

## Планування на підприємствах

### *1.1. Суть і завдання планування на підприємствах в ринкових умовах*

Планування – це метод ринкового управління розвитком народного господарства, свідомого і цілеспрямованого встановлення розмірів і пропорцій між галузями та всередині їх з метою виробництва необхідної кількості продукції з найвищою ефективністю. Планування в аграрних підприємствах спирається на систему об'єктивних економічних законів ринкової економіки. Через планування сільськогосподарські підприємства визначають темпи і пропорції розвитку виробництва, які повинні забезпечити найвищі показники його економічної ефективності. Відповідно план являє собою програму використання ресурсів підприємств для досягнення найвищих кінцевих результатів. До ресурсів відносяться земля і корисні копалини, основні і оборотні засоби виробництва, фінансові та трудові ресурси. Планування на підприємствах має вирішувати перш за все економічні та соціальні завдання. Економічні завдання включають виробничу сферу діяльності підприємства, а соціальні – поліпшення матеріальних, побутових та культурних умов населення. Сьогодні планування слід розглядати як один із потенційних способів зародження і розвитку нових економічних стосунків в сільському господарстві. Проблематичність планового підходу, до формування нових економічних стосунків в сільському господарстві треба розглядати в двох аспектах:

- соціально-психологічному;
- науково-практичному.

Соціально-психологічні проблеми планування сільськогосподарського виробництва мають історичну обумовленість, оскільки протягом багатьох десятиліть вся система планування зводилася переважно до простого адміністрування за допомогою примітивного інструментарію і, як правило, не мала нічого спільного з економічною наукою. Досвід розвинутих країн світу свідчить, що жодна з них при побудові власних економічних систем не обходиться без планування. Будь-яка солідна фірма постійно займається питаннями глибокого наукового, стратегічного і тактичного планування і прогнозування своєї діяльності. Таким чином, питання про те, чи потрібне планування сьогодні доречно трансформувати у питання: Яке планування потрібне?

Науково-практичні проблеми планування с/г виробництва в Україні пов'язані в першу чергу з вивченням «резистентної» здатності системи нашого аграрного виробництва до загальновідомих світових схем. Крім того, існує ще одна суттєва проблема, яка пов'язана з пристосуванням світового досвіду економічних реформ до конкретних історичних і виробничо-господарських умов нашої країни.

**План (програма)** це комплекс науково обґрунтованих економічних заходів, які покликані сприяти зміцненню економічного і соціального стану підприємства, реалізації його стратегічних статутних завдань з врахуванням інтересів самих виробників і конкретних ринкових умов.

В процесі внутрігосподарського планування і регулювання сільськогосподарського виробництва слід з максимальною ефективністю використовувати наявний виробничий потенціал для збільшення виробництва продукції при мінімальній витраті праці і матеріально-грошових ресурсів. Отже, головні завдання планування діяльності сільськогосподарських підприємств (спілок, фірм, кооперативів і т. д.) такі: забезпечення комплексного розв'язання економічних і соціальних проблем колективу; концентрація сил та ресурсів на виконанні договірних зобов'язань (в т. ч. перед державою); формування раціональних пропорцій між окремими галузями і ресурсами; прискорення впровадження досягнень науково-технічного прогресу і передового світового досвіду, які спрямовані на підвищення продуктивності праці, збільшення обсягів виробництва і підвищення якості продукції; найбільш ефективного використання виробничого потенціалу підприємства; забезпечення впровадження нових енергозберігаючих технологій, підвищення матеріального і культурного рівня життя працівників. На рівні підприємства планування виробничо-фінансової діяльності і соціального розвитку колективу має назву внутрігосподарського планування й охоплює сукупність планово-розрахункової, економічної та організаційної роботи зі складання, обґрунтування і контролю за ходом виконання плану діяльності підприємства та його підрозділів на певний період.

**Планування як наука** оформилось у самостійну галузь знань на початку ХХ ст., і являє собою сукупність систематизованих знань про закономірності формування і функціонування різних господарських систем. Як наука планування має свій предмет, об'єкт і методи дослідження.

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

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

– господарська діяльність, що спрямована на одержання прибутку для задоволення соціальних та економічних інтересів власника майна і членів трудового колективу. Вирішення цього завдання підприємством можливе тільки на основі виробництва і реалізації необхідних суспільству продукції і послуг;

— соціальна діяльність, що забезпечує умови для відтворення працівника і реалізації його інтересів (політика оплати праці, забезпечення безпечних умов усіх, хто працює на підприємстві; підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів тощо);

— екологічна діяльність.

## ***1.2. Основні принципи планування***

Планування в аграрних підприємствах ґрунтується на певних принципах. Сукупність принципів, розроблення планів економічного і соціального розвитку підприємства становить методологію планування, а конкретні методи і прийоми розрахунків при розробці окремих розділів і показників планів – методику планування. Основними методологічними принципами є: аналіз вихідного рівня підприємства; найвища ефективність виробництва; виділення головних вузлових завдань; наукова обґрунтованість методів; пропорційність; безперервність планування, організації за виконанням планів.

***Принцип вихідного рівня розвитку підприємства*** – означає досягнуті показники розвитку галузей господарства, забезпечення їх матеріально-технічними і фінансовими ресурсами, узагальнює передовий досвід, вивчає практику виконання планових показників, виявляє невикористані резерви. Під час аналізу даних за минулий період готують матеріали, потрібні для визначення планових показників. Головним завданням в цьому питанні є виявлення внутрішніх резервів для збільшення виробництва продукції, яку потребує ринок, при зниженні витрат на неї.

***Принцип найвищої ефективності виробництва*** – передбачає досягнення максимальних економічних результатів при найменших витратах праці та коштів. Принцип найвищої ефективності потребує розроблення таких планів, при яких досягається економія уречовленої та живої праці. У планах розвитку галузей досягається найвищий варіант капітальних вкладень, оптимальних пропорцій, що забезпечують зростання виробництва продукції високої якості при одночасному зростанні продуктивності праці, зниженні собівартості та підвищенні рентабельності на підприємстві в цілому.

***Принцип виділення найбільш важливих вузлових завдань*** – визначає головні напрями економічного і соціального розвитку підприємства. В умовах ринкових відносин важливе значення має визначення оптимальних темпів і пропорцій головних галузей виробництва, удосконалення економічних взаємовідносин в первинних трудових колективах, підвищення прибутковості, забезпечення раціонального використання ресурсного потенціалу та підвищення зайнятості сільського населення.

***Принцип наукової обґрунтованості планів*** – визначає відображення в планах об'єктивних економічних законів розвитку суспільства, врахування результатів наукових прогнозів, розроблення планових показників на основі досягнень науки і техніки, прогресивного досвіду технологій й організації виробництва.

***Принцип пропорційності*** полягає в тому, що план економічного і соціального розвитку потребує узгоджень і взаємозв'язку в усіх складових його частинах, дотримання певних пропорцій між галузями, раціонального їх поєднання та збалансування. Перш за все необхідно забезпечити поєднання рослинницьких і тваринницьких галузей, дотримання пропорцій у використанні коштів для забезпечення темпів розширеного відтворення. Правильне поєднання пропорцій у використанні матеріально-технічних засобів,

трудових ресурсів, забезпечення розвитку спеціалізації і концентрації виробництва при умові підвищення його ефективності.

**Принцип безперервності планів** вимагає тісного зв'язку перспективних, річних та оперативних планів. Це дозволяє врахувати напрями розвитку господарства, особливостей виробничих періодів, повніше виявляти резерви і можливості розвитку галузей. При складанні поточних планів необхідно орієнтуватись на перспективні плани, враховуючи розвиток ринкових відносин, ступінь реалізації виробництва.

Організація виконання планів передбачає систему заходів широкого залучення всіх членів колективу для їх реалізації. Кожний принцип планування відображає ту чи іншу сторону цього складного процесу, а тому всі вони потребують тісного взаємозв'язку. Лише при взаємо обумовленості всіх принципів можна забезпечити високу якість планів та їх успішне виконання в аграрних підприємствах.

### **1.3. Система планування та види планів**

З погляду обов'язковості планових завдань розрізняють 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. Директивність це принцип соціалістичного планування. Однак це не означає, що ринкові умови зовсім виключають директивне планування. Воно може бути ефективним засобом розв'язання багатьох завдань, які мають загальнонаціональне значення, наприклад у галузі охорони навколишнього середовища, соціальної політики, структурної перебудови народного господарства і т.д. Директивне планування за ринкових умов практикується і самим бізнесом. Директивне планування пов'язане з прийняттям рішення щодо конкретних дій.

