

Світлій пам'яті  
батьків моїх —  
Ірини Василівни  
та Миколи Яковича —  
присвячую



## ВСТУП

Ставлення до планування в країнах колишнього СРСР як на державному рівні, так і на рівні підприємств різко змінилось: від фетишизації до нігілізму, майже повного його відкидання. Абсолютна більшість аграрних підприємств не йдуть далі складання виробничої програми, не планують витрати і собівартість продукції, не складають фінансовий план, не розробляють госпрозрахункові плани підрозділів. Спостерігається майже повне згортання планово-економічної роботи — пряме руйнування економічних основ цивілізованого ринку.

Усупереч загальноприйнятим в Україні твердженням про неадекватність і неможливість планування з використанням вартісних показників в умовах економічної кризи, інфляції і нестабільного законодавства [103, с. 139] автор глибоко переконаний у зворотному. Про це свідчить досвід як ряду господарств України, так і розвинених країн світу, де стало аксіомою: чим більше хаосу в зовнішньому середовищі, тим більше порядку має бути у внутрішній організації дій підприємства. Саме планування, що є провідною функцією управління, має відіграти важливу роль у виході з економічної кризи, у стабілізації і розвитку підприємств — головної ланки виробничої сфери.

Викладеним вище зумовлені структура і логіка підручника. За змістом він охоплює чотири частини: 1) основи та організація планування на підприємстві; 2) планування виробництва продукції і використання ресурсів; 3) планування собівартості продукції і фінансовий план підприємства; 4) планування розвитку підприємства.

У першій частині детально викладено основи планування (суть, місце в менеджменті підприємства, принципи, методи), розглянуто види планів (стратегічні, бізнес-плани, поточні, оперативні), організацію планової роботи на підприємстві.

Другу частину присвячено обґрунтуванню маркетингової та виробничої програм аграрного підприємства (з рослинництва, тваринництва, промислових виробництв); плануванню використання основних засобів, обслуговуючих виробництв і витрат на їх експлуатацію; плануванню праці й соціального розвитку колективу.

Третя частина підручника охоплює планування витрат, собівартості продукції, фінансове планування і контроль та організацію виконання планів. Тут увага загострюється на особливостях розробки і використання вартісних показників у плануванні (нормативи витрат, собівартість продукції, фінансові баланси тощо), застосуванні сучасних економіко-математичних методів і ПК при обґрунтуванні виробничої програми підприємства, плануванні витрат і собівартості продукції і т. д.

У четвертій частині розглядаються питання стратегічного і перспективного планування; планування оновлення продукції, інновацій, а також розробки проєктів, зокрема бізнес-планів.

Удосконаленню методики розробки планів сприяють вивчення й узагальнення досвіду планової роботи сільськогосподарських підприємств, планових органів. Тому питання організації і методики складання планів підприємств та їхніх підрозділів висвітлюються на прикладах конкретних господарств Київської, Полтавської, Чернігівської та інших областей України. Причому не лише традиційних великих аграрних підприємств (СВК, державних підприємств, господарських товариств тощо), а й фермерських та особистих господарств населення. Значну увагу звернено на особливості планування як виробництва, так і соціального розвитку трудових колективів у господарствах, що перебувають в умовах радіоактивного забруднення.

Друге видання підручника відрізняється новою структуризацією: спочатку детально розглядаються питання поточного та оперативного планування, а потім більш складні — стратегічного та бізнес-планування. Більше уваги приділено оцінці тенденцій і структурних змін у сільському господарстві України та їх урахуванню при плануванні на підприємстві; особливостям планування у приватних підприємствах і особистих господарствах населення, плануванню роботи внутрішньогосподарських підрозділів.

Підручник написаний відповідно до нової програми курсу «Планування на аграрному підприємстві», затвердженої Вченою радою Київського національного економічного університету. Автор сподівається, що це видання буде корисним не лише для студентів — майбутніх менеджерів аграрних підприємств, а й для спеціалістів і керівників підприємств, працівників сільськогосподарських організацій. Він стане у пригоді і слухачам відповідних магістерських програм, які не мають базової економічної освіти.

Автор, закінчивши свого часу факультет економіки сільського господарства Київського фінансово-економічного інституту і маючи 45-річний досвід практичної роботи на аграрних підприємствах і в планових органах країни та досвід викладання дисципліни «Планування на аграрному підприємстві» у КНЕУ, сподівається що цей підручник, як і опублікований роком раніше навчально-методичний посібник [98], буде також корисний молодим колегам, котрі присвятили себе викладанню такої цікавої і потрібної для аграрних економістів дисципліни, якою є «Планування на аграрному підприємстві».

Автор висловлює щире вдячність ректорату Київського національного економічного університету в особі ректора *А. Ф. Павленка* і проректора *С. В. Степаненка* за сприяння в підготовці й виданні цього підручника, а також колективу кафедри економіки агропромислових формувань університету та рецензентам за підтримку і доброзичливість.

Пропозиції, побажання і критичні зауваження, які автор готовий із вдячністю сприйняти і врахувати при вдосконаленні підручника, просимо надсилати за адресою: **03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1**, Київський національний економічний університет, кафедра економіки агропромислових формувань.

# Частина I

## ОСНОВИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### ТЕМА 1. ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

---

*Чим більше хаосу в зовнішньому середовищі,  
тим більше порядку має бути у внутрішній  
організації дій підприємства.*

*Планувати чи бути планованим.*

Одні з головних постулатів менеджменту

#### **1.1. Суть планування і його місце в менеджменті підприємства**

Одні з головних властивостей людського розуму — здатність до передбачення і вибору. А саме передбачення і вибір є основними етапами й метою планування: спрогнозувати розвиток подій, явищ і вибрати найкращий варіант. Цим займаються всі люди й усі колективи.

Людина, перш ніж розпочати будь-яку справу, повинна ретельно продумати, що саме, до якого терміну, якими способами, за допомогою яких засобів і з якою ефективністю вона має це зробити. У протилежному разі її наміри можуть бути нереалізованими. Отже, першою і основоположною стадією управління будь-яким видом доцільної діяльності завжди є процес поставлення мети і віднаходження способів її досягнення. А це, зрештою, і є функції планування.

Чому ми плануємо? Тому що турбуємось про те, що має відбутись. Тому що прагнемо передбачати і діяти, випереджаючи час. Тому що завдяки плануванню можемо уникнути помилок і використати наявні можливості. І, що не менш важливо, — планування дозволяє позбутися невизначеності або ж зменшити її ступінь, впливає на поведінку працівника в організації.

Про це так писав Петер Друкер: «Планування не говорить нам, що ми робитимемо завтра. Воно говорить нам, як ми повинні діяти сьогодні, щоб упоратись із невизначеністю майбутнього; як ми можемо краще підготуватись до розв'язання проблем, що виникають» [55].

Слово «**план**» походить від латинського слова *planum* — площа, рівне місце. Спочатку цей термін використовувався на позначення креслення (рисунок), що характеризує певну ділянку в масштабі площини. Потім його стали застосовувати для визначення (опису) проєктів, реалізація яких передбачає систему взаємозв'язаних завдань, показників та розрахунків.

**Планування** — це цілеспрямована інтелектуальна діяльність людей, що має на меті визначення цілей і завдань функціонування певних систем (підприємство, район, держава...) та шляхів і методів досягнення цих цілей і завдань. Тобто планування передбачає прийняття заздалегідь рішення про те, що робити, коли робити, хто і як буде робити, проєктування бажаного майбутнього та ефективних шляхів його досягнення. Образно кажучи, планування — це міст між нашим нинішнім становищем і тим, якого ми прагнемо.

На рівні підприємства планування виробничо-фінансової діяльності й соціального розвитку колективу має назву **внутрішньогосподарського планування** й охоплює сукупність планово-розрахункової, економічної та організаційної роботи зі складання, обґрунтування і контролю за ходом виконання плану діяльності підприємства та його підрозділів на певний період.

Планування як самостійна галузь знань є наукою, спеціалізованим видом управлінської діяльності (професією) і, водночас, мистецтвом. Під наукою взагалі розуміють сферу людської діяльності, функцією якої є вироблення і теоретична систематизація об'єктивних знань про дійсність. **Планування як наука** оформилось у самостійну галузь знань на початку ХХ ст. і являє собою сукупність систематизованих знань про закономірності формування і функціонування різних господарських систем. Як наука планування має свій предмет, об'єкт і методи дослідження.

Предмет визначає, чим займається наука, яка сфера її застосування. **Предметом планування як науки** (не плутати з предметом планування як управлінської діяльності) є відносини, які складаються між учасниками виробничого процесу з приводу встановлення і реалізації пріоритетів, цілей, пропорцій та комплексу заходів, що забезпечують їх досягнення.

**Об'єктом планування** на підприємстві є його діяльність, під якою розуміють виконання ним своїх функцій. Основними функціями (видами діяльності) підприємства є:

- господарська діяльність, що спрямована на одержання прибутку для задоволення соціальних та економічних інтересів власника майна і членів трудового колективу. Вирішення цього завдання підприємством можливе тільки на основі виробництва і реалізації необхідних суспільству продукції і послуг;
- соціальна діяльність, що забезпечує умови для відтворення працівника і реалізації його інтересів (політика оплати праці, забезпечення безпечних умов усім, хто працює на підприємстві; підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів і т. д.);
- екологічна діяльність, що спрямована на зниження і компенсацію негативного впливу виробництва, яке здійснюється на підприємстві, на довкілля. Фінансування цих заходів здійснюється за рахунок власних коштів або інших джерел і має бути чітко пов'язано з основною діяльністю.

Розробка і прийняття планових рішень — не тільки наука, а й **мистецтво**. Адже планування, як жодна інша функція управління, тісно пов'язане з розумовою діяльністю людини, має творчий характер і в основі своїй неповторне.

Планування є також **спеціалізованим видом управлінської діяльності**. Серед п'яти основних функцій управління організацією (планування; організація; координація і регулювання; активізація і стимулювання; облік, контроль і аналіз) провідна роль належить саме плануванню (рис. 1.1). Воно — перший і найважливіший етап процесу менеджменту. На основі системи планів, створених фірмою, у подальшому здійснюються організація запланованих робіт, мотивація залученого для їх виконання персоналу, контроль результатів та оцінка їх з погляду планових показників. План — це фундамент майбутнього, і якщо він буде зроблений неправильно, ненадійно і тим більше не на тому місці, то й уся споруда буде неефективною.

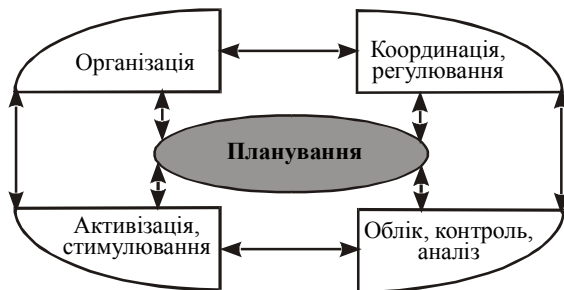


Рис. 1.1. Зв'язок планування з іншими функціями управління

Один із «батьків» сучасного менеджменту А. Файоль відзначав: «Управляти — це передбачати, а передбачати — це вже майже діяти» [135]. Причому планування — це не просто вміння прогнозувати і визначати необхідні дії. Це також здатність передбачати будь-які несподіванки, що можуть виникнути в процесі роботи, та вміти впоратись із ними. Підприємство не може повністю ліквідувати ризик своєї діяльності, однак воно здатне управляти ним за допомогою ефективного планування.

Планування виробництва, як особливий вид управлінської діяльності, забезпечує цілеспрямованість і погодженість роботи всіх учасників виробничого процесу. Планування відокремилось у самостійний вид діяльності у ході розподілу праці, виникнення кооперації і збільшення обсягів виробництва. Виокремлення особливої функції планування як виду діяльності відбулось раніше, ніж сформувалась наука планування.

Нині, у зв'язку з переходом пострадянських країн до ринкових методів господарювання, в науці й практичній роботі відбувається переусвідомлювання місця і ролі планування в управлінні економікою. Розрізняють два типи управління: перше базується на принципах централізованого планування, а друге — на ринкових механізмах регулювання.

У колишньому СРСР існувала загальнодержавна **система централізованого планування**, що пронизувала від верху до низу діяльність усіх суб'єктів управління і господарських органів та жорстко регламентувала всі аспекти життєдіяльності людини, колективу і суспільства. Плани всіх рівнів і часових горизонтів набували сили закону, а винні у невиконанні планових завдань карались адміністративно та економічно.

Планування з однієї, хай навіть найважливішої, функції перетворилося на мету і зміст процесу управління. В умовах надання функціям планування і контролю гіпертрофованої ролі, існування

жорсткої системи розподілу ресурсів не було потреби розвивати функції, пов'язані з вивченням попиту і ринку. Це призвело до орієнтації виробництва не на споживача, а виключно на план, до того ж часто відірваний від реальної дійсності, що, у свою чергу, спричинило кризу концепції соціалістичного планування і господарських систем, які побудовані на його принципах.

**Ринкова концепція управління** ґрунтується на тому, що суб'єкти господарювання є повністю самостійними й незалежними в правовому та економічному відношеннях від органів державної влади й управління. Господарська діяльність комерційних організацій регламентується лише чинним законодавством і договірними відносинами зі своїми контрагентами, і управлінські рішення вони приймають на основі ринкових механізмів регулювання господарських процесів.

Таким чином, необхідність реформування планування взагалі й внутрішньогосподарського планування зокрема обумовлена невідповідністю системи планування, що склалась, ринковому механізмові господарювання; і це є важливим народногосподарським науковим і практичним завданням.

