

ТЕМА 2. ЗМІСТ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКОГО ПЛАНУВАННЯ

*План має складати той,
хто його виконуватиме.*

Одна з головних аксіом планування

2.1. Система планування та види планів підприємств

Дієвість та ефективність планування на підприємстві значною мірою залежать від ступеня освоєння його системи. Остання охоплює:

- види планів;
- об'єкти планування;
- підсистеми управління плануванням, організаційного та інформаційного забезпечення планування, прийняття рішень.

Розрізняють такі види (форми) планування і відповідно **види планів** (рис. 2.1):

1. З погляду **обов'язковості** планових завдань виокремлюють директивне та індикативне планування.

Директивне планування — це процес прийняття рішень, які мають обов'язковий характер (силу закону) для об'єктів планування. Директивні плани мають адресний характер і відзначаються надмірною деталізацією.

Індикативне планування є антиподом директивного, тому що індикативний план не має обов'язкового для виконавця характеру. Це найпоширеніша в усьому світі форма державного планування макроекономічного розвитку. Завдання індикативного плану називаються **індикаторами**, тобто параметрами, що характеризують стан і напрями розвитку економіки, які розроблені органами державного управління під час формування соціально-економічної політики і визначення засобів державного впливу на господарські процеси з метою досягнення зазначених параметрів.

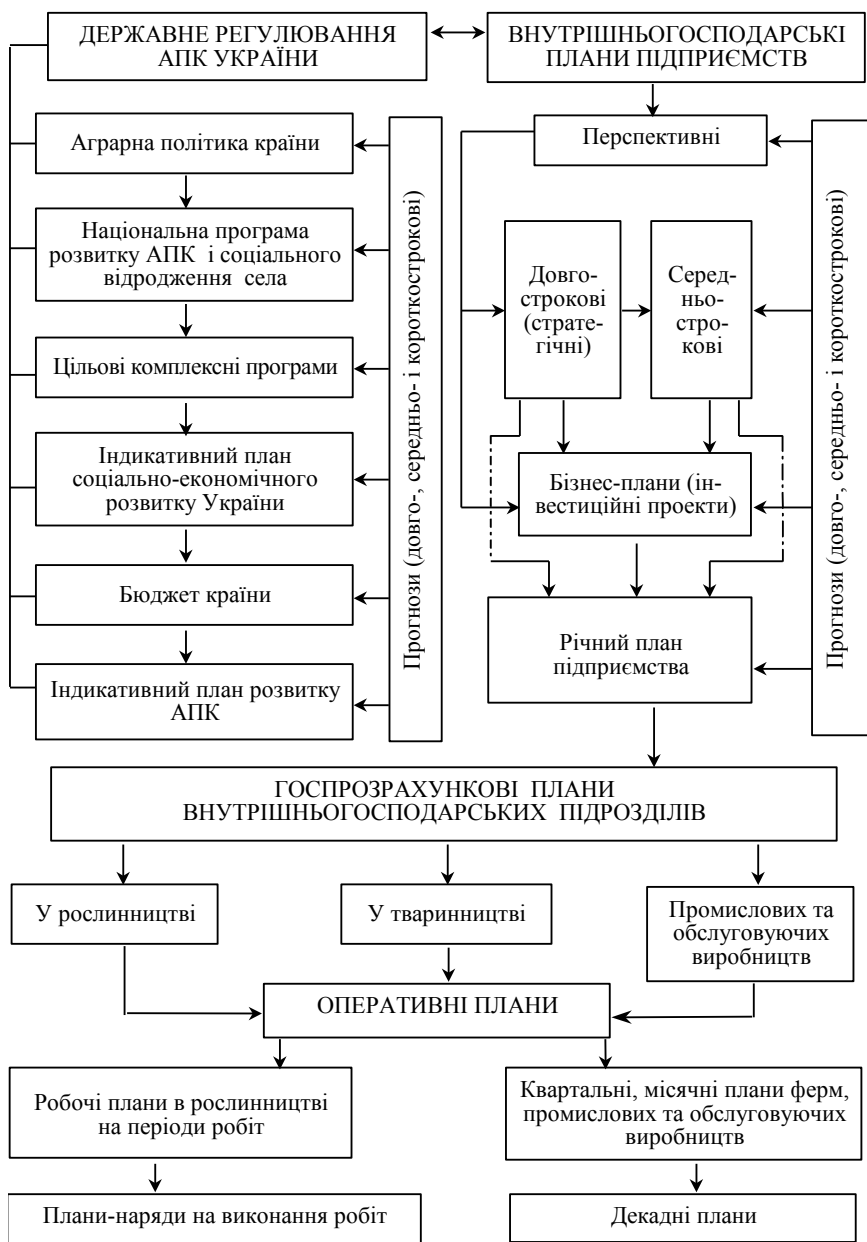


Рис. 2.1. Схема внутрішньогосподарського планування в системі державного регулювання АПК України

Як індикатори використовують показники, що характеризують динаміку, структуру та ефективність економіки, стан фінансів, грошового обігу, ринку цінних паперів, рух цін, зайнятість та якість життя населення, зовнішньоекономічні зв'язки тощо. Основне завдання індикативного плану — не тільки дати кількісну оцінку цим показникам, а й забезпечити взаємоузгодженість і збалансованість усіх показників розвитку економіки. Тому важливою функцією індикативного плану є виявлення тих параметрів економіки, які можуть бути скориговані державою в разі, коли економічний розвиток здійснюватиметься не за сприятливим сценарієм.

Директивність — головний принцип соціалістичного планування, і саме з нею було пов'язано багато його недоліків. Однак це не означає, що ринкові умови зовсім виключають директивне планування. Воно може бути ефективним засобом розв'язання багатьох народногосподарських завдань, які мають загальнонаціональне значення, наприклад, у галузі охорони довкілля, оборони, соціальної політики, структурної перебудови економіки і т. д.

Більше того — директивне планування за ринкових умов практикується не тільки державою, але й самим бізнесом. А. Ільїн [61, с. 47] зазначає, що на мікрорівні при складанні перспективних планів використовують індикативне планування, а в поточних планах — директивне. Багато зарубіжних дослідників наголошують на необхідності чітко розрізнявати зобов'язання і плани. На відміну від плану (індикатора) зобов'язання (директива) пов'язане з прийняттям рішення щодо конкретних дій.

Наприклад, фірма працює за п'ятирічними планами, які мають індикативний характер. Зокрема, у них визначено, що для виконання поставлених цілей фірма змушена буде збільшити виробничі потужності, розширити асортимент продукції, запросити на роботу здібних спеціалістів. Деякі відділки фірм, бажаючи швидше розпочати справу, поквапились зв'язати себе зобов'язаннями щодо розширення виробничих потужностей, придбання обладнання, наймання людей. Однак через рік обставини змінилися і стало очевидним, що структура капітальних вкладень має бути зовсім іншою. Якби не було поспішності, то це було б ураховано в наступному плановому періоді, що сприяло б кращому використанню капіталу. З іншого боку, коли вказані вище рішення прийнято, то цей план для відділка фірми вже має директивний характер.

Отже, в умовах ринкової економіки індикативне і директивне планування мають доповнювати одне одного і бути органічно зв'язаними між собою.

2. Залежно від **тривалості** планового періоду розрізняють перспективне і поточне планування. **Перспективне планування** на підприємстві буває довгострокове (стратегічне) і середньострокове. **Довгострокове планування** охоплює період більше п'яти років, наприклад 10; 15; 20. Такі плани визначають довгострокову стратегію підприємства, включаючи соціальний, економічний, науково-технічний розвиток.

Середньострокове планування здійснюється на період від двох до п'яти років. На деяких підприємствах середньострокове планування поєднують з поточним. У цьому разі складають так званий перехідний п'ятирічний план, в якому перший рік деталізується до рівня поточного плану і є по суті короткотерміновим планом.

Поточне планування полягає в розробці річних планів на всіх рівнях управління підприємством та з усіх напрямів його діяльності, а також планів на коротші періоди (квартал, місяць).

Така часова градація планів забезпечує найраціональніше вирішення довгострокових, середньострокових і поточних завдань розвитку економіки.

3. За змістом планових рішень виділяють: **стратегічне, тактичне та оперативно-календарне планування**.

Стратегічне планування, як правило, орієнтується на довгострокову перспективу і визначає основні напрями розвитку об'єкта господарювання. У результаті такого планування підприємство ставить перспективні цілі й розробляє засоби їх досягнення.

У **тактичних планах** відображаються заходи, спрямовані на розширення виробництва і підвищення його технічного рівня, оновлення і зростання якості продукції, якомога повніше використання науково-технічних досягнень. У результаті тактичного планування складається план економічного і соціального розвитку підприємства, що є комплексною програмою виробничої, господарської і соціальної його діяльності на певний період.