Індикативне планування протилежне директивному тому, що індикативний план не має обов'язкового для виконання характеру. Це найпоширеніша форма в усьому світі державного планування макроекономічного розвитку. Завдання індикативного планування називають індикаторами, тобто параметри, що характеризують стан та напрями розвитку економіки під час формування соціально-економічної політики і визначення засобів державного впливу на господарські процеси з метою досягнення зазначених параметрів.

Для цього використовують показники як індикатори, що характеризують динаміку та ефективність економіки, стан фінансів, грошового обігу, ринку цінних паперів, рух цін, зайнятість населення та ін.

Завданням цього планування є не тільки дати кількісну оцінку тих показників, але й забезпечити узгодженість та збалансованість усіх показників розвитку економіки. Важливою функцією індикативного планування є виявлення тих параметрів, які можуть бути скореговані в процесі розвитку економіки за несприятливих умов.

Таким чином, в ринкових умовах індикативне і директивне планування мають доповнювати одне одного і бути органічно зв'язаними між собою.

За своєю значимістю плани можна поділити на стратегічні і тактичні.

Стратегічне планування визначає основи внутрігосподарської політики на тривалий період часу, переважно на період більше 1 року. Тактичне планування у великій мірі підпорядковане стратегічному, але охоплює в переважній більшості період до 1 року. У відповідності із запропонованою схемою система внутрігосподарського планування в сільськогосподарських підприємствах включає перспективне, поточне або річне і оперативне планування.

Перспективне планування охоплює розвиток господарства на тривалий період часу, визначає напрямки і темпи економічного і соціального розвитку підприємств на 5 і більше років, комплексні довготривалі програми розвитку певних галузей і виробничих напрямків, плани організаційно-господарського устрою. Перспективне планування базується на попередній розробці різноманітних прогнозів.

Прогнози на відміну від планів носять рекомендаційний характер і розробляються з урахуванням основних тенденцій розвитку науково-технічного прогресу. При прогнозуванні використовуються такі методи:

— екстраполяції, який дозволяє з певною мірою точності переносити тенденції, які склалися на підприємстві і за його межами, на перспективний період;

— експертних оцінок, які базуються на обґрунтуванні проведеному колективом практиків і науковців;

— моделювання, яке дає можливість найбільш повно врахувати сукупність технічних, технологічних і організаційних взаємозв'язків в процесі виробництва.

Прогнозування на сільськогосподарських підприємствах базується на принципах системності, погодженості, варіантності, безперервності і достовірності. У відповідності з класифікацією планів прогнози поділяють на довготермінові (більше 10 років), середньотермінові (від 5 до 10 років) і короткотермінові

Річне або поточне планування діяльності сільськогосподарських підприємств включає річний план економічного і соціального розвитку підприємства і виробничі плани (програми) окремих виробничих підрозділів.

Оперативне планування включає розробку робочих планів за періодами робіт (посівна, збирання врожаю, оранка і т. п.); декадних, місячних, кварталних завдань і планів за галузями; планівнарядів на виконання окремих робіт і для окремих виконавців.

Важливе місце в процесі планування займає питання методики його проведення. Під методикою планування розуміють сукупність спеціальних правил, прийомів та методів, які використовуються у процесі розробки планів.

Основні методи планування – нормативний, балансовий, програмно-цільовий, варіантних розрахунків, нормативно-ресурсний, економіко-математичний, соціологічний і т. д.

## Система внутрігосподарського планування в сільськогосподарських підприємствах



Слід зазначити, що розробці плану обов'язково повинна передувати глибока аналітична робота по вивченню стану і динаміки конкретної економічної підсистеми, яка має виявити головні тенденції в розвитку господарських відносин (вивчення динаміки врожайності сільськогосподарських культур і ін.).

**Нормативний метод** полягає в обґрунтуванні показників плану техніко-економічними розрахунками, які базуються на застосуванні науково обґрунтованих норм та нормативів. Головним недоліком цього методу є те, що в переважній більшості випадків в основу розрахунків закладаються і надто усереднені показники, які не завжди відповідають конкретним виробничо-господарським умовам.

**Балансовий метод** – заснований на широкому використанні в процесі планування різного роду балансів. Сьогодні є всі підстави для того, щоб визнати цей метод основним, хоча не найперспективнішим. В практиці планової роботи постійне і широке використання одержали три види балансів: матеріальні або натуральні, вартісні (фінансові) і трудові (трудових

ресурсів). Практичне застосування цього методу має економічний сенс лише у випадку комплексного використання всіх 3 видів балансів.

**Програмно-цільовий метод** базується на виборі реально поставленої мети функціонування підприємства і розробці для неї кількох варіантів взаємопов'язаних економічних і соціальних програм розвитку сільськогосподарського підприємства.

В основі **варіантного** або **розрахунково конструктивного методу** лежать розрахунки різних варіантів техніко-економічних коефіцієнтів, матеріально грошових витрат, балансової ув'язки галузей та елементів виробничого циклу.

**Нормативно-ресурсний метод** базується на чітко обґрунтованій нормативній базі планування, яка включає в себе сукупність прогресивних норм та нормативів. Головна мета даного методу – досягти максимального економічного ефекту в результаті оптимального використання наявного ресурсного потенціалу. При цьому оцінка потенціалу проводиться за трьома основними групами ресурсів: земля, трудові і матеріально-технічні.

**Соціологічний метод** передбачає застосування таких заходів, як спостереження, анкетування і т. д. Даний метод знаходить своє широке застосування в процесі планування соціального розвитку колективу підприємства.

Сьогодні в умовах переходу до нових економічних відносин і постійного інформаційного буму щораз більшого значення набуває застосування **економіко математичного методу** планування сільськогосподарського виробництва. Цей метод передбачає насамперед широке використання в планово-економічній роботі потужних обчислювальних машин (ЕОМ), розробку економіко математичних моделей виробничих процесів, створення на основі тих же ЕОМ постійних АРМів (автоматизованих робочих місць, спеціалістів, застосування в повсякденній планово-економічній роботі стандартних пакетів прикладних програм типу STATAN, LINA16, а також СУБД (систем управління базами даних) і т. д.

Цей метод передбачає широке застосування таких своїх різновидностей, як виробничі функції, симплексний метод, сіткове планування, розподільчий метод і т. д. Детальніше з окремими з цих методів ми ознайомимося в наступних параграфах

#### **1.4. Організація роботи по складанні планів**

Діючий порядок планування визначає, що плани розвитку сільськогосподарського виробництва слід складати безпосередньо в господарствах з урахуванням конкретних можливостей кожного з них. Відповідно до цього керівники і спеціалісти господарств, виходячи з контрольних завдань по кількості і видах продукції, яку потрібно продати державі, розробляють проект плану, в якому визначають спеціалізацію господарства, головні і додаткові галузі, розмір виробництва найважливіших продуктів, а також накреслюють заходи щодо організаційно виробничого устрою і підвищення культури виробництва.

Проект планового завдання у вигляді основних виробничих показників і

системи заходів, які забезпечують досягнення їх, розглядає і затверджує районне агропромислове об'єднання. Затверджений проект планового завдання є основою для розробки плану розвитку господарства.

У складанні планів беруть участь керівники відділів і служб центрального управління, спеціалісти і виробничий актив підприємства, які знають конкретні умови виробництва, можуть виявити нові можливості розвитку галузей виробництва і встановити прогресивні нормативи на перспективу, а також спеціалісти управління сільського господарства райвиконкому.

Для складання плану створюються в господарстві комісії з кількох робочих груп на чолі з провідними спеціалістами управління: по плануванню розвитку землеробства і тваринництва (для кожної групи галузей окремо); по розробці плану механізації і електрифікації; по складанню плану будівництва; економічна група, яка здійснює загальний економічний аналіз розвитку господарства, обґрунтовує спеціалізацію і поєднання галузей, визначає обсяг капітальних вкладень та джерела їх, встановлює основні економічні показники господарства на перспективу. Економічна група повинна координувати роботу всіх інших груп і забезпечувати балансове узгодження всіх розділів плану.

Всебічне наукове обґрунтування проекту планового завдання і наступні розробки плану розвитку потребують глибокого вивчення природно-економічних умов господарства і аналізу його виробничої діяльності за попередні 3–5 років. Поряд з матеріалами по господарству треба використовувати також рекомендації проектних організацій, що стосуються міжрайонного і внутрішньогосподарського планування сільських районів і вивчення економічної ефективності господарств різних виробничих типів.

При вивченні природно-економічних умов і можливостей розвитку господарства в перспективі порівнюються показники господарства за минулий період з показниками передових господарств й підрозділів, дослідних і наукових установ зони, до якої вони належать. Це дає змогу ще до складання плану передбачити на перспективу обґрунтований рівень виробництва основних сільськогосподарських продуктів, спеціалізацію і концентрацію, розміри виробничих одиниць.

