитие предприятия	358,6	6,4	7,7	19	32	15
КФХ «Виктория-М» Энгельского района Саратовской области	Организационно-экономическое и технико-технологическое развитие аграрного производства	20,9	5,9	7,1	21	37	16

- неопределенность в связи с политическими факторами, связанными с присоединением к ВТО, что приводит к замораживанию ряда перспективных проектов;
- большое количество документов, необходимых для получения государственной субсидии.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что реализация эффективных бизнес-проектов в аграрной сфере вполне возможна, но необходимы более тщательное планирование и учет целого ряда внешних факторов, которые в других отраслях оказывают несущественное влияние. Срыв проекта в аграрной сфере более вероятен в связи со значительными рисками при его реализации. Следовательно, при бизнес-планировании необходимо сократить факторы неопределенности до минимума и особое внимание обратить на обеспечение финансовой устойчивости предприятия в период реализации проекта.

### Библиографический список

1. *Баринов В.А.* Бизнес-планирование. М.: Форум, Инфра-М, 2003. 272 с.
2. *Воротников И.Л., Петров К.А.* Бизнес-проектирование инновационной деятельности предприятий АПК // Экономика сельского хозяйства России. 2008. №3. С. 78-82.
3. *Iarrick R.* Beginnings are important // Paper360. 2007. Vol. 2. Iss. 2. P. 24.
4. *O'Brien F.A., Meadows M.* Scenario orientation and use to support strategy development // Technological Forecasting and Social Change. 2013. Vol. 80. Iss. 4. P. 643-656.

## IMPROVEMENT OF BUSINESS-PROJECT ACTIVITIES IN THE AGRICULTURAL SECTOR

K.A. PETROV, N.G. KUZNETSOVA

(Saratov State Agrarian University named in honour of N.N. Vavilov)

*In article presents practical experience of business planning innovative projects developed in the business incubator of Saratov State Agrarian University. The main factors influencing business projects efficiency in agrarian sector are considered as well. The authors presented a model of economic evaluation and the "decision-making tree" for implementation of business projects. The recommended structure of business plans for agricultural enterprises is also considered in the article.*

*Key words: business planning, agricultural producers, economic efficiency, return on investment.*

**Петров Константин Александрович** — к. э. н, доцент кафедры инновационной деятельности и управления бизнесом ФГБОУ ВПО «Саратовский ГАУ» (410012, г. Саратов, Театральная пл., 1; тел.: 8 (8452) 23-69-25; e-mail: konpetrov@yandex.ru).

**Кузнецова Наталья Григорьевна** — соискатель кафедры инновационной деятельности и управления бизнесом ФГБОУ ВПО «Саратовский ГАУ». Тел.: 8 (960) 341-08-12.