Що ж до питання про сумісність планування з ринковою економікою, то досвід розвинених країн світу свідчить, що **план і ринок** взаємозв'язані й доповнюють один одного. Кожен з них має свою сферу впливу на економіку і свої методи її регулювання. Планування дає змогу виявити проблеми, що існують на ринку, і намітити необхідні заходи для їх подолання у майбутньому. Однак неможливо абсолютно точно передбачити всі параметри економічної системи, яких буде досягнуто на практиці, адже формування плану завжди відбувається в умовах інформаційної недостатності. І саме ринок має можливість скоригувати економічні процеси і привести їх до необхідної рівноваги. План в умовах ринку і самостійності підприємств має забезпечити насамперед ритмічність виробництва, одержання стабільних доходів і стійке фінансове становище підприємств.

## 1.2. Необхідність планування на підприємстві

В останнє десятиріччя в Україні спостерігається припинення ролі планування в системі менеджменту на всіх його рівнях. Головними причинами цього є:

✓ негативне ставлення до директивного планування, яке в поєднанні з адміністративно-командною системою управління при-



душувало ініціативу підприємств і окремих працівників. З початком переходу до ринку підприємства отримали економічну свободу. У законі «Про підприємства в Україні» зазначається, що «підприємство самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку...».

Але свободою ще треба навчитись користуватись ефективно. Згідно з чинним законодавством з усіх елементів внутрішньогосподарської економічної роботи — планування, обліку, контролю, аналізу та матеріального стимулювання — обов'язковим та централізовано регламентованим для підприємства є тільки бухгалтерський облік;

✓ труднощі планування, у першу чергу вартісних показників, в умовах гіперінфляції, яка спостерігалася в Україні в 1993—1994 рр. У поєднанні з безпосередньою лібералізацією цін та заробітної плати все це негайно і негативно вплинуло на стан та якість внутрішньогосподарського планування;

✓ зосередження уваги економістів України на проблемах макроекономіки: економічному суверенітеті, правових основах підприємництва, власній валюті, зміні форм власності тощо. Настав час вирішити долю економічних підойм, які діють переважно на підприємстві та в його підрозділах, тобто інструментів мікроекономіки;

✓ недостатність досвіду планування в ринкових умовах.

Усе це дозволило проф. Ю. Коваленку зробити такий прогноз: «...внутрішнє планування зникає, бухгалтерський облік орієнтується переважно на фінансові аспекти, занедбана аналітична робота. Якщо цій тенденції не протидіяти, то можна впевнено прогнозувати повний розвал планово-аналітичної роботи і примітивізацію обліку. Багаті вітчизняні традиції і досвід у галузі внутрішньогосподарського планування та аналізу виявляться забутими. А їм на зміну прийдуть зарубіжні сурогати, за які ще й доведеться платити» [69, с. 14].

Природно постає запитання: чи відповідає такий підхід до внутрішньогосподарського планування закономірностям переростання адміністративно-командної економіки в ринкову та основним принципам ринку? Відповідь на це запитання можна одержати виходячи з:

♦ історичного вітчизняного та сучасного зарубіжного досвіду ринкової організації сільськогосподарського виробництва;

♦ логічних міркувань щодо вигоди чи втрат підприємства в разі застосування або за відсутності планування його діяльності.

Історичний вітчизняний та сучасний зарубіжний досвід ринкової організації сільськогосподарського виробництва дозволяє зробити висновок, що планування виробничо-фінансової діяльності сільськогосподарських виробничих об'єктів не може розглядатись як притаманне виключно суспільним формам власності та централізованому управлінню економікою. Про це свідчать:

- історичний досвід планування діяльності економік поміщицьких цукробурякових маєтків, яких було багато на території України. Воно мало систематичний характер і здійснювалось у формі складання річних планів їхньої діяльності (детально розроблялись виробничі програми з рослинництва, тваринництва, переробних цехів, а також кошториси витрат і надходжень) [67];

- досвід бюджетного планування на фермах США і країн ЄС [37, с. 372—404; 64, с. 145—166]. Фермер складає щорічно так званий фінансовий бюджет (загальний чи частковий), де детально представлено план з рослинництва і тваринництва, визначено потребу в трудових і матеріальних ресурсах, баланс доходів і витрат. Такі плани складають або самі фермери, або ж за їхнім замовленням спеціальні фірми аграрного менеджменту, що існують, наприклад, у США з 50—60-х років;

- запровадження у США державно-приватних програм комп'ютерної розробки для ферм оптимальних структур провідних елементів витрат (кормів, добрив) або повного розрахунку оптимальної структури основних фондів та поточної господарської діяльності всього фермерського господарства;

- використання в країнах з ринковою економікою за вертикальної агропромислової інтеграції контрактної форми узгодження роботи окремих її ланок. Це застосовується в разі, коли в інтеграції задіяно багато власників. Наприклад, у межах вертикальної агропромислової інтеграції фірма-інтегратор з виробництва бройлерів, яєць тощо (комбікормовий завод чи м'ясокомбінат) об'єднує фермерів, які виробляють зерно кукурудзи, сорго, сої і т. д., яйця чи бройлери; а також інкубатор, комбікормовий і переробний заводи, транспорт, торгівлю. Фермери працюють на основі контракту, який одночасно виконує функцію планового документа. Згідно з ним фірма бере на себе постачання ресурсів (добовий молодняк чи кури-молодки, корми тощо), ветеринарний нагляд та зоотехнічне обслуговування, транспортування, переробку та реалізацію продукції. У контракті особлива увага приділяється нормативам витрат кормів і собівартості продукції. Форма оплати праці фермерів відрядна з урахуванням результатів виробництва: кількості і якості продукції та оплати корму продукцією;

- обов'язковість розробки регіональних планів розвитку сільськогосподарських кооперативів Японії, що у свою чергу формуються із загального регіонального плану заходів щодо вдосконалення керівництва розвитком сільського господарства, планів розвитку господарств — членів кооперативу, регіонального плану виробництва, плану розвитку ділової активності кооперативу. Ферми в Японії — найменші у світі за розмірами виробництва, проте вони обов'язково розробляють змістовні плани поточної діяльності. І справа не змінюється від того, що обов'язковість є не державною, а кооперативною.

Важливість планування висловлено у відомому афоризмі: «Планувати чи бути планованим». Зміст цього виразу полягає в тому, що підприємство, яке не вважає за потрібне або не вміє планувати свою діяльність, саме стає об'єктом планування, засобом для досягнення чужих цілей. Звичайно, планування — не всемогутній інструмент, не золотий ключик, що здатний відкрити будь-які двері. Однак серйозний підхід до планування створює основу для стабільної та ефективної роботи підприємства.

Однією з головних аксіом менеджменту підприємств, що працюють у ринкових умовах, є твердження: «Чим більше хаосу в зовнішньому середовищі, тим більше порядку має бути у внутрішній організації дій підприємства». Адже відсутність планування ставить підприємства в таке становище, коли вони:

- ◆ не розуміють майбутніх задач;
- ◆ не вміють розглядати господарювання як безперервний процес, коли поточні дії організації органічно пов'язані з майбутнім;
- ◆ утрачають орієнтацію в господарському світі, бо керуються тільки короткостроковими інтересами і не розуміють загального змісту подій, що відбуваються;
- ◆ неспроможні визначити основні потреби ринку;
- ◆ опиняються в слабкішій позиції порівняно з іншими учасниками ринкової діяльності.

В остаточному підсумку все це може стати причиною незадовільного стану справ на підприємствах або навіть їхнього краху.

І навпаки, застосування планування діяльності підприємств та їхніх ділових відносин створює важливі переваги:

- прояснює проблеми, що виникають;
- робить можливою підготовку до використання майбутніх сприятливих умов;
- готує підприємство до раптових змін у зовнішньому середовищі;
- поліпшує координацію дій і контроль в організації;

- створює передумови для підвищення кваліфікації менеджерів;
- сприяє раціональнішому розподілу і використанню ресурсів, підвищенню ефективності господарювання.

Сучасний ринок висуває чимраз вищі вимоги до планування. Основними факторами зростання ролі планування в нинішніх умовах є:

➤ зростання рухомості зовнішнього середовища. Вимоги з боку попиту, що постійно змінюються, зумовлюють зрушення інших факторів зовнішнього середовища, технологій і засобів зв'язку — комунікацій, соціальних відносин тощо. Такі ж самі швидкі та глибокі зміни змушений здійснювати бізнес. В українській економіці підвищена рухомість обумовлена перш за все перехідним характером вітчизняного господарства і, як наслідок, нестабільністю соціально-політичної сфери;

➤ посилення відцентрових сил в економічних організаціях, унаслідок чого останні надають високий ступінь автономії і самостійності окремим підрозділам і менеджерам фірм. Поряд з позитивними результатами (підвищення гнучкості й підприємницької активності підрозділів) така практика створює ряд проблем і негативних ефектів (втрата центром контролю за роботою підрозділів; подрібнення фундаментальних цілей фірми на множину часткових, більша частина яких не може бути виконана, або ж повне розмивання загальних цілей). Існує ряд апробованих на практиці способів регулювання процесу переборювання негативних наслідків відцентрових тенденцій; одним із найефективніших є планування, вироблення єдиної корпоративної стратегії і механізму її реалізації;

➤ новий стиль керівництва персоналом, який дає працівникові значно більшу свободу дій, сприяє розвитку його ініціативи і творчих можливостей.

### **1.3. Особливості планування в сільському господарстві. Обмеження планування на підприємстві**

Планування в сільському господарстві має ряд специфічних **особливостей**, що зумовлені необхідністю комплексно враховувати значно більшу порівняно з іншими галузями сукупність факторів:

✓ **біологічних**, до яких належать біологічні цикли виробництва, захист рослинного і тваринного світу, карантинні правила,

потреба в агрокліматичному потенціалі, видові та сортові вимоги тощо;

✓ **технологічних.** У сільському господарстві технології надзвичайно диференційовані й диверсифіковані. Вони залежать від природноекономічних умов, технічної оснащеності виробництва, фінансових можливостей виробника. Варіанти технологій вимагають ґрунтовної експертизи та аналізу їхньої економічної ефективності. Надійним інструментом такої оцінки є технологічні карти та розроблені на їх основі нормативи витрат;

✓ **технічних,** що обумовлено необхідністю застосовувати в сільському господарстві широкий асортимент технічних засобів. Більшість із них використовується протягом обмеженого проміжку часу. Технічні засоби часто не уніфіковані, експлуатаційні й витратні матеріали, запасні частини не є взаємозамінними. Тому вартість техніки є відносно високою порівняно з вихідним продуктом;

✓ **екологічних.** Природне середовище є невід’ємною складовою аграрного виробництва, тому дотримання правил екологічної безпеки є обов’язковим. Виробничі процеси не можуть ставити під загрозу екологічну безпеку регіону, місцевості, конкретного ландшафту. Екологічність господарської діяльності покращує соціальний імідж підприємства, полегшує співпрацю з громадськістю, місцевими органами влади, зрештою, є економічно вигідною;

✓ **соціальних.** У сільській місцевості у працівників можливості вибору сфер прикладання своєї праці дуже обмежені, адже часто в населеному пункті єдиним підприємством є тільки сільськогосподарське. Тому створення позитивного соціально-психологічного клімату, врахування місцевих традицій, потреб і настроїв працівників, членів їхніх сімей має набагато більше значення, ніж у містах. На селі значно більша питома вага людей пенсійного віку (33,5 % проти 23,8 % у містах), які потребують соціального захисту;

✓ **економічних.** Економічна ефективність аграрного виробництва у світі є нижчою, ніж в інших галузях виробництва; воно дотується. Отримання результату є пролонгованим у часі і має великий ступінь ризику;

✓ **організаційних.** Сільськогосподарське виробництво як жодне інше розпорошене практично по всій території України. Це зумовлює значні додаткові витрати, що пов’язані зі створенням великих транспортних, інженерних та інших комунікацій, складністю управління, зв’язку тощо.

У попередньому розділі висвітлено необхідність планування на підприємстві, показано переваги і втрати господарств, які планують свою діяльність або не роблять цього. Разом з тим можливості

планування на підприємстві **обмежені** низкою об'єктивних і суб'єктивних **причин**. Серед **об'єктивних** найважливішими є такі:

- **невизначеність ринкового середовища**. Повністю усунути невизначеність неможливо, адже це означало б усунути сам ринок з його різноманітністю інтересів і дій суб'єктів ринку, які не збігаються. Зменшити ж ступінь невизначеності й допомагає планування. Основними способами посилення контролю над зовнішнім середовищем і одночасного **розширення меж планування** є:

- а) вертикальна інтеграція, коли організація, що здійснює планування, об'єднує підприємства, які входять до складу єдиного технологічного ланцюжка. Наприклад, птахофабрика інтегрує підприємства з виробництва кормів, комбікормовий завод, переробний цех, транспортні й торговельні організації;

- б) контроль над попитом через поліпшення маркетингової діяльності фірми, тобто не шляхом грубого попереднього тиску на попит, а внаслідок пристосування фірми до споживчих потреб;

- в) контрактні відносини, що стали у світі надійним засобом істотного зменшення невизначеності й уможливили планування діяльності підприємства. Так, у кінці XX ст. більше 2/3 усіх товарних угод у західному світі мали контрактний характер;

- г) створення підприємницьких мереж. Від звичайних ринкових угод відносини в рамках мережі відрізняються тим, що вони підкріплюються не силою закону, а морально-етичними нормами, відносинами довіри;

- **витрати планування**. Додаткові витрати потрібні на організацію підрозділу, залучення додаткового персоналу, дослідження затрат часу. Правилom визначення ефективності витрат на планування може бути правило будь-яких витрат: додаткові кошти мають бути витрачені тільки в тому разі, якщо вони створять додатковий позитивний ефект. Мінімальними витратами на планування є такі, що забезпечують виживання економічної організації, а будь-які додаткові витрати мають забезпечувати її розвиток. Складність при визначенні оптимальних витрат полягає в тому, що за допомогою кількісних методів не можна визначити дохід, одержаний від планування. Ефект планової діяльності може визначити тільки досвідчений менеджер, використовуючи якісні (об'єктивні) та суб'єктивні методи оцінки;

- **масштаби діяльності підприємства**. Великі фірми мають переваги у здійсненні планування, оскільки в них більші фінансові можливості, вони мають висококваліфікований персонал і спроможні також залучати спеціалістів зі сторони. Однак попри

всі труднощі здійснення планування на невеликих підприємствах, воно їм необхідне ще більшою мірою, ніж на великих.