Основою розробки плану є науково обґрунтовані методи планування і прогресивні норми, які встановлюються з урахуванням досягнень передовиків виробництва. Всі розділи плану повинні бути тісно пов'язані між собою. Кожний розділ плану будується на основі балансових узгоджень, а окремі розділи плану узгоджуються між собою через відповідні баланси.

Перед складанням плану слід вивчити природні та економічні умови розвитку рослинницьких і тваринницьких галузей господарства і проаналізувати результати господарської діяльності за останні три роки.

Основні завдання аналізу виробничо-господарської діяльності такі: охарактеризувати стан господарства і рівень використання земельних угідь, матеріально-технічних засобів й трудових ресурсів; виявити наявні у господарстві резерви підвищення врожайності сільськогосподарських культур і продуктивності тварин, зростання продуктивності праці та зменшення затрат на одиницю продукції; встановити найефективніші способи організації



виробництва, а також шляхи впровадження у господарстві досягнень науки і передового досвіду.

### ***1.5. Перспективні плани та методика їх складання***

Як уже відзначалося в попередньому параграфі, перспективне планування діяльності підприємства (фірми, кооперативу, МП і т. д.) покликане визначати стратегію розвитку соціально-економічних відносин в рамках певної виробничої одиниці на віддалену перспективу (5–15 і більше років). Особливої значимості перспективне планування набуває в умовах перехідного періоду. Поновлення конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках, демонополізація суспільного виробництва вимагають наукового передбачення зміни попиту, пропозиції структури і обсягу сільськогосподарського виробництва, підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності. Це, в свою чергу, ставить проблеми технічного переоснащення виробництва, потребує запровадження передових технологій виробництва і переробки с/г продукції.

Важливим складовим елементом перспективного планування є розробка довго і середньо термінових прогнозів: науково-технічного прогресу і соціального розвитку колективу; ефективного використання природних і матеріальних ресурсів, охорони навколишнього середовища.

Перспективне планування, як і будь-яке інше, розпочинається глибокою аналітичною роботою, яку можна розділити на 3 головних етапи:

— порівняння в динаміці і розгляд підсумкових показників використання землі, робочої сили, виробничих фондів, продуктивності праці, собівартості продукції і рентабельності виробництва;

— аналітична розробка звітних показників і вивчення взаємозв'язку та залежності між ними;

— порівняння показників за минулий рік із середніми багаторічними, прогресивними нормативами, даними передових господарств, виявлення резервів і розробка планових заходів, спрямованих на збільшення виходу різних видів продукції і підвищення ефективності виробництва в цілому.

Крім того, аналітична робота повинна мати завжди подвійну обумовленість, тобто враховувати як зовнішні чинники суспільного виробництва у їх динаміці і постійному взаємозв'язку, так і внутрішні резерви кожного конкретного виробничого підрозділу. В результаті проведених передпланових заходів і аналітичної роботи обирається один з трьох типів довготермінової стратегії. Перший тип стратегії – перепрофілююча або інноваційна, зв'язана з витратою конкурентоспроможності продукції, яку виробляє підприємство і необхідністю кардинальної переорієнтації сільськогосподарського виробництва на виробництво нових видів продукції, що вимагає великих, як правило, капіталовкладень, налагодження нових організаційно виробничих зв'язків. Другий тип – модернізуюча, використовується при виявленні можливостей значного підвищення продуктивності праці і якості продукції з відносно невеликими капітальними вкладеннями, модернізацією виробництва та іншими змінами. Третій тип –

стабілізує або підтримує, може бути використана, коли попит на вироблювану продукцію стійкий і за прогнозами та експертними оцінками стану ринку буде стабільний протягом кількох наступних років. Зазначені стратегічні напрямки перспективного планування повинні зачіпати питання поліпшення соціальних умов життя і праці трудового колективу.

Для належної організації роботи по розробці перспективних планів потрібно розв'язати питання джерел інформації. Виділяють три основні джерела прогнозованої інформації: нагромаджений досвід, що ґрунтується, на знаннях закономірностей перебігу і розвитку досліджуваних явищ, процесів та подій; екстраполяція існуючих тенденцій, закон розвитку яких у минулому і зараз досить відомий; побудова моделей прогнозних об'єктів відповідно до очікуваних або ж передбачуваних умов.

Перспективні плани с/г підприємств розробляють переважно у вигляді п'ятирічних планів соціально-економічного розвитку підприємства, а також плану організаційно-господарського устрою. Ці дві форми перспективного планування тривалий час були у нас базовими і носили, як і все планування взагалі, директивний характер. Останнім часом набувають ширшого використання такі форми перспективного планування, як цільові комплексні програми, концепції розвитку певних галузей і т. д.

Головним орієнтиром при розробці п'ятирічних, річних і оперативних планів виступає план організаційно-господарського устрою підприємств. Цей план складається з 2 головних частин:

— перспектива розвитку та організації раціональної системи ведення сільськогосподарського виробництва з урахуванням комплексу зовнішніх і внутрішніх умов;

— перспектива соціального розвитку колективу.

Перша частина, як правило, включає такі важливі розділи як природні та організаційно-економічні умови виробництва; спеціалізація, концентрація і розміри господарства, підрозділів та галузей; система ведення рослинництва, тваринництва, допоміжних виробництв, підсобних підприємств та промислів; капітальні вкладення, основні засоби, механізація, електрифікація і автоматизація с/г виробництва; трудові ресурси і т. д. У другій частині названого плану пропрацьовуються питання соціального розвитку конкретного колективу. План соціальних заходів є науково виважена комплексна програма соціальних перетворень, спрямована на створення належних умов для праці та відпочинку всіх членів трудового колективу.

Перспективний план економічного і соціального розвитку на п'ятирічний період передбачає здійснення проекту організаційно-господарського устрою с/г підприємства, сприяє вдосконаленню внутрігосподарської спеціалізації виробництва. Цей план має більш конкретний характер. Його структура включає розробку виробничої і соціальної програм, розробляється система ведення господарства з обґрунтуванням виробничої і соціальної структури підприємства (фірми, спілки і т. д.). Даний план включає показники за кожен рік і на кінець планового періоду; комплекс організаційно-економічних і агрозоотехнічних заходів для виконання виробничих галузевих програм і т. д.

Виробнича частина плану включає в себе планування і прогнозування розвитку профільюючих галузей (як правило, рослинництва і тваринництва), підсобних підприємств і промислів, механізації, електрифікації та капітальних вкладень. Так, в процесі планування і прогнозування розвитку рослинницької галузі проектують показники і обґрунтовують заходи по трансформації земельних угідь з одного виду в інший з таким розрахунком, щоб найбільш повно і раціонально використовувати земельні угіддя, з метою підвищення економічної ефективності і їх експлуатації і забезпечення мінімального негативного впливу на оточуюче середовище внаслідок цього. Динаміку посівних площ сільськогосподарських культур на перспективу визначають, виходячи з потреб господарства. Зазначимо, що при цьому враховується тісна взаємозалежність (іноді навіть технологічна) між всіма галузями сільськогосподарського виробництва.

Методологічний аспект планово-економічних робіт передбачає встановлення конкретних способів, прийомів і методів розрахунку і визначення необхідних показників. При цьому уточнюються зв'язки між показниками. Серед конкретних методів розрахунків слід виділити такі, як прогнозні, ймовірні, оптимізаційні і прямі. Наявність багатьох методів обумовлює необхідність їх комплексного використання. Питання вибору методики перспективного планування в кожному конкретному випадку є виключно прерогативою кожного підприємства.

Характерною рисою перспективного планування є те, що воно не надто деталізоване, не переобтяжене великою масою економічних розрахунків і головна його мета – створювати економічно доцільну орієнтацію розвитку підприємства на певну перспективу.

### ***1.6. Бізнес-план та його функції***

Ведення підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин немислиме без чіткого економічного розрахунку і бачення перспективи. Надійним інструментом планування підприємницької діяльності є підприємницькі проекти, включаючи бізнес-план. Такий план є необхідним для залучення фінансових і матеріальних ресурсів, нових партнерів, раціоналізації господарської діяльності підприємства.

Україна, володіючи четвертою частиною світових чорноземів, маючи умови для вирощення високих врожаїв всіх сільськогосподарських культур, має великі можливості не тільки для забезпечення своїх громадян висококалорійними продуктами харчування, а й експортування життєво важливої продукції іншим державам.

Попередні розрахунки показують, що експортний потенціал України за рахунок агропромислового комплексу може становити до 25 мільярдів доларів.

Але цього можна досягти, при розумному структурному реформуванні агропромислового комплексу, який повинен включати велику кількість приватних підприємств, акціонерних товариств, приватних спілок, фермерських господарств.

Управління в кожному суб'єкті господарювання може бути ефективним лише тоді, коли взаємодійснюватиметься на основі бізнес-планів, індикативних планів, як частини довготермінових урядових програм.

