

**РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ  
(ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА)**

**Development of a business plan for an agricultural enterprise (innovation project)**

**А. С. Азанова**, студент

**А. В. Ручкин**, доцент кафедры менеджмента и экономической теории

Уральский государственный аграрный университет

(Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, 42)

*Рецензент:* Н. К. Шеметова, кандидат экономических наук, доцент, УИУ РАНХиГС

**Аннотация**

Статья посвящена анализу показателей финансово-хозяйственной деятельности сельскохозяйственного предприятия и разработке бизнес-плана для улучшения деятельности хозяйствующего субъекта. При этом были рассчитаны и проанализированы основные показатели, отражающие финансовое состояние предприятия. Результаты анализа свидетельствуют о том, что на предприятии отмечается неустойчивое финансовое состояние, а деятельность является убыточной. Подтверждением этого факта является снижение показателей ликвидности, деловой активности, финансовой устойчивости, рентабельности деятельности, рентабельности использования имущества и капитала. Соответственно, дальнейшее функционирование рассматриваемого предприятия возможно только в случае устранения выявленных недостатков финансово-хозяйственной деятельности и в разработке бизнес-плана по улучшению деятельности предприятия. В статье представлены ключевые направления разработки бизнес-плана предприятия.

**Ключевые слова:** предприятие, ликвидность, финансовая устойчивость, деловая активность, рентабельность, финансовое состояние, финансово-хозяйственная деятельность, бизнес-план, эффективность производства, показатели эффективности отрасли, выручка, себестоимость, рентабельность.

**Summary**

The article is devoted to the analysis of indicators of financial and economic activity of an agricultural enterprise and the development of a business plan to improve the activity of an economic entity. At the same time, the main indicators reflecting the financial condition of the enterprise were calculated and analyzed. The results of the analysis indicate that the company has an unstable financial condition, and the activity is unprofitable. This fact is confirmed by a decrease in the indicators of liquidity, business activity, financial stability, profitability of operations, profitability of the use of property and capital. Accordingly, the further functioning of the enterprise under consideration is possible only if the identified shortcomings of financial and economic activities are eliminated and in the development of a business plan to improve the company's activities. The article presents the key areas of development of the business plan of the enterprise.

**Keywords:** enterprise, liquidity, financial stability, business activity, profitability, financial condition, financial and economic activity, business plan, production efficiency, industry performance indicators, revenue, cost, profitability.

Государственная политика, направленная на повышение конкурентоспособности аграрной отрасли и импортозамещения в производстве сельскохозяйственной продукции, способствует тому, что аграрная отрасль экономики Свердловской области на протяжении ряда последних лет лидирует среди субъектов Уральского федерального округа по производству молока,

продуктивности коров, находится на втором месте по производству мяса скота и птицы [4; 1].

На современном этапе реализации хозяйственной деятельности отмечается наличие неустойчивого и неопределенного состояния, выражением которого признается неоднородная динамика показателей производственной и финансовой деятельности экономических субъектов. Существенным моментом в данном случае признается реализация анализа финансово-хозяйственной деятельности. Под анализом финансово-хозяйственной деятельности предприятия понимается процесс, связанный с реализацией углубленного исследования главных компонентов деятельности предприятия, а также обоснование направлений, благодаря которым обеспечивается совершенствование основных индикаторов [3].

Основанием процесса анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия признается исследование изменения ключевых показателей функционирования и отдельных факторов, которые способствуют сдерживанию темпов прироста производства и продаж, отражение которых происходит в снижении финансовых результатов экономического агента. Благодаря исследованию основных аспектов финансово-хозяйственной деятельности предприятия происходит процесс разработки плана, регламентирующего повышение эффективности деятельности предприятия [1].