Оперативно-календарне планування є завершальним етапом у плануванні господарської діяльності фірми. Основним його завданням є конкретизація показників тактичного плану з метою організації повсякденної планомірної і ритмічної роботи підприємства та його структурних підрозділів.

Таким чином, якщо стратегічне планування розглядати як пошук нових можливостей підприємства на ринках, то тактичне планування — як процес створення передумов для реалізації цих нових можливостей, а оперативно-календарне — як процес їх реалізації.

4. За ступенем охоплення об'єктів планування розрізняють:
— загальний план підприємства і плани окремих його підрозділів;

— плани усіх видів діяльності чи цільові плани, що розробляються для якогось одного напрямку роботи (виробничий план, фінансовий, план маркетингу).

5. За черговістю в часі виокремлюють:

— упорядковане планування, за якого після завершення одного плану розробляють інший;

— перехідне планування, коли після закінчення певного запланованого строку план продовжується на наступний період (наприклад, п'ятирічний план щорічно продовжується на один рік);

— позачергове (евентуальне) планування, коли план розробляють за необхідності, наприклад, у разі реконструкції або санації підприємства.

Нині планування дедалі більше ґрунтується на науковому прогнозуванні, яке є не самостійним видом планування, а лише однією з чотирьох його стадій (аналіз досягнутого рівня розвитку економіки; науковий прогноз можливих і ефективних напрямів розвитку економіки і вибір оптимального напрямку; розробка планів за всією номенклатурою показників на основі аналізу виконання попереднього плану і прогнозу наступного розвитку; контроль виконання плану), яка передуює складанню плану і охоплює довший період, ніж план. Прогнозування доцільно здійснювати на будь-якому рівні складання планів — довгострокових, середньострокових і поточних (рис. 2.1), хоч найбільше значення воно має для перспективного планування.

Усі інші складові системи планування (підсистеми управління планування, організаційного забезпечення планування, інформаційного забезпечення, прийняття рішень) розглядатимуться нижче.

2.2. Організація планової роботи на сільськогосподарських підприємствах

Планування на підприємстві — це процес пошуку і використання резервів підвищення ефективності виробництва і вирішення соціальних проблем колективу. План підприємства за своїм змістом є сукупністю взаємозв'язаних заходів для збільшення прибутку за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів і комерційної діяльності.

Планування — один із найскладніших видів розумової праці, притаманних людині. Не біда, якщо планування не вдається реалізувати добре, але не можна змиритися з тим, що воно ведеться абияк. Успішність, ефективність системи планування значною мірою визначається рівнем її організації, яка включає такі **структурні елементи**:

- плановий персонал, що сформований в організаційні структури;
- процес обґрунтування, прийняття і реалізації планових рішень (процес планування);
- засоби, що забезпечують процес планування (інформаційне, технічне, програмно-математичне та організаційне забезпечення).

Плановий персонал складається зі спеціалістів, які тією чи іншою мірою виконують функції планування. Причому для одних із них планові функції можуть бути основним видом діяльності, наприклад для працівників планово-економічного відділу, а для інших працівників (агроном, інженер, бухгалтер тощо) ці функції можуть поєднуватись з іншими видами діяльності. Так, спеціалісти-зоотехніки поряд з виконанням своїх основних функцій займаються перспективним, поточним та оперативним плануванням тваринництва.

Основними **видами діяльності плановиків** на підприємстві є:

— розробка стратегії підприємства і збалансування довго- і короткострокових його цілей. Наприклад, визначити, що важливіше: збільшити свою частку ринку чи підвищити ефективність вкладеного капіталу. Якщо йдеться про рентабельність вкладеного капіталу, то визначити, куди інвестувати нові кошти: у підвищення рентабельності діючого виробництва чи у виробництво нової продукції. Виконуючи цю функцію, плановики виступають у ролі радників, консультантів. Остаточне рішення, пов'язане із затвердженням стратегії, приймає вище керівництво;

— здійснення, поряд з іншими спеціалістами, аналізу та оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Плановики часто володіють найціннішою інформацією про підприємство;

— участь, поряд з менеджерами, у розробці прогнозів щодо майбутнього фірми;

— надання порад і консультацій іншим спеціалістам з питань техніки планування; сприяння розповсюдженню професійних методів планування;

— допомога вищому менеджменту в організації і проведенні навчання, необхідного для того, щоб усі учасники планування

були готові до освоєння ефективних нововведень. Плановики повинні прагнути створити атмосферу творчого ставлення працівників до планування свого майбутнього, навчити людей взаємодіяти при цьому.

Корисним для підприємства є залучення **консультантів з планування**, до обов'язків яких належать:

- допомога в підготовці рішень з планування;
- навчання і консультування вищого керівництва з питань планування;
- поради щодо організації нарад з планування, допомога у підведенні підсумків нарад;
- рекомендації щодо розробки планової документації.

Щоб давати об'єктивну оцінку плануванню, консультант має бути нейтральним стосовно цілей організації і результатів її діяльності. Ним може бути як зовнішній, так і внутрішній учасник організації (менеджер, працівник). Консультант повинен володіти глибокими і чіткими знаннями теорії і практики внутрішньофірмового планування, викликати повагу і довіру, щоб мати можливість у спірних випадках виконувати функції третейського суду. Внутрішнього консультанта відзначає знання різних сторін життя фірми. Зовнішньому консультантові притаманні багатий і різноманітний досвід планування, однак недоліком співпраці з ним є його обмеженість у часі.

Склад і чисельність служб планування на підприємстві залежать від типу організаційної структури (централізована чи децентралізована), від уявлень про стиль управління. Одним із важливих факторів, що визначають побудову служби планування, є **розмір підприємства**:

— невеликі фірми, не маючи можливості утримувати плановика, що працює на повну ставку, нерідко припускаються помилки, відмовляючись зовсім від його послуг. Доцільніше залучати працівника на неповну ставку, але на певний період часу, пов'язаний зі складанням плану, або ж зовнішнього консультанта з питань планування:

— у середніх за розмірами фірмах функції спеціаліста з питань планування виконує один постійний працівник на повній ставці;

— на великих підприємствах, як правило, створюються планово-економічні відділи з двох-трьох чоловік, але при цьому спостерігаються різні підходи.

Традиційним є варіант розподілу між ними обов'язків за функціональним принципом: головний економіст, економіст з норму-

вання та оплати праці, економіст із госпрозрахунку. У господарствах Ново-Одеського району Миколаївської області успішно реалізовано галузевий принцип: економіст у галузі рослинництва, економіст у галузі тваринництва, а за головним економістом закріплено підсобні та обслуговуючі виробництва. Кожен із них виконує у своїх галузях функції планування, нормування та оплати праці, внутрішньогосподарського розрахунку, контролю, аналізу тощо, тобто повністю відповідає за стан економічної роботи в галузі.

Перспективним є варіант створення єдиної планово-фінансової служби підприємства, на чолі якої стоїть начальник, маючи двох заступників — з планування та обліку. Решта працівників колишнього планового відділу і бухгалтерії одержали статус економіста, економіста-бухгалтера і, працюючи за галузевим чи міжгалузевим принципом (рослинницькі, тваринницькі чи рослинницько-тваринницькі, переробні й обслуговуючі виробництва і т. д.), крім зазначених вище функцій беруть на себе ще й функцію бухгалтерії. Такий варіант з використанням ПК був успішно реалізований у СВК «Праця» Менського району Чернігівської області й у ТОВ «Вітчизна» Обухівського району Київської області, ТОВ «Мрія» Конотопського району Сумської області. Загалом для великих фірм характерною є тенденція до децентралізації планової діяльності, а невеликі організації, навпаки, прагнуть до більшої централізації планування, створення і розширення центральної планової служби.

Основними **функціями планово-економічного відділу** підприємства є:

1. У галузі планування:

- організація і загальне керівництво розробкою проектів перспективних і поточних планів підприємства;
- участь у плануванні виробничо-господарської діяльності структурних підрозділів підприємства;
- обґрунтування внесення відповідних змін у плани підприємств та їхніх підрозділів у разі зміни виробничо-господарської ситуації.

2. У галузі організації планово-економічної роботи:

- підготовка необхідних матеріалів для розгляду проектів планів, підсумків роботи підприємства та його підрозділів у різних органах управління підприємством;
- організація госпрозрахунку на підприємстві;
- організація роботи з нормування та оплати праці, а також з ціноутворення на підприємстві;
- організація розробки заходів щодо виконання планів.

3. У галузі аналізу та оперативно-статистичного обліку:

- контроль за виконанням підрозділами підприємства річних та оперативних планів;
- організація і керівництво роботою з комплексного, економічного аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства;
- подання необхідних узагальнювальних матеріалів і довідок за результатами такого аналізу.