Що являє собою бізнес-план, які основні логічні основи і показники – ці питання цікавлять сьогодні всіх, хто хоче господарювати впевнено, ефективно.

Світова практика господарювання в ринкових умовах показує, що кожен, поважаючий себе господар, не уявляє своєї підприємницької діяльності без бізнес-плану, що чітко визначає стратегію конкретних дій на 3 – 5 років наперед. Ставлячи мету на перспективу, власник чи менеджер будь-якого рівня мусить збалансувати її з ресурсними можливостями, визначити шляхи економічного росту, методи впливу на можливі ситуації.

Отже, бізнесовий план є творчим документом, який узагальнює дії і певні рівні на перспективу. Різниця між бізнес-планом і нашим «традиційним» директивним є великою не тільки у змісті, а й у суті. Директивний план, який складають сьогодні господарства і переробні підприємства включає немало дрібних показників, не завжди взаємопов'язаних, «загнаних» у суворо регламентовані таблиці. Бізнес-план навпаки представляє собою концепційний опис дій, розрахунки і заключні баланси, які характеризують фінансові результати відповідних дій і впливів.

Централізація у плануванні розвитку АПК і була негативним засобом, який сковував господарську ініціативу, а значить мотивацію до високоефективної праці.

***Бізнес-план – це індивідуальний, творчий економічний документ, який дає можливість сповна врахувати конкретні умови господарства, застосувати передові технології і на цій основі мати успіх у конкурентній боротьбі.***

В наших умовах перехід від директивного до бізнесового планування може бути здійснений при забезпеченні таких умов:

1. Створення такої організаційно виробничої структури, яка б забезпечила повну господарську самостійність суб'єктів господарювання.

2. Правове забезпечення власників, гарантії недоторканості їх прибутків і захист від правопорушників.

3. Запровадження такої податкової і кредитної політики, яка би стимулювала розвиток сільськогосподарського виробництва і переробних галузей.

4. Надання державної допомоги у створенні маркетингових фірм по забезпеченню господарств і підприємств відповідними технічними засобами, насінням, добривами, засобами захисту рослин, а також гарантованого збуту всієї продукції за договірними цінами.

5. Створення умов для широкого розвитку приватного підприємництва, зокрема фермерства, малих та партнерських підприємств з переробки сільськогосподарської продукції, народних промислів, надання послуг населенню.

6. Надання державної допомоги у створенні у селах соціальної інфраструктури і соціальних умов вищих, ніж у містах.

Без вирішення фундаментальних умов, реформування АПК бажаних наслідків не дасть і приведе тільки до поглиблення кризи у цій життєво важливій галузі.

Перед початком складання бізнес-плану слід провести глибокий аналіз наступного:

- чи оптимальною є структура виробництва стосовно потреб ринку;
  - чи використовує господарство експортні можливості і взагалі вигідні можливості реалізації продукції;
  - чи має господарство постійних постачальників і покупців продукції на довготерміновій договірній основі;
  - чи створені умови для збереження продукції, щоб забезпечити в ній потреби у міжсезонний період;
  - чи своєчасно надходять господарству кошти за реалізовану продукцію в раніше запланованих обсягах;
- чи активним є вплив на виробничі і збутові процеси самих господарств (менеджерів);
- наявність ресурсів і невикористаних можливостей для збільшення виробництва, поліпшення якості продукції і скорочення затрат.

### ***1.7. Структура та зміст бізнес-плану***

Зміст і структура бізнес-плану залежить від розміру бізнесу (великий, середній, малий), суми коштів, сфери діяльності (виробництво, послуги, будівництво), залучення інвестицій та інших умов.

В сфері АПК більшість підприємців розробляють бізнес-плани з метою залучення інвесторів. Такі плани складаються на період 35 років.

В більшості бізнес-план складається з семи розділів, змісту та резюме плану, а також додатків.

Титульна сторінка, зміст і резюме розміщуються спочатку, а після цього складаються основні розділи плану: загальні відомості про підприємство, стратегія ринку, стратегія виробництва, організаційний план, оцінка ризику, фінансовий план, інвестиційний план, додатки до плану.

#### ***В розділі «Стратегія ринку» необхідно показати:***

- скільки виробників даної продукції виступає на ринку збуту;
- хто з виробників є серйозним конкурентом;
- які переваги мають конкуренти у стратегії виробництва (якість, затрати, структура господарювання, маркетинг і ін);
- можливості розширення вигідного ринку збуту продукції на Україні і за її межами:
  - удосконалення індивідуальних та групових конкурентійних цінностей;
  - найбільш доцільні форми збуту продукції на окремих ринках;
  - можливості розвитку ринку через розширення окремих сегментів.

В бізнес-плані великого значення надають розробці розділу «Стратегія продукту». Тут відповідно з попитом на продукцію і силою конкуренції визначають скільки якої продукції доцільно виробляти і за якою ціною

можливий продаж її.

Слід пам'ятати, що ринкова економіка базується на законах попиту і пропозиції. Головним питанням є не стільки виробництво, скільки продаж товару. Коли на ринок виходить велика кількість виробників, а для АПК це характерна ознака, продасть товар той, хто має товар вищої якості або має можливість знизити ціну.

### **ЗМІСТ БІЗНЕС-ПЛАНУ**

Складові	Зміст
1. Титульний лист	А. Повна назва та адреса фірми Б. Імена та адреси засновників
2. Зміст бізнес-плану	А. Перелік основних розділів Б. Перелік таблиць, рисунків
3. Резюме	23 стор. тексту, де узагальнено ключові положення бізнес-плану
4. Галузь, підприємство та його продукція	А. Поточна ситуація і тенденції розвитку галузі Б. Підприємство і концепція його поведінки в галузі В. Опис продукції (послуг) Г. Стратегія зростання підприємства
5. Дослідження ринку та маркетинг план	А. Покупці, місткість і динаміка росту Б. Конкуренція. Оцінка обсягу продажу В. Маркетингова стратегія Г. Політика ціноутворення і торгова політика, реклама
6. План виробництва	А. Виробничий процес Б. Приміщення, обладнання В. Постачальники сировини і матеріалів
7. Організаційний план	А. Форма організації бізнесу (організаційно-правова форма бізнесу) Б. Власники фірми і керівники В. Організаційна схема і розподіл обов'язків Г. Планування чисельності персоналу
8. Оцінка ризику і програма управління ним	А. Перелік можливих ризиків і проблем Б. Шляхи мінімізації ризиків
9. Фінансовий план	А. План доходів і витрат Б. Розрахунок беззбитковості В. Рух грошової готівки Г. Баланс підприємства
10. Інвестиційний план	А. Потреба у фінансуванні Б. Використання фондів В. Повернення коштів інвесторам
11. Додатки (можливі)	А. Технічні дані про продукцію Б. Схеми виробничих потоків В. Організаційна схема

На ринку у певні відносини вступають виробник і споживач, а вирішальним фактором є ціна.

Величина попиту залежить не тільки від бажання споживачів придбати той чи інший товар, а й від їх можливостей (доходів). Крім доходу, на ціну товарів впливають також ціни на замінники, а також кількість покупців і продавців даного товару.

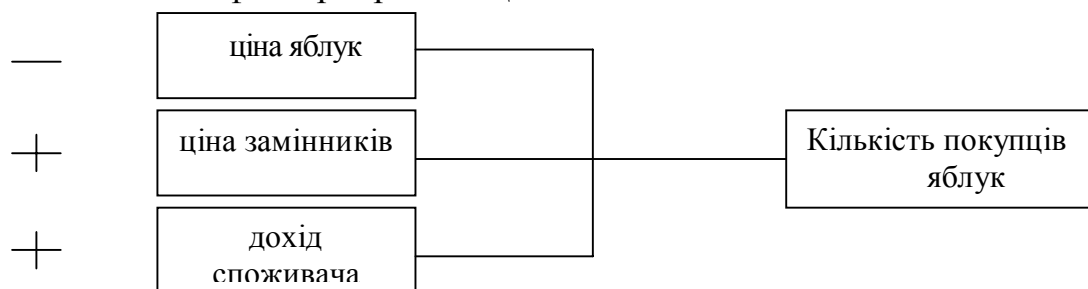
Наприклад, ціни на яблука будуть залежати від доходів покупців, ціни на інші фрукти (груші, апельсини), від ціни на самі яблука.

Попит визначається як функція всіх цих факторів, які називаються перемінними.

$$D = f(P, P_s, R)$$

де: D – попит,  
P – ціна,  
P<sub>s</sub> – ціна замінника,  
R – дохід споживача.

