

УДК 631.14:636

ПЛАНОВО-ЕКОНОМІЧНА РОБОТА НА ВЕЛИКИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Охріменко І.В., д.е.н., професор, завідувач кафедри біржової діяльності Національного університету біоресурсів і природокористування України

Охріменко І.В. Планово-економічна робота на великих сільськогосподарських підприємствах.

Розглянуто стан та шляхи удосконалення планово-економічної роботи на великих сільськогосподарських підприємствах як обов'язкової складової сучасного менеджменту. В статті доводиться, що обов'язковою передумовою ефективної діяльності суб'єктів господарювання виступає перебудова управління підприємствами у відповідності з новими умовами і в першу чергу перебудова економічного управління, яке в Україні традиційно носить назву планово-економічної роботи. Як провідний елемент інформаційної системи підприємства вона включає аналіз та прогноз зовнішнього середовища, планування та аналіз діяльності підприємства та його підрозділів, організацію матеріального стимулювання працівників. Пропонується нове змістовне наповнення планово-економічної роботи, суть якого полягає в переході від технологічного до економічного балансування виробничо-збутової діяльності підприємства. В основу внутрішніх планів сільськогосподарського підприємства замість системи натуральних балансів, покладаються фінансово-економічні баланси витрат та доходів, прибутків та податків, інвестицій, позик та джерел їх покриття, грошових витрат та грошових доходів.

Ключові слова: планування, управління, планово-економічна робота, облік, аналіз, великі сільськогосподарські підприємства.

Охріменко І.В. Планово-экономическая работа на крупных сельскохозяйственных предприятиях.

Рассмотрены состояние и пути совершенствования планово-экономической работы на крупных сельскохозяйственных предприятиях как обязательной составляющей современного менеджмента. В статье доказывается, что обязательным условием эффективной деятельности субъектов хозяйствования выступает реструктуризация управления предприятиями в соответствии с новыми условиями и в первую очередь реструктуризация экономического управления, которое в Украине традиционно носит название планово-экономической работы. Как ведущий элемент информационной системы предприятия она включает анализ и прогноз внешней среды, планирование и анализ деятельности предприятия и его подразделений, организацию материального стимулирования работников. Предлагается новое содержательное наполнение планово-экономической работы, суть которого заключается в переходе от технологического к экономическому балансированию производственно-сбытовой деятельности предприятия. В основу внутренних планов сельскохозяйственного предприятия вместо системы натуральных балансов, предлагаются финансово-экономические балансы расходов и доходов, прибыли и налогов, инвестиций, займов и источников их покрытия, денежных затрат и денежных доходов.

Ключевые слова: планирование, управление, планово-экономическая работа, учет, анализ, крупные сельскохозяйственные предприятия.

Okhrimenko I. Planning and economic work on large agricultural enterprises.

The state and ways to improve planning and economic work on large farms as a mandatory component of modern management. The article argues that a prerequisite of effective activity of businesses is restructuring of management in accordance with the new conditions and especially the restructuring of economic management, which in Ukraine traditionally is called planning and economic work. As a leading element of enterprise information system, it includes analysis and forecasts of the environment, planning and analysis of the company and its divisions, organization of material incentives for workers. Proposed new substance of planning and economic work, the essence of which is to move from the technical balancing to the economic balancing of production and marketing of the company. The basis of internal plans of agricultural enterprises system instead of natural balances imposed financial and economic balance of costs and revenues, profits and taxes, investments, loans and sources of coverage, cash expenses and income.

Keywords: planning, management, planning and economic work, accounting, analysis, large agricultural enterprises.

Постановка проблеми. В сучасних умовах великі сільськогосподарські підприємства здійснюють виробничу та збутову діяльність на засадах класичного підприємництва, самостійно обираючи напрями діяльності, канали реалізації продукції та ринкових партнерів. Широка самостійність у прийнятті господарських рішень поєднується з високою відповідальністю за їх економічну обґрунтованість. Прискорений динамізм конкурентного середовища виключає можливість прийняття рішень, які були б безпомилковими протягом тривалого часу. Тому на рівні підприємства необхідно постійно коригувати товарну орієнтацію, взаємодію з партнерами, обсяги збуту та ціни. Все це зумовлює об'єктивну необхідність постійного здійснення випереджаючих техніко-економічних розрахунків, тобто планування. Крім того, часто виникає потреба розробляти спеціальні планові чи проектні документи зовнішнього призначення для інвесторів та кредиторів.

Складна внутрішня структура більшості великих сільськогосподарських підприємств також ставить підвищені вимоги до внутрішньогосподарського управління виробництвом та збутом. Окремою ділянкою управління, яка потребує своєчасних і економічно обґрунтованих розрахунків витрат та собівартості, виступають економічні взаємовідносини між підрозділами підприємства. Отже, підприємства об'єктивно потребують планування як багатofункціонального інструменту управління. Для цього потрібна класична управлінська тріада - планування-облік-контроль. Разом з тим, на сьогоднішній день можна спостерігати обособленість усіх трьох компонентів, як з позицій їх нормативного та методичного забезпечення, так і щодо виконуваних ними функцій та завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам взаємозв'язку різних складових економічної роботи в сільськогосподарських підприємствах ще декілька десятиліть тому приділялася досить значна увага як вітчизняною наукою, так і господарською практикою. Причому практичний бік справи значно перевищував теоретичний, що виражалося у суттєвому переважанні кількості різноманітних методичних вказівок і впровадженнь перед дисертаційними дослідженнями та монографіями. Що стосується даного етапу розвитку вітчизняної економічної науки, то вказана проблематика залишилася переважно на дисертаційному та монографічному рівні і до того ж суттєво скоротилася в кількісних показниках. Крім того, основними дослідниками залишилися ті вчені, що працювали над цими питаннями вже не один рік, тоді як продовження досліджень в цій площі молодих науковців спостерігати не доводиться. Тому на даний час основними вченими, що досліджують питання планово-економічної роботи в сільськогосподарських підприємствах продовжують залишатися Андрійчук В.Г. [1], Бурик А.Ф. [2], Губені Ю.Е. [3], Срмаков О.Ю. [4], Клочан В.П. [5], Мазнев Г.С. [6], Непочатенко О.О. [7] та деякі інші.