4. У галузі методологічної роботи:

- методичне керівництво, розробка форм і документації, порядку і строків планово-економічної роботи;
- вивчення і розповсюдження передового досвіду планово-економічної роботи, оперативного обліку та аналізу господарської діяльності підприємства та його підрозділів.

Важливим структурним елементом ефективної організації планування є його **інформаційне забезпечення**: збір, аналіз та опрацювання інформації, формування бази даних. Є три основні джерела прогнозованої інформації: нагромаджений досвід, що ґрунтується на знанні закономірностей перебігу і розвитку досліджуваних явищ, процесів та подій; екстраполяція існуючих тенденцій, закономірність яких у минулому і зараз досить відома; побудова моделей прогнозних об'єктів відповідно до очікуваних або ж передбачуваних умов.

Перспективним напрямом інформаційного забезпечення є формування інформаційних систем, комп'ютерних мереж. У багатьох постсоціалістичних країнах (Угорщина, Чехія, Польща та ін.), за прикладом країн ЄС і США, утворення таких інформаційних мереж стимулювали міністерства сільського господарства, оскільки в нових економічних умовах інформування стає одним із засобів державного управління сільським господарством.

Суть та особливості організації планової роботи при складанні стратегічних, бізнес-планів, поточних та оперативних планів розглянуто відповідно в розд. 16, 17 і 3.

2.3. Особливості планування за різних форм господарювання

Для сільського господарства України останніх років характерною є велика різноманітність підприємств за:

- ✓ розмірами господарств;
- ✓ формами власності (індивідуальна, приватна, державна);
- ✓ організаційними формами господарювання.

Таке різноманіття обумовлює певні особливості економічної роботи, зокрема планування, в кожному з них.

Так, діапазон розмірів господарств дуже великий: від 0,45 га сільськогосподарських угідь в 23,8 млн господарств населення (особисті господарства населення, присадибні ділянки та інші громадяни-землекористувачі) і 65 га — в 43 тис. селянських (фермерських) господарств до 1850 га в 15,5 тис. великих і середніх аграрних господарствах.

Масштаби діяльності підприємства розширюють або, навпаки, обмежують можливості планування в організації. Великі підприємства мають порівняно з невеликими кращий потенціал для передбачення свого майбутнього:

- ◆ у них вищі фінансові можливості;
- ◆ вони мають висококваліфікований персонал і в змозі залучати висококваліфікованих спеціалістів зі сторони;
- ◆ багато з них займаються серйозними науковими і проектними розробками;
- ◆ у своєму складі вони, як правило, мають спеціальні планові підрозділи.

Невеликим економічним організаціям складно проводити широкомасштабну планову роботу, особливо великих витрат потребує стратегічне планування. Однак і вони можуть:

- використовувати деякі форми планування, особливо поточне;
- застосовувати вже готові моделі стратегій, розроблених відомими компаніями. Тим більше, що навіть солідні фірми часто звертаються до зовнішніх консультантів, що спеціалізуються на питаннях планування. У зв'язку зі швидким поширенням в останнє десятиріччя стратегічного планування деякі консультативні фірми зробили його своєю виключною сферою діяльності.

Більше того, деякі економісти [29, с. 20] вважають, що попри всі труднощі в здійсненні планування в невеликій організації, воно необхідне їй не менш, ніж великій. Зовнішнє середовище у такій організації менше піддається контролю і більш агресивне, ніж у великій фірмі. Тому майбутнє невеликої фірми більшою мірою невизначене і непередбачуване.

Утім у невеликій фірмі є свої переваги в організації планування. Головна з них — внутрішнє середовище такої організації простіше, а тому більш передбачуване. Крім того, у невеликій організації легше створити особливий психологічний і соціальний клімат, що дозволяє об'єднати людей навкруги інтересів організації, її цілей.

У результаті аграрної реформи створено нові агроформування (61,1 тис.) різних організаційно-правових форм. Серед них найбільшу питому вагу на початок 2003 р. мали фермерські господарства (70,4 % — 43 тис.), господарські товариства (15,3 % — 9,3 тис.) і приватні підприємства з одним власником (6,7 % — 4,1 тис.). Далі йдуть СВК (3,4 % — 2,1 тис.), державні підприємства (0,9 % — 570) та інші формування (3,3 % — 2 тис.). Причому, за останні три роки збільшилась як кількість, так і питома вага господарських товариств (при зменшенні акціонерних товариств), приватних і фермерських господарств, з одночасним зменшенням кількості і питомої ваги сільськогосподарських виробничих кооперативів.

Перші порівняння економічної ефективності виробництва у вказаних формуваннях у 2001 р. показало, що в приватних господарствах і ТОВ у цілому воно було рентабельним, а в кооперативах — збитковим. Однак аналіз економічної ефективності слід доповнити аналізом соціального стану підприємств. А вона не на користь приватних підприємств, бо в більшості з них:

- вища економічна ефективність значною мірою досягнута за рахунок різкого зменшення або навіть повного знищення трудомістких нерентабельних галузей, скорочення кількості робочих місць;

- відбувається повне відсторонення працівника від управління господарством і підрозділом, а виробничі відносини між власниками підприємства і працівниками зводяться до відносин «господар — найманий працівник», що суперечить сучасним тенденціям розвитку менеджменту у світі.

Явно недооцінюється роль і перспективи колективної власності і господарювання на селі з огляду на вікові традиції українського селянства. Навіть запеклий прибічник індивідуальної свободи і противник комуністичної ідеї (автор знаменитої книги «Дорога до рабства» — соціалізму) лауреат Нобелівської премії з економіки 1974 р. Ф. Хайек дав високу оцінку колективним формам власності і господарювання за їх гуманізм і соціальний захист працівників [138].

В умовах ринку завдання і цілі підприємства суттєво видозмінюються. Їх вибір за самостійності підприємств, особливо в разі зміни відносин власності, значною мірою зв'язаний з **особистими цінностями працівників господарства і його власників**. Водночас головне завдання кожного підприємства має узгоджуватись з метою всього суспільства. На думку Кадзума Тотейісі, засновника і керівника провідної японської корпорації з виробниц-

тва електроніки «Омрон», якщо підприємство не здатне служити суспільству, то воно не має права на існування [62, с. 47].

Є деякі **відмінності** при визначенні планових завдань у приватних та особистих, а також державних і кооперативних підприємствах. Якщо в першому випадку власник, наприклад фермер, може дозволити собі поєднати особисті плани з виробничими, то в другому — це є неприпустимим. Для кооперативних і державних підприємств головне завдання визначається з урахуванням перспектив діяльності господарства, а не окремого його члена (співвласника чи керівника).

Про це переконливо свідчить досвід ряду СВК (наприклад, «Перемога» Кагарлицького району Київської області, «Батьківщина» Котелевського району Полтавської області та інших) і близьких до них за організаційною структурою управління ТОВ, в яких засновниками виступають не традиційні 4—5 чоловік, а 50—60 % працюючих («Мрія» Конотопського району Сумської області). Названі господарства об'єднують, з одного боку, високі результати ефективності господарювання: за всі роки кризи вони ні разу не були збитковими, а з іншого — засоби, за допомогою яких вони досягають цього:

- ♦ збереження єдиного могутнього земельного і майнового комплексу і, як правило, його збільшення за рахунок оренди землі і майна селян сусідніх населених пунктів, районів і навіть областей;

- ♦ ефективного використання переваг колективних форм господарювання в умовах приватної власності на земельні і майнові паї (колективізму, взаємодопомоги, спільної турботи про соціальні, екологічні та економічні потреби сільських територій);

- ♦ сучасного ефективного менеджменту, зокрема, максимальної децентралізації управління на підприємстві, розширення прав колективів внутрішньогосподарських підрозділів з питань організації та оплати праці, управління підрозділами і підприємства в цілому.

Виходячи з природи кооперативної власності, тут нерідко при обґрунтуванні галузевої структури підприємств та їх підрозділів критерієм ефективності обирають не максимум прибутку, а валового доходу ($v + m$). Тому тут, порівняно з іншими формами господарювання на селі (ТОВ, ПОСП і, особливо, тими, що створюються промисловими та фінансовими структурами), не спостерігається такого різкого скорочення чисельності працюючих за рахунок зменшення розмірів або повної ліквідації трудомістких і менш рентабельних галузей.