Необходимо отметить, что анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия не является конечной целью предприятия. Существенным моментом является осуществление оптимального управления финансовыми ресурсами, признающееся базой для успешной деятельности хозяйствующего субъекта в целом. Кроме того, на основании полученных итогов анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия осуществляется разработка мероприятий, за счет которых имеется возможность совершенствования деятельности предприятия и разрабатывается бизнес-план для реализации этих совершенствований.

В качестве объекта исследования признается сельскохозяйственное производственное предприятие «Первоуральский» (СХПК «Первоуральский») [2].

СХПК «Первоуральский» является сельскохозяйственным предприятием, находится в Свердловской области. Основным направлением специализации предприятия является производство овощей и молока, в состав дополнительных направлений деятельности относятся производство картофеля и производство мяса крупного рогатого скота. При этом предприятие признается одним из ведущих на территории Свердловской области, занимающихся овощемолочным направлением деятельности.

В первую очередь, требуется провести анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности СХПК «Первоуральский» за 2017-2019 гг. В данном случае необходимо акцентировать внимание на анализ таких показателей, как: показатели ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности, рентабельности деятельности и рентабельности использования имущества и капитала предприятия.

Результаты расчета показателей ликвидности деятельности СХПК «Первоуральский», представленные в таблице 1, свидетельствуют о том, что показатели ликвидности предприятия не соответствуют нормативным значениям. Кроме того, за анализируемый период отмечается снижение показателей ликвидности: коэффициент текущей ликвидности – с 1,486 в 2017 г. до 1,105 в 2019 г.; коэффициента быстрой ликвидности – с 0,268 в 2017 г. до 0,205 в 2019 г. Снижение представленных показателей, безусловно, является отрицательной тенденцией в деятельности предприятия. В то же время коэффициент абсолютно ликвидности характеризуется повышением с 0,0007 в 2017 г. до 0,0016 в 2019 г.

Таблица 1

**Показатели ликвидности деятельности СХПК «Первоуральский» в 2017-2019 гг.<sup>1</sup>**

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	Изменение		Нормативное значение
				2019- 2018	2019- 2017	
1. Коэффициент текущей (общей) ликвидности	1,486	1,504	1,105	-0,399	-0,382	не менее 2.
2. Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	0,268	0,279	0,205	-0,073	-0,063	1 и более.
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,0007	0,0020	0,0016	0,000	0,001	0,2 и более.

Следующим этапом является оценка деловой активности предприятия с применением показателей оборачиваемости (табл. 2).

Таблица 2

**Показатели оборачиваемости деятельности СХПК «Первоуральский» в 2017-2019 гг.<sup>1</sup>**

Показатель	Годы			Отклонение	
	2017	2018	2019	2019-2018	2019-2017
Оборачиваемость оборотных средств	3,39	2,82	4,04	1,22	0,66
Оборачиваемость запасов	0,900	0,869	0,835	-0,03	-0,06
Оборачиваемость дебиторской задолженности	4,09	3,83	3,68	-0,16	-0,41
Оборачиваемость кредиторской задолженности	2,23	2,07	1,19	-0,88	-1,05
Оборачиваемость краткосрочной задолженности	2,19	2,13	1,50	-0,63	-0,69
Оборачиваемость активов	0,27	0,26	0,21	-0,04	-0,06
Оборачиваемость собственного чистого капитала	2,80	2,60	3,89	1,29	1,09

Показатели оборачиваемости СХПК «Первоуральский», представленные в таблице 2, свидетельствуют о снижении деловой активности. Подтверждением этого является снижение в 2019 г. в сравнении с 2017 г. следующих показателей: оборачиваемость запасов – на 0,06 оборота; оборачиваемость дебиторской задолженности – на 0,41 оборот; оборачиваемость кредиторской задолженности – на 1,05 оборота; оборачиваемость краткосрочной задолженности – на 0,69 оборота; оборачиваемость активов – на 0,06 оборота. Кроме того, отмечается рост оборачиваемости оборотных средств – на 0,66 оборота; оборачиваемость собственного чистого капитала – на 1,09 оборота. Безусловно, снижение показателей оборачиваемости является отрицательной тенденцией и свидетельствует о необходимости реализации мероприятий по повышению деловой активности.