Разом з тим, незважаючи на високу фаховість вчених, що досліджують ті, чи інші складові планово-економічної роботи в сільськогосподарських підприємствах, є підстави говорити про цілу низку питань, які потребують подальшого вивчення в нових аспектах та за нових умов. Одним із таких питань, на наш погляд, є особливості планово-економічної роботи в підприємствах, які за своїми розмірами, а відповідно і іншими характеристиками значно перевищують сільськогосподарські підприємства, що традиційно обмежувалися одним чи декількома населеними пунктами і які ми, з певною долею умовності, в межах даної статті називаємо великими.

Тому **метою даної статті** є висвітлення об'єктивної необхідності та особливостей планово-економічної роботи у великих сільськогосподарських підприємствах на сучасному етапі становлення економічних відносин в аграрному секторі України.

Результати дослідження. Законодавча невизначеність планування як елементу господарської практики в ринкових умовах

потребує відповідей хоча б у концептуальному плані на такі питання: чи сумісне в принципі планування з ринковою економікою? Чи є воно внутрішньо притаманним, об'єктивно необхідним при ринкових відносинах? На нашу думку, аргументація відповідей на поставлені питання повинна ґрунтуватись на тому, що національне агропромислове виробництво України відзначається великими масштабами, поглибленим територіальним та технологічним поділом праці, складною внутрішньою структурою, взаємопов'язаністю та взаємозалежністю багатьох його ланок, інтеграційними процесами. Все це потребує постійної координації та узгодження діяльності як на національному (галузевому), так і на локальному низовому (підприємстві) рівні. В міру зміцнення і поширення ринкових засад організації вітчизняної економіки об'єктивна необхідність свідомого цілеспрямованого впливу на темпи та пропорції розвитку АПК України буде зростати. Як показав світовий досвід, для цього потрібне як галузеве, так і міжгалузеве планування.

Сьогодні вже немає ніяких сумнівів відносно того, що основною формою ведення агропромислового виробництва є великі господарські одиниці. Вони мають поглиблений технологічний поділ праці та складну внутрішню побудову, потребують внутрішньої координації. Ефективне управління такими одиницями без детального планування їх діяльності неможливе, оскільки управління без планування це просто управління без мети, безцільне управління.

Крім того в нинішніх умовах мають виникнути нові рівні планування і, до того ж, вони повинні якісно змінити свою економічну природу. Традиційні територіально-адміністративні рівні (держава, область, район, підприємство) зберігаються, але на кожному з них плануються свої власні економічні процеси, показники та завдання. До них додаються три якісно нових рівні - підприємницький галузевий та два державних: 1) централізований у вигляді цільових спеціалізованих національних програм та 2) децентралізований у вигляді регіональних програм.

На державному рівні основний зміст планування полягатиме в науково-технічному прогнозуванні соціальних та макроекономічних процесів, розробці та реалізації програм формування та витрачання ресурсів сільськогосподарської продукції та продовольства для загальнодержавних потреб, розробці та реалізації забезпечених фінансуванням національних програм меліоративних робіт, збереження та підвищення родючості ґрунтів, створення енергетичних та транспортних комунікацій, охорони водних ресурсів, ліквідації наслідків дії стихійних сил, розвитку окремих аграрних регіонів, зміцнення соціальної інфраструктури, вирішення селекційно-генетичних завдань та багато інших. На цьому ж рівні мають складатись індикативні баланси загальних потреб сільськогосподарської продукції та джерел їх забезпечення.

На обласному та районному державних рівнях мають плануватись потреби в сільськогосподарській продукції та продовольстві для відповідних територій, які мають задовольнятись за рахунок їхніх власних фінансових ресурсів.

Найактивнішим рівнем планування має стати галузевий підприємницький. Він буде персоніфікований в потужних агропромислових формуваннях переважно галузеві спрямованості, які поступово складаються в результаті конкурентних процесів. Розміри таких формувань формально обмежуються лише рамками, передбаченими антимонопольним законодавством. Як показує світовий досвід, по кожному продуктовому підкомплексу може бути утворено кілька підприємницьких формувань, які організують свою діяльність на маркетингових засадах як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Вони приймають на себе функції планування обсягів виробництва та реалізації продукції, розробляють технічну та збутову політику, детально вивчають місткість продуктивних ринків, платоспроможний попит, цінову кон'юнктуру, забезпечують себе ресурсами. В деяких країнах держава сприяє такій еволюції національного агропромислового виробництва і нерідко приймає участь у створенні та організації діяльності таких агропромислових формувань, які в цьому випадку стають приватно-державними. По суті такі агропромислові формування стають національними центрами координації діяльності підприємств підкомплексу або навіть органами управління ними. Зміст планування на рівні підприємницьких галузевих агропромислових формувань визначається маркетинговими підходами. Організаційною формою таких формувань виступають національні міжгалузеві (міжпрофесійні) об'єднання, в яких представлені виробники сировини, переробні підприємства, держава, кооперативи та їх союзи, торгівля.