І зовсім осібно, стосовно особливостей планування, знаходяться нові господарські формування (корпорації, холдинги і т. п.), що створюються промисловими та фінансовими структурами на основі оренди земельних і майнових паїв. Їх характеризує дуже велика (за думкою багатьох учених аграрників — надмірна) концентрація землі (десятки і сотні тисяч гектарів в окремих юридичних і фізичних осіб). Ще більшого розмаху це явище набуло в Росії: окремі холдингові компанії («Газпром», «Орелагрокомплекс», «Гловенская нива» та інші) сконцентрували по 200—500 тис. га.

За позитивними сторонами цього процесу (прихід інвестицій на село і підвищення продуктивності праці) спостерігається багато негативних явищ: надмірна централізація управління і повне усунення селян-власників землі і майна від управління господарством; нехтування новими господарями проблем розвитку сільських територій і соціального розвитку колективів; порушення прав власників земельних і майнових паїв; проблеми зі стимулювання праці; величезні витрати на охорону власності. Велику небезпеку для селян таїть включення (як це зробили в Росії) вартості землі в статутні фонди холдингових компаній.

Особливості планування та управління в подібних формуваннях розглянемо на прикладі ЗАТ «Науково-виробниче підприємство «Райз-агро»¹, яке займається сільськогосподарським виробництвом, входячи у холдингову компанію ЗАТ «Райз» (центральный офіс знаходиться у м. Києві). Холдинг об'єднує ще 6 підприємств:

- ДП «Райз-агросервіс», функціонує з 1994 р., займається реалізацією пестицидів, мінеральних добрив та високоякісного насіння, виробленого в ЗАТ «Райз-агро», чи завезеного з-за кордону;

- ДП «Райз-агротехніка» — ексклюзивний дистриб'ютор в Україні техніки фірми «Джон Дір». Разом з ДП «Райз-Агросервіс» має 55 філій по всій Україні, а також дві в Росії та одну в Молдові.

- ДП «Райз-імекс МЛС» — експорт-імпорт сільськогосподарської продукції, митно-ліцензійні склади;

- ДП «Райз-автосервіс» — транспортне обслуговування (легкові автомобілі);

- ДП «Райз-трансервіс» — вантажні автоперевезення.

- ДП «Райз-агротрейд» — трейдерська торгівля сільськогосподарською продукцією, в першу чергу, зерновими.

Підрозділ «Особливості планування у НВП «Райз-агро» підготовлено спільно зі Сліпенко О. Г. та Васильчуком В. Л.

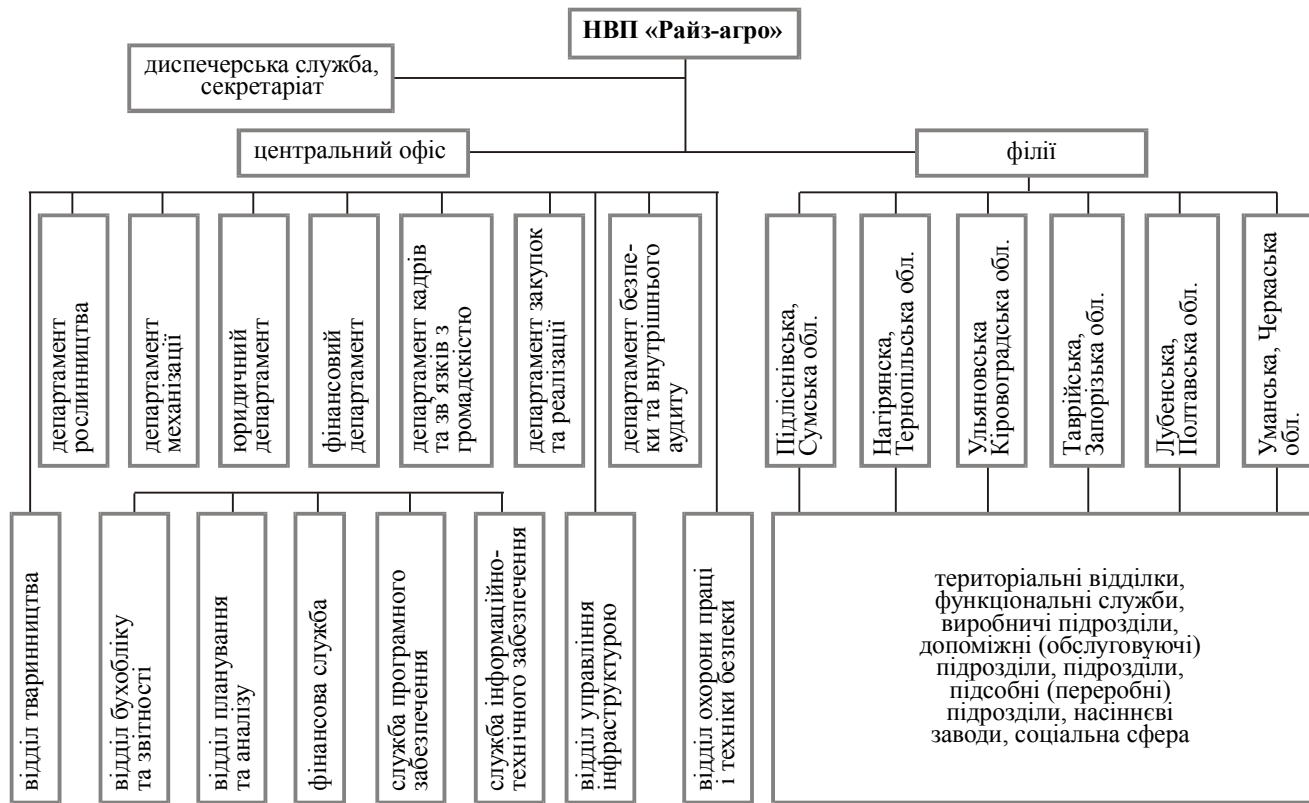


Рис. 2.2. Організаційна структура науково-виробничого підприємства «Райз-агро»

Таблиця 2.1

ГРАФІК РОЗРОБКИ ВИРОБНИЧОГО ПЛАНУ ТА БЮДЖЕТУ НВП «РАЙЗ-АГРО» НА 2004 Р.

№ п/п	Галузь	Назва таблиці	Розробка на філіях		Розробка в ЦО	
			виконавець	строк	виконавець	строк
1	Використання основних засобів	Розрахунок орендної плати за користування майном	Бухгалтерія	10.11	Бухгалтерія	10.11
2		Розрахунок амортизаційних відрахувань по основних засобах	Бухгалтерія	10.11	Бухгалтерія	10.11
3	Придбання основних засобів	План придбання техніки, транспортних засобів, машин і обладнання			Деп. мех-ї	30.10
4		План будівництва та капітального ремонту будівель і споруд			ВПА	30.10
5	Землекористування	Баланс земельних угідь та їх використання	Гол.агроном	30.9		
6		Відомість оренди земельних ділянок та розрахунок орендної плати за землею		30.10		
7	Рослинництво	План розміщення полів в сівоzmінах + структура посівних площ	Гол.агроном	30.9		
8		Технологічні карти	Агрономи, економісти	30.10		
9		Розрахунок потреби та балансу насіння			Борідченко	30.10
10		Розрахунок потреби в ЗЗР			Столяр	30.10
11		Розрахунок потреби в добривах			Столяр	30.10
12		Виробництво і собівартість продукції рослинництва			ВПА	15.12
13		Баланс продукції рослинництва	Економісти	10.11	ВПА	15.12
14		Помісячний бюджет прямих витрат в рослинництві			ВПА	01.12

Закінчення табл. 2.1

№ п/п	Галузь	Назва таблиці	Розробка на філіях		Розробка в ЦО	
			виконавець	строк	виконавець	строк
15	Тваринництво	Рух поголів'я худоби, план парувальних і надходження приплоду	Зоотехнік	30.10		
16		Розрахунок потреби в кормах	Зоотехнік	30.10		
17		Помісячний виробничий бюджет по тваринництву	Економісти	30.10	ВПА	30.11
18		Виробництво та собівартість продукції тваринництва	Економісти	15.11		
19		Калькуляція собівартості живої ваги тварин	Економісти	15.11		
20	Насінневий завод	Розрахунок нормативів витрат, виробництва та собівартості продукції насінневого заводу	Економісти	15.11		
21		Помісячний план переробки насіння та бюджет витрат насінневого заводу			Костів, ВПА	30.10
22	Обсл. і допоміжні виробництва	План механізованих робіт та розрахунок потреби в техніці			Деп.мех-ї, ВПА	20.10
23		План автоперевезень	Економісти	15.11		
24		План ремонтів та розрахунок витрат на ремонт техніки	Гол.інженер	30.10		
25		Бюджет витрат та розрахунок собівартості продукції обсл. і допоміжних виробництв	Економісти	15.11		
26	Підсобні і переробні виробництва	Бюджет витрат та розрахунок собівартості продукції опідсобних і переробних виробництв	Економісти	30.11		