Друга група причин включає **суб'єктивні перешкоди** для здійснення ефективного планування:

♦ **пріоритет короткострокових завдань та інтересів** над довгостроковими. У кожного підприємства є багато невідкладних завдань, які вони прагнуть вирішувати в максимально короткий проміжок часу. Однак термінове — це не завжди найважливіше: як правило, найбільш важливим є визначення загального напрямку дій підприємства, його головних цілей, довготермінових завдань. Тому менеджеру слід виховувати в собі вміння віддавати перевагу справді важливому, а не терміновому, поточному;

♦ **слабкі навички управлінців у плануванні**. М. Алексєєва [29, с. 25] звертає увагу на природу особистості управлінців, особливо тих, які досягли високих посад завдяки енергійності й підприємницькій обдарованості, тобто які вміють робити бізнес. Причому завжди змушені робити все швидко і рішуче. Утім, накопичений господарський досвід не привчив їх до дисциплінованого, систематичного мислення. Тому участь менеджерів у систематичному плануванні є обов'язковою і за поступового накопичення досвіду дає позитивні результати;

♦ **природа особистості спеціаліста в галузі планування — плановика**, що відрізняється від управлінця. Плановики добре володіють методами планування, але, на відміну від управлінців, віддають перевагу теоретичним підходам до проблем. Їм нерідко не вистачає практичних підходів, реалістичної оцінки «політики» фірми. Тому взаємодія менеджерів і плановиків буде ефективною як у процесі планової діяльності, так і в обговоренні загальних питань роботи фірми.

## 1.4. Принципи планування

Планування спирається на певні закономірності, що одержали назву принципів планування (від лат. *principium* — початок, основа. 1. Першооснова — те, що лежить в основі певної теорії, учення, науки, світогляду. 2. Внутрішні переконання людини, практичні, моральні і теоретичні засади, якими вона керується в житті й діяльності). Вони визначають характер і зміст планової діяльності на підприємстві. Правильне дотримання їх створює передумови для ефективної роботи підприємства і зменшує можливість негативних результатів планування.

А. Файоль визначив чотири основні принципи планування, назвавши їх загальними рисами ефективної програми дій. Це — єдність, безперервність, гнучкість і точність [135]. Значно пізніше Р. Акофф обґрунтував ще один ключовий принцип планування — принцип участі [28].

**Принцип єдності (системності)** передбачає, що планування в економічній організації повинно мати системний характер. Поняття «система» означає: існування сукупності елементів, взаємозв'язку між ними, наявності єдиного напрямку розвитку елементів системи, поведінки, що зорієнтовані на загальні цілі. Реалізація цього принципу здійснюється на основі:

- координації планової діяльності на горизонтальному рівні, тобто на рівні функціональних підрозділів (виробничий відділ, фінансовий, відділ маркетингу і т. д.). Це означає, що будь-які зміни в планах одного з підрозділів мають бути відображені в планах інших підрозділів. Таким чином, головні риси координації планування на підприємстві — взаємозв'язок і одночасність;

- інтеграції планової діяльності в межах вертикальної єдності підрозділів (підприємство в цілому — цех — бригада). Це передбачає, що на підприємстві є багато досить відокремлених процесів планування і планів окремих підрозділів, але кожна з підсистем діє виходячи із загальної стратегії фірми, а кожен окремий план є частиною плану вищого підрозділу та організації в цілому.

**Принцип безперервності** означає:

- підтримування безперебійності планової перспективи, взаємозгодження довго-, середньо- та короткострокових планів, тобто процес планування на підприємствах має здійснюватись постійно в межах встановленого циклу;

- розроблені плани мають постійно змінювати один одного.

Якщо друга з умов безперервності планування роботи підприємства, як правило, витримується, то перша — ні. Тобто підприємство розробляє план, затверджує його і припиняє планування до початку наступного планового періоду. **Процес планування має бути безперервним**, адже зовнішнє середовище дуже нестабільне і постійно змінюється; зазнає змін і уява підприємства про свої внутрішні цінності й можливості.

**Принцип гнучкості** взаємозв'язаний з принципом безперервності і полягає в наданні планам і процесові планування здатності змінювати свій напрям у зв'язку з виникненням непередбачених обставин. Тому плани, як правило, мають так звані резерви. Однак існують певні межі резервів планування:



- резерви, що їх закладено в показниках, не повинні бути дуже великими, бо плани будуть недостатньо точними;
- дуже низькі межі резервів призводять до занадто частих змін у планах, а це розмиває орієнтири діяльності фірми.

**Принцип точності** означає, що кожен план слід складати з таким ступенем точності, який тільки може бути сумісним з рівнем нестабільності функціонування підприємства. Тобто плани мають бути конкретизовані й деталізовані до такої міри, яку дозволяють зовнішні і внутрішні умови діяльності підприємства.

**Принцип участі** реалізує одну з головних аксіом планування: «План має складати той, хто його виконуватиме». Головним недоліком планової системи в СРСР була саме надзвичайна централізація планування, коли всі головні рішення приймалися у центрі, а роль підприємств та їхніх колективів зводилась до їх деталізації і виконання. Принцип участі означає, що кожен член економічної організації стає учасником планової діяльності незалежно від посади і виконуваних ним функцій. Реалізація принципу участі забезпечує значний ефект. По-перше, кожен з учасників організації починає глибше розуміти і знати різні сторони її життя. Він одержує ширшу й об'єктивнішу інформацію про організацію, ніж раніше. По-друге, особиста участь членів організації, у тому числі рядових працівників, у процесі планування сприяє тому, що плани організації стають особистими планами працівників, а участь у досягненні цілей організації дає можливість задовольняти їхні власні потреби. У кожного з працівників з'являються нові, більш виразні мотиви до ефективної праці.

Принцип участі тісно пов'язаний з переходом від централізованої до децентралізованої системи управління. Постійні реорганізації, що їх здійснюють японські, американські та західноєвропейські корпорації, завжди мають на меті підвищення самостійності, відповідальності, а отже й ефективності філіалів, відділків, підприємств, «розвантаження» керівників корпорацій від прийняття рішень, що впливають з поточних, оперативних завдань, і переходу від ієрархічного типу відносин до партнерських.

Вирізняють ще такі принципи планування:

➤ **збалансованість**, тобто необхідна і достатня кількісна відповідність між взаємозв'язаними розділами та показниками плану. Головним її виявом є відповідність між потребами в ресурсах та їх наявністю;

➤ **оптимальність використання застосовуваних ресурсів** (див. підрозділ 5.3).

## 1.5. Методи планування. Прогнозування в системі планування

План — це не довільний набір цифр, продиктований суб'єктивними побажаннями того чи іншого керівника чи плановика. Планування — це наука, і як кожна наука вона не терпить суб'єктивізму, необґрунтованих рішень. Методична сторона науки охоплює поняття «метод», «методика» і «методологія».

Під **методом планування** розуміють конкретний спосіб, технічний прийом, за допомогою якого вирішується яка-небудь проблема планування, розраховуються числові значення показників пропозицій, стратегічних програм і планів.

**Методика планування** — це сукупність методів, прийомів розробки, обґрунтування та аналізу прогнозів, стратегічних програм і планів усіх рівнів і часових горизонтів, системи розрахунків планових показників, їх взаємного узгодження. Наприклад, методика складання обороту стада, розрахунку потреби в кормах, фінансового плану і т. д.

**Методологія** науки — це вчення про принципи побудови, форми і способи наукового пізнання, сукупність методів планування.

При плануванні діяльності підприємства використовують різні методи, вибираючи які слід урахувати певні вимоги до них. Методи планування мають відповідати зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних станів процесу становлення та розвитку ринкових відносин; урахувати специфіку діяльності об'єктів планування та різноманітність засобів і шляхів досягнення основної підприємницької мети — збільшення прибутку (валового доходу). Класифікацію методів планування за різними ознаками наведено в табл. 1.1 [57, с. 310].

Таблиця 1.1

### КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ ПЛАНУВАННЯ

Класифікаційні ознаки	Методи планування
Вихідна позиція для розробки плану	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ресурсний (за можливостями)</li><li>• Цільовий (за потребами)</li></ul>
Принципи визначення планових показників	<ul style="list-style-type: none"><li>• Якісні: — експертно-оцінний — евристичний</li><li>• Кількісні: — екстраполяційний — інтерполяційний</li></ul>

Спосіб розрахунку планових показників	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дослідно-статистичний (середніх показників)</li> <li>• Факторний (чинниковий)</li> <li>• Нормативний</li> </ul>
Узгодженість ресурсів і потреб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Балансовий</li> <li>• Матричний</li> </ul>
Варіантність розроблюваних планів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Одноваріантний (інтуїтивний)</li> <li>• Поліваріантний (розрахунково-конструктивний)</li> <li>• Економіко-математичної оптимізації</li> </ul>
Спосіб виконання розрахункових операцій	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ручний</li> <li>• Механізований</li> <li>• Автоматизований</li> </ul>
Форма подання планових показників	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Табличний</li> <li>• Лінійно-графічний</li> <li>• Логіко-структурний (сітьовий)</li> </ul>

В умовах жорсткої конкуренції на ринку як ресурсів, так і товарів кожному підприємству важливо визначити вихідну позицію для розробки плану. У багатьох з них планування фактично йде від витрат до випуску (**ресурсний метод планування**): спочатку визначають, якими ресурсами і за якими цінами може розпоряджатися підприємство (ресурсна стратегія), а потім, спираючись на ці дані, підприємство визначає свою продуктово-ринкову стратегію. Цей метод може використовуватись також при монопольному становищі підприємства або за слабо розвиненої конкуренції. З посиленням конкуренції вихідною позицією для розробки плану стають уже **потреби ринку, попит на продукцію** (продуктово-ринкова стратегія). Фактично ж ці групи стратегій — ресурсні й продуктові — розробляються у взаємозв'язку.

Залежно від рівня структуризації планових проблем і ринкової позиції підприємства застосовують різні принципи визначення кінцевого та проміжних значень планових показників. При вирішенні неструктурованих і слабоструктурованих проблем використовують **експертні (оцінні) чи евристичні методи**. Вони ґрунтуються на використанні непрямої і неповної інформації, досвіду спеціалістів-експертів, інтуїції. Конкретними формами їх використання є:

а) масова оцінка — з'ясування думки окремих груп населення під час соціальних досліджень щодо суті певної проблеми планування;

б) організація систематичної роботи експертів (експертні комісії законодавчих і виконавчих органів влади, наукові ради при Міністерстві економіки України і т. д.). Особи, що залучаються як експер-

ти, є висококваліфікованими спеціалістами у відповідних галузях знань, що володіють великим професійним і практичним досвідом;

в) організація роботи експертів на основі спеціальної системи їхньої діяльності. Широко відомі такі методи організації роботи експертів, як: «Мозкова атака», «Дельфі», «Паттері» та ін.

Під час розв'язання добре структурованих проблем, що мають більш-менш чіткі кількісні характеристики, використовують **методи екстраполяції та інтерполяції**. Перший застосовують у разі визначення проміжних та кінцевих (на кінець планового періоду) планових показників на основі їх динаміки в минулому, припускаючи, що темпи і пропорції, досягнені на момент розробки плану, будуть збережені в майбутньому. Цей метод ефективний у випадках більш-менш стабільної технології і умов виробництва, при монопольному становищі підприємства та за відсутності загрози з боку конкурентів (див. підрозд. 6.1).

Метод інтерполяції є принципово протилежним. Згідно з ним підприємство встановлює мету для досягнення в майбутньому і виходячи з неї визначає тривалість планового періоду та проміжні планові показники. Тобто на противагу наступальному рухові при екстраполяції інтерполятивний метод передбачає зворотний рух — від установленої мети та відповідного кінцевого значення планових показників з обчисленням проміжних їх величин. Цей метод використовують, зокрема, під час програмування врожайності сільськогосподарських культур (див. підрозд. 7.2).

За способом розрахунку планових показників розрізняють такі методи:

- **дослідно-статистичний** (середніх показників) — передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки (середніх величин) при встановленні планових показників;

- **факторний (чинниковий)** — більш обґрунтований, оскільки за цим методом планові значення показників визначають на основі розрахунків впливу найважливіших факторів (чинників), що обумовлюють зміни цих показників. Використовується передусім при плануванні технологічних (урожайність і продуктивність тварин) та економічних (рентабельність, продуктивність праці, собівартість) показників ефективності виробництва;

- **нормативний** — планові показники розраховують, застосовуючи прогресивні норми використання ресурсів з урахуванням їх змін у результаті освоєння організаційно-технічних заходів у плановому періоді. Обов'язковою умовою використання цього методу є створення на підприємстві відповідної нормативної бази.

Суть **балансового** методу полягає в тому, що план розвитку підприємства, галузі обґрунтовується шляхом попереднього складання балансів (матеріальних, трудових, фінансових), що включають у себе потреби господарства в ресурсах і джерелах задоволення цих потреб. Основною позитивною якістю балансового методу є те, що його застосування сприяє усуненню і, головне, запобіганню диспропорцій та встановленню ефективних пропорцій. Подальшим розвитком балансового методу планування є **матричний** метод, що передбачає побудову моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами і показниками.