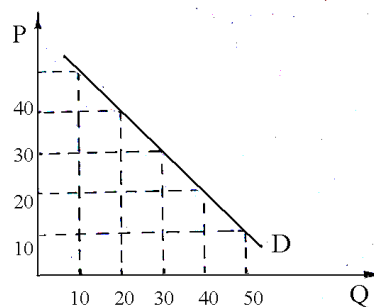
Залежність цих факторів різна. Що можна бачити з такої схеми:



Слід пам'ятати, що закон попиту стверджує, що при інших рівних умовах кількість продукту, який бажають і можуть придбати споживачі за одиницю часу має зворотну пропорційність до зміни цін на даний продукт. Іншими словами – при рості цін попит на товари знижується, при їх зменшенні – зростає.

Це наглядно видно, якщо залежність величини попиту від ціни зобразити графічно.

Де: Q – кількість одиниць товару,  
P – ціна одиниці, D – крива попиту.



Отже, при ціні 10 крб. попит становитиме 50 одиниць товару, при ціні 20 грн. – 40 одиниць, а при ціні 50 крб. можна буде продати лише 10 одиниць

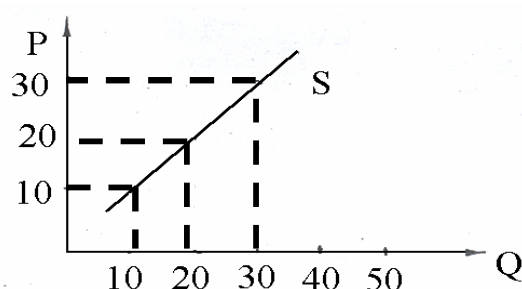
товару.

Попит може бути індивідуальний, що характеризує поведінку окремих споживачів і ринковий, який характеризує реакцію сукупності споживачів на ринку.

При прогнозуванні ринкових ситуацій необхідно враховувати також дію закону пропозицій, суть якого полягає в тому, що більш високі ціни спонукають виробника виробляти більше продукції. Тут він має можливість не тільки більше заробити прибутку, а й покрити більші затрати, зв'язані із зростанням випуску продукції.

На обсяг пропозицій впливають також зміни цін на ресурси, застосування ефективних технологій, ціни на альтернативну продукцію:

Залежність росту пропозицій від зростання цін можна зобразити на графіку:



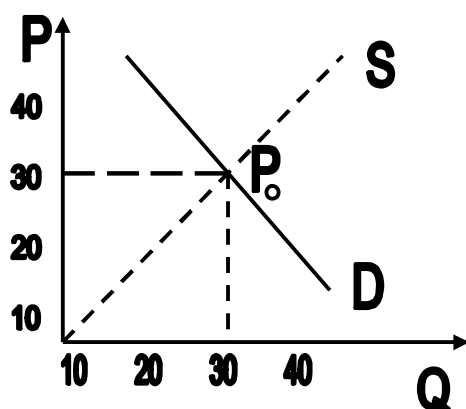
Q – кількість продукції

P – ціна одиниці

S – крива пропозицій

S показує, як при зростанні ціни виробник зацікавлений буде збільшувати виробництво, а значить і пропозиції.

Однак, як вже вказувалося попит – це не тільки потреби, а й можливості, і ринкова рівноважна ціна складається на основі попиту і пропозицій, що видно із наступного графіку:



D – попит

S – пропозиції

$P_0$  – ринкова ціна, за якою може бути проданий і куплений товар.

При визначенні раціональної кількості кожного виду продукції доцільно



також передбачити:

- можливі зміни вимог покупців до кількості і якості продукції і дії в зв'язку з цим;

- матеріалізацію ідей на створення нових виробів, а також удосконалення наявних в переробних галузях;

- визначення примірного терміну підтримання конкурентоспроможності товару і дії для цього;

- методи і способи реклами продукції для формування смаків, покупців та інформації про особливості виробів;

- чітке інформування, які основні вигоди одержить споживач, коли придбає цей товар, відмінності саме цього товару від аналогічного на ринку;

- якими документами (патентами, сертифікатами) захищені особливості даного товару;

- чіткі зміни параметрів якості починаючи від упаковки, розфасовки до гарантій заміни.

Передбачаються також послуги, які надаються при придбанні великих партій товару, постійності клієнтури, а також доставки товарів додому, надання необхідних консультацій;

- характеристику відмінності окремих товарів групового асортименту, їх новизни;

- схеми чи креслення товарів, які ще не створені, але у розробці.

Особливо відповідальним розділом бізнес-плану є розділ «Організація виробництва». Процеси виробництва в АПК різноманітні й досить відмінні в технологічному і часовому розумінні. Головна увага звертається на можливості:

- збільшення врожайності сільськогосподарських культур і підвищення продуктивності тваринництва;

- матеріально-технічне забезпечення намічених обсягів виробництва;

- застосування прогресивних технологій, що забезпечують ефективніші рівні господарювання;

- перелік операцій, що виконуватимуться власними силами і субпідрядниками;

- організації договірних взаємовідносин з партнерами;

- опис послідовності дій у виробничих процесах, що мають значимий вплив на кінцеві результати.

- часова і технічна ув'язка циклів від початку виробництва до повної реалізації товару.

В розділі «Забезпечення трудовими ресурсами» на основі розрахунків визначається потреба у спеціалістах, а також забезпечення трудівниками відповідних кваліфікацій.

Для сільськогосподарських підприємств це особливо важливо, так як старіння села у перспективі може негативно позначитися на господарській ситуації.

У вказаному розділі бізнес-плану доцільно обґрунтувати також:

- зайнятість людей у міжсезонний період;

—потребу і можливість залучення працівників зі сторони для своєчасного збирання сільськогосподарської продукції, будівництва окремих об'єктів;

—залучення спеціалістів інофірм для впровадження прогресивних технологій;

—підвищення кваліфікації всіх працюючих відповідно до потреб господарств і підприємств;

—стажування у фермерських господарствах за кордоном;

—оволодіння суміжними професіями.

В цьому розділі бізнес-плану варто передбачити заходи по закріпленню молоді для роботи у сільському господарстві, створенню соціальних умов для трудівників. Зокрема слід передбачити:

—допомогу молодим працівникам у створенні добротного індивідуального житла;

—допомогу молодим фермерам у створенні матеріально-технічної бази;

—матеріально-технічна і фінансова допомога у створенні надійної служби комунальних та побутових послуг (газифікація, водопостачання, благоустрій, шляхове будівництво, побутові майстерні); активне будівництво дошкільних, медичних закладів, шкіл у селах;

—надання адресної матеріальної допомоги людям, які її потребують;

—заходи по забезпеченню безпечної праці людей і поліпшення умов праці.

Отже, цей розділ бізнес-плану дає відповідь, що конкретно необхідно зробити для забезпечення виробництв відповідними трудовими ресурсами та створення нормальних умов для праці.

Для складання фінансового плану важливо реально визначити джерела і обсяг надходження коштів від реалізації цінних паперів (облігацій, акцій тощо), а також визначити обсяг витрат.

Фінансовий план включає: план доходів і витрат; план грошових надходжень і виплат; балансовий план; план формування і використання коштів.

Що стосується плану доходів і витрат то його, як правило, складають на три роки. Показники першого року розподіляються по місяцях. Показники плану доходів і витрат включає показники в таблиці

**Таблиця 1.1.**

**План доходів**

№ п/п		Перший рік	Другий рік	Третій рік
1.	Виручка від реалізації продукції і послуг			
2.	Собівартість реалізованої продукції і послуг			
3.	Сумарний прибуток (стр. 12)			
4.	Податкові платежі з прибутку			
5.	Чистий прибуток			

При розрахунку прибутку кожного виду продукції доцільно визначити точки беззбитковості. Це такий обсяг виробництва, при якому доходи співпадають із затратами виробництва.