27	ПММ	Розрахунок потреби в ПММ	Гол.інженер	15.11	Деп.мех-ї	30.11
28	Праця	Штатний розпис	Відділ кадрів	30.10	Деп.кадрів	15.11
29		Розрахунок чисельності працівників і фонду оплати праці	Економісти	30.11	ВПА	15.12
30	Витрати	Бюджет зальновиробничих витрат	Економісти	15.11		
31		Бюджет адміністративних витрат	Економісти	15.11	ВПА	15.12
32		Бюджет витрат на збут	Економісти	15.11	ВПА	15.12
33		Інші витрати та доходи (операційні, фінансові, інші звичайні, надзвичайні)			ВПА, фін.відділ	15.12
34		Податки та збори			ВПА	15.12
35		Розрахунок сум ФСП			ВПА	15.12
36		Розрахунок потреби в банк. кредитах та суми процентів			фін.відділ	30.12
37		Помісячний бюджет витрат (кошторис)			ВПА	20.12
38	Фінансові результати	Фінансовий план (розрахунок грошових надходжень і результатів від реалізації)	Економісти	30.11	ВПА	15.12
39		Розрахунок чистого фінансового результату			ВПА	20.12
40	Кредиторська, дебіторська заборгованість	План повернення кредиторської та дебіторської заборгованості			фін.відділ	30.11
41	Грошові кошти	Розрахунок планових грошових потоків			ВПА	20.12

Спеціалізація «Райз-агро» — вирощування і реалізація насіння зернових (озимої пшениці, ячменю і гороху) високих репродукцій. У структурі посівних площ озима пшениця займає 22 %, горох — 8 %, ячмінь — 5 %. кукурудза на зерно — 44%, соняшник — 7 %, кормові та інші культури — 14 %. На всіх філіях є насіннєві заводи. Організаційна структура НВП «Райз-агро» і розміщення філій представлене на рис. 2.2. Центральний офіс знаходиться у Києві. Земля (28 тис. га) і майно орендується у селян-власників.

До головних особливостей планування в «Райз-агро», як і інших подібних формуваннях, слід віднести:

— всі стратегічні і більшість головних поточних рішень (спеціалізація підприємства та його філій, структура посівних площ, розвиток тваринництва, технології, системи добрив і захисту рослин, інвестиції і т. п.) приймається керівництвом «Райз-агро» за погодженням з генеральною дирекцією холдингу «Райз». Звичайно, при цьому вивчаються думки керівників і спеціалістів філій. Обумовлено це тим, що всі шість колишніх аграрних підприємств перестали бути юридичними особами і стали філіями. Їх директори діють на підставі доручень Генерального директора. Наочно це видно з табл. 2.1, де наведено графік розробки виробничого плану та бюджетів підприємства та його філій на 2004 р.:

— поглиблення спеціалізації підприємства та його філій на основних рентабельних галузях. Зокрема, в «Райз-агро» — це виробництво насіння зернових і кукурудзи на зерно. Як допоміжна галузь на основі простого відтворення функціонує тваринництво. Особлива увага приділяється племінному конярству, на базі племазаводу створено кінно-спортивну школу по тренуванню коней високих племінних та спортивних характеристик.

— своєчасне (до початку планового року) складання річного виробничо-фінансового плану підприємства та його філій (слід відмітити, що підприємство реанімувало традиційну назву поточних планів). У табл. 2.1. вказані строки розробки окремих показників і розділів плану (які, до речі, були дотримані), з чітким розмежуванням функцій центрального офісу і філій;

— детальна помісячна проробка показників виробничо-фінансового плану підприємства і бюджетів його підрозділів. Починається все з нормативних технологічних карт, де по кожній операції вказуються ймовірні оптимальні строки їх виконання. Ці дані використовуються потім для побудови графіків раціонального використання техніки на протязі року (графіки Ганта). І завершується ця робота помісячними планами витрат і доходів підприємства та його філій;

— комп'ютеризація планових розрахунків в Excel. З метою поліпшення оперативного контролю виконання планів в 2005 р. передбачаються комп'ютерні програми з планування, ув'язати з бухгалтерською програмою 1-С.

Подібні організаційні структури і структури управління і пов'язані з цим особливості планування є і в багатьох інших агропромислових формуваннях холдингового типу («Міжнародна агропромислова корпорація», «Укроліяжирпром» і т. п.), що орендують десятки тисяч гектарів сільськогосподарських земель у ряді областей України.

Доцільно виділити ще один пласт аграрного планування, що знаходить широке розповсюдження в останні роки — планування переробними підприємствами виробництва сировини в господарствах сировинної зони. Обумовлено це різким загостренням конкурентної боротьби за сировину. Наприклад, Іванівський цукровий завод Маньківського району Черкаської області на 2004 р. розробив (за погодженням з аграрними підприємствами) бізнес-план збільшення виробництва цукрових буряків у господарствах своєї сировинної зони, яким передбачається:

- розширення площ цукрових буряків у 26 господарствах чотирьох районів з 3369 га у 2002 р. до 5318 га у 2004 р. і зростання їх виробництва в 1,9 раза (з 85 до 160 тис. т);

- комплекс агротехнічних заходів для одержання запланованих обсягів виробництва (потреба в насінні, добривах, засобах захисту рослин і т. д.). Для цього була розроблена технологічна карта вирощування цукрових буряків на вказаній площі і на її основі визначена потреба у вказаних ресурсах, а також загальна потреба в технічних засобах і додаткове їх придбання;

- розрахунок планової потреби в грошових коштах для виконання виробничої програми, яка складає 19,7 млн грн, у т. ч. поточні витрати 13,3 млн грн (оплата праці, пально-мастильні матеріали, насіння, мінеральні добрива, пестициди) і капітальні вкладення на придбання техніки — 6,4 млн грн (три бурякові сівалки, 7 тракторів, 2 комбайни, 2 оприскувачі, 2 розкидачі мінеральних добрив), а також джерела покриття цієї потреби.

Особливо слід підкреслити, що цим планом передбачаються не тільки річні обсяги та вартість робіт, але і в помісячному розрізі, а також чітка система щоденного, щотижневого і щомісячного контролю за виконанням плану.

Детально особливості планування в особистих селянських господарствах висвітлені в темі 9, а фермерських — у темах 8.3 і 17.

2.4. Планування розвитку сільських територій

Переорієнтація командно-адміністративного управління на користь місцевого самоврядування докорінно змінює методичні підходи до формування управлінських рішень. Це практично новий, відмінний від існуючого, методичний підхід. Він передбачає заміну галузевого управління територіальним [?, с. 379] з подальшою чіткою регламентацією дій керівних структур, насамперед на місцевому, а далі — на районному, обласному, регіональному та загальнодержавному рівнях. Вони мають бути орієнтовані на створення належних умов праці та максимальне задоволення соціальних потреб населення.

Особливо важливо це для сільських територій. Якщо раніше на території сільської ради було, як правило, одне сільськогосподарське підприємство (колгосп чи радгосп) і сотні особистих підсобних господарств населення (при цьому земля була у державній власності), то тепер ситуація різко змінилась. Наприклад, у Кагарлицькому районі Київської області (територія 92,5 тис. га) є 31 місцева рада, що об'єднує 50 населених пунктів, в яких проживає 37,8 тис. людей.

При цьому тільки в трьох місцевих радах збереглися цілісні земельно-майнові комплекси у великих і середніх аграрних підприємствах (СВК, ПСП). Ще в дев'яти радах теж є такі комплекси, але на їхній території створено по одному фермерському господарству, які займають усього 2—7 % сільськогосподарських угідь. Тим часом у 19 місцевих радах земельні

і майнові паї розподілені між 3—6 аграрними підприємствами. Так, на території Слобідської сільської ради є 3354 га сільськогосподарських угідь (890 власників земельних паїв), створено п'ять аграрних підприємств: агрофірма «Слобідська» (дочірнє підприємство компанії «Агротех») — 1890 га, ТОВ «Нафком» — 197 га, СК «Агробізнес» — 136 га, СВК «Прогрес» — 75 га і фермерське господарство «Заїка» — 277 га. Крім того особисті господарства населення мають у приватній власності 465 га землі.

