БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ И ЕГО ПРИМЕНЕНИЕ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Для осуществления своей деятельности каждый предприниматель, как опытный, так и начинающий, должен обладать информацией о материальных, финансовых, трудовых и интеллектуальных ресурсах организации, возможных источниках их получения. Вместе с тем он обязан рассчитывать эффективность использования этих ресурсов в процессе производственно-хозяйственной деятельности организации.

В настоящее время невозможно добиться стабильного успеха в деле без четкого планирования своей деятельности, постоянного сбора и анализа информации как о внешней, так и о внутренней среде организации.

По этому поводу один из законов организации, проявляющийся преимущественно в динамике (в процессах), получивший название Закон информированности – упорядоченности, гласит, что в организационном целом не может быть больше порядка, чем информации. Упорядоченность – характеристика системы, отражающая наличие определенным образом установленных взаимосвязей. Чем больше качественной информации, тем устойчивее организация. Порядок в принципе можно признать полным, если в организации нашли практическое воплощение следующие аспекты упорядоченности, вытекающие из того, что определены:

- границы системы (организации), т.е. установлено, какие именно элементы она включает;
- переменные, которые характеризуют элементы отражающие систему;
- характер действия каждого элемента и система их взаимодействия.

Упорядоченность в организациях устанавливается с помощью планирования. Планирование деятельности организаций заставляет руководителей фундаментально изучить современное состояние и перспективы субъектов хозяйствования, побуждая конкретно определить свои цели и пути их достижения; позволяет осуществить более четкую координацию предпринимаемых усилий

по достижению поставленных задач; определяет перечень показателей деятельности, необходимых для последующего контроля; делает предприятие более подготовленным к внезапным изменениям во внешней среде.

Главное достоинство планирования заключается в том, что план позволяет ответить на важнейший вопрос: стоит заниматься тем или иным видом продукции, вкладывая деньги, принесет ли это дело доходы, окупающие все затраты и дающие возможность осуществлять расширенное воспроизводство.

Несколько последних лет в экономической литературе широко используется термин «бизнес-планирование» причем его рассматривают в тесной связи со стратегическим управлением, предполагающим ориентацию деятельности исходя из параметров внешней среды. А отсюда, естественно, возрастание роли маркетинговой работы, необходимость систематизированного сбора рыночной информации, ее структуризация и анализ, проведение комплексного анализа внешней и внутренней среды по видам деятельности, прогнозирование, выработка рыночных стратегий.

Поэтому управление предприятием через бизнес-планирование в сравнении с традиционным планированием представляет собой качественно новые подходы к определению перспектив развития предприятия. Бизнес-планирование определяет стратегические цели, будущую структуру хозяйственной деятельности, под которую по целевому выделяются ресурсы. Тогда планирование как бы дополняет стратегическое управление (бизнес-планирование), будучи подчиненной составной частью.

Традиционная система планирования и бизнес-планирование различаются по разным позициям.

Целью в первом случае является улучшение организации внутри предприятия на основе рационального распределения ресурсов, установления плановых показателей и контроля за результатами. При бизнес-планировании налицо внешняя ориентация с целью выживания и адаптации к рынку, развитие предприятия в условиях меняющейся внешней среды.

При традиционной системе планирования предприятие рассматривается как закрытая система в малой степени зависящая от изменений внешней среды. Поэтому основные усилия сосредотачиваются на проблеме наилучшего использования ресурсов.

Существенно меняется и технология планирования. При обычном планировании широко используется экстраполяция существующих тенденций с учетом некоторых корректировок в будущем. При бизнес-планировании изменения вносятся на основе скользящего планирования. Здесь детально прорабатывается план первого года, и планы на последующие годы носят характер прогнозов.

Результаты деятельности предприятий при традиционной системе оцениваются по показателям эффективности производства: уровень рентабельности, уровень производства, производительность труда и др. При бизнес-

планировании определяющим является доля предприятия на рынке, преимущества перед конкурентами, степень приспособленности к рынку и др.

Одним из главных инструментов бизнес-планирования является прогнозирование и регулирование финансовых потоков. Организация должна осуществлять планирование финансовых потоков на различный временной период и проводить постоянный оперативный мониторинг их движения. Финансовые потоки контролируются как по отдельным видам продукции, так и в целом по предприятию. Расхождение запланированных и реальных потоков свидетельствует о том, что текущая рыночная ситуация отличается от той которая прогнозировалась. Тогда предприятие должно осуществить мероприятие по перераспределению материально-денежных ресурсов. Управление финансовыми потоками позволяет иметь инструментарий оценки эффективности деятельности предприятий и будет способствовать более адекватному реагированию на изменение рыночной среды.

Для осуществления управления финансовыми потоками широко применяется подсистема бюджетирования. С этой целью разрабатываются планы доходов, расходов по определенному перечню системы бюджетов с возможностью работы по ним в реальном времени. В данном случае требуется особая технология взаимодействия подразделений между собой, служб и руководства при подготовке плановых документов. При традиционной системе отслеживание движения финансовых средств, финансовых результатов в реальном времени не ведется, не просчитываются варианты прогнозов.

Особенности бизнес-планирования в сельскохозяйственных организациях будут во многом определяться некоторыми особенностями отрасли.

Это прежде всего сезонность производства и связанное с ним поступление денежной выручки от реализации продукции. Сроки поступления денежной выручки будут зависеть от специализации производства. Например, при производстве молока – более равномерное с некоторым снижением в зимний период и ростом летом, при производстве зерна большая часть выручки будет поступать в конце лета – начале осени. При многоотраслевом производстве, что сейчас наиболее распространено в Республике Беларусь, расчет финансовых потоков в части притоков позволяет отследить периоды, в которые нет поступления средств. Это, в свою очередь, заставит руководителей внести изменения в структуру производства, в сортовой состав по срокам созревания сельскохозяйственных культур, в графики сдачи скота на мясо и др.

Вторая особенность связана с несовпадением во времени периода производства продукции и рабочего процесса. Она будет учтена в оттоках финансовых потоков. Данная информация позволяет установить периоды наибольшей потребности в ресурсах и, следовательно, заставит изыскать источники покрытия этой потребности. Это могут быть кредиты, собственные средства (в т.ч. и за счет внесения изменений по притокам) и др.

Оборачиваемость ресурсов в сельском хозяйстве идет значительно медленнее чем в других отраслях. Поэтому очень быстрое реагирование на изменения во внешней среде в сельскохозяйственных предприятиях быть не может. Но вносить изменения в связи с ростом цен, например, на энергоносители, удобрения, изменения тарифной ставки в начале года с целью возможной корректировки структуры посевных площадей, поиска новых каналов сбыта продукции, новых поставщиков и др. необходимо.

Форма бизнес-плана развития коммерческой организации на 2007 год, представленная Министерством сельского хозяйства и продовольствия РБ, для расчетов в сельскохозяйственных организациях, несомненно, содержит большое количество нужной информации. Однако, по-нашему мнению, некоторые данные перегружают план и не всегда могут быть рассчитаны (в частности форма 2).

Расчета же финансовых потоков в предлагаемом бизнес-плане нет. Это затрудняет отслеживание движения средств и их сравнение с плановыми параметрами.

Таким образом, постепенный переход от традиционной системы планирования в сельскохозяйственных организациях к бизнес-планированию даст возможность сделать планы инструментом управления, повысив тем самым роль планово-экономической работы.