Успешное функционирование предприятия возможно только в случае финансовой стабильности предприятия. Проанализируем изменение показателей финансовой устойчивости (табл. 3).

В 2019 г. в сравнении с 2017 г. и 2018 г. в СХПК «Первоуральский» изменение показателей финансовой устойчивости не является однородным. При этом отмечается как повышение, так и снижение отдельных показателей. В 2019 г. в сравнении с 2017 г. на предприятии зафиксирован рост следующих показателей: коэффициент финансового левериджа – на 0,057; индекс постоянного актива – на 0,085; коэффициент мобильности оборотных средств – на 0,001. Снижение финансовой устойчивости выражается в снижении следующих показате-

<sup>1</sup> Составлено автором на основании [4]

лей: коэффициент автономии – на 0,008; коэффициент покрытия инвестиций – на 0,008; коэффициент маневренности собственного капитала – на 0,125; коэффициент мобильности имущества – на 0,053; коэффициент обеспеченности запасов – на 0,283. В СХПК «Первоуральский» отмечается снижение финансовой устойчивости предприятия, что, безусловно, признается отрицательной тенденцией.

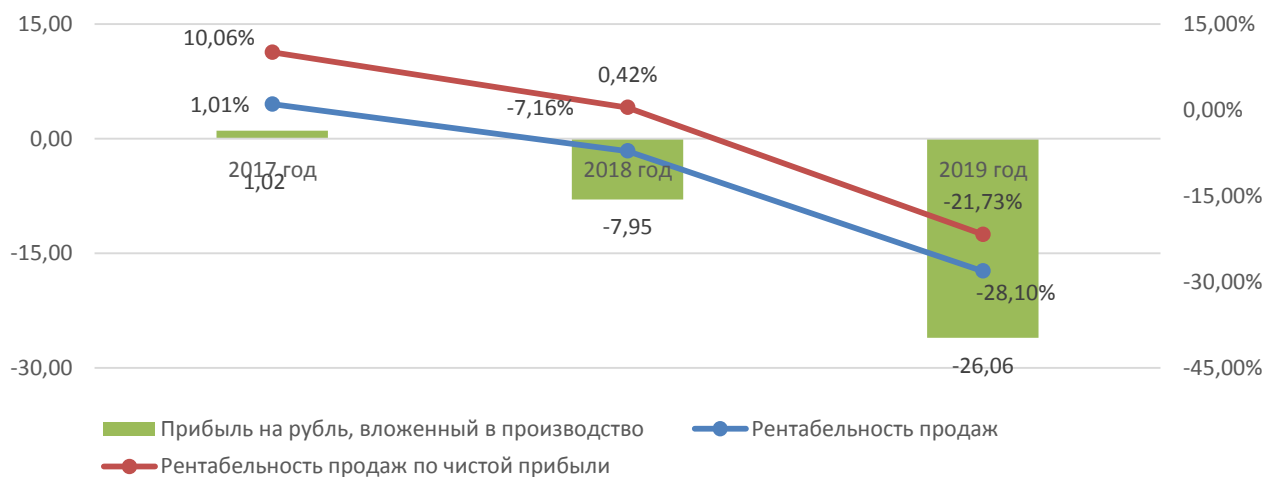
Таблица 3

**Финансовая устойчивость деятельности СХПК «Первоуральский» в 2017-2019 гг.<sup>2</sup>**

Показатель	Значение показателя			Изменение (+, -)	
	2017 год	2018 год	2019 год	2019 - 2018	2019 - 2017
Коэффициент автономии	0,719	0,743	0,711	-0,032	-0,008
Коэффициент финансового левериджа	0,344	0,325	0,401	0,075	0,057
Индекс постоянного актива	0,879	0,856	0,964	0,107	0,085
Коэффициент покрытия инвестиций	0,719	0,743	0,711	-0,032	-0,008
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,167	0,164	0,042	-0,122	-0,125
Коэффициент мобильности имущества	0,368	0,364	0,315	-0,049	-0,053
Коэффициент мобильности оборотных средств	0,000	0,001	0,001	0,000	0,001
Коэффициент обеспеченности запасов	0,399	0,411	0,116	-0,295	-0,283
Коэффициент краткосрочной задолженности	1,000	1,000	1,000	0,000	0,000