Типовим недоліком планів є їхня одноваріантність. З огляду на це дедалі більшого поширення на підприємствах набуває **розрахунково-конструктивний** метод (**метод варіантів**). Складовими етапами його є: вивчення об'єктивної реальності; розробка найдоцільніших варіантів рішень поставленого завдання з урахуванням досягнень науки і практики; технічна, технологічна, екологічна та економічна оцінка одержаних варіантів з виявленням найбільш раціонального і широким його обговоренням; розробка заходів, спрямованих на освоєння проекту. Варіантний метод планування досить трудомісткий. Тому для скорочення витрат праці й коштів застосовують графіко-аналітичні прийоми. Перший передбачає використання для проектних розрахунків математичних рівнянь прямої, гіперболи, параболи та ін., а другий — спеціальних формул для розв'язання окремих питань.

Істотному підвищенню ефективності планування сприяє використання **економіко-математичних методів і ПК**. Це дає можливість здійснити моделювання складних економічних процесів, передбачити найбільш імовірні напрями розвитку економічної системи залежно від тих чи інших параметрів і цільових функцій, значно прискорити розрахунки і підвищити їх точність і, що дуже важливо, забезпечити визначення оптимального варіанта плану з усіх можливих.

Необхідно розрізняти поняття «оптимальний план» і «ефективний план» (у літературі їх часто вживають як синоніми). Ефективний варіант плану — це варіант, який за існуючих умов макро- і мікросередовища забезпечує максимальну економічну вигоду для підприємства. Оптимальний варіант плану — це варіант, що його розраховано за допомогою економіко-математичних методів на екстремум (максимум чи мінімум) функції за певним критерієм оптимальності (максимум прибутку, мінімум витрат) і відповідно до поставлених у задачі умов і обмежень. І якщо вони коректні, то оптимальний план буде найефективнішим. Але в разі некорект-

ності поставлених умов і обмежень такий варіант плану може бути оптимальним з погляду математичних критеріїв, однак неефективним, оскільки не забезпечує високої результативності використання ресурсів і прибутковості господарства.

В останні роки на зміну традиційному методу планування із застосуванням найпростіших обчислювальних засобів приходять і набувають поширення механізовані й автоматизовані методи з використанням ПК та складних електронно-обчислювальних машин (комплексів). Форма подання розрахованих показників планів (таблиці, малюнки, схеми, сітьові графіки тощо) відбиває культуру і наочність того чи іншого методу планування діяльності підприємства.

Усі розглянуті методи планування лежать в основі так званого **формального планування**, що є предметом вивчення в даному підручнику. Але воно є тільки однією з форм прийняття управлінських рішень. Окрім формального планування практично кожен менеджер використовує так зване «**інтуїтивне передбачення**», тобто планування, що ґрунтується на досвіді керівника, а також на сукупності таких індивідуальних якостей, як інстинкт, винахідливість, творчі здібності, особливе чуття («нюх») та ін., що асоціюються з обдарованим підприємцем.

Інтуїтивне планування може успішно поєднуватись із формальним, а в окремих випадках навіть буває ефективнішим. Пояснюється це тим, що формальне планування — це узагальнення типових ринкових явищ, які повторюються. Тим часом багато ринкових ситуацій є поєднанням неповторних, унікальних обставин, і тут формальне планування не завжди допомагає. Більш ефективним виявляється інтуїтивне. Ще однією причиною використання інтуїтивного планування є те, що менеджеру, як і кожній людині, притаманний страх, що не повністю піддається контролю свідомості. Характерним прикладом ірраціональної поведінки у фінансовій сфері є дії в разі біржових панік або, навпаки, спекулятивних бумів, що охоплюють різні біржі світу і пов'язані з масовими зрушеннями в психологічному стані учасників біржової діяльності.

У системі планування останнім часом дедалі більшу роль відіграє прогнозування.

**Економічне прогнозування** (від грец. *prognosis* — передбачення) являє собою наукове обґрунтування можливих змін або якісного стану економіки в майбутньому, а також альтернативних шляхів і строків досягнення цього стану.

Прогнозування є не самостійним видом планування, а лише однією з чотирьох його стадій (аналіз досягнутого рівня економіки; науковий прогноз можливих і ефективних напрямів розвитку економіки і вибір оптимального напрямку; розробка плану; виконання плану, його контроль і коригування), яка передуює складанню плану і охоплює більший період, ніж план. Прогнозування має здійснюватися на будь-якому рівні і стосуватись усіх видів планів — довго-, середньо- і короткострокових (див. рис. 2.1), проте особливо велике значення воно має для перспективного планування.

**Спільними рисами** прогнозування і планування є те, що, по-перше, вони є видами передбачення, оскільки мають справу з одержанням інформації про майбутнє. По-друге, в основі наукового прогнозування, як і планування, лежить наукове передбачення.

Однак між ними є істотні **відмінності**:

- ♦ у прогнозах ураховують імовірно можливі досягнення науково-технічного прогресу, очікувані й прогнозовані, а також наукові відкриття, що ґрунтуються на наукових пошуках. У планах же враховуються вже наявні науково-технічні відкриття і досягнення передового досвіду, що перевірені на практиці;

- ♦ у планів значно вищий, порівняно з прогнозами, ступінь обов'язковості їх виконання підприємством чи його підрозділами;

- ♦ на відміну від планів прогнози не містять конкретних завдань (це передбачення розвитку науки і техніки впродовж певного часу, економічних і суспільних передумов для цього та обумовлених ними наслідків).

Значення **прогнозування** у плануванні сільського господарства набагато більше, ніж в інших галузях народного господарства. Пояснюється це перш за все впливом на результати виробництва погодних факторів, масових захворювань тварин у періоди епідемій і враження сільськогосподарських культур комахами та грибковими захворюваннями. Усе це створює в сільському господарстві певну невизначеність у динаміці розвитку. Цьому ж сприяє соціально-економічна різноманітність господарств (на початок 2003 р. в аграрному секторі України функціонувало близько 9,3 тис. господарських товариств, 4,1 тис. приватних підприємств з одним власником, 2,1 тис. СВК, 570 державних підприємств, 43 тис. фермерських господарств, 23,8 млн особистих господарств населення), система регулювання кожного з них суттєво відрізняється через істотну різницю в ступені усупільнення їх виробництва.

**Завданнями прогнозування є:** аналіз соціально-економічних і науково-технічних процесів; виявлення закономірностей, чинників і тенденцій, які визначають подальший соціально-економічний розвиток; вивчення та оцінка можливостей для досягнення поставленої мети і на цій основі прийняття оптимального рішення, в якому потреби суспільства чи підприємства узгоджуються з реальними можливостями їх забезпечення. Результати прогнозів ураховуються при розробці на перспективу питань економічної і соціальної політики та при складанні планів.

Роль прогнозування полягає не в розв'язанні конкретних проблем, тобто поєднанні знань з діями, що є функцією планування, а лише у виявленні найважливіших проблем, з якими зіткнеться суспільство у перспективі, імовірнісних методів, строків і результатів їх вирішення різними способами, оцінці ефективності того чи іншого варіанта. Його роль також у тому, щоб значно скоротити ділянку невизначеності, окреслити межі реалістичних завдань і цілей плану. За періодом часу відповідно до класифікації планів прогнози поділяють на довгострокові (більш ніж на 10 років), середньострокові (на 5—10 років) і короткострокові (до 5 років).

Спочатку прогнозування в рамках фірми виникло як передбачення економічних параметрів діяльності бізнесу (як зовнішніх стосовно фірми, так і внутрішніх). Згодом фірми освоїли технологічне і соціально-політичне прогнозування свого середовища.

Якість прогнозів значною мірою залежить від **методів прогнозування**, якими називають сукупність прийомів та оцінок, що дають змогу на підставі аналізу минулих (ретроспективних) внутрішніх і зовнішніх зв'язків, притаманних об'єктові, а також їхніх змін з певною ймовірністю зробити висновок щодо майбутнього розвитку об'єкта. Сьогодні кількість відомих методів і прийомів, що їх використовують для прогнозування, перевищує 150. За принципом інформаційного обґрунтування їх можна класифікувати таким чином:

**1. Фактографічні методи**, що базуються на фактичному інформаційному матеріалі про об'єкт прогнозування і його минулий розвиток:

- 1) статистичні методи:
  - екстраполяції та інтерполяції;
  - кореляційно-регресійний аналіз;
  - факторні моделі;
- 2) аналогії:
  - математичні;
  - історичні;



3) випереджальні методи прогнозування, що ґрунтуються на певних принципах спеціальної обробки науково-технічної інформації і реалізують у прогнозі її властивість випереджати розвиток науково-технічного прогресу (методи аналізу динаміки патентування, публікаційні методи прогнозування).

**II. Експертні методи**, що базуються на суб'єктивній інформації, яку надають спеціалісти-експерти в процесі систематизованих процедур виявлення й узагальнення їхньої думки щодо майбутнього стану справ. Для цих методів є характерним передбачення майбутнього на основі як раціональних доказів, так і інтуїтивних знань. Вони, як правило, мають якісний характер. До цих методів належать такі:

1) прямі:

— експертного опитування;

— експертного аналізу, коли експерт чи колектив експертів самі ставлять і вирішують питання, що ведуть до поставленої мети;

2) зі зворотним зв'язком:

— метод «комісій», що може означати організацію «круглого столу» та інших подібних заходів, у межах яких відбувається узгодження думок експертів;

— метод «мозкових атак», для якого характерні колективна генерація ідей і творче розв'язання проблем. «Мозкова атака» являє собою вільний, неструктурований процес генерації будь-яких ідей з вибраної теми, що їх спонтанно висловлюють учасники зустрічі. Оптимальна чисельність учасників — 6—12 чоловік, бажано, щоб це були люди різних професій і спеціалізацій;

— метод Дельфі, що передбачає проведення анкетних опитувань спеціалістів обраної галузі знань. Одержані анкети статистично обробляються, і формується діапазон думок експертів, що віддзеркалює їхню колективну думку щодо конкретної проблеми. У зв'язку з тим, що, як правило, після першого опитування виявляється значний діапазон думок, метод передбачає проведення ще 3—4 опитувань, перед якими кожного з експертів знайомлять з підсумками опитування.

**III. Комбіновані методи** зі змішаною інформаційною основою, в якій як первинну використовують фактографічну і експертну інформацію:

— балансові моделі;

— оптимізаційні моделі.

## 1.6. Оцінка тенденцій і структурних змін у сільському господарстві України

З розпадом СРСР у сільському господарстві України відбулись істотні зміни, що характеризуються, по-перше, різким спадом обсягів виробництва сільськогосподарської продукції і, по-друге, значними структурними зрушеннями. Обом цим важливим процесам потрібно дати оцінки, причому вони явно не однозначні.

За 1991—1999 рр. виробництво валової продукції сільського господарства скоротилось у два рази (рис. 1.2 і табл. 1.2 та 1.3), і це можна оцінити однозначно і тільки негативно. Щоправда, у 2000—2002 рр. намітилась позитивна тенденція: валова продукція щорічно зростала (в % до попереднього року) — 9,9; 10,2 і 1,1. Відбувалося це переважно за рахунок збільшення обсягів виробництва рослинницької продукції, бо зростання тваринницької продукції почалось тільки з 2001 р.

Однак, в 2003 р. ці позитивні тенденції знову порушились (рис.1.2., 1.4. і 1.5.): валова продукція сільського господарства порівняно з попереднім роком скоротилась на 10,2%, у тому числі рослинництва — 14,9 і тваринництва — 3%. Особливо відчутно (в 1,9 рази) зменшилось виробництво зернових (через несприятливі умови вегетації 2002—2003 рр.), як за рахунок зниження урожайності на 33%, так і скорочення площ збирання на 22%.



Рис. 1.2. Індекси валової продукції сільського господарства України (1990 р. = 100 %)

Таблиця 1.2

**ВАЛОВА ПРОДУКЦІЯ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ**  
**(у порівнянних цінах 2000 р., млрд грн)**

Показники	Роки						
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Продукція сільського господарства	104,5	90,7	83,1	84,3	70,4	67,8	61,3
у тому числі: продукція рослинництва	52,4	43,6	43,7	48,4	37,4	38,4	35,0
продукція тваринництва	52,1	47,1	39,4	35,9	33,0	29,4	26,3

Продовження табл. 1.2

Показники	Роки						
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Продукція сільського господарства	60,3	54,5	50,7	55,7	61,4	62,1	55,8
у тому числі: продукція рослинництва	37,2	30,8	27,6	33,6	37,8	37,2	31,6
продукція тваринництва	23,1	23,7	23,1	22,1	23,6	24,9	24,2

---

\* Попередні дані

Таблиця 1.3

## ВИРОБНИЦТВО СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ

Показники	Роки							
	1986—1990	1991—1995	1996—2000	2001	2002	2003*	2001—2003	2001—2003 у % до 1986—1990
Валова продукція сільського господарства, усього (у порівняльних цінах 2000 р.; млрд грн)	104,7	79,3	56,5	61,4	62,1	55,8	59,7	57,0
У тому числі: продукція рослинництва	52,8	42,3	32,8	37,8	37,2	31,6	35,5	67,3
продукція тваринництва	51,9	37,0	23,7	23,6	24,9	24,2	24,2	44,7
Валовий збір, млн т: зерно	47,4	38,4	27,1	39,7	38,8	20,2	32,9	69,4
цукрові буряки	43,8	31,3	16,7	15,5	14,5	13,3	14,4	33,0
соняшник	2,6	2,2	2,6	2,2	3,3	4,2	3,2	124,4
льон-довгунець (волокно), тис. т	110	80	10,0	12,3	11,0	10,9	11,4	10,4
картопля	18,0	17,3	16,6	17,3	16,6	18,5	17,5	97,0
овочі	7,5	5,7	5,4	5,9	5,8	6,5	6,1	80,9
плоди і ягоди	2,6	1,9	1,6	1,1	1,2	1,7	1,3	51,3
виноград	0,76	0,57	0,38	0,34	0,36	0,51	0,40	53,1
Виробництво: м'яса (у забійній масі), тис. т	3918	3043	1810	1517	1639	1706	1621	41,4
молока, млн т	23	19,1	13,9	13,4	14,1	13,7	13,7	59,7
вовни, тис. т	28,7	20,8	5,6	3,3	3,4	34	3,4	11,7
яєць, млрд шт.	16,6	12,0	8,6	9,7	11,3	11,5	10,8	65,3

\* Попередні дані.