Якщо позначити:

$C_d$  – сукупні доходи від реалізації продукції;  
 $C_z$  – сукупні затрати на виробництво продукції;  
 $Z_p$  – умовно постійні затрати;  
 $Z_z$  – умовно змінні затрати;  
 $O$  – обсяг виробництва в натурі;  
 $\Pi$  – ціна одиниці продукції (грн/шт.)  
 Отже, точка беззбитковості буде:

$$C_d - C_z$$

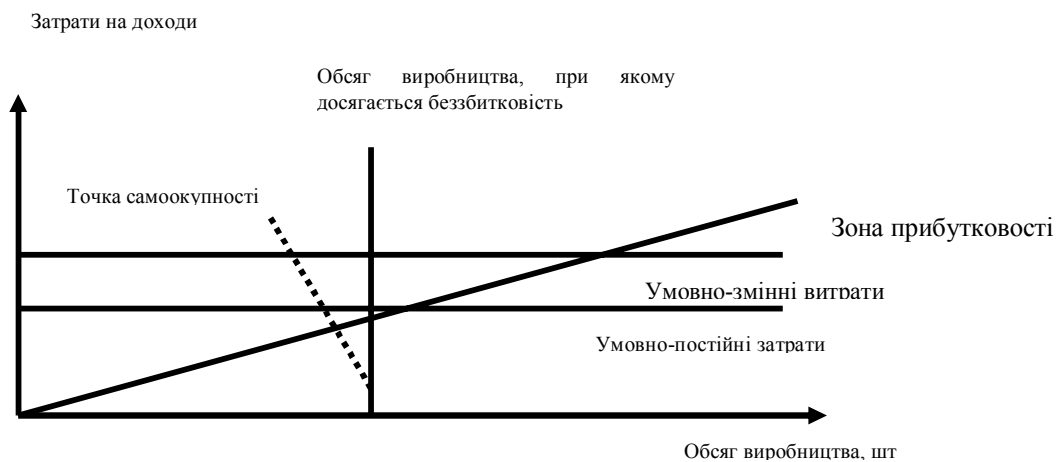
$$\text{або } \Pi \cdot O = Z_p + Z_z$$

Якщо  $Z_z = Z_p/z \cdot O$ , то

$$\Pi \cdot O - Z_p + Z_p/z \cdot O$$

$$\text{звідси } \Pi \cdot O = Z_p/z \cdot O - Z_p$$

Графічно точку беззбитковості можна зобразити так:



Важливо вміти визначити ціни за наперед відомою сумою прибутку.

Це можна зробити за формулою:

$$\Pi = (\Pi + Z_p) : O + Z_p$$

Плануючи доходи і витрати доцільно:

- визначити можливості збільшення доходів за рахунок вигіднішої реалізації продукції або її часткової чи повної переробки;
- визначити допустимі матеріальні затрати при заданих умовах;
- визначити максимально допустиму заробітну плату при заданих умовах;
- передбачили заходи на скорочення інших затрат.

План грошових надходжень і виплат дає можливість визначити необхідні кошти (готівкою і у безготівковому обороті) для забезпечення виробничої діяльності, а також потребу у кредитних ресурсах. Коли порівняємо скільки нам коштів потрібно і скільки їх надійде, можемо визначити потребу, а значить і доцільність у кредитних ресурсах.

Помісячне планування грошових надходжень і потреб дає можливість визначити касові розриви в період року.

Розрахунок можна зробити за показниками таблиці 1.2.

На основі вищевказаних розрахунків складається балансовий план в якому характеризуються основні засоби, капітальні вкладення, виробничі запаси,

незавершене виробництво, цінні папери, стан розрахунків.

План формування і використання коштів дає можливість збалансувати витрати з доходами і визначити можливий приріст коштів. Важливо те, що на основі обсягу витрат і використання таких власних джерел, як прибуток і амортизаційні відрахування, визначаємо необхідний обсяг позик.

**Таблиця 1.2.**

№ п/п		Перший рік		Другий рік	Третій рік
		всього	в т.ч. по місяцях		
1.	Залишок коштів на початок року				
2.	Надходження коштів в тому числі: від реалізації продукції надання платних послуг інші надходження				
3.	Витрати коштів в тому числі: на потреби виробництв і на інші потреби				
4.	Сальдо коштів (гр. 1+23)				

Заключною частиною фінансового плану підприємства є **балансовий план**, у якому показують стан його активів і пасивів.

В активі балансу наводять вартість основних засобів та інших позаоборотних активів, запаси і витрати, кошти, розрахунки та ін. В пасиві балансу відображують розмір довгострокових і короткострокових зобов'язань підприємства і власний капітал. В окремих його розділах наводять джерела власних і притриманих до них коштів, довгострокові пасиви і розрахунки та інші короткострокові пасиви. Різниця між активами підприємства і його довгостроковими та короткостроковими зобов'язаннями (актив мінус сума другого і третього розділів пасиву) повинна давати суму по першому розділу пасиву "Джерела власних та притриманих до них коштів". Тому суми активу і пасиву балансу підприємства завжди рівні.

Додатками до бізнес-плану є різні документи, які використовують при складанні плану. До них належать договори купівлі продажу з постачальниками ресурсів і споживачами продукції, з підрядними організаціями, іншими партнерами по виробничо-фінансовій діяльності підприємства, прейскуранти цін, листи підприємств та організацій, копії документів, з яких використана певна інформація, документи страхування, договори про прийняття на роботу та ін.

### ***1.8. Зміст і порядок розроблення річного плану економічного і соціального розвитку сільськогосподарського підприємства***

Складовими частинами річного планування в сільськогосподарських підприємствах є плани економічного і соціального розвитку підприємств, річні виробничі програми бригадам, фермам та іншим підрозділам господарства.

Річний план економічного і соціального розвитку сільськогосподарського підприємства – це виробнича програма розвитку рослинницьких, тваринницьких та інших галузей і підсобних підприємств господарства на календарний рік. Відправним моментом при його складанні є договори, укладені із споживачами продукції і постачальниками матеріально-технічних ресурсів.

Головне завдання річного планування – забезпечити максимальний прибуток підприємства. Для цього в річному плані має бути передбачена раціональна структура посівних площ і галузей тваринництва, визначені науково обґрунтовані показники рівня урожайності сільськогосподарських культур, продуктивності тварин і комплекс заходів, які забезпечують виконання плану. Складання річних планів господарств має сприяти максимальному підвищенню ефективності виробництва, зокрема зростанню продуктивності праці, зниженню собівартості продукції, підвищенню рівня рентабельності галузей і підприємства в цілому.

Річні виробничі програми бригадам, фермам органічно пов'язані з планом господарства, є його частинами.

При розробленні річних планів у сільськогосподарських підприємствах використовують показники перспективного плану, досягнення наукових установ і кращий досвід, враховують комплекс конкретних природно-економічних умов підприємства, досвід виробничо-фінансової діяльності підприємства за попередні роки. Річний план підприємства розробляють і затверджують на початок планового року. Складають його спеціалісти відповідних галузей, головний (старший) економіст і головний (старший) бухгалтер під керівництвом директора державного, голови недержавного сільськогосподарського підприємства. Одночасно розробляють виробничі програми підрозділам. У складанні цих програм беруть участь спеціалісти господарств та бригад і ферм.

Розглядають і затверджують річний план господарства загальні збори колективу. Виробничі програми бригадам і фермам, підсобним підприємствам та обслуговуючим виробництвам після розроблення розглядають на зборах працівників відповідних підрозділів, затверджує їх керівник господарства.

У процесі підготовчої роботи перед складанням планів:

1) у державних підприємствах уточнюють кількість постійних робітників, у недержавних – кількість працездатних працівників, а також старих і підлітків до 16 років, які можуть брати посильну участь у громадському виробництві, особливо в періоди найбільшого напруження робіт у господарстві;

2) уточнюють на плановий рік кількість і склад бригад, орендних колективів, кооперативів, з урахуванням вимог удосконалення організації праці, спеціалізації господарства тощо;

3) уточнюють і затверджують норми виробітку на механізовані, кінноручні та інші роботи; при внесенні поправок враховують конкретні умови виробництва у бригадах, на фермах, досягнутий рівень продуктивності праці, використовують дані нормативних станцій і пунктів технічного нормування, досягнення кращих працівників;

4) уточнюють положення про оплату праці, в якому передбачають показники виходу продукції, конкретні умови оплати праці і преміювання працівників;

5) провадять інвентаризацію основних і оборотних засобів виробництва: будівель, споруд, машин, знарядь, інвентаря, продуктивної і робочої худоби, багаторічних насаджень, продуктів, матеріалів тощо; при цьому визначають, з якими матеріально-технічними і фінансовими ресурсами господарство працюватиме в новому році;

6) для виявлення резервів виробництва та обґрунтування планових показників здійснюють глибокий аналіз діяльності підприємства за кілька попередніх років, особливо за останній рік; при цьому широко використовують матеріали річних звітів, планів, дані обліку і звітності.

**Зміст річного плану підприємства.** Форми річних планів сільськогосподарських підприємств розробляє Міністерство аграрної політики України. Основні розділи річного плану економічного і соціального розвитку сільськогосподарського підприємства: 1) основні економічні показники плану; 2) планування розвитку галузей рослинництва; 3) планування розвитку галузей тваринництва; 4) планування роботи підсобних підприємств, промислів і допоміжних виробництв; 5) план по праці і фонду заробітної плати (оплати праці); 6) планування засобів виробництва; 7) планування собівартості продукції і рентабельності виробництва; 8) соціальний розвиток колективу; 9) фінансовий План.

Серед основних економічних показників у річному плані підприємства відображають: валову продукцію сільського господарства у порівнянних цінах; виробництво валової продукції на одного середньорічного працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві; рівень рентабельності виробництва; середньорічну оплату праці одного працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві; норму прибутку та інші показники.