В концептуальному плані важливо підкреслити, що перелічені рівні планування виступають вищими порівняно з окремим підприємством і визначають для нього характер та зміст планово-економічної роботи, планування. Світова практика показує, що переважна більшість сільськогосподарських, агропромислових та переробних підприємств рано чи пізно виявляються інтегрованими у господарські системи вищого порядку, які детально і глибоко вивчають ринкову ситуацію і приймають як стратегічні, так і ключові тактичні рішення, визначають лінію поведінки підприємств відповідного продуктового підкомплексу. Тим чи іншим способом, але завжди неминуче підприємство підпадає під вплив вищого рівня, в ролі якого може виступати:

- національне кооперативне об'єднання;
- фірма-інтегратор;
- галузеве професійне та міжгалузеве об'єднання;
- держава через спеціальні державні програми;
- наднаціональні, міждержавні структури.

Установчими документами, контрактами чи угодами підприємство перетворюється на оперативно-тактичного виконавця стратегічних рішень, прийнятих на вищих рівнях управлінської ієрархії. Такий статус підприємства ніби суперечить загальнодемократичним підходам, але саме в такому напрямі розвивається світова практика.

Звичайно, таке становище в зарубіжних країнах складалось поступово. Україна також має прийти до нього через певний відрізок часу і для цього ще треба відшукати шляхи. Зараз же реальна економічна ситуація не залишає іншого вибору як покласти ризик прийняття стратегічних рішень на підприємства. Тому і планування в них повинно носити перш за все зовнішню орієнтацію, максимально повно враховувати стан навколишнього ринкового середовища, базуватись на маркетинговій концепції підприємства. Детальний аналіз ринку, пошук своїх ніш, витрати та ціни, обсяги продаж, управління доходністю - такий основний зміст планово-аналітичної роботи на підприємстві. В майбутньому, коли складуться великі інтегровані господарські системи, планування на підприємствах стане внутрішньо орієнтованим. В центрі уваги будуть питання удосконалення технології та організації виробництва, зниження собівартості, підвищення якості продукції.

Світова практика показала, що в ринковій економіці вся сукупність суб'єктів ринкових відносин структурується за галузевими ознаками, а в межах галузевих утворень ранжується за ознакою прийняття чи виконання стратегічних управлінських рішень. В окремих випадках створюються і централізований державний плановий орган на зразок Генерального комітету з планування у Франції. Тільки після завершення цих структурних перетворень може сформуватись і нова система управління та планування АПК.

Щодо змістовних пріоритетів, то першочерговим і найважливішим напрямом планування та аналізу на сільськогосподарських підприємствах в умовах ринку є маркетинг. Проте цей змістовний пріоритет все ще позбавлений належної інформаційної підтримки і стане можливим в міру створення адекватного ринковим умовам інформаційного середовища.

Кризовий стан національної економіки висуває на перший план такі змістовні пріоритети планування, обліку та аналізу як доходність, економічність, внутрішнє управління витратами. Розрахунок доходності та економічності слід надавати перевагу перед традиційним натуральним технологічним балансуванням виробництва та узгодженням розмірів галузей. Широка номенклатура використовуваних технологічних матеріалів, можливості повної чи часткової взаємозаміни багатьох із них, широке коло можливих покупців виробленої продукції, різний рівень цін в залежності від місця та обсягу реалізації потребують багатоваріантних розрахунків витрат, доходів та рентабельності з метою вибору найбільш вигідних.

Надзвичайно актуалізувалась також проблема грошових розрахунків підприємства з державою (платежі та податки), постачальниками (включаючи і послуги) та власним персоналом по заробітній платі. Тому в складі планових фінансових розрахунків має

бути рух грошових коштів.

Важливо також утримувати в сфері керованості і процеси формування витрат та собівартості в підрозділах підприємства, тобто досконало управляти витратами. Для корпоратизованих господарських одиниць це необхідно ще й для досконалого обґрунтування рівня інструментів регулювання економічних відносин.

Широке розгортання інтеграційних процесів як по вертикалі, так і по горизонталі потребує підвищеної уваги до економічних відносин партнерів, їх еквівалентності. Це також зміщує пріоритети планово-аналітичної роботи на підприємстві в бік фінансового планування, потребує оновлення її методичних основ в напрямі більш повного використання можливостей сучасних класифікацій виробничих витрат та моделей їх формування на підприємстві. Імітаційні багатоваріантні достовірні розрахунки вигідності виробництва та реалізації продукції потребують саме такого економіко-математичного апарату.

Принципово новим явищем в ринкових умовах має стати ведення планової, облікової та аналітичної роботи на підприємстві на сервісних засадах. Мова йде про надання послуг у вигляді виконання розрахунків або повного циклу відповідних розробок від пошуку інформації до одержання кінцевих результатів. Такий метод набув широкого поширення в країнах з розвинутою ринковою економікою. Наприклад, у Великобританії розроблена система MASCOT для визначення оптимальної виробничої програми ферми. Вхідна інформація подається фермером в 19-ти таблицях. На обчислювальному центрі складається матриця (в середньому 250 обмежень та 200 змінних) і за наслідками її обробки фермер одержує 5-7 варіантів результатів вирішення задачі. Вони також можуть додатково аналізуватися на машинах. В Сполучених Штатах Америки існує багато фірм по управлінню фермами, серед послуг яких є і ведення обліку та бюджетне планування. У Франції національним союзом тваринницьких господарств розроблена система управління молочними фермами. Вона передбачає наявність спеціальних центрів управління в кожному департаменті. Щомісяця консультанти центру управління збирають дані (до 30 показників) про молочні господарства: поголів'я, продуктивність, витрати кормів, доходи і т.д. Дані аналізуються в центрі управління і надсилаються кожному фермеру, який має можливість співставити свої результати з середніми та кращими.

Перелічені змістовні пріоритети виходять з того, що, по-перше, основними виробниками сільськогосподарської продукції залишатимуться великі сільськогосподарські підприємства та, по-друге, методи їх внутрішнього управління розглядатимуться як об'єкт впливу з боку держави в рамках загальних принципів організації ринкової економіки.