Відбуваються також значні переміщення ресурсів (земельних, трудових, поголів'я худоби і птиці, технічних засобів) із господарств суспільного сектору в особисті господарства населення (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**РЕСУРСИ ПОСП «УКРАЇНА» ТА ОСОБИСТИХ ГОСПОДАРСТВ
НАСЕЛЕННЯ ПОКАЛІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ
ОВРУЦЬКОГО РАЙОНУ КІЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Показники	ПОСП «Україна»			Особисті господарства населення		
	1993 р.	2003 р.	2003 р. у % до 1993 р.	1993 р.	2003 р.	2003 р. у % до 1993 р.
Сільськогосподарські угіддя, га	3739	2585	69	431	1011	235
у т. ч. рілля	2140	1415	66	398	641	161
багаторічні насадження	20	20	100	22	51	232
сіножаті	806	572	71	11	317	більше в 29 раз
пасовища	773	565	73	—	2	×
Велика рогата худоба	2559	1002	39	588	560	95
у т. ч. корови	1000	408	41	540	512	95
молодняк	1539	594	38	248	48	19
Коні	180	73	41	16	151	більше в 9 раз
Свині	148	40	27	1107	859	78
Вівці	—	—	—	6	1	17
Кози	—	—	—	30	39	130
Птиця	—	—	—	6300	5478	87
Кролі	—	—	—	726	46	6
Трактори	50	20	40	5	39	більше у 8 раз
Вантажні автомобілі	35	17	49	—	6	×

Комбайни зернові	10	6	60	—	1	×
------------------	----	---	----	---	---	---

Крім того, у сільській місцевості з кожним роком створюється дедалі більше малих і середніх промислових та обслуговуючих підприємств (хоч і значно менше, ніж у сусідніх Польщі, Словаччині та Угорщині). Так, на території Фурсівської сільської ради (с. Фурси і с. Чмирівка) Білоцерківського району Київської області проживає 4028 людей і розташовано 112 малих та середніх промислових і обслуговуючих підприємств, у тому числі в межах села — 33 і за межами — 79. У сферах економічної діяльності зайнято 1521 людина, із них:

- у промисловості й геології — 460 (30,3 %);
- у сільськогосподарському виробництві — 85 (5,6 %);
- у будівництві — 265 (17,4 %);
- у торгівлі і сфері обслуговування — 280 (18,4 %);
- у приватному підприємництві — 260 (17,1 %);
- у соціальній та інших сферах — 171 (11,2 %).

Із 4487 га землі сільськогосподарського призначення становлять 1660 га, землі промисловості, транспорту, зв'язку, енергетики, оборони та інші — 890 га, землі лісового фонду — 1058 га, землі історико-культурного призначення (парк «Олександрія») — 96 га, землі водного фонду — 83 га, землі житлової та громадської забудови — 700 га. У державній власності перебуває 2856 га, комунальний — 241 га і в приватній — 1290 га.

Усе це вимагає переорієнтації із галузевого на планування розвитку сільських територій, яке і передбачало б комплексний підхід до планування аграрних підприємств, особистих господарств населення, промислових і сервісних підприємств, соціальної інфраструктури села. Зокрема, особисті господарства населення функціонують, як правило, у безпосередньому зв'язку з аграрними підприємствами. Планування їх взаємовідносин здійснюється як у перспективних, так і в поточних планах за такими напрямками:

✓ сприяння розвитку рослинництва і тваринництва в особистих господарствах населення. Аграрні підприємства продають населенню молодняк худоби і птиці, корми, добрива, пестициди, паливо, надають пасовища і послуги з перевезення вантажів, обробітку ґрунту, збирання врожаю, здійснюють агротехнічне і ветеринарне обслуговування, закупають у населення сільськогосподарську продукцію. Так, згідно з річним планом приватне підприємство «Україна» Овруцького району в 2003 р. передбачає, з урахуванням досвіду попередніх років, продати населенню

в рахунок оплати праці та орендної плати за землю 1250 ц зерна, 1500 ц сіна, 330 ц соломи, 2 ц насіння багаторічних трав, 120 племінних теличок і нетелів та 140 поросят, 350 ц молока, 25 ц м'яса, 200 т гною. «Україна» також планує надання на пільгових умовах послуг населенню у вивезенні добрив, палива, будівельних матеріалів і перевезенні сільськогосподарської продукції, оранці ґрунту, підгортанні картоплі, обмолоті зернових, переробці продукції тощо;

- ✓ кооперування виробництва, зокрема вирощування худоби і птиці за договорами із сільськогосподарським підприємством;

- ✓ залучення техніки господарств населення на умовах трудового договору для виконання в оптимальні строки польових робіт у господарствах суспільного сектору.

- ✓ участь сільськогосподарських підприємств у будівництві, реконструкції та ремонті індивідуальних житлових будинків з надвірними спорудами, у забезпеченні індивідуальних забудовників будівельними матеріалами й оплаті частини їхньої вартості. В останні роки через економічну кризу ця участь значно зменшилась. Якщо раніше, наприклад, КСП «Росія» (с. Радівка) Калинівського району Вінницької області будувало членам господарства безкоштовно житлові будинки (коробки, дахи), а власник виконував внутрішні роботи самостійно, то тепер приватне аграрне підприємство «Радівське» видає 50 % вартості будівельних матеріалів, а 50 % — через товарний кредит на 8—10 років і оплачує роботу будівельників. В обох випадках умовою контракту передбачається, що забудовник відпрацює в господарстві не менше 10 років.

У сучасних умовах на перший план виходить не галузевий підхід, а комплексний: потрібно планувати розвиток сільських територій. Єдиним дійовим органом такого планування можуть бути місцеві органи самоврядування. В них доцільно створювати комісії, які очолює голова сільської (селищної) ради. У комісії формуються робочі групи з певних розділів плану розвитку сільських територій (сільське господарство, промислові і кустарні виробництва, соціальна інфраструктура, екологія та ін.). До складу робочих груп залучають представників органів місцевих рад, сільськогосподарських та інших підприємств, закладів освіти, охорони здоров'я, торгівлі тощо [127, 379—380].

Управління комплексним розвитком територій потребує застосування місцевими органами самоврядування програмно-цільового методу. Кожна програма передбачає комплексну реалізацію невідкладних регіональних завдань за максимально ефек-

тивного використання засобів. Програми розробляються за умов адресності, містять завдання конкретним виконавцям і повинні мати детально відпрацьовану систему управління. Фінансування їх відбувається за рахунок центрального та місцевого бюджетів. Кожна така програма становить координаційний план, у якому показано, як узгодити між собою діяльність багатьох об'єктів, що мають різну відомчу належність, але пов'язані єдиною метою, сформульованою в назві програми. Тут слід дати зіставлення витрат і ефектів від намічуваних програмних заходів (у тому числі й соціальних).

Фінансування програм відбувається за рахунок центрального та місцевих бюджетів. На жаль, бюджети місцевих рад в Україні дуже обмежені, про що свідчить порівняння річних бюджетів на 2003 р. двох сільських рад — Фурсівської Білоцерківського району Київської області (табл. 2.3) і гміни Тухов Тарнівського повіту Малопольського (Краків) воєводства в Польщі (табл. 2.4).

Так, річний бюджет польської сільської ради порівняно з українською більший у 104 рази (табл. 2.2 і 2.3). При цьому слід відмітити, що за кількістю населених пунктів, чисельністю населення, площею земельних угідь, кількістю закладів освіти, культури та охорони здоров'я зазначені сільські ради відрізняються неістотно.

Заслуговують на увагу дані про зміст і структуру доходів гміни Тухов від фізичних та юридичних осіб (табл. 2.5).

Таблиця 2.3

БЮДЖЕТ ФУРСІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

Показники	Сума, тис. грн
I. ДОХОДИ БЮДЖЕТУ	
Залишок коштів на початок року	9,5
1. Податкові надходження, усього	311,2
у т.ч.: прибутковий податок з громадян	126,3
— податок на землю	54,0
— фіксований сільськогосподарський податок	7,2
— єдиний податок для суб'єктів малого підприємництва	116,7
— інші податки	7
2. Неподаткові надходження (державне мито)	14,3

3. Інші надходження	15,2
БАЛАНС	350,2

Закінчення табл. 2.3

Показники	Сума, тис. грн
II. ВИДАТКИ БЮДЖЕТУ	
1. Державне управління	65,3
2. Дошкільні заклади освіти	101,8
3. Фельдшерсько-акушерські пункти	27,1
4. Соціальний захист та соціальне забезпечення	5,2
5. Житлово-комунальне господарство	1,3
6. Культура і мистецтво	15,0
7. Бюджет розвитку (облаштування мінікотельні в будинку культури)	42,2
8. Кошти, що передані до районного бюджету*	69,3
9. Залишки коштів на кінець року	23,0
БАЛАНС	350,2

* Для перерозподілу іншим місцевим Радам, де значний дефіцит власних коштів. Наприклад, у 2003 р. з 50 місцевих Рад району самодостатніми були тільки 14, у т.ч. і Фурсівська.