В 2003 р. збільшилось виробництво насіння соняшника (на жаль, за рахунок недопустимо значного розширення посівних площ), картоплі, овочів, плодів, ягід і винограду. Серед галузей тваринництва позитивні тенденції зберігаються тільки у птахівництві. Виробництво молока знову зменшилось (на 3%), перш за все через недалекоглядну цінову політику молокопереробних підприємств і втрати довіри населення до аграрної політики держави.

Особливо тривожним є скорочення поголів'я худоби і птиці в особистих господарствах населення, які забезпечують 76% виробництва молока в країні, 73% м'яса, в т.ч. 89% свинини, 56% яєць і 71% вовни. Так, поголів'я ВРХ в цих господарствах скоротилось на 3,9%, корів — 2,5%, свиней — 10,4, птиці — 3,7%. Що ж стосується збільшення реалізації м'яса на 4%, то це пояснюється масовим вирізанням худоби.

АПК беззаперечно належить до головних пріоритетів розвитку народного господарства України. Частка сільського господарства у валовому внутрішньому продукті у 1990 р. становила 21,5 %. У 2002 р. через економічну кризу і прогресуючий диспаритет цін цей показник зменшився до 15,3. Особливо слід підкреслити значення АПК у зовнішньоекономічній діяльності України. За Радянського Союзу Україна була самодостатньою в забезпеченні продуктами харчування і щорічно в загальносоюзні фонди (чистий експорт) постачала (тис. т): цукру — 3524, у т.ч. 2112 бурякового, картоплі та овочів — 380, олії — 357, м'яса та м'ясопродуктів — 660, молока і молокопродуктів (у перерахунку на молоко) — 1792.

Якщо в цілому у зовнішній торгівлі України в середньому за 1996—1999 рр. було від'ємне торгове сальдо в розмірі 3,1 млрд дол. США, то щодо продукції другої та третьої сфери АПК торгове сальдо було весь час позитивне (табл. 1.4).

З огляду на це першочерговим завданням є не тільки відновлення обсягів виробництва валової продукції сільського господарства, а й неодмінне її нарощування. Однак коли ми говоримо про збільшення обсягів виробництва продукції сільського господарства і харчової промисловості, то маємо на увазі, насамперед, нарощування експортних можливостей країни. Особливо, коли врахувати прогноз демографів про зростання населення світу до 2050 р. в 1,5 раза (з 6,2 до 9,3 млрд жителів). До того ж цей приріст відбудеться, головним чином, у 42 країнах світу з найнижчим рівнем життя населення. Це дає підстави зробити висновок про перспективність і надійність вкладень в АПК та його експортну спрямованість.

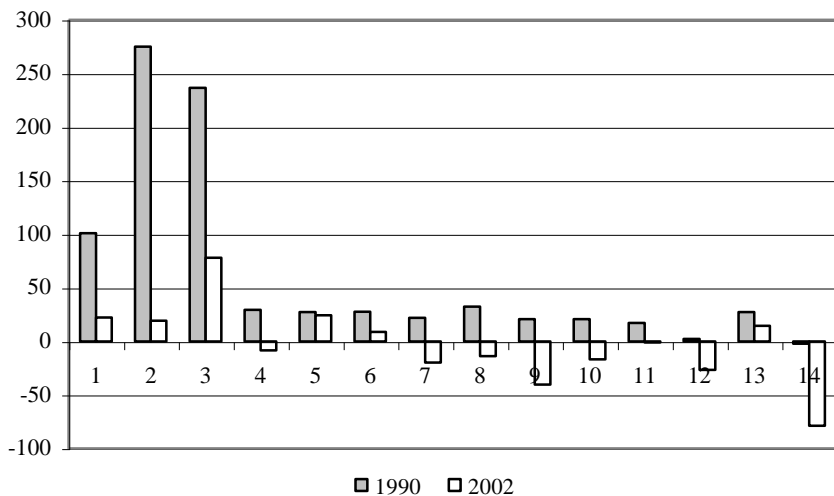
Таблиця 1.4

**ЧАСТКА ПРОДУКЦІЇ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА  
І ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ У ЗОВНІШНІЙ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ**

	Експорт						Імпорт					
	1996 р.	1998 р.	1999 р.	2000 р.	2001 р.	2002 р.	1996 р.	1998 р.	1999 р.	2000 р.	2001 р.	2002 р.
Загальна сума торгівлі, млн дол. США	14 441	12 637	11 581	14 573	16 265	17 957	18 639	14 575	11 846	13 956	15 775	16 977
у т. ч. живі тварини та продукція тваринництва	597	273	274	366	455	380	313	221	194	105	183	142
продукти рослинного походження	876	643	723	268	693	1121	251	184	188	303	266	220
жири і масло тварин- ного та рослинного походження	185	132	113	240	226	342	39	94	76	61	87	111
продукція харчової промисловості	1408	332	308	403	451	546	845	552	444	440	590	641
Частка продукції сільсь- кого господарства і хар- чової промисловості, млн дол. США	3066	1380	1478	1377	1824	2389	1448	1051	902	909	1126	1114
%	21,2	10	12,8	9,5	11,3	13,3	7,7	7,2	7,6	6,5	7,1	6,6
Сальдо по всій торгівлі, млн дол. США	—	—	—	—	—	—	-4198	-2038	-265	+617	+490	+980
у т. ч. по продукції сіль- ського господарства і харчової промисловості	+1618	+329	+576	+468	+698	+1275	—	—	—	—		—

Значно складніше з **оцінкою структурних змін**, що відбулися за останні роки в сільському господарстві України. Якщо до 1990 р. частка тваринницької продукції в структурі валової продукції сільського господарства постійно збільшувалась, то за останні роки вона зменшилася з 50 до 40 %, і відповідно зросла частка рослинницької продукції — з 50 до 60 %.

У цілому це **закономірний процес**: із переходом до ринку підприємства обирають більш рентабельні галузі. Різниця в рівнях **рентабельності** рослинницької і тваринницької продукції (рис. 1.3 і табл. 1.5) у 1990 р. становила 78 процентних пунктів (100 % — продукція рослинництва і 22% — продукція тваринництва), а в 2002 р. — 42,1 процентних пунктів (22,3 % рослинницька і мінус 19,8 % — тваринницька продукція).



- 1 — продукція рослинництва, усього
- 2 — зернові і бобові
- 3 — соняшник
- 4 — цукрові буряки
- 5 — картопля
- 6 — овочі
- 7 — продукція тваринництва, усього

- 8 — молоко та молокопродукти
- 9 — яловичина
- 10 — свинина
- 11 — птиця всяка
- 12 — баранина
- 13 — яйця
- 14 — вовна

Рис. 1.3. Рентабельність виробництва сільськогосподарської продукції в господарствах суспільного сектору

Таблиця 1.5

**РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ  
ПРОДУКЦІЇ В ГОСПОДАРСТВАХ СУСПІЛЬНОГО СЕКТОРУ**

№	Види продукції	1990	2000	2001	2002
<b>Рослинництво</b>					
1	Продукція рослинництва, усього	101	43,5	35,3	22,3
2	Зернові і бобові	275,1	62,3	42,4	19,3
3	Соняшник	236,5	52,2	69,6	77,9
4	Цукрові буряки	29,5	6,2	1,2	-8,6
5	Картопля	27,2	13,2	10,3	24,2
6	Овочі	27,6	-1,6	-0,3	8,9
<b>Тваринництво</b>					
7	Продукція тваринництва, усього	22	-6,5	-7,3	-19,8
8	Молоко та молокопродукти	32,2	-5,9	-1,5	-13,8
9	Яловичина	20,6	-42	-20,8	-40,5
10	Свинина	20,7	-43,7	-7,3	-16,9
11	Птиця (усяка)	17	-32,3	-6,1	-1,1
12	Баранина	2,3	-49,7	-31,3	-26,7
13	Яйця	27,3	9	22,3	14,6
14	Вовна	-2,3	-74,4	-73,0	-78,9

Тому й не дивно, що **темпи зниження обсягів виробництва тваринницької продукції** значно вищі, ніж рослинницької (рис. 1.4 і 1.5). Причому в кращому становищі було виробництво продукції птахівництва, рентабельність якої вища порівняно з іншими видами тваринницької продукції (табл. 1.5). До того ж в останні роки спостерігалась чітка тенденція до збільшення обсягів виробництва продукції птахівництва.

У той же час динаміка змін обсягів виробництва окремих видів **рослинницької продукції** зовсім інша (рис. 1.5). Так, обсяги виробництва насіння **соняшнику**, рентабельність якого досить висока, зросли. На жаль, це відбулося тільки за рахунок розширення посівних площ (з 1,6 млн. га в 1990 р. до 3,6 млн. га в 2002 р.), оскільки врожайність за цей час знизилася з 15,8 до 9,4 ц/га в 2001 р. і 11 ц/га в 2003 р.



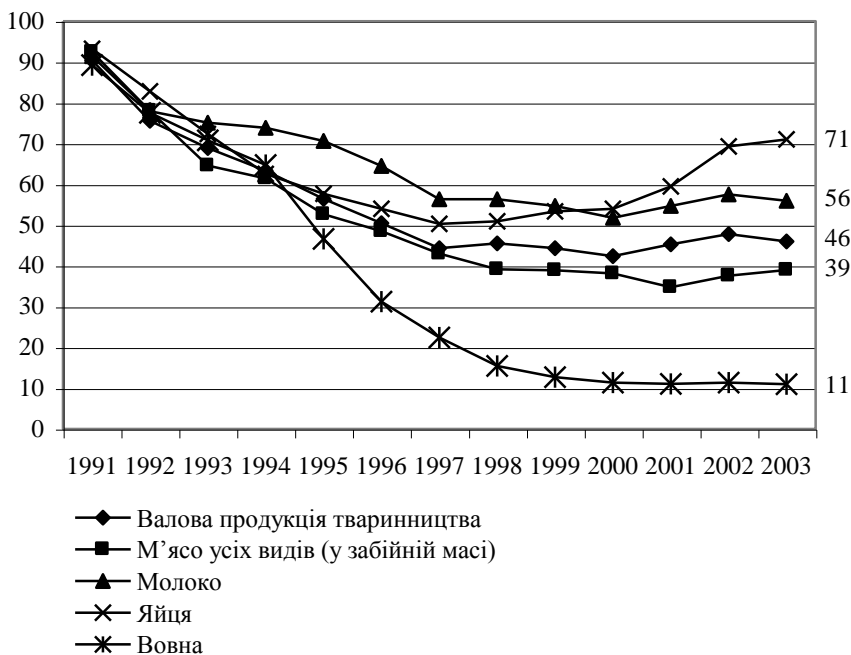


Рис. 1.4. Індекс виробництва тваринницької продукції в Україні (усі категорії господарств, 1990 р. = 100 %)

Найбільше постраждали в період економічної кризи такі високоінтенсивні галузі рослинництва, як **буряківництво** і **льонарство**: обсяги виробництва їхньої продукції скоротились відповідно у 3 і 10 разів. Що ж до **картоплярства** та **овочівництва**, то порівняно стабільні темпи їх розвитку пояснюються тим, що виробництво картоплі та овочів зосереджено переважно в особистих господарствах населення (якщо в 1990 р. в них вироблялось відповідно 71 і 27 % від загальних обсягів виробництва, то в 2002 р. — 98 і 87 %). Добрий догляд за посівами за переважно ручної праці, забезпеченість органічними добривами завдяки збільшенню поголів'я худоби у цій категорії господарств при практично стабільних посівних площах забезпечили досить стабільне виробництво картоплі та овочів (рис. 1.5).