Проте в реальній практиці в багатьох великих сільськогосподарських підприємств події розвиваються у протилежному напрямі: внутрішнє планування зникає, бухгалтерський облік орієнтується переважно на фінансові аспекти, досить 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 в галузі внутрішньогосподарського планування та аналізу нині виявляються забутими, а їм на зміну приходять зарубіжні сурогати, за які ще й доведеться багато платити.

Із світової практики відношення держави до обліку та аналізу можна назвати такий факт. Впроваджуючи державне регулювання виробництва (квоти, підтримка доходів, субсидії) уряд Канади по ряду продуктів мав негативні наслідки через брак інформації про стан виробництва на фермах. Тоді створили і в 1969 році прийняли програму "CANFARM", спрямовану на створення загальнонаціональної системи обліку стану сільського господарства. За користування послугами системи фермер сплачував 15 доларів як вступний внесок, а держава додавала до них ще 250 доларів. Фермер повинен був надавати всю інформацію про свою ферму, а від системи одержував дані щодо можливостей свого розвитку. В середині 70-х років послугами системи користувалось 8000 фермерів, але в цілому програма вважається невдалою через неналежне надходження інформації. Надаремно було витрачено не один десяток мільйонів доларів. Якщо активно не відреагувати на сучасну ситуацію з плануванням, обліком та аналізом на сільськогосподарських підприємствах України з метою її докорінного поліпшення, то подібне становище може повторитись в Україні.

Недоліки наявного інформаційного забезпечення управління сучасним сільськогосподарським підприємством загальновідомі. Бракує зовнішньої ринкової інформації (ціни, стан внутрішнього та зовнішнього ринків, митно-ліцензійний режим і т.п.). Це наслідок недостатньої уваги до створення інформаційного простору з боку вищих ланок управління. Далеко не повними є дані про стан підприємства та його підрозділів.

Узгодження цих компонентів в сфері економіки забезпечує перехід до інтегрованої обробки планової та обліково-аналітичної інформації в сільськогосподарських підприємствах. Її можна охарактеризувати як систему, що гармонійно поєднує всі види забезпечення (методологічне, інформаційне, технологічне, організаційне та ін.) і на основі їх тісної взаємодії максимально спрощує інформаційний процес, розв'язуючи всі основні задачі планування, обліку і аналізу.

Даний напрям застосування комп'ютерної техніки є найбільш перспективним тому, що інтеграція зводить до мінімуму склад вхідних даних, спрощує техніку оперування даними та опрацювання відповідних програмних засобів, створює можливості дальшого розвитку системи обробки інформації за рахунок доповнення її, при необхідності, новими задачами, розкриває перспективи розвитку автоматизованої інформаційної системи сільськогосподарського підприємства, якщо виникає потреба її пристосування до можливих змін в управлінні господарською діяльністю.

Відправною базою й першим кроком у розв'язанні проблеми удосконалення інформаційної системи в сільськогосподарських підприємствах на основі комп'ютеризації та інтеграції сфер планування, обліку і економічного аналізу є розробка змістовного аспекту, мета якого полягає у визначенні складу відомостей, необхідних для управління, та форм їх відображення.

Однією з рис інтегрованої системи планування, обліку та аналізу на сільськогосподарських підприємствах (ІСПОА СГП) є створення на її базі, враховуючи сучасні технічні можливості, набагато потужнішого інформаційного потенціалу, ніж в існуючих інформаційних системах сільськогосподарських підприємств. Головне завдання відповідної перебудови полягає в досягненні повноти, всебічності, об'єктивності та своєчасності спостережень. За таких умов цінність інформації набагато зростає, що виражається підвищенням економічних результатів діяльності підприємств.

Для реалізації зазначених принципів побудова ІСПОА СГП передбачає чітку структурування інформаційного середовища, зокрема, поділ інформації за двома напрямками - функціональним і предметним.

За функціональною ознакою інформація в управлінській діяльності поділяється на розпорядчу (директивну) та виконавчу (звітну). Такий поділ відповідає тлумаченню процесу керування як взаємодії між керуючим органом та керованим об'єктом (процесом) на основі прямого та зворотного інформаційного зв'язку. З даної позиції план слід розглядати як директиву на виконання певних завдань і досягнення поставленої мети, а облік - як засіб одержання керуючим органом за зворотним зв'язком інформації про поведінку керованого об'єкту (об'єкту управління). Останнім може бути конкретний фізичний об'єкт, їх сукупність або той чи інший процес. Аналіз же в даному інформаційному процесі виконує роль проміжної ланки. З одного боку, він дозволяє створити більш детальну уяву про стан і поведінку керованого об'єкту, а з другого - допомагає керуючому органу у розробці найбільш зважених керуючих дій.

Предметний поділ інформації передбачає систематизацію відомостей відповідно до об'єктів управління. Для забезпечення повноти відомостей потрібно врахувати, з одного боку, всі без винятку об'єкти управління, а , з другого боку, атрибути цих об'єктів, які являють інтерес для спостерігача. Мається на увазі, що до об'єктів управління в сфері господарської діяльності відносяться: різні види ресурсів - природні, трудові, матеріальні (основні засоби, виробничі запаси, продукція); організаційні структури - бригади, ферми, цехи, підприємство в цілому; процеси - виробничі, зберігання продукції, матеріально-технічного постачання, збуту продукції тощо.

В ІСПОА СГП один і той ж об'єкт управління з визначеними описовими характеристиками виступає як єдина одиниця спостереження у всіх функціях інформаційного процесу - планування, обліку, аналізу.

Принцип всебічності спостереження в ІСПОА СГП втілюється в життя не тільки в результаті розробки повного складу об'єктів управління та їх атрибутів, а й за допомогою системи показників, які характеризують стан ресурсів, їх використання, хід виробничих та

інших процесів і результати господарювання.