Таблиця 2.4

**БЮДЖЕТ ГМІНИ ТУХОВ ТАРНІВСЬКОГО ПОВІТУ
МАЛОПОЛЬСЬКОГО (КРАКІВ) ВОЄВОДСТВА, тис. грн ***

Показники	Доходи	Видатки
Усього	22 809	22 824
у т. ч.		
сільське господарство	563	1140
лісове господарство	3	3
транспорт	1664	2452
комунальне господарство	972	2633
комунальні послуги	1027	836
освіта та виховання	215	9953

охорона здоров'я	—	71
культура і мистецтво	—	496

Закінчення табл. 2.4

Показники	Доходи	Видатки
фізична культура і спорт	—	149
суспільна підтримка	2659	2937
різна діяльність	93	103
юридичні та фізичні особи	4621	×
адміністрація самоврядування	195	1903
банки	159	103
інші	10640	40

* 1 злотий = 0,75 грн.

Таблиця 2.5

**СТРУКТУРА ДОХОДІВ БЮДЖЕТУ ГМІНИ ТУХОВ
ВІД ФІЗИЧНИХ ТА ЮРИДИЧНИХ ОСІБ**

Показники	Усього, тис. грн	У тому числі від осіб			
		фізичних		юридичних	
		тис. грн	їх кіль- кість	тис. грн	їх кіль- кість
Доходи від фізичних та юридичних осіб	4621
у т. ч.					
земельний податок	485	480	2394	5	6
лісний податок	83	57	2269	26	3
податок на нерухомість	745	426	4475	319	34
транспортний збір	125	122	...	3	...

Слід також відзначити, що в доходах і видатках бюджету гміни Тухов значне місце посідають субвенції з центрального бю-

джету: на освіту — 7 млн грн, на дороги — 336 тис. грн, інші — 3,2 млн грн. Окрім того, дотації на утримання гмінних доріг становлять 1,43 млн грн.

2.5. Етика планування. Особисті якості плановика

Планування — порівняно новий вид діяльності, і професія плановика належить до більш-менш молодих. На відміну від інших професій (лікарі, юристи) плановиків наймають потужні клієнти (керівник підприємства, мер, начальник департаменту і т. д.), котрі, як правило, мають широкі повноваження, обізнані в політиці й займаються нею.

Але кваліфіковані плановики-професіонали знають, що вони працюють не тільки на господаря, і не лише він оцінює їхню роботу. Вони працюють і на споживачів продукції (її якість, ціна тощо), і на громадськість (наприклад, екологічні аспекти виробництва). Плановики, які стали недобросовісними найманцями, невдовзі й обов'язково стануть відомі як такі.

Зважаючи на це в 1981 р. Американський інститут дипломованих плановиків прийняв *Кодекс етичної та професійної підготовки плановиків*, у якому наголошується:

- найголовнішим обов'язком плановика є служіння суспільним інтересам;
- плановик повинен старанно, творчо, незалежно і компетентно виконувати свої обов'язки в інтересах своїх клієнтів та наймачів;
- плановик мусить усвідомлювати особливу відповідальність перед слабозахищеними особами чи громадянами;
- плановик має приносити користь своїй професії;
- плановик повинен говорити правду.

Парадокс планування полягає в тому, що висловлювання правди не веде автоматично до бажаних результатів. Це може призвести до затяжних конфліктів, ерозії влади та інших непередбачуваних і небажаних наслідків. Існують очевидні **межі допустимості гласності**. Планування — це не круглий акваріум; йому шкідливе повне світло.

Дилема планування полягає в тому, що воно не може бути успішним без участі громадськості, і разом з тим — не можна дозволити, щоб процес участі зацікавлених осіб домінував. **Секретність у плануванні** є бажаною, адже процес прогнозування майбутнього непередбачуваний, творчий, ґрунтується на вироб-

ленні нових ідей і використанні нових можливостей і тому не може бути повністю відкритим і демонстративним.

З іншого боку, щоб план став реальністю, у нього мають бути в організації прибічники. Слід створити коаліцію. Тому секретність потрібна, доки коаліція перебуває на стадії формування. Коли ж переговори завершені, настає час для оприлюднення плану.

Утім, щоб уникнути зриву плану, плановики відкривають не все. Їм не слід турбуватись про те, що не проконсультувались із кожним або «наступили комусь на мозоль». Етична поведінка важлива, однак варто пам'ятати стару приказку, що «не можна зробити яєчно, не розбивши декількох яєць».

Якщо планування хоче бути творчим, йому не слід прагнути догодити кожному. Проте воно має задовольнити достатньо велику кількість людей, якщо плановики хочуть досягти успіху.

Плановикам слід зрозуміти, що вони не можуть розраховувати на автоматичне прийняття їхніх планів. Конфлікти під час планування, особливо після оприлюднення планів, — звичайна річ. Тому плановикам рекомендують, з одного боку, бути обережними, а з іншого — учитись розв'язувати конфліктні ситуації (між агрономічною і зоотехнічною службами, між технологами і фінансистами).

Хоча плановик не має права приймати рішення з питань планування, він є дуже важливою фігурою у визначенні змістового та організаційного аспектів планування. Важливість передбачення і документального оформлення майбутнього організації висуває ряд серйозних **вимог до особистих якостей плановика**. Він повинен:

- ♦ бути хорошим теоретиком, володіти навичками абстрактного мислення і в той же час — різними технологіями планування;

- ♦ володіти якостями дипломата й уміти розв'язувати конфліктні ситуації;

- ♦ уміти спілкуватись на професійному рівні зі спеціалістами різного профілю, котрі працюють в організації: технологами, фінансистами, маркетингологами та ін.;

- ♦ володіти досвідом роботи у підприємницькій сфері — чи то у фірмі, де він працює зараз, чи в іншій економічній організації. Бажають мати досвід управління;

- ♦ бути зрілою, глибокою людиною в усіх відношеннях: діловому, технічному, особистому.

2.6. Оцінка та управління якістю планів

Вирішення головних стратегічних і поточних завдань, що стоять як перед суспільством, так і перед підприємством, значною мірою залежить від якості планів, перш за все стратегічних, в яких закладаються основи майбутнього. На сьогодні досить глибоко розроблені питання оцінки й управління якістю праці й продукції. На план, який є продуктом праці, логічно поширити визначення, що характеризують якість праці й продукції (якість, її показники, оцінка й управління якістю та ін.). Під **якістю** розуміють сукупність властивостей, що характеризують ступінь задоволення суспільних потреб у фіксованих умовах споживання протягом певного періоду часу. Ці властивості відбиваються в певних характеристиках (показниках), яким належить мати кількісний вимір — абсолютний чи відносний. Разом з тим, визначаючи поняття «**якість плану**», враховують, що план як управлінське рішення має специфічні якості продукту праці.

Сьогодні ще немає загальноприйнятої системи і єдиної термінології для характеристик якості плану. Одні автори відносять до них точність, гнучкість, стабільність, обґрунтованість і напруженість, інші — стабільність, ефективність, маневреність, еластичність, надійність, напруженість, ентропію плану, ступінь оборотності й необоротності планових рішень, їхню актуальність.

Звичайно, сконструювати універсальний показник, який дозволяв би однозначно оцінювати якість плану, неможливо. Так, реалізація плану з високими економічними характеристиками, але з низькими показниками надійності може принести підприємству не прибуток, а збиток. Тому для оцінки якості плану потрібно застосовувати систему показників (характеристик).

Питання вибору параметрів якості планів є багатоаспектним. **Основними характеристиками плану**, що дозволяють досить повно оцінити його **якість**, є: ефективність, надійність і напруженість. **Ефективність** характеризує запланований ступінь окупності вкладених коштів, рівень використання ресурсів виробництва, раціональність його організації на основі інтенсифікації, впровадження досягнень науки і техніки. **Напруженість** плану характеризує перш за все передбачений у ньому ступінь використання виробничих ресурсів підприємства. **Надійність** плану визначається ймовірністю виконання наявних у ньому рішень за обсягами і строками виробництва продукції, її якістю, економічними та іншими важливими показниками.

Рівень надійності виконання плану (H_k) за яким-небудь (k -м) вихідним показником P_k можна визначити через математичне очікування недовиконання плану за цим показником:

$$H_k = 1 - \frac{M(\Delta P_k)}{P_k^o},$$

де P_k^o — планове завдання за k -м показником;

$M(\Delta P_k)$ — математичне очікування його недовиконання.

Надійність плану у свою чергу залежить від його еластичності, під якою розуміють ступінь досягнення кінцевих цілей плану при деформаціях умов його реалізації в якомусь очікуваному діапазоні цих деформацій. Коефіцієнт еластичності (E_{kj}) визначають за формулою:

$$E_{kj} = \frac{\Delta S_j}{S_j^o} \div \frac{\Delta P_k}{P_k^o},$$

де S_j^o — обсяг поставок ресурсів j -го виду за планом;

ΔS_j — можлива недопоставка j -го виду ресурсу.