С целью оценки эффективности деятельности предприятия необходимо определить показатели рентабельности деятельности и показатели рентабельности использования имущества и капитала (рис. 1).

Данные, представленные на рисунке 1, свидетельствуют о том, что в анализируемом предприятии в 2018-2019 гг. показатели рентабельности деятельности имели отрицательное значение. Основной причиной такого положения является получение убытка от деятельности предприятия, что является подтверждением ухудшения финансовой ситуации на предприятии. Так, в 2019 г. все показатели рентабельности деятельности имели отрицательное значение, а именно: рентабельность продаж – минус 28,10%; рентабельность продаж по ЕВИТ – минус 28,10%; рентабельность продаж по чистой прибыли – минус 21,73%. Отрицательное значение показателей рентабельности деятельности предприятия, безусловно, свидетельствует о неэффективности функционирования и необходимости реализации мероприятия по повышению эффективности деятельности.



<sup>2</sup> Составлено автором на основании [4]

Помимо оценки рентабельности деятельности в рамках анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия необходимо оценить рентабельность использования имущества и капитала (табл. 4).

Таблица 4

**Рентабельности использования имущества и капитала  
СХПК «Первоуральский» в 2017-2019 гг.<sup>3</sup>**

Показатель рентабельности, %	Годы			Изменение	
	2017	2018	2019	2019-2018	2019-2017
Рентабельность собственного капитала (ROE)	7,588	0,290	-13,087	-13,377	-20,675
Рентабельность чистого капитала	28,205	1,087	-84,584	-85,671	-112,789
Рентабельность активов (ROA)	5,458	0,215	-9,304	-9,519	-14,762
Прибыль на инвестированный капитал (ROCE)	0,075	0,005	-0,130	-0,135	-0,205
Рентабельность производственных фондов	0,868	-5,795	-17,561	-11,765	-18,428
Фондоотдача, коэффициент	1,693	1,643	1,300	-0,343	-0,393

В деятельности СХПК «Первоуральский» за анализируемый период отмечается снижение эффективности использования имущества и капитала. При этом в 2019 г. в сравнении с 2017 г. зафиксировано снижение следующих показателей: рентабельность собственного капитала – на 20,675%; рентабельность чистого капитала – на 112,789%; рентабельность активов – на 14,762%; прибыль на инвестированный капитал – на 0,205%; рентабельность производственных фондов – на 18,428%; фондоотдача – на 0,393 руб. Снижение представленных показателей, безусловно, признается отрицательной тенденцией в деятельности предприятия.

В рамках анализа финансово-хозяйственной деятельности СХПК «Первоуральский» за 2017-2019 гг. были рассчитаны такие показатели, как: ликвидность, оборачиваемость, финансовая устойчивость, рентабельность деятельности, рентабельность использования имущества и капитала. Результаты проведенного анализа свидетельствуют об ухудшении финансовой ситуации на предприятии. Подтверждением этого является снижение показателей ликвидности, в том числе коэффициента текущей ликвидности и коэффициента быстрой ликвидности, оборачиваемости запасов, оборачиваемости дебиторской задолженности, оборачиваемости кредиторской задолженности, оборачиваемости краткосрочной задолженности, оборачиваемости активов, коэффициента автономии, коэффициента покрытия инвестиций, коэффициента маневренности собственного капитала, коэффициента мобильности имущества, коэффициента обеспеченности запасов. Значимым фактом, свидетельствующим о неэффективности деятельности предприятия, является отрицательное значение всех показателей рентабельности, а именно: рентабельности продаж, рентабельности продаж по ЕВІТ, рентабельности продаж по чистой прибыли, рентабельности собственного капитала, рентабельности чистого капитала, рентабельности активов, прибыли на инвестированный капитал, рентабельности производственных фондов, фондоотдачи.