Більш висока об'єктивність та своєчасність спостережень, що принципово відрізняє ІСПОА СГП від традиційних методів здійснення інформаційного процесу, забезпечується підвищенням якості первинного обліку, більш розвиненою системою документування повідомлень та високоякісною і швидкісною обробкою даних з застосуванням засобів автоматизації.

При переході до ринку інформаційна база для управління підприємницькою діяльністю потребує суттєвої перебудови в змістовному аспекті, що є одним із напрямів розробки ІСПОА СГП. Зміни інформаційного середовища викликаються тим, що відтепер центром уваги при здійсненні виробництва стає не виконання завдань директивного плану, а самостійний вибір ним найефективніших напрямів господарювання та втілення в життя відповідної програми дій.

Отже, як вже зазначалося, планування як раніше так і тепер є об'єктивною необхідністю, хоча за сучасних умов має дещо інший зміст та методики розрахунків й до того ж відзначається більшою складністю. Розробка плану - це першочерговий етап становлення інформаційної системи, на якому закладаються підвалини інтеграції сфер планування, обліку та аналізу.

Планова інформація в ІСПОА СГП представлена такими основними інформаційними блоками: обсяги збуту та виробництва продукції, ресурсне забезпечення виробничої програми, споживання ресурсів в процесі виробництва, результати виробництва. Розрахунки здійснюються з урахуванням прогностичних повідомлень про природно-кліматичні умови, а також виходячи з наявності й стану ресурсів для виробництва та можливостей їх кількісного та якісного нарощування і поліпшення.

Для формування зазначених інформаційних блоків ІСПОА СГП розв'язує ряд окремих задач.

Планування структури і обсягів збуту та виробництва продукції полягає у визначенні переліку та кількості реалізованої та виробленої продукції, а також послуг, які надаються на сторону. Планування здійснюється в першу чергу по основних галузях виробництва - рослинництву і тваринництву, а також охоплює інші галузі виробництва - промислове, допоміжні та обслуговуючі галузі. В процесі створення даного інформаційного блоку розв'язуються задачі прогнозу ринкових цін на сільськогосподарську продукцію, розрахунок власних потреб та прогноз ринку збуту на сільськогосподарську продукцію, а також на продукцію та послуги промислових та допоміжних галузей виробництва, прогнозування урожайності сільськогосподарських культур та продуктивності тварин, визначення планової вартості одиниці виробленої продукції. Враховуючи значення даної стадії планування для кінцевих результатів діяльності сільськогосподарського підприємства, ІСПОА СГП дозволяє здійснювати ряд зазначених розрахунків у кількох варіантах зі зміною окремих вхідних параметрів як це вважатиме планово-економічна служба сільськогосподарського підприємства. Проведення багатоваріантних планових розрахунків є однією з рис, які принципово відрізняють ІСПОА СГП від традиційних методів обробки даних, для яких втілення цього принципу в життя технічно нездійснене.

Решта інформаційних блоків планування формується в ІСПОА СГП шляхом подальших розрахунків, для здійснення яких здебільшого використовуються планові показники структури і обсягів виробництва.

Ключовим завданням створення інформаційних блоків планування ресурсного забезпечення виробничої програми та споживання ресурсів виробництва є розробка організаційно-технологічних карт.

Одне з важливих місць у плануванні ресурсного забезпечення посідає задача визначення величини перехідних запасів матеріальних цінностей та періодичності їх поновлення.

Відомості про споживання ресурсів у виробництві узагальнюються по статтях витрат в цілому по сільськогосподарському підприємству, по виробничих підрозділах, по центрах відповідальності (відповідальних особах) та об'єктах калькуляції. У даному інформаційному середовищі розв'язуються задачі розробки різного типу планових калькуляцій. Одні з них, відтворюючи повну картину планових витрат на виробництво і реалізацію продукції, використовуються в ціноутворенні, інші містять інформацію для контролю витрат за центрами відповідальності.

При плануванні витрат виробництва окремим напрямом робіт по ціноутворенню є встановлення цін на продукцію власного виробництва для розрахунків між виробничими підрозділами підприємства, одні з яких є виробниками продукції, а інші її споживачами. Відповідна програма обробки даних за методикою ціноутворення, прийнятою для таких випадків в господарстві, закладається в ІСПОА СГП. Аналогічною за змістом є і задача щодо обґрунтування рівня інструментів регулювання економічних відносин в інтегрованих структурах.

В інформаційному блоці ІСПОА СГП, призначеному для висвітлення результатів виробництва та загальних результатів господарювання, розв'язується ряд планових задач, основна з яких зв'язана з визначенням доходу від підприємницької діяльності і його розподілом. Плани по доходах розраховуються як в цілому по підприємству, так і по його галузях, виробничих підрозділах та центрах відповідальності, по видах продукції і послуг, наданих на сторону.

ІСПОА СГП крім задач стратегічного характеру використовується як інструмент оперативного управління. В інформаційному блоці планування ця система розв'язує задачі формування оперативних планів по вирощуванню рослин та догляду за тваринами, розподілу виробничих ресурсів у виробничому процесі та їх використанню, визначенню угод та рішень по реалізації продукції, а також по ресурсному забезпеченню виробництва.

Задачі обліку розв'язуються у відповідності до встановлених положень по веденню бухгалтерського обліку на сільськогосподарських підприємствах, а також поширюються на всю сферу контролю за здійсненням річного господарського плану сільськогосподарського підприємства та оперативних планів виробництва і реалізації продукції. Зв'язок між плануванням, обліком та аналізом забезпечується використанням даних обліку для планування, планових та облікових даних - для аналізу, а всього комплексу даних - для стратегічного та тактичного управління підприємством.