### ***1.9. Планування розвитку галузей рослинництва в річних планах сільськогосподарських підприємств***

Основними питаннями розвитку галузей рослинництва, що їх розробляють у річному плані сільськогосподарського підприємства, є використання земельних угідь і заходи поліпшення земель, планування посівних площ, урожайності, нагромадження і внесення добрив, придбання і використання гербіцидів та пестицидів, виробництво валової продукції, її використання і реалізація.

***Виробничою програмою з рослинництва*** передбачається такий розвиток

рослинницьких галузей, за якого можна забезпечити виконання договірних зобов'язань з продажу продукції її споживачам, а також повне задоволення потреб господарства у продукції рослинництва (насінний і фуражний фонди, страхові фонди насіння і фуражу, виділення продукції на оплату праці, фонд громадського харчування тощо).

**У плані використання земельних угідь** показують фактичний склад їх на перше листопада звітного року, планового року й використання у плановому році. Одночасно передбачають заходи поліпшення земель: зрошення, осушення, реконструкція зрошувальної (осушувальної) мережі, культуртехнічні роботи, вапнування кислих ґрунтів, гіпсування тощо.

**Урожайність** планують у такій послідовності, як і при складанні перспективного плану. До основних агротехнічних заходів, розробленням яких обґрунтовують заплановану врожайність, належать: сівба насінням високоврожайних районованих сортів, правильна система удобрення, правильна система обробітку ґрунту і догляду за рослинами, заходи боротьби з бур'янами, шкідниками і хворобами сільськогосподарських культур, застосування залежно від ґрунтового кліматичних умов заходів меліорації земель.

Запланована **структура посівних площ** сільськогосподарських культур має забезпечувати вироблення такої кількості продукції, яка потрібна для виконання договірних зобов'язань з продажу продукції, для створення насінних, фуражних, страхових та інших суспільних фондів (здача на обмін, витрати на громадське харчування, на переробку).

**Площі під Окремими культурами** визначають за плановою потребою господарства в продукції і плановою врожайністю. Знайдені результати уточнюють за розміщенням культур в полях сівозмін. Посівні площі окремих культур також уточнюють, складаючи балансові розрахунки по кормах, робочій силі, засобах механізації тощо. При цьому враховують і показники економічної ефективності культур, необхідність одержання максимального прибутку. Вирішують ці питання з використанням економіко математичних методів.

У тісному зв'язку з плануванням посівних площ, урожайності та інших показників розвитку рослинництва складають **технологічні карти вирощування сільськогосподарських культур**.

Розроблення виробничої програми з розвитку рослинницьких галузей завершується складанням плану розподілу продукції цих галузей. У прибутковій частині плану показують наявність

продукції рослинництва на початок року, надходження з урожаю планового року, закупівлю та інші надходження, у видатковій – продаж, витрати на насіння і на корм худобі, видачу і продаж працівникам підприємства, виділення продукції на переробку, у фонд допомоги та інші витрати.

### **1.10. Планування розвитку галузей тваринництва**

Виробничу програму розвитку тваринницьких галузей розробляють у тісному зв'язку з показниками розвитку рослинництва, особливо кормової бази.

Основними її питаннями є: планування показників розвитку тваринницьких галузей (поголів'я худоби, структура стада, продуктивність тварин, вихід валової продукції) і розроблення системи заходів, спрямованих на виконання запланованого рівня розвитку тваринництва (норми і раціони годівлі, система утримання, поліпшення племінних якостей тварин, механізація виробничих процесів на фермах тощо).

В основу розробленої програми по тваринництву мають бути покладені договірні зобов'язання господарства щодо продажу продукції, раціонального використання землі, інших засобів виробництва і трудових ресурсів. При розробці планових показників розвитку тваринництва використовують матеріали перспективних планів на відповідний рік, матеріали аналізу за попередні роки, рекомендації науково-дослідних установ, показники кращих господарств.

Насамперед визначають показники продуктивності, а потім, залежно від потрібного обсягу виробництва, планують поголів'я худоби і структуру стада. Визначенню планових показників передують глибокий аналіз досягнутого рівня продуктивності (надою молока, приросту тварин на вирощуванні і відгодівлі, настригу вовни, несучості птиці, плодючості тварин) у тісному зв'язку з рівнем годівлі та умовами утримання худоби і птиці. У процесі такого аналізу, вивчення даних науково-дослідних установ і кращого досвіду розробляють зоотехнічні та організаційно-господарські заходи, які б забезпечили максимальне підвищення продуктивності тварин:

годівля тварин за найбільш повноцінними, оптимальними раціонами протягом усього року, поліпшення породних якостей худоби, забезпечення необхідними приміщеннями, механізація виробничих процесів на фермах, додержання ветеринарно-санітарних вимог.

Відповідно до показників продажу продукції тваринництва, внутрішньогосподарських потреб (громадське харчування, впоювання телятам, поросятим та інші потреби) і рівня продуктивності тварин обчислюють кількість поголів'я окремих груп продуктивної худоби.

Поголів'я худоби в річному плані господарства визначають складанням обороту стада. Обороти поголів'я худоби і птиці розробляють з таким розрахунком, щоб, поряд із задоволенням усіх потреб господарства в продукції тваринництва, передбачити на кінець року таку кількість тварин і таку структуру стада, які б забезпечили подальше максимальне зростання виробництва певних видів продукції тваринництва.

Валовий вихід продукції тваринництва обчислюють за даними про поголів'я худоби та її продуктивність. Одночасно розраховують виробництво продукції по місяцях і кварталах на основі місячних оборотів стада.

Розподіл продукції передбачають відповідно до вимог статуту господарства. Показують продаж продукції за договорами, працівникам господарства, виділення її на переробку, на виробничі потреби тощо.

**Планування потреби тваринництва у кормах та баланс кормів.** Потребу в кормах у річному плані підприємства визначають на періоди: 1) з 1 січня планового року по 1 січня наступного року, тобто на календарний рік; 2)



на період від урожаю в (ціановому році до урожаю в наступному році. При цьому враховують рекомендовані норми витрачання кормів на виробництво одиниці продукції та структуру кормових раціонів для окремих видів худоби і птиці. Розрахунки здійснюють у двох варіантах:

Д) за плановим обсягом виробництва продукції і нормами витрат кормів на одиницю продукції (в кормових одиницях визначають потребу в кормах); 2) розробляють річні норми годівлі по окремих видах кормів у натурі на одну голову кожної статево вікової групи худоби і птиці; за цими нормами і середньорічним поголів'ям тварин по групах обчислюють загальну потребу в концентрованих, грубих, соковитих, зелених та інших кормах. . Складаючи баланс кормів у господарстві, крім балансових розрахунків кормів у натурі, обов'язково визначають баланс кормових одиниць та баланс перетравного протеїну.

### ***1.11. Планування розвитку підсобних підприємств і промислів***

У річному плані сільськогосподарського підприємства планують виробництво і собівартість продукції за видами підсобних підприємств і промислів. Визначають також кількість продукції підсобних підприємств і промислів, яка підлягає реалізації, і суму надходжень за її реалізацію.

Показники виробничої програми для кожного підсобного підприємства планують відповідно до його потужності, а також до потреби господарства у продукції підсобних підприємств для задоволення власних потреб та реалізації її на сторону. Підсобні майстерні, як правило, обслуговують основні галузі підприємства (виконують поточний ремонт машин, виготовляють дрібний інвентар тощо). Підприємства, які переробляють сільськогосподарську продукцію, відповідно до їхньої потужності можуть розмелювати продовольче і фуражне зерно, переробляти плодоовочеву продукцію для господарств, які кооперуються.

### ***1.12. План по праці і фонду заробітної плати (оплати праці)***

Відповідно до Закону України "Про оплату праці" (1995р.), заробітна плата поділяється на ***основну й додаткову***. Крім того, передбачаються інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Держава здійснює регулювання оплати праці працівників підприємств усіх форм власності і господарювання.

Оплата праці в рослинництві і тваринництві сільськогосподарських підприємств проводиться відповідно до розцінок за 1ц (одиницю) виробленої (реалізованої) продукції або за вартість її у грошовому виразі.

Значного поширення у сільськогосподарських підприємствах набула ***акордно-преміальна*** оплата праці. При цьому в рослинництві і тваринництві вона здійснюється відповідно до розцінок за продукцію або за валовий доход.

Розцінки оплати праці за продукцію визначають за тарифними ставками і технологічними картами вирощування і збирання сільськогосподарських культур, виробництва продукції тваринництва. На основі технологічних карт планують ***тарифний фонд оплати праці***. Розцінки за продукцію обчислюють, виходячи з плану чи норми виробництва продукції і тарифного фонду оплати

праці, збільшеного до 150% залежно від рівня врожайності сільськогосподарських культур, продуктивності худоби і птиці.