По итогам анализа финансово-хозяйственной деятельности СХПК «Первоуральский» установлены признаки недостаточной ликвидности, платежеспособности, финансовой

<sup>3</sup> Составлено автором на основании [4]

устойчивости и деловой активности субъектов хозяйствования, благодаря которым происходит установление диспропорций в развитии предприятия. В частности, отсутствие достаточного уровня ликвидности бухгалтерского баланса и активов предприятия является свидетельством о наличии повышенного уровня риска невыполнения предприятием наиболее срочных обязательств. Дефицитное состояние собственного оборотного капитала свидетельствует о том, что имеется существенный объем кредиторской задолженности. Наличие проблем, связанной с замедлением оборачиваемости ресурсов коммерческой организации, свидетельствует о недостаточности уровня деловой активности предприятия. Соответственно, могут быть выделены основные направления совершенствования финансово-хозяйственной деятельности СХПК «Первоуральский» (рис. 2).

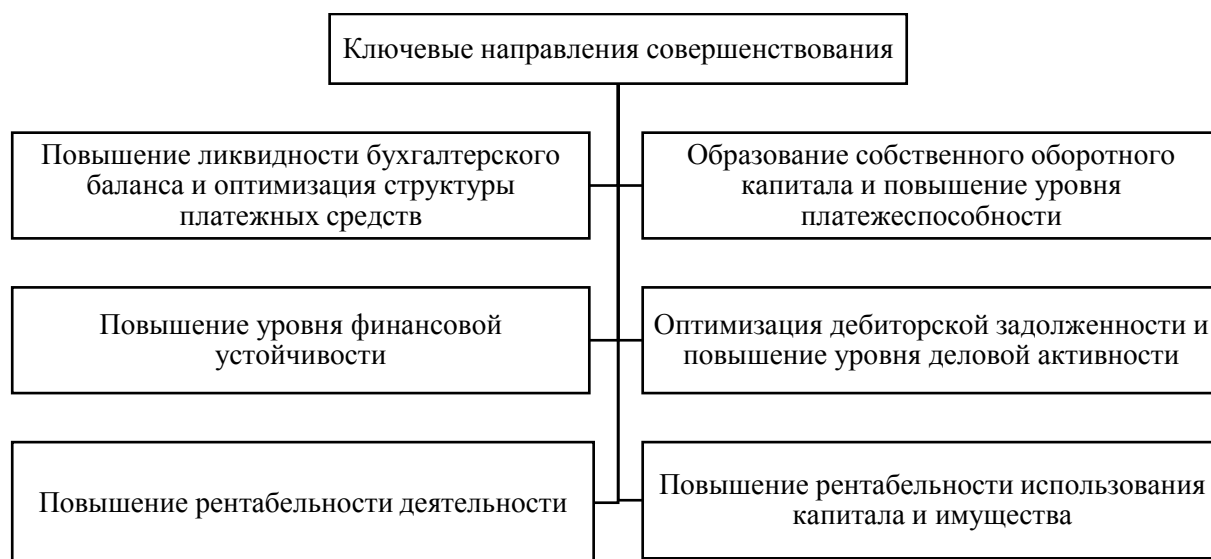


Рис. 2. Ключевые направления совершенствования финансово-хозяйственной деятельности предприятия<sup>4</sup>