Цим задачам підпорядковується й обробка аналітичної інформації. Дана інформаційна підсистема ІСПОА СГП органічно поєднуючи планову та облікову інформацію як базу для подальших аналітичних розробок, забезпечує одержання детальних відомостей про виконання річних і оперативних планів та інших розпоряджень, величину та причини допущених відхилень за центрами відповідальності.

Передбачаючи достатньо повне задоволення інформаційних потреб управління господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств, ІСПОА СГП уявляється цілісною системою, у якій планування, облік та аналіз становлять три функціональні підсистеми. Поєднання цих сфер здійснюється шляхом інтеграції зазначених трьох видів інформації. Суть інтеграції полягає у здійсненні таких заходів:

- встановлюється єдиний перелік об'єктів управління;

- здійснюється єдиний опис (уніфікація) об'єктів управління за їх зовнішніми характеристиками, одиницями виміру та показниками;

- всі об'єкти та їх ознаки підлягають чіткій класифікації з врахуванням взаємодії з системою діючих державних та міжнародних класифікацій, а також можливостей поповнення та розширення розроблюваних номенклатур;

- впроваджується єдина система позначення (кодування) номенклатур, закладених у класифікаціях;

- визначається склад та структура масивів інформації на машинних носіях;

- розробляються структури баз даних в розрахунку на створення системного інформаційного масиву та єдині програмні засоби управління цими базами.

Принцип інтеграції інформації реалізується вже на початковій стадії інформаційного процесу під час формування первинних відомостей, відповідно до чого пристосовується система первинного документування сільськогосподарського підприємства.

Багатофункціональність планування як невід'ємної складової інформаційної системи підприємства виключає можливість використання якогось одного планового документу як універсального. Потрібна система документів. Для великих сільськогосподарських підприємств вона має включати як мінімум дві частини:

1. Бізнес-планування.
2. Управлінське планування.

Бізнес-планування носить переважно проектний характер і в повному обсязі - від маркетингового аналізу ринків до фінансового плану - застосовується при переході підприємства до виробництва нових видів продукції чи коригуванні його спеціалізації, впровадженні нових технологій та технічних засобів, виході на нові ринки тощо. В цьому випадку важко запропонувати уніфіковану планову документацію, оскільки неможливо передбачити усіх варіантів оновлення номенклатури продукції та змісту інноваційних заходів. Слід керуватись загальною логікою бізнес-планування і користуватись загальним інструментарієм, адаптуючи його до кожного конкретного випадку. При цьому також в окремих випадках необхідно враховувати вимоги одержувачів планових документів - інвесторів, кредитних установ і т.п.

Управлінське планування має суто внутрішню орієнтацію і застосовується безперервно. Тому уніфікація планових документів виступає тут одночасно і вимогою до внутрішнього планування, і передумовою його успішного застосування. Не виключається також і такий варіант, коли логіка, методи, прийоми та інструменти бізнес-планування використовуються для вирішення суто внутрішніх завдань управління підприємством в цілому. Тут можлива і необхідна уніфікація планових документів. Серед них головна роль відводиться документам фінансового планування витрат, доходів, податків, відрахувань, руху грошових коштів, рентабельності, балансу підприємства. Бізнес-планом охоплюється все підприємство, а показники бізнес-плану щорічно оновлюються, часовий лаг планування щорічно переноситься на один календарний рік.

Принципово різними мають бути і підходи до планування діяльності підрозділів підприємства у залежності від типу структуризації його внутрішнього середовища. При технологічній структуризації підрозділи розглядаються як центри відповідальності: центри витрат, центри прибутку, управлінські центри. Відповідно до цього варіант і змістове наповнення планів підрозділів. Центрам витрат розробляють внутрішні витратні стандарти (нормативи), детально обґрунтовують загальну суму витрат та собівартість одиниці продукції. Для центрів прибутку планують витрати по реалізації продукції, транспортні, митно-ліцензійні витрати та грошові надходження.

При товарній структуризації господарства товарні підрозділи здійснюють повний цикл від виробництва продукції до її реалізації на відкритому ринку. Предметом діяльності товарного підрозділу є один або кілька видів продукції з близькими технологічними та маркетинговими властивостями. В розрізі таких продуктів чи їх груп і слід розробляти планові документи. Для рослинництва плановим документом не передбачена калькуляція собівартості одиниці продукції, технологічні витрати визначаються на поопераційній основі в цілому по підрозділу. Грошові надходження визначаються в розрізі окремих продуктів. Для підрозділу тваринництва передбачено встановлення внутрішніх стандартів витрат і визначення собівартості одиниці продукції. Такі планові документи, на нашу думку, можуть застосовуватись і як основа для визначення планових показників підприємства в цілому сумуванням даних по підрозділах.

Слід зазначити, що технологічний взаємозв'язок галузей та підрозділів підприємства на різних типах підприємств різний. Так, на тваринницьких комплексах промислового типу він найтісніший, оскільки виробничий процес тут стандартизований і вимагає суворого дотримання проектних параметрів. Тому внутрішнє середовище подібних господарських одиниць важко структурувати за товарною ознакою. Полярним прикладом можуть бути так звані приміські господарства овочево-молочного напрямку. Овочівництво та молочне скотарство технологічно майже не пов'язані і відповідні підрозділи можуть функціонувати як технологічно незалежні один від одного. В цьому випадку товарна структуризація підприємства значно полегшується. Проте саме їй в ринкових умовах слід надавати загальну перевагу, оскільки вона забезпечує набагато повніше доведення сигналів ринкового середовища до безпосередніх виробників і цим самим сприяє повному використанню мотиваційного потенціалу ринку. За висловленого впливає принципово ваги висновку про необхідність диференційованого підходу при уніфікації планових документів, враховуючи як галузеві, так і організаційно-економічні особливості конкретного підприємства.