Таблиця 1.6

**ОБСЯГИ ВИРОБНИЦТВА  
ТВАРИННИЦЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ  
В УКРАЇНІ**

Показники	Роки														
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003*	2003 р. у % до 1990 р.
Валова продукція тваринництва, млрд грн (у порівнянних цінах 2000 р.)	52,1	47,1	39,4	35,9	33,0	29,4	26,3	23,1	23,7	23,1	22,1	23,6	24,9	24,2	46
М'ясо всіх видів (у забійній масі), тис. т (реалізовано на забій)	4358	4029	3401	2815	2677	2294	2113	1875	1706	1695	1663	1517	1639	1706	39
Молоко, млн т	24,5	22,4	19,1	18,4	18,1	17,3	15,8	13,8	13,8	13,4	12,7	13,4	14,1	13,7	56
Яйця, млрд шт.	16,3	15,2	13,5	11,8	10,2	9,4	8,8	8,2	8,3	8,7	8,8	9,7	11,3	11,5	71
Вовна, тис. т	29,8	26,6	23,1	21,1	19,3	13,9	9,3	6,7	4,6	3,8	3,4	3,3	3,4	3,4	11

\* Попередні дані

Таблиця 1.7

**ОБСЯГИ ВИРОБНИЦТВА  
РОСЛИННИЦЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ  
В УКРАЇНІ, млн т**

Показники	Роки														
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003*	2003 р. у % до 1990 р.
Валова продукція рослинництва, млрд грн (у порівнянних цінах 2000 р.)	52,4	43,6	43,7	48,4	37,4	38,4	35,0	37,2	30,8	27,6	33,6	37,8	37,2	31,6	60
Зерно	51,0	38,7	38,6	45,6	35,5	33,9	24,6	35,5	26,5	24,6	24,5	39,7	38,8	20,2	40
Цукровий буряк	44,3	36,2	28,8	33,7	27,1	29,7	23,0	17,7	15,5	14,1	13,2	15,5	14,5	13,3	30
Соняшник	2,6	2,3	2,1	2,1	1,6	2,9	2,1	2,3	2,3	2,8	3,5	2,2	3,3	4,2	162
Льон-довгунець, тис. т	108	106	105	73	49	48	18	9	9	6	8	12,3	11	10,9	10
Картопля	16,7	14,6	20,3	21,0	16,1	14,7	18,4	16,7	15,4	12,7	19,8	17,3	16,6	18,5	111
Овочі	6,7	5,9	5,3	6,1	5,1	5,9	5,1	5,2	5,5	5,3	5,8	5,9	5,8	6,5	97

\* Попередні дані

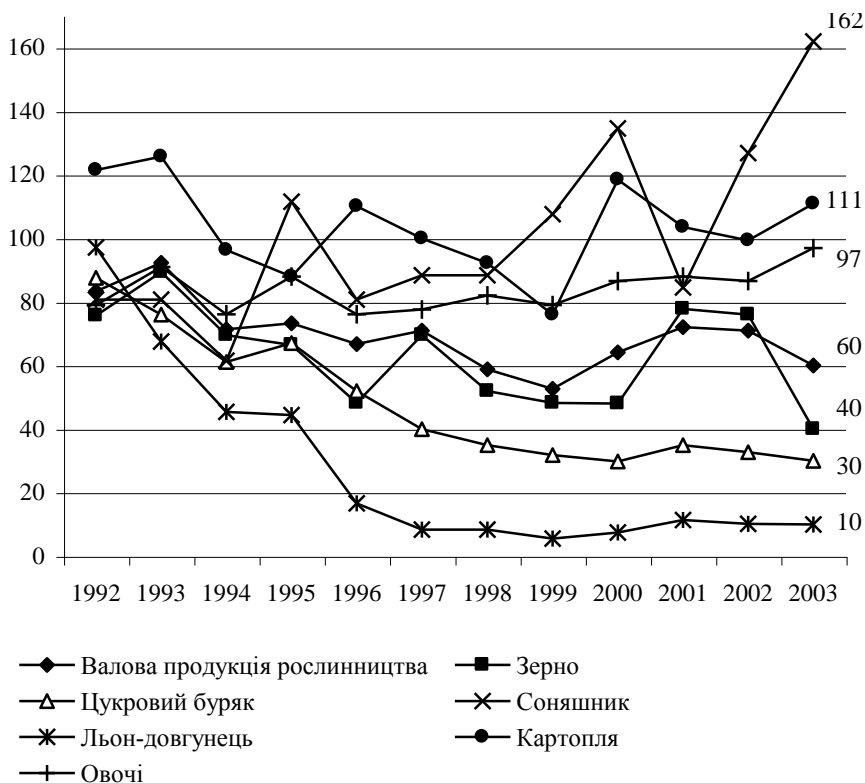


Рис. 1.5. Індекс виробництва рослинницької продукції в Україні (усі категорії господарств, 1990 р. = 100 %)

Підтвердженням цих структурних змін у сільському господарстві України є також дані, що їх наведено на рис. 1.6. У **структурі виручки від реалізації продукції** сільськогосподарських підприємств суспільного сектору питома вага рослинницької продукції за 1990—2002 рр. зросла на 20,2 відсоткових пунктів (з 32,7 до 52,9%) за одночасного зменшення питомої ваги тваринницької продукції на 30,2 відсоткових пунктів (з 54,6 до 24,4 %). Зросла також питома вага промислової продукції (з 8,3 до 13,5 %) та іншої продукції і послуг (з 4,4 до 9,2 %).

Аналіз динаміки обсягів виробництва і галузевої структури сільського господарства України не буде завершеним, якщо ми не дамо відповіді на запитання: яку ж галузеву структуру сільськогосподарського виробництва доцільно планувати на **перспективу**. Зокрема: 1) яким має бути раціональне співвідношення між рослинницькою і

тваринницькою продукцією; 2) яка галузева структура буде раціональною на перспективу в рослинництві і тваринництві.

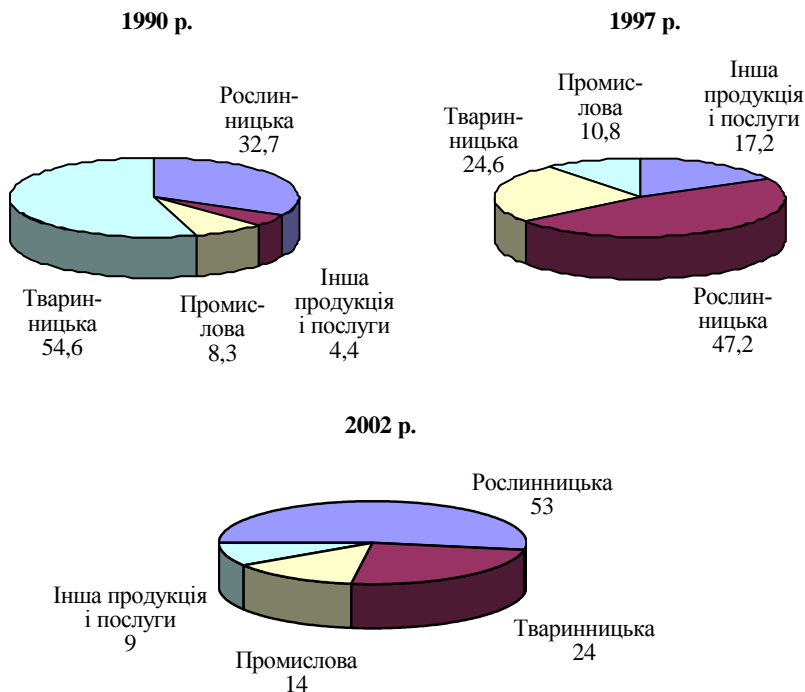


Рис. 1.6. Структура виручки від реалізації продукції сільськогосподарських підприємств України суспільного сектору, %

Вирішальний вплив на зазначені структурні зміни в перспективі, на нашу думку, матиме **рівень конкурентоспроможності** окремих видів продукції та їх груп як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках, а також **можливості її підвищення** по кожному з видів продукції. Головним при цьому, безумовно, є конкурентоспроможність на зовнішньому ринку, адже досягши її там, ми досягнемо її і на внутрішньому ринку. До того ж для захисту вітчизняного товаровиробника на внутрішньому ринку держава використовує цілу систему заходів, зокрема, застосування імпортного мита тощо.

Про рівень конкурентоспроможності продукції рослинництва і тваринництва України можна судити, зіставляючи врожайність сільськогосподарських культур і продуктивність худоби і птиці в

Україні та країнах ЄС і США (табл. 1.8). Якщо з урожайності основних культур Україна відстає від країн ЄС у 2 і США в 1,5 раза, то з продуктивності худоби відповідно в 3 і 4 рази.

Таблиця 1.8

**УРОЖАЙНІСТЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КУЛЬТУР  
І ПРОДУКТИВНІСТЬ ХУДОБИ І ПТИЦІ**

Показник	Україна (у середньому за рік)			Країни ЄС	США
	1986—1990	1991—1995	1996—2002		
Урожайність, ц/га:					
пшениця озима*	36,4	32,0	26,3	55,1	26,7
ячмінь ярий*	28,2	27,1	19,9	44,2	31,4
кукурудза на зерно*	35,4	27,8	29,7	89,0	79,7
овес*	23,7	23,3	17,1	33,3	21,7
просо*	18,4	14,1	10,7	31,5	29
зернобобові*	18,8	19,6	15,8	42,5	28
цукрові буряки (фабричні)	267	209	177	550	470
соняшник на зерно*	16,5	12,7	10,7	16,3	14,8
льон-довгунець (волокно)	5,8	6,1	3,8	15,2	—
соя	12,0	9,4	11,2	33,7	26,3
картопля	122	110	107	319	385
Річний удій молока від однієї корови, кг	2772	2337	2205	5590	7686
Середньодобові прирости, г:					
великої рогатої худоби	238 <sup>1)</sup>	293 <sup>1)</sup>	227 <sup>1)</sup>	900	890
свиней	228 <sup>1)</sup>	160 <sup>1)</sup>	117 <sup>1)</sup>	510	500

\* У масі після доробки.

<sup>1)</sup> У господарствах Міністерства аграрної політики України.

Якщо ж узяти до уваги, що трудо-, енерго- і капіталомісткість продукції тваринництва значно вищі, ніж продукції рослинництва (крім таких галузей, як хмелярство, садівництво, виноградарство), то можна з упевненістю сказати, що й **можливості досягнення конкурентоспроможності рослинницької продукції в Україні значно вищі, ніж тваринницької.**

Звідси можна зробити такі **висновки:**

➤ зміни в галузевій структурі сільського господарства України за останні роки (збільшення питомої ваги рослинницької продукції за рахунок зменшення тваринницької) є закономірними;

➤ співвідношення валової продукції рослинництва і тваринництва, що склалось в останні роки (відповідно 60 і 40 %), близьке до раціонального. З одного боку, Україна намагається збільшувати питому вагу більш конкурентоспроможної рослинницької

продукції. З іншого — відставання порівняно з науково обґрунтованими нормами в рівнях споживання на душу населення за рік тваринницької продукції порівняно з рослинницькою значно більше (табл. 1.9). Тому можна передбачити, що із закінченням економічної кризи перші зароблені гроші люди витратять на поліпшення рівня і структури харчування, зокрема на збільшення в раціоні питомої ваги білка тваринного походження.

*Таблиця 1.9*

**СПОЖИВАННЯ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ**  
(на душу населення за рік, кг)

Вид продуктів	Науково-обґрунтована норма	1990 р.	1995 р.	1998 р.	1999 р.	2000 р.	2001 р.	2002 р.	2002 р. у % до норми
Хлібні продукти	115	141	128	126	122	124	130	130	113
Картопля	110	131	124	129	122	135	140	130	118
Овочі і баштанні	130	102	97	94	96	101	105	108	83
Фрукти і ягоди	91	47	33	28	22	29	26	28	31
Цукор	40	50	32	32	33	37	39	36	90
Олія	9,1	11,6	8,2	8,2	8,9	9,3	10,0	10,4	114
М'ясо і м'ясо-продукти	78	68	39	33	33	33	31	33	42
Молоко і молочні продукти	405	373	244	213	210	168	205	223	55
Яйця, шт.	292	272	171	154	163	164	180	207	71
Риба і рибопродукти	18,2	17,5	3,6	5,9	7,2	8,3	11,0	11,1	61

Для прогнозування перспективної галузевої структури рослинництва України слід перш за все проаналізувати зміни, що відбулись у 1990—2002 рр. у структурі виручки від реалізації продукції рослинництва підприємств суспільного сектору (рис. 1.7) і в структурі посівних площ (рис. 1.8). У першу чергу слід відзначити істотне збільшення за ці роки в структурі товарної продукції питомої ваги зернових (з 45,9 до 63,6 %) і соняшнику (з 7,7 до 16,0 %). Відбулося це внаслідок розширення посівних площ під цими культурами відповідно на 6 і 73 %, адже урожайність їх істотно знизилась (табл. 1.7).

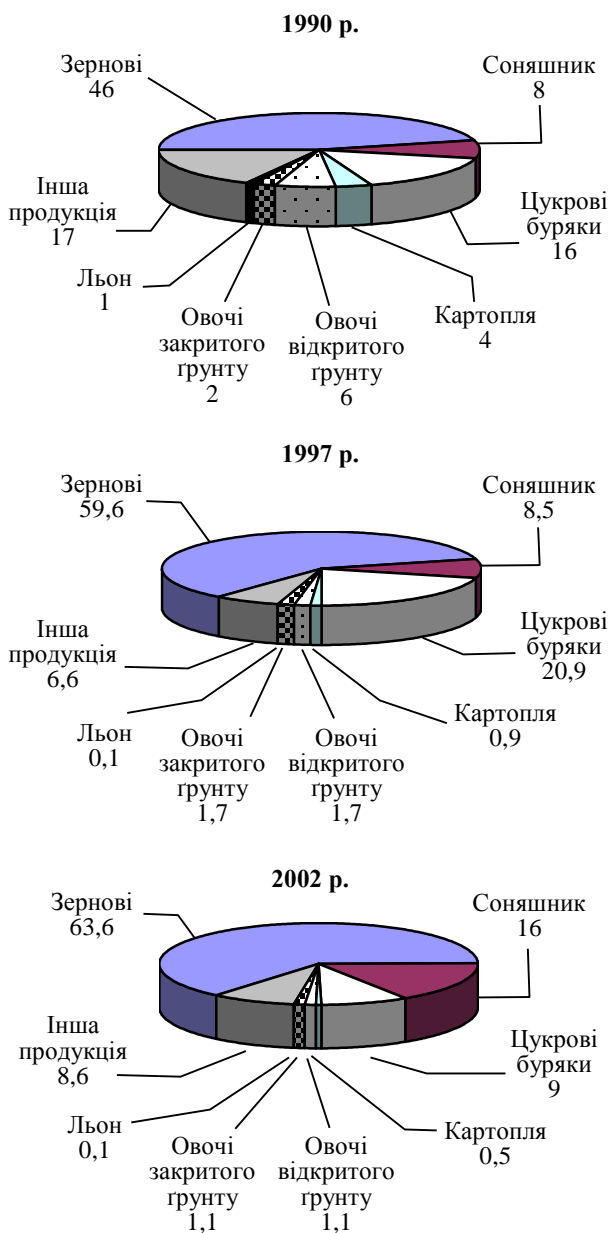


Рис. 1.7. Структура виручки від реалізації продукції рослинництва сільськогосподарських підприємств України, %