Таким образом, по итогам анализа показателей финансово-хозяйственной деятельности СХПК «Первоуральский» было установлено снижение основных показателей финансового состояния. При этом деятельность предприятия по итогам 2018-2019 гг. является убыточной, свидетельством этому являются отрицательные показатели рентабельности. Соответственно, дальнейшее успешное функционирование предприятия невозможно представить без устранения проблем финансово-хозяйственной деятельности, а также реализации соответствующих мероприятий. В данном случае в СХПК «Первоуральский» требуется реализация мероприятий, нацеленных на совершенствование всех аспектов деятельности, как финансовых результатов, так и показателей ликвидности и платежеспособности, деловой активности, финансовой устойчивости. Кроме того, требуется определить возможностям совершенствования функционирования предприятия в рыночные отношения, а также формирования способности самофинансирования, самоокупаемости, повышение эффективности применения финансовых ресурсов, обеспечения устойчивости функционирования хозяйствующего субъекта.

Рассмотрев финансово-хозяйственную деятельность предприятия и сделав выводы по ее совершенствованию можно перейти к разработке бизнес-плана (инновационного проекта).

<sup>4</sup> Составлено автором

**Целью составления бизнес-плана развития предприятия сельского хозяйства являются:**

- рентабельность осуществляемого вида деятельности предприятия и ее обоснование;
- сбыт и продажа готовой продукции при наращивании мощности производства, т.е. изучение условий рынка;
- анализ финансовых результатов бизнеса и построение финансовой стратегии предприятия при внедрении инновационных технологий.

Конечным результатом бизнес-плана должен стать:

- устойчивый объем производства и реализация сельскохозяйственной продукции;
- удовлетворение спроса населения в продуктах сельскохозяйственного производства;
- получение прибыли, достаточной для погашения заемных средств и для дальнейшего развития производства.

Мероприятия развития бизнес-плана предприятия сельского хозяйства сочетаются с региональными программами развития аграрного сектора экономики Свердловской области и повышения обеспеченности населения продуктами первой необходимости.

**Способ достижения цели:**

- модернизация оборудования
- освоение и применения новейших технологий в производстве продукции и снижение себестоимости продукции
- расширение действующего производства
- разработка и выпуск новой конкурентоспособной продукции
- выход на новые рынки сбыта
- заключение долгосрочных договоров с перерабатывающими предприятиями.

Для составления бизнес-плана развития предприятия сельского хозяйства необходимо провести маркетинговое исследование отрасли, изучить конкурентов и определить основные направления для улучшения хозяйственной деятельности предприятия.

### **Библиографический список**

1. *Александрова Ю. Я.* Пути улучшения финансового состояния предприятия [Электронный ресурс] // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 11. Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2017/11/84927> (дата обращения: 04.11.2020).
2. Официальный сайт СХПК «Первоуральский» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://shpk-pervouralskij.tiu.ru/> (дата обращения: 04.11.2020).
3. *Пунченко А. А., Романенко Т. С., Царева А. Р., Тахумова О. В.* Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации и разработка направлений ее совершенствования [Электронный ресурс] // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 29 (3). С. 294-300. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-finansovo-hozyaystvennoy-deyatelnosti-organizatsii-i-razrabotka-napravleniy-ee-sovershenstvovaniya> (дата обращения: 04.11.2020).
4. СХПК «Первоуральский»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ [Электронный ресурс] // Audit-it.ru. Режим доступа: [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/6625005860\\_skhpk-pervouralskiy](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/6625005860_skhpk-pervouralskiy) (дата обращения: 04.11.2020).
5. *Кижлай Г. М., Кочурова Е. В., Рогалева Н. С.* Импортозамещения продукции животноводства и факторы, его обуславливающие // Аграрный вестник Урала. 2016. № 04 (146). С. 98-108.

6. Официальный сайт Управления Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области и Курганской области [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://sverdl.gks.ru>.

7. Общая характеристика сельского хозяйства Свердловской области по состоянию на 2018 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://agrovesti.net/lib/regionals/region-66/obshchaya-kharakteristika-selskogo-khozyajstva-sverdlovskoj-oblasti-po-sostoyaniyu-na-2018-god.html>.