ІСПОА СГП належить до класу людино-машинних керуючих систем, де машини лише автоматизують інформаційний процес, а безпосереднє прийняття і реалізація управлінських рішень покладається на людину. Система тісно зв'язана з діяльністю всіх керівних ланок підприємства і викликає певні зміни в змісті їх роботи і, відповідно, потребує деякої перекваліфікації спеціалістів. Зокрема, потрібне вивчення та дотримання встановлених правил експлуатації системи, маючи на увазі оволодіння знаннями специфіки підготовки вхідних повідомлень для формування баз даних, а також одержання результатної інформації.

Окремо здійснюється служба програмного забезпечення і технічного обслуговування засобів обчислювальної техніки та зв'язку (питання може бути розв'язане шляхом користування послугами спеціалізованих організацій). Адміністратором банку даних може бути один з кваліфікованих користувачів. Його завданням є забезпечення безперешкодного обміну інформацією між базами. Предметні користувачі по напрямках діяльності одночасно виконують функції і адміністраторів баз даних.

Основу ІСПОА СГП складають автоматизовані робочі місця (АРМ) спеціалістів. Створюється два типи АРМ - централізованого накопичення і використання інформації та локальної обробки даних для розв'язання задач за конкретними напрямками управлінської діяльності. На великих підприємствах АРМ об'єднуються в єдину інформаційну (локальну) мережу, що забезпечує автоматизований доступ кожного АРМ до централізованих сховищ інформації та обмін інформацією між АРМ. Ця мережа може мати вихід на інші інформаційні мережі - відомчі, державні та міжнародні.

Внутрішньогосподарська документація господарських операцій в ІСПОА СГП здебільшого здійснюється в один етап, на якому фіксація первинних відомостей на машинному носії інформації та виписка первинного документа потребує одноразового набору даних на пристрої введення персонального комп'ютера.

Висновки та пропозиції. Кінцевою метою пропонованої статті є обґрунтування науково-методичних основ побудови та функціонування інтегрованої системи планування та аналізу діяльності на великих сільськогосподарських підприємствах. Проте реальний стан цієї ділянки економічного управління вимагає кількох попередніх зауважень. Справа в тому, що органічно цілісний комплекс, традиційно представлений плануванням, обліком та аналізом, з початком переходу до ринкових відносин виявився не просто штучно розірваним, його ніби зовсім не існує. Якщо ведення обліку для сільськогосподарських підприємств є законодавчо обов'язковим, то планування та аналіз діючим законодавством ігноруються. І хоча в органах господарського управління та на підприємствах ще збереглися групи чи окремі посади працівників з питань планово-аналітичної роботи, тенденції до предметного системного їх об'єднання з обліком на практиці не спостерігається. Обов'язковість ведення обліку сприяла формуванню певного попиту на розробку проектів та надання послуг щодо його комп'ютеризації на підприємствах, з'явилося багато підприємницьких структур, в тому числі і з ближнього зарубіжжя, які повністю задовольняють попит вітчизняних споживачів в галузі програмного забезпечення та консультативного супроводу його впровадження. Відносно планування такого попиту практично немає, а саме планування та аналіз або ведуться в старих формах, або майже згортаються. Отже, темпи адаптації планування, обліку та аналізу на сільськогосподарських підприємствах до сучасних умов, а також і темпи комп'ютеризації виявились дуже різними, що практично і зруйнувало органічно єдину систему. Наукові дослідження з питань внутрішньогосподарського планування практично не ведуться.

Щодо бухгалтерського обліку, то рівень ведення його управлінських фрагментів на виробництві також різко знизився, і це має свої причини. В рамках цілісної планово-обліково-аналітичної системи вимоги до обліку були досить високими. Після того, як система зникла, зникли і вимоги, а разом з ними - і облікова культура. Втрати не обмежились плануванням та аналітикою, вони виявились системними. Особливо рельєфно це проявляється на прикладі бізнес-планів, якість яких далеко не відповідає банківським критеріям.

За таких умов першим логічним кроком обґрунтування концепції інтегрованої системи побудови та обробки планової та обліково-аналітичної інформації має бути обґрунтування доцільності застосування та ролі планування та аналізу на сільськогосподарських підприємствах в умовах ринку. Особливо це стосується великих сільськогосподарських підприємств, які з одного боку можуть це собі

дозволити, а з іншого – потребують такої роботи більше інших.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропродовольчого комплексу / В.Г. Андрійчук. - К.: КНЕУ, 2010. - 414 с.
2. Планування діяльності підприємства / А.Ф.Бурик [та ін.]. - Умань: Соцінський [вид.], 2012. - 212 с.
3. Губені Ю.Е. Бізнес-планування в аграрних підприємствах: форми і методи / Губені Ю.Е., Костецька І.І. - Л.: Растр-7, 2012. - 195 с.
4. Єрмаков О.Ю. Планування і контроль на підприємстві / О.Ю.Єрмаков, М.М.Жибак, І.М.Шост. - Тернопіль: Астон, 2013. - 271 с.
5. Клочан В.П. Організація і методика економічного аналізу / В.П.Клочан, О.М.Вишневецька, Н.І.Костаневич. - Миколаїв: [Вид. центр Миколаїв. держ. аграр. ун-ту], 2010. - 194 с.
6. Бізнес-планування в аграрних формуваннях / Г.Є.Мазнев [та ін.]. - О.: Лерадрук, 2012. - 249 с.
7. Планування діяльності підприємств / О.О.Непочатенко [та ін.]. - Київ: КиМУ, 2014. - 448 с.