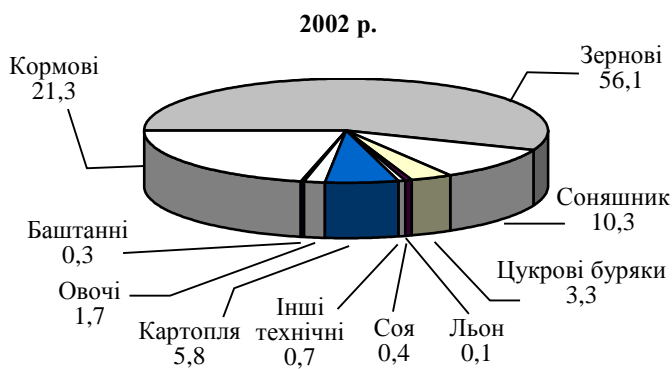
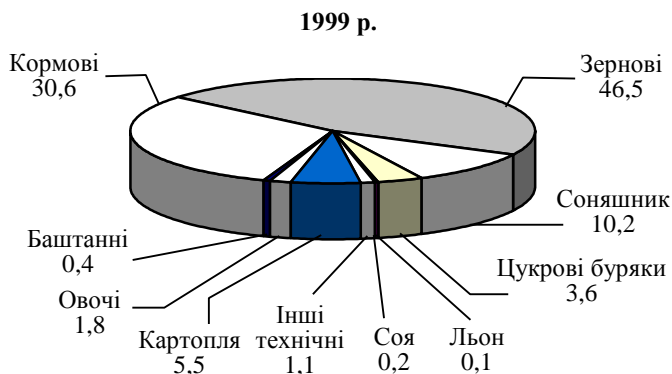
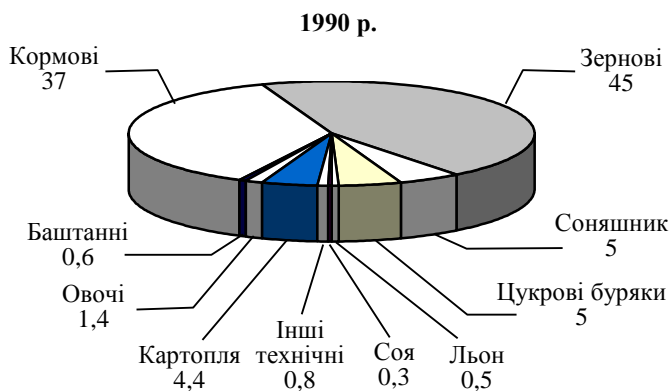


Рис. 1.8. Структура посівних площ у господарствах усіх категорій України, %

Головні причини зазначених змін:

- ці дві галузі були найрентабельнішими 12 років тому і залишилися такими і в 2002 р. (рис. 1.3 і табл. 1.5);
- у цих галузях досягнуто найбільшого рівня механізації виробничих процесів;
- продукція цих галузей має найвищий ступінь ліквідності, попит на неї на зовнішньому ринку стабільний і має тенденцію до зростання.

Усе це дає підстави прогнозувати на перспективу збереження зазначених тенденцій.

При зростанні питомої ваги зернових у структурі посівних площ на 10,1 % (з 45 % у 1990 р. до 56,1 % в 2002 р.) і практично незмінній загальній площі посіву зернових культур в їхній структурі відбулися значні зміни:

- ♦ зменшились посівні площі озимої пшениці за одночасного збільшення посівів озимого жита, ярих ячменю та пшениці. Це обумовлено вимогами ринку і є закономірним;

- ♦ у тричі (з 1414 до 445 тис. га) зменшились посівні площі під зернобобовими, що можна пояснити різким зменшенням погोलів'я худоби — основного споживача цього зерна. Адже на ринку зерна горох явно неконкурентоспроможний: різниця в урожайності порівняно, наприклад, з озимою пшеницею становить 63 %, а в ціні — тільки 26 %. Найближчими роками з ростом виробництва тваринницької продукції посівні площі зернобобових збільшуватимуться. При цьому слід значно розширити в першу чергу посівні площі сої, яка в структурі посівних площ України займає всього 0,4 %. У США виробляють 58 млн т сої щорічно і експортують 20 млн т.

Посівні площі технічних культур зросли за 1990—2002 рр. на 321 тис. га (8 %). Однак у структурі цієї групи культур відбулись істотні зміни:

- посівні площі соняшнику на зерно зросли на 1,2 млн га (в 1,7 раза);

- різко скоротились площі під цукровими буряками — на 840 тис. га (в 2,1 рази), льоном-довгунцем — на 144 тис. га (у 6,8 раза). У недалекому минулому ці дві галузі були найефективнішими у своїх зонах — Лісостепу і Поліссі: забезпечували найбільший вихід з гектара посіву валової і товарної продукції, валового і чистого доходу. Україна має сприятливі природно-економічні умови та більш ніж сторічні традиції вирощування цих культур, тому втрачати ринки цукру і льону було б нерозумно.

В Україні явно недооцінено таку технічну культуру, як ріпак. За 1975—2002 рр. світове виробництво рапсової олії зросло у 5,4

раза (з 2,6 до 14,2 млн т). Причому за останні 10 років попит на насіння ріпаку на ринках світу зростав швидше за попит на насіння соняшнику. В Україні посівні площі ріпаку становлять усього 150 тис. га, тимчасом як у Німеччині — 1,15 млн га, Франції — 1,1 млн га, Канаді — 2,6 млн га. Ця культура має неоглядні перспективи в Україні. Вона добре поєднується у сівозміні з озимою пшеницею та ячменем і період її сівозміни коротший, ніж у соняшнику. Сіяти ріпак можна як навесні, так і восени. Урожайність його в країнах ЄС становить 26 ц/га. Особливо доцільним є вирощування цієї культури для виробництва дизельного палива в регіонах, що постраждали від Чорнобильської катастрофи. У країнах ЄС частка біодизельного пального у загальному споживанні дизельного пального становить більше 5 %.

Площі під картоплею порівняно з 1990 р. зросли на 161 тис. га (на 11 %), а під овочами зросли на 5 %.

До негативних тенденцій у змінах галузевої структури тваринництва сільськогосподарських підприємств України, що відбулися за 1990—1997 рр. (рис. 1.9), слід віднести, у першу чергу, значне зменшення в структурі товарної продукції тваринництва питомої ваги м'яса птиці (з 6,4 до 1,0 %) і м'яса свиней (з 14,1 до 11,7 %). Утім, в наступні роки ситуація дещо поліпшилася і в 2002 р. питома вага зазначених галузей зросла відповідно до 6,4 і 14,6 %. Проте порівняння структури виробництва м'яса в Україні й у світі явно не на користь України (табл. 1.10). По-перше, низька питома вага м'яса птиці, виробництво якого відзначається найвищою окупністю кормів і найвищим рівнем механізації та автоматизації виробничих процесів. Натомість питома вага м'яса птиці, наприклад, у США становить 30 %.

*Таблиця 1.10*

**СТРУКТУРА ВИРОБНИЦТВА М'ЯСА У СВІТІ І В УКРАЇНІ, %**

Вид м'яса	Увесь світ	Україна, роки					
		1986—1990	1995	1997	2000	2001	2002
Яловичина і телятина	30,7	45,9	51,7	49,7	45,3	42,5	41,5
Свинина	38,9	35,6	35,3	37,8	40,6	39,0	37,2
М'ясо птиці	22,4	16,2	10,2	9,9	11,6	15,8	18,7
Баранина та козлятина	5,4	1,0	1,7	1,3	1,0	0,9	0,9
Інші види м'яса	2,3	1,3	1,1	1,3	1,5	1,7	1,7
Усього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

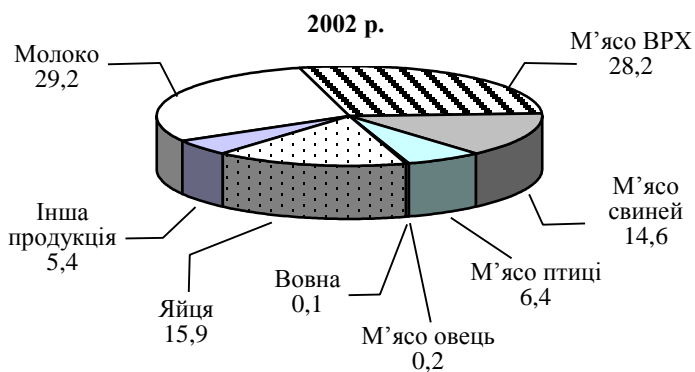
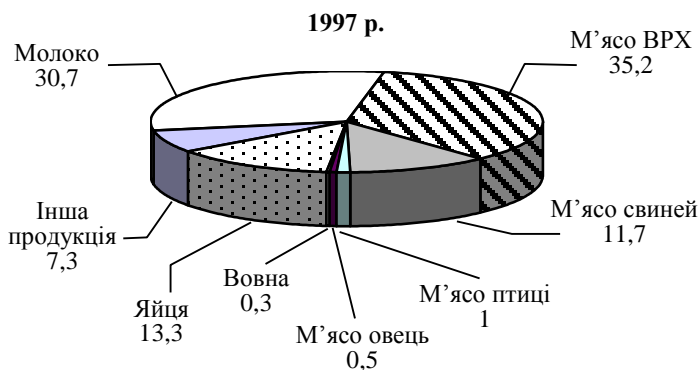
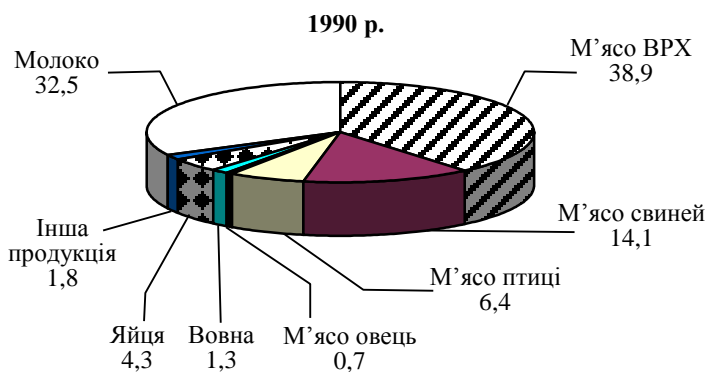


Рис. 1.9. Структура виручки від реалізації продукції тваринництва сільськогосподарських підприємств України суспільного сектору, %

По-друге, низькою є питома вага свинарства (скороспілої і з високою окупністю кормів галуззю) у структурі виробництва м'яса. У Данії, Нідерландах і Німеччині частка свинини сягає, відповідно, 76,4; 74,5 і 59,7 %.

Тому, обґрунтовуючи перспективи виробництва м'яса в Україні, слід уважати за доцільне:

- прискореними темпами розвивати птахівництво і свинарство. Це дасть змогу поліпшити структуру м'ясного балансу в інтересах споживачів. Крім того, завдяки скороспілості цих видів тварин є можливість за порівняно короткий строк відновити обсяги виробництва м'яса і закласти основу для його подальшого зростання. Цілком реальним є досягнення у перспективі такої структури м'ясних ресурсів (%): яловичина і телятина — 39, свинина — 39, м'ясо птиці — 20, інші види м'яса — 2;

- нарощувати обсяги виробництва яловичини і телятини переважно шляхом збільшення поголів'я м'ясних порід. У світі більшу частину м'яса великої рогатої худоби (54 %) одержують саме від такого поголів'я, оскільки воно забезпечує вищу якість м'яса, окупність кормів і ефективність виробництва. В Україні ж такого поголів'я дуже мало і до того ж воно скорочується: якщо на початок 1996 р. було 68,6 тис. корів спеціалізованих м'ясних порід, то в 2003 р. — лише 52,6 тис. В Україні частка яловичини, одержаної від м'ясної худоби становить всього 1,8 %. Якщо в США, Канаді, Франції на 100 молочних корів припадає 200—300 м'ясних, то в Україні — тільки 1,1.

Катастрофічне становище склалось в Україні з вівчарством. Упродовж десятиріч виробництво вовни і м'яса овець було і залишається збитковим. Але якщо за адміністративної системи господарства були змушені тримати овець, то за останні 12 років їх поголів'я в господарствах суспільного сектору скоротилось у 20 разів (з 7,2 до 0,36 млн голів), а виробництво вовни — у 27 разів (з 26,5 до 1,0 тис. т). В усіх категоріях господарств поголів'я овець і кіз скоротилось у 4,2 раза, виробництво вовни — у 9 разів, натомість у господарствах населення поголів'я овець і кіз зросло в 1,3 раза, у тому числі поголів'я кіз зросло в 2 рази, а овець — зменшилося на 20 %.

Головною причиною занепаду вівчарства, як і льонарства, є орієнтація легкої промисловості України на імпортні давальницькі тканини і, як наслідок, — різке скорочення попиту на вовну і льоноволокно. Саме ці дві галузі сільського господарства України зазнали найбільших втрат за останні десятиріччя (рис. 1.4 і 1.5) і без державної підтримки та регулювання їх розвитку в контексті розвитку легкої промисловості виправити положення неможливо (див. підрозд. 1.7).

### **1.7. Державне регулювання і підтримка сільськогосподарського виробництва та внутрішньогосподарське планування**

Історія сільського господарства переконує, що добробут селян перебуває в тісній залежності від явищ, вплинути на які вони майже або зовсім не можуть. До таких зовнішніх факторів належать події на міжнародній арені, фінансова політика уряду, загальний стан економіки держави. Займаючись сільським господарством, необхідно враховувати постійну можливість їхнього впливу, тимчасового чи довгострокового. Тому важливим аспектом ефективного ведення господарства є вироблення стратегії щодо різних зовнішніх факторів.

Можна відзначити такі основні чинники, що значно вплинули на темпи розвитку і структуру сільського господарства України. По-перше, це розпад СРСР, порушення економічних зв'язків і часткова втрата традиційних ринків збуту цукру, олії, хмелю, спирту, тваринницької продукції. По-друге, обравши ринкову орієнтацію, з української системи управління разом з паралізуючою директивністю поквапились викинути й плановість — необхідний і загальний елемент раціонального управління економікою. По-третє, лібералізацію цін, яка обернулась для сільськогосподарського товаровиробника небаченим диспаратом цін. Коли зіставити рівні цін 2002 і 1990 рр., то виявляється, що зростання цін на продукцію галузей першої сфери АПК в 6 разів, третьої сфери — у 2,5 раза перевищило зростання цін на продукцію сільського господарства.