Відношення $\Delta S_j / S_j^o$ характеризує очікувані збурення щодо j -го виду ресурсу. Коефіцієнт еластичності показує, наскільки відносно (наприклад, у відсотках) знизиться виробництво продукції k -го виду або відповідний показник ефективності в разі недопоставки одиниці j -го ресурсу. Чим вищі коефіцієнти еластичності в різних зв'язках у плані, тим надійніші вихідні показники плану при різних збуреннях. Величиною, оберненою коефіцієнтові еластичності, є коефіцієнт жорсткості плану (q_{kj}):

$$q_{kj} = \frac{1}{E_{kj}}.$$

Звідси надійність виконання плану за k -м показником можна визначити:

$$H_k = 1 - \frac{1}{E_{kj}} \frac{\Delta S_j}{S_j^o} = 1 - q_{kj} \frac{\Delta S_j}{S_j^o}.$$

Таким чином, **якісним** вважається **план**, який, по-перше, узгоджується з цілями і завданнями розвитку суспільства і того народногосподарського підрозділу, що його склав, і, по-друге, відповідає вимогам ефективності, оптимальної збалансованості та надійності, а також напруженості при використанні ресурсів. Щодо узагальнюючої характеристики якості плану, то слід зазначити, що головною його характеристикою є ефективність, а на-

пруженість і надійність її доповнюють. При цьому дві останні мають органічно входити в першу, бо план не може бути ефективним, якщо він не напружений і, тим більше, не надійний.

Серед **способів оцінки якості плану** найвірогіднішим є нормативний, згідно з яким оцінку плану за наведеними вище характеристиками здійснюють, зіставляючи їхні величини з науково обґрунтованими нормативами. Наприклад, розраховані у проєкті плану підприємства показники ефективності (рентабельність, прибуток з розрахунку на 1 га угідь та ін.) зіставляють з нормативними їх рівнями, що забезпечують розширене відтворення. Рівень напруженості плану, що проєктується, зіставляють з його нормативним рівнем. На жаль, нормативна база оцінки якості планів недосконала. Причому найбільше відставання допущено в розробці нормативного рівня надійності планів. Якщо в техніці жодна машина, жодна її деталь не можуть бути випущені без попереднього розрахунку відповідності надійності їхньої роботи нормативному рівню, то для оцінки надійності планових заходів таких нормативів немає.

Останнім часом дедалі частіше на етапі складання плану рівень його якості оцінюють, порівнюючи розроблені традиційними методами варіанти плану з оптимальними варіантами, одержаними на основі застосування математичних методів і ПК. При цьому оптимальні варіанти планів підприємств, розроблені з урахуванням головних умов, ресурсів і критеріїв їхньої діяльності, виконують роль нормативів.

Ефективним способом контролю за якістю розроблених у проєкті плану підприємства показників є порівняння їх з досягнутим рівнем у попередньому періоді, а також з даними передових підприємств, які можуть бути для нього взірцем. Неодмінною умовою такого порівняння є приблизно однакові природні та економічні умови. Причому орієнтиром є ті господарства, де показники перевищують середній рівень.

Результативним є і такий спосіб оцінки якості планових показників та одночасно виявлення помилкових і невідповідних рішень, коли контроль у процесі планування здійснюється іншим методом, іноді прямо протилежним тому, за допомогою якого складався план. Такий підхід дозволяє уникнути під час контролю тих самих помилок і недоліків, які, можливо, вже є в плані. Наприклад, якщо планову потребу в кормах визначали на основі встановлених річних норм кормів на голову за видами худоби і птиці, то перевірку результатів планування здійснюють за норма-

тивами витрат кормів у кормових одиницях на виробництво тваринницької продукції.

Особливо важливим є визначення оптимальних рівнів основних характеристик якості плану. Оптимізувати рівень якості дозволяє зіставлення ефектів і витрат на підвищення якості. Так, завдання управління надійністю найчастіше зводиться до оптимізації завдання управління резервами, коли оптимальний рівень резервів визначають, зіставляючи витрати на їх створення і зберігання з можливими економічними вигодами, які забезпечує використання резервів в умовах виразного ймовірнісного характеру сільськогосподарського виробництва (див. підрозд. 6.5).

Другою складовою цієї проблеми є **способи управління основними якісними характеристиками плану**. Під управлінням якістю мається на увазі встановлення, забезпечення і підтримання необхідного його рівня відповідно до прийнятих критеріїв. Система управління якістю планів, що є однією з підсистем загальної системи управління суспільства, являє собою комплекс заходів науково-технічного, організаційного, економічного і соціального характеру, спрямованих як на підвищення якості, так і на забезпечення заданого її рівня на всіх стадіях формування плану.

За ступенем охоплення характеристик якості плану можна виділити дві групи способів управління нею (рис. 2.3). Перша включає так звані загальні способи, які впливають на всі якісні характеристики плану — підвищення кваліфікації працівників, зайнятих плануванням; якості вхідної інформації; удосконалення методології і методів планування, а також удосконалення способів оцінки якості плану; друга — специфічні способи, що діють лише на певні характеристики якості плану. Так, основними способами управління надійністю плану є створення резервів (див. підрозд. 6.5) й економічне маневрування. Напруженість планів можна підвищити, удосконалюючи способи оцінки діяльності виробничих колективів, а також способи економічного, матеріального і морального стимулювання. Останні, поряд з введенням нормативного планування рівня ефективності та застосуванням математичних методів і ПК, є основними для підвищення ефективності плану. Детальніше зупинимось на загальних способах управління якістю планів.

Планування, тобто процес розробки і контролю виконання плану, значною мірою є процес творчий. Тому якість планових рішень у першу чергу залежить від досвіду, рівня кваліфікації та ерудиції, енергії спеціаліста, який приймає рішення. Сучасні методи планування, що ґрунтуються на застосуванні математичних

методів і ПК, суттєво зменшують суб'єктивізм, але аж ніяк не значення суб'єктивного фактора. Від планових працівників вимагається високий рівень теоретичної підготовки, конкретне знання економіки, техніки, технології і політики, виробничих можливостей і потреб, а також методів планування. Важливо, щоб ці знання правильно використовувались. Особливо велике значення суб'єктивний фактор має при перспективному плануванні, де важливим джерелом ретроспективної, поточної і перспективної інформації (як кількісної, так і якісної) у прогностичних дослідженнях є індивідуальні й колективні експертні оцінки.

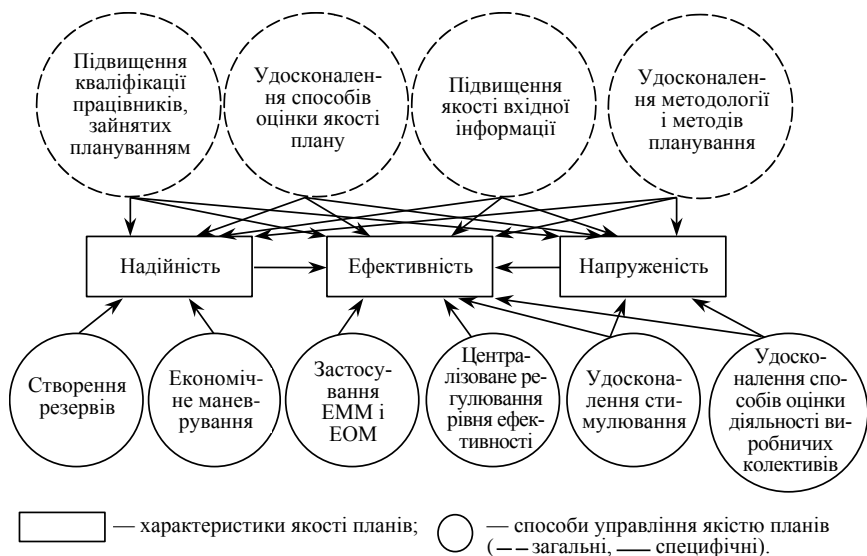


Рис. 2.3. Основні способи управління якістю планів

Якість планів, особливо перспективних, великою мірою залежить також від якості вхідної інформації, перш за все її об'єктивності, терміновості й номенклатури. У свою чергу, якість вхідних даних для підготовки планового рішення залежить від вибору способу обробки інформації: систематизація (вибірка, групування та ін.), прямі й оптимізаційні розрахунки. У разі неможливості застосування зазначених способів використовують експертну оцінку, в основі якої лежать особистий досвід та інтуїція плановика.

Проблема оцінки якості плану має і часовий аспект. Попередню оцінку роблять під час складання плану, і тоді вона має прогностичний характер, остаточну ж оцінку якості плану можна дати тільки в період його виконання.