УДК 658.5:338.24(075.8)

ШЛЯХИ ЗНИЖЕННЯ ОПОРУ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ЗМІНАМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Патлах І.М., кандидат політичних наук, доцент кафедри міжнародного туризму Запорізького національного технічного університету

Патлах І.М. Шляхи зниження опору організаційним змінам на туристичному підприємстві

У статті розглядається необхідність впровадження організаційних змін в діяльності туристичного підприємства та шляхи подолання опору таким змінам. Визначено, що до основних видів організаційних змін належать планові та ситуаційні зміни, а також інноваційні та адаптаційні зміни. Описано особливості змін організаційної структури, змін технології та виробництва, змін у сфері персоналу. Розглянуто модель процесу організаційних змін, що включає в себе чотири стадії: заперечення, ухилення, виконання і підтримка. Визначено, що зміни в організаційно-суспільній сфері нині стали умовою *sine qua non* кожної організації. Одночасно, однак, з'явилися істотні бар'єри цих змін, що виникають не тільки через низький технічний рівень українських підприємств, слабких фінансових можливостей для його підвищення, а й, насамперед, бар'єри в сфері ментальності, суспільної, культурної та організаційної обізнаності, ліквідація яких є значно важчою і вимагає більшого періоду часу. Визначено найпоширеніші бар'єри сприйняття змін та розглянуто основні методи подолання опору змінам.

Ключові слова: організаційні зміни, туристичне підприємство, опір змінам, бар'єри сприйняття змін, подолання опору, менеджмент змін.

Патлах И.М. Пути снижения сопротивления организационным изменениям на туристическом предприятии

В статье рассматривается необходимость внедрения организационных изменений в деятельности туристского предприятия и пути преодоления сопротивления таким изменениям. Определено, что к основным видам организационных изменений относятся плановые и ситуационные изменения, а также инновационные и адаптационные изменения. Описаны особенности изменений организационной структуры, изменений технологии и производства, изменений в сфере персонала. Рассмотрена модель процесса организационных изменений, включающая в себя четыре стадии: отрицание, уклонение, исполнение и поддержка. Определено, что изменения в организационно-общественной сфере в настоящее время стали условием *sine qua non* каждой организации. В то же время появились существенные барьеры этих изменений, возникающие не только из-за низкого технического уровня украинских предприятий, слабых финансовых возможностей для его повышения, но и, прежде всего, барьеры в сфере ментальности, общественной, культурной и организационной осведомленности, ликвидация которых значительно тяжелее и требует большего периода времени. Определены наиболее распространенные барьеры восприятия изменений и рассмотрены основные методы преодоления сопротивления изменениям.

Ключевые слова: организационные изменения, туристическое предприятие, сопротивление изменениям, барьеры восприятия изменений, преодоления сопротивления, менеджмент изменений.

The Patlakh I. Ways to reduce resistance to organizational change on the tourism enterprise

The article discusses the need for organizational changes in the activities of tourism enterprises and ways to overcome resistance to such changes. It is determined that the main types of organizational changes are planned and situational changes, as well as innovative and adaptive changes. Peculiarities of changes in organizational structure, changes in technology and production, changes in the sphere of personnel are described. The author gives the model of the organizational change process, which includes four stages: denial, evasion, implementation, and support. It is determined that changes in organizational public sphere has now become a condition *sine qua non* of every organization. At the same time there are significant barriers to these changes occurred not only because of the low technical level of Ukrainian enterprises, weak financial capacity to increase, but, first of all, the barriers in the sphere of mentality, social, cultural and organizational awareness, the liquidation of which is much heavier and requires more time. The most common barriers of perception changes and the basic methods of overcoming resistance to change are identified.

Keywords: organizational change, tourism enterprise, resistance to change, the barriers of change perception, overcoming resistance, change management.

Сьогодні очевидно, що підприємства для виживання на ринку та збереження конкурентоспроможності повинні час від часу вносити зміни у свою господарську діяльність. Більше того, потреба у змінах стала виникати настільки часто, що їх вплив на життєвий цикл підприємства вже не розглядається як виняткове явище. Наразі кожне підприємство, фактично будь-яких розмірів та виду діяльності, перебуваючи в умовах жорсткої конкуренції, для успішного функціонування і задоволення попиту споживачів має використовувати певні інструменти, технології та стратегії маркетингу. Сфера туризму в цьому відношенні – не виняток. Більше того, підприємства туристичної сфери в Україні є яскравим прикладом комерційних організацій, що динамічно розвиваються, і кожне з них знаходиться в умовах постійної боротьби за свою нішу на ринку туристичних послуг.

В умовах зростання розвитку ресурсних та споживчих ринків, мінливості суспільних орієнтирів, тиску з боку фінансового сектору перед власниками та менеджерами підприємств постає дилема. З одного боку, управління підприємством спрямоване на вирішення короткострокових завдань виживання за рахунок скорочення виробничих потужностей, персоналу, видів діяльності – такі зміни характеризують нераціональність управління, відсутність стратегічної та соціальної спрямованості організаційних перетворень. З іншого боку, в управлінні підприємствами доцільно використовувати методи та засоби їх реорганізації, переорієнтації, освоєння нових видів продукції. Разом з тим неефективність функціонування туристичних підприємств підтверджує відсутність широкого практичного застосування методів управління їх організаційними змінами, а також невміння впоратись з опором, що виникає внаслідок запровадження змін на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Широкому спектру проблем підприємства щодо управління організаційними змінами та їх вирішення присвячено науковій праці таких видатних вчених-економістів, як І. Адизес, А. Арменакіс, Л. Грейнер, Ф. Гуїяр, Дж. Дак, Р. Дафт, Дж. Келлі, Дж. Коттер, Дж. Піффер, Р. Холл, М. Ханнан, К. Фрайлінгер. У роботах цих авторів управління змінами, перш за все, пов'язано з еволюційним характером розвитку підприємства і спрямовано на забезпечення їх ефективності в короткостроковому та довгостроковому періодах. Однак слід