Насамперед через ці причини виробництво валової продукції сільського господарства в Україні за 12 останніх років скоротилось в 1,8 раза, у тому числі продукції тваринництва — у 2,2 раза. У катастрофічному становищі опинилось виробництво льону-довгунця, цукрових буряків, хмелю, винограду, м'яса і вовни (табл. 1.6—1.7). Сільськогосподарські підприємства стали хронічно збитковими. За останні сім років (1996—2002 рр.) підприємства п'ять разів були збитковими, причому в 1997—1999 рр. понад 90 % підприємств закінчували рік зі збитком. У 2002 р. 54 % господарств були збитковими і рівень збитковості в середньому становив 1,9 %.

Навіть досвідченим та інформованим спеціалістам важко передбачити подібний розвиток подій і відповідно планувати свою діяльність. Однак оцінку ступеня ризику в плануванні на підпри-

емстві можна зробити, виходячи з припущення, що існуючі тенденції триватимуть невизначено довгий час. І в майбутньому особливою турботою селянина стане планування з урахуванням непередбачених обставин.

На особливу увагу при цьому заслуговують питання державного регулювання і підтримки сільськогосподарського виробництва. Узагальнення десятирічного вітчизняного досвіду переходу до ринку та сторічного досвіду країн із розвинутою економікою [31, с. 591—611] дозволяє зробити такі основні висновки:

— створення та ефективне функціонування соціально орієнтованої економіки неможливе без державного регулювання найважливіших параметрів розвитку суспільного виробництва і соціальної сфери. Це зумовлене тим, що не всі функції і дії, котрі потрібні для ефективного перебігу відтворювальних процесів і забезпечення повноцінного життя суспільства, можуть бути реалізовані через ринкові відносини. Передусім це стосується розробки і сприяння здійсненню стратегії економічного розвитку народного господарства; регулювання інноваційних процесів та інвестиційної діяльності; перерозподілу консолідованих (централізованих) доходів і ресурсів, стабілізації економіки і соціального захисту населення; моніторингу і регулювання процесів охорони і відтворення довкілля;

— ринок, як основний регулятор виробництва, сам стає суб'єктом державного регулювання з орієнтацією на досягнення соціального прогресу;

— державне регулювання економіки повинне не підміняти ринковий механізм, а лише доповнювати його завдяки переважанню економічних важелів впливу на розвиток суспільного виробництва;

— основними принципами державного регулювання економіки мають бути: по-перше, мінімальне втручання державних органів у економічні процеси (їм доцільно делегувати лише ті функції, які не можуть бути забезпечені суб'єктами ринкових відносин); по-друге, вплив відповідних владних структур на розвиток соціально-економічних процесів здійснюється за допомогою встановлених державою економічних регуляторів і нормативів;

— за умов економічної кризи в народному господарстві посилюється застосування адміністративних методів управління;

— найбільшого державного регулювання і підтримки вимагає сільське господарство. Зумовлено це тим, що, по-перше, ця галузь є життєво необхідною в будь-якому суспільстві і розглядається як пріоритетна при обґрунтуванні перспектив соціально-економічного розвитку країни; по-друге, сільське господарство,

як правило, не виробляє кінцевого продукту. Найвищий ефект одержує той, хто стоїть у кінці технологічного ланцюжка. Тому одне з головних завдань аграрної політики держави — забезпечити рівноправні стосунки між партнерами в бізнесі.

Метою державного регулювання сільськогосподарського виробництва є досягнення найбільш ефективного, стабільно-поступального економічного і соціального розвитку сільського господарства. У процесі такого регулювання здійснюється економічна підтримка аграрних підприємств з тим, щоб вони, по-перше, за нормального господарювання мали необхідний рівень дохідності в умовах несприятливої ринкової кон'юнктури, і, по-друге, були зацікавлені вести виробництво в такому обсязі й асортименті продукції та її якості, які вигідні споживачам і забезпечують соціальну стабільність суспільства.

Політику державного протекціонізму сільського господарства було запроваджено в період великих економічних криз. У США вона діяла майже 80 років (з початку 30-х років), а в країнах ЄС — 50 років (з 50-х років). Саме ця політика забезпечила ефективний розвиток сільського господарства у зазначених країнах. Досягнення значного перевиробництва сільськогосподарської продукції змушує уряди США та керівництво ЄС в останні роки наголошувати на необхідності поступового переходу від політики протекціонізму в галузі сільського господарства до політики ефективності.

Стан економіки України не дозволяє запровадити політику чистого протекціонізму стосовно сільського господарства. Тому доцільно застосовувати диференційований підхід, поєднуючи ці дві політики — протекціонізму та ефективності — щодо окремих галузей, видів продукції і регіонів. Це знайшло певне відображення в системі законів України, Указів Президента України, а також у проекті Національної програми розвитку агропромислового виробництва і соціального відродження села України на 1999—2010 роки [92].

Основними напрямками державного регулювання і підтримки сільськогосподарського виробництва в Україні на найближчі 10 років мають бути:

1. Регулювання доходів сільськогосподарських товаровиробників. В основі аграрної політики держави має лежати концепція паритету доходів сільськогосподарських виробників з доходами працівників інших галузей економіки, а також концепція паритету віддачі ресурсів. Вона передбачає комплекс спрямованих на це заходів, серед яких:



— запровадження сприятливої податкової, кредитної і страхової політики. Зокрема, введення фіксованого сільськогосподарського податку [10] дозволило значно знизити податкове навантаження на сільськогосподарські підприємства. Закон України «Про стимулювання розвитку сільського господарства на період 2001—2004 рр.» [12] закріплює введений у 2000 р. режим спеціального кредитування сільськогосподарських товаровиробників. Так, за рахунок Державного бюджету України передбачається компенсувати ставки за кредитування в розмірі не менше 50 % облікової ставки, встановленої Національним банком України. Кардинальні зміни внесено в систему страхування ризиків. Так, введено обов'язкове страхування врожаю сільськогосподарських культур і багаторічних насаджень державними сільськогосподарськими підприємствами, а врожаю зернових культур і цукрових буряків — аграрними підприємствами усіх форм власності. При цьому, за рахунок Державного бюджету має компенсуватися не менше 50 % величини страхових ставок (платежів) з обов'язкового страхування врожаю сільськогосподарських культур і багаторічних насаджень;

— надання сільськогосподарським товаровиробникам підтримки через державні дотації і субвенції. Зокрема, певному зміцненню економіки аграрних підприємств сприяло введення з 1999 р. згідно з Указами Президента України: а) системи дотацій сільськогосподарських товаровиробників через спрямування їм сум податку на додану вартість, що раніше сплачувалися до бюджету переробними підприємствами за реалізоване молоко і молочну продукцію, м'ясо і м'ясопродукти; б) звільнення до 1.01.2005 р. сільськогосподарських товаровиробників — платників податку від сплати до бюджету суми податку на додану вартість щодо операцій за продаж товарів (послуг, робіт) власного виробництва, включаючи продукцію (крім підакцизних товарів), виготовлену на давальницьких умовах з власної сільськогосподарської сировини (за виключенням операцій з продажу переробними підприємствами молока та живої маси тварин);

— запровадження системи здешевлення потрібних сільському господарству матеріально-технічних ресурсів (мінеральних добрив, паливно-мастильних матеріалів, засобів захисту рослин і тварин, технічних засобів). Наприклад, у Франції ціна 1 л дизельного пального на заправних станціях становить 0,80 євро, а для селян (у тому числі й для опалення помешкань) — 0,36 (для контролю за зловживаннями воно іншого кольору);

— удосконалення фінансово-кредитного механізму, який обслуговує аграрне виробництво і має сприяти стимулюванню інвес-

тиційної діяльності в АПК. Це передбачає створення та державну підтримку відповідної банківської системи у вигляді іпотечних, земельних і кооперативних банків. Як показує світовий досвід, на іпотечне кредитування припадає майже 70 % сільськогосподарських кредитів, що використовуються на покриття виробничих витрат і капіталовкладень.

Ураховуючи обмеженість фінансових можливостей держави, регулювання доходів сільськогосподарських підприємств доцільно здійснювати поетапно на основі врахування галузевого і зонального підходів. Так, першочергової підтримки вимагають: 1) стратегічно важливі галузі (зернове господарство, буряківництво, льонарство та олійні культури), що забезпечують валютні надходження держави; 2) господарства, які перебувають у гірших природноекономічних умовах (Полісся, передгірські та гірські райони). Крім зазначених вище економічних важелів, для цих господарств доцільно запровадити систему державних дотацій на продукцію спеціалізації відповідних зон.

Зважаючи на високу зосередженість виробництва таких трудомістких видів продукції, як картопля, овочі, фрукти, ягоди і продукція тваринництва в особистих господарствах населення, цільову підтримку цієї форми господарювання доцільно здійснювати через гарантовану заготівлю продукції організаціями споживчої кооперації і переробними підприємствами, договірні ціни, організацію центровивозу.

2. Формування ефективної аграрної структурної і торгової політики. Перша покликана забезпечити раціональну галузеву структуру, розміщення спеціалізованого виробництва в регіонах з найсприятливішими природноекономічними умовами, підвищити економічну віддачу природних ресурсів і капіталу. Реструктуризація галузі має привести до рівноваги виробництва продовольства та його споживання і цим забезпечити чутливість сільського господарства до ринкової кон'юнктури, підвищити конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції. Метою аграрної торгової політики є регулювання ринку сільськогосподарської продукції. За всіма її видами держава зобов'язана забезпечити рівну доступність українських ринків кожному виробникові, організовувати систему ринкової інформації, розробити правила торгівлі.

3. Захист інтересів вітчизняних товаровиробників шляхом:

— стимулювання експорту конкурентоспроможної продукції, перш за все переробних галузей промисловості;

— здійснення політики захисту внутрішнього ринку від імпорту продовольства і матеріально-технічних ресурсів, для виробни-

цтва яких Україна має можливості, запроваджуючи тарифи на її відповідні вітчизняні різновиди. Тариф є доцільнішим порівняно з квотою, адже він підвищує ціну на внутрішньому ринку порівняно зі світовою тільки на розмір власне тарифу і ніколи не перевищує цього рівня. Тим часом при квоті будь-яке збільшення внутрішнього попиту спричинятиме необмежене зростання внутрішньої ціни, оскільки задоволення цього попиту за рахунок імпорту неможливе.

4. Активне сприяння держави охороні та підвищенню родючості ґрунтів, захисту довкілля; розвитку селекції, племінної справи і насінництва; здійсненню протиерозійних заходів, розвитку науки і здійсненню наукової діяльності у сфері агропромислового виробництва.

5. Розвиток соціальної сфери села, поліпшення умов життя на селі. Доцільно суттєво збільшити обсяги державних капітальних вкладень у будівництво житла, дитячих дошкільних закладів, загальноосвітніх шкіл, шляхів з твердим покриттям, газових мереж.

6. Регулювання процесів приватизації землі і майна в агропромисловому комплексі, а також післяприватизаційних процесів. Сприяння реформуванню організаційних форм господарювання, що відповідають ринковим умовам.

Зазначені напрями державного регулювання і підтримки сільського господарства як ізольовані заходи малоефективні. Забезпечити умови для стабільного і високоефективного розвитку вони здатні тільки діючи в єдиній системі.

Згідно із Законом України «Про Державний бюджет на 2004 рік» на державну підтримку і регулювання сільськогосподарського виробництва передбачено виділити 2442 млн грн (2444 млн грн) (в дужках вказані дані бюджету на 2003 р.), у тому числі на:

— державні програми селекції в рослинництві — 50 (39,4), тваринництві і птахівництві — 100 (70,5);

— часткову компенсацію ставки за короткостроковими кредитами комерційних банків, що надаються сільгосптоваровиробникам — 100 (75);

— фінансова підтримка агропромислових виробництв, що знаходяться в особливо складних кліматичних умовах — 20 (4);

— впровадження енергозберігаючих технологій в агропромисловому виробництві — 13(5);

— підготовка кадрів для АПК — 378 (253);

— часткова компенсація вартості складної сільськогосподарської техніки вітчизняного виробництва — 257 (0);

— організація і регулювання діяльності установ у системі ветеринарної медицини — 244 (92);

— створення і забезпечення страхового запасу елітного і сортового насіння — 50 (10);

— фінансування витрат на закладання і догляд за молодими садами, виноградниками та ягідниками — 100 (87);

— фінансову підтримку виробництва продукції тваринництва і рослинництва — 230,5 (191,5);

— протиепізоотичні заходи — 48 (52);

— фінансову підтримку селянських (фермерських) господарств — 12 (18);

— надання державного пільгового кредиту індивідуальним сільським забудовникам — 20 (7);

— фундаментальні дослідження наукових установ — 60 (50);

— прикладні наукові та науково-технічні розробки з пріоритетних напрямів через механізм мікрокредитування — 12 (18);

— часткова компенсація вартості мінеральних добрив вітчизняного виробництва — 140 (0);

— часткова компенсація витрат сільськогосподарських підприємств з посіву ярих зернових культур — 50 (0);

— фінансова підтримка підприємств АПК через механізм здешевлення довгострокових кредитів — 120 (0).

Слід підкреслити, що останні три позиції включені до бюджету на 2004 р. вперше.

Внутрішньогосподарське планування тісно пов'язане із системою державного регулювання і підтримки сільськогосподарського виробника. З огляду на це економісти, менеджери, спеціалісти аграрних підприємств мають бути, по-перше, добре обізнаними з наведеною вище системою державного регулювання і підтримки сільськогосподарського виробництва; по-друге, мати навички прогнозувати розвиток окремих її елементів і, головне, ефективно їх використовувати як під час перспективного, так і поточного внутрішньогосподарського планування.