У державних підприємствах чисельність працівників у плані по праці визначають для рослинництва, тваринництва і для допоміжних підприємств на основі планових обсягів робіт у технологічних картах. При цьому встановлюють кількість працюючих і фонд заробітної плати за такими категоріями: постійні робітники; сезонні і тимчасові робітники; інженернотехнічні працівники;

службовці; молодший обслуговуючий персонал і пожежно-сторожова охорона; працівники житлового господарства, дитячих і культурно-побутових закладів; працівники торгівлі і громадського харчування; працівники, зайняті на капітальному ремонті будівель і споруд.

У недержавних господарствах план по праці складають з урахуванням даних про склад членів господарства і інших працівників та можливих змін у цьому складі протягом планового року. По галузях і в цілому по господарству обчислюють середньорічну кількість працівників, затрати праці в людиноднях, основну оплату праці (грошми і продуктами), додаткову оплату та інші доплати, оплату праці в цілому за рік (грошми і продуктами). Як основну оплату праці, так і додаткову з доплатами визначають на кожний квартал року.

На основі даних про потребу в трудових ресурсах і їх наявність складають *баланс праці* по підприємству.

### ***1.13. Планування засобів виробництва та використання їх***

Основні питання планування потреби у засобах виробництва та використання їх, які доводиться розробляти під час складання річних планів у сільськогосподарських підприємствах, такі:

визначення річного плану механізованих робіт і розподіл їх за марками тракторів, комбайнів та інших сільськогосподарських машин; розрахунок потреби у засобах механізації; планування використання автомобільного транспорту, ремонтів і технічних обслуговувань тракторів і сільськогосподарських машин; розрахунок потреби у нафтопродуктах тощо.

Річний план механізованих робіт розробляють на основі технологічних карт вирощування сільськогосподарських культур і виробництва продукції тваринництва. Для визначення обсягу механізованих робіт складають перелік їх за послідовністю виконання.

Розподіляючи роботи за марками тракторів, слід забезпечити високопродуктивне використання тракторів усіх марок, виконання запланованого обсягу робіт в установлені агротехнічні строки з мінімальними затратами праці і коштів. Потужні трактори доцільно використовувати насамперед на енергомістких роботах. За марками тракторів роботи розподіляють відповідно до норм виробітку, агротехнічних строків виконання робіт з урахуванням коефіцієнта змінності і коефіцієнта готовності тракторного парку. План тракторних робіт складають на всі квартали року.

Установлений обсяг робіт за марками тракторів у фізичних і умовних

еталонних гектарах використовують у наступних розрахунках експлуатації тракторного парку, а саме: для визначення потреби в окремих марках тракторів і сільськогосподарських машин, потреби в пально-мастильних матеріалах, кількості ремонтів, технічних обслуговувань і витрат на них.

Потребу в машинах обчислюють так само, як і при складанні перспективних планів. Для обґрунтування забезпеченості господарства тракторами та придбання їх виконують кілька розрахунків: визначають потребу в умовних тракторах, виходячи з річного виробітку на умовний трактор; обчислюють потребу в тракторах на найбільш напружені ранньовесняний та збиральний періоди; встановлюють на найбільш напружений період потребу у спеціальних просапних тракторах.

Потребу в комбайнах та інших сільськогосподарських машинах визначають за обсягом відповідних робіт у період найбільшого їх напруження. Наприклад, потреба в зернових комбайнах залежить від площі збирання ранніх зернових культур, строків їх збирання, змінних норм виробітку і коефіцієнтів змінності.

За даними про запланований обсяг тракторних та інших механізованих робіт за окремими марками машин та диференційованими нормами витрати палива на одиницю роботи обчислюють загальну потребу в пально-мастильних матеріалах. Одночасно складають баланс нафтопродуктів на плановий рік і план завезення цих продуктів на рік у натурі і за вартістю.

При плануванні використання тракторів, комбайнів, автомобілів визначають кількість ремонтів і технічних обслуговувань цих машин, а також витрату коштів на їх виконання.

#### ***1.14. Планування собівартості продукції і рентабельності виробництва***

Собівартість продукції – це витрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції, виконання робіт та надання послуг. Визначають планову і звітну собівартість продукції. *Планову калькуляцію* складають, розробляючи плани у господарстві на основі нормативів затрат праці і коштів при проєктованій технології виробництва продукції. *Звітна калькуляція* потрібна при підбиванні підсумків господарсько фінансової діяльності за фактичними даними виходу продукції та витрат на її виробництво. У практиці сільськогосподарських підприємств розрізняють виробничу і повну собівартість продукції. До *повної собівартості* включають витрати на реалізацію продукції.

Собівартість продукції в сільськогосподарських підприємствах планують відповідно до "Типового положення з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств", затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23.04.96р.

При плануванні собівартості продукції здійснюють економічні розрахунки з визначення витрат на виробництво планового обсягу продукції (робіт, послуг) при найбільш ефективному використанні сільськогосподарських угідь, матеріальних, трудових та інших ресурсів, забезпеченні нормальних умов

праці, дотриманні систем землеробства і тваринництва, а також охорони навколишнього природного середовища.

Витрати на виробництво групують за елементами, статтями, місцем виникнення, об'єктами планування та обліку. Під *елементами витрат* розуміють витрати, однорідні за економічним змістом, під *статтями витрат* – витрати, які включають один або кілька елементів.

За участю в процесі виробництва витрати поділяються на основні (прямі) та витрати на управління і обслуговування виробництва. *Основні витрати* пов'язані з безпосереднім виконанням технологічних операцій з виробництва продукції (робіт, послуг), а *витрати на управління та обслуговування виробництва* – з діяльністю підрозділу (бригади, ферми, цеху, орендного колективу, внутрішньогосподарського кооперативу тощо), галузі чи підприємства в цілому.

Більшість витрат безпосередньо пов'язана з виробництвом певного виду продукції, тому вони є основними (прямими) витратами. Витрати на управління і обслуговування виробництва розподіляють на відповідні види продукції.

**Планування витрат на управління та обслуговування виробництва.** Відповідно до номенклатури витрат, на статті "Витрати на управління та обслуговування виробництва" відображаються бригадні (фермські, цехові), загально-виробничі та загальногосподарські витрати.

До *бригадних* (фермських, цехових) належать витрати на оплату праці з відрахуваннями на соціальне страхування працівників апарату управління та іншого адміністративно-управлінського персоналу підрозділу, орендна плата, амортизаційні відрахування і витрати на утримання і поточний ремонт основних засобів загального призначення, витрати на заходи з охорони праці і техніки безпеки, знос малоцінних і швидкозношуваних предметів, витрати на перевезення працівників до місця роботи, на утримання польових станів і літніх таборів, інші витрати,

пов'язані з управлінням та обслуговуванням виробництва окремих підрозділів.

До *загально-виробничих* відносять витрати: основну та додаткову заробітну плату з відрахуваннями на соціальні заходи, відповідно до номенклатурних посад, що належать до апарату управління: в рослинництві – агрономи, інженер-гідротехнік, завідуючий машинним двором, завідуючий цехом рослинництва та ін.; у тваринництві – зоотехніки, інженери з механізації тваринницьких ферм, ветеринарні лікарі, фельдшери, санітари, завідуючий цехом тваринництва та ін.; на промислових виробництвах – начальник цеху, майстер; охорона праці та техніка безпеки; знос малоцінних предметів та предметів, що швидко зношуються; витрати на переїзди та переміщення; утримання основних засобів загально-виробничого призначення; утримання тимчасових споруд; транспортне обслуговування робіт (витрати, пов'язані з перевезенням працівників на польові стани, а також з підвезенням води, інвентаря, сільськогосподарських машин, доставкою пального до тракторів та ін.).

Планування і облік бригадних (фермських, цехових) і загально виробничих витрат в рослинництві, тваринництві та промислових виробництвах відносять на собівартість тільки тієї продукції, яка вироблена в даній бригаді (на фермі, в цеху) чи у відповідній галузі. Зазначені витрати розподіляють між об'єктами планування і обліку пропорційно загальній сумі витрат, за винятком вартості насіння, кормів, сировини, матеріалів та напівфабрикатів.

До *загальногосподарських* відносять витрати, пов'язані з управлінням та організацією виробництва в цілому по підприємству. До них, зокрема, належать: оплата праці працівників апарату управління та господарського персоналу з відрахуваннями на соціальні заходи (керівник підприємства та його заступники з різних питань, спеціалісти бухгалтерської, економічної та юридичної служб, інженери-механіки, працівники диспетчерської служби та радіотехнік, водії автобусів і легкового автотранспорту та працівники на складах і вагових, прибиральниці, кур'єри тощо); утримання пожежної, воєнізованої та сторожової охорони; представницькі витрати ( суми, використані згідно із законодавством; на організацію прийомів, конференцій та інших офіційних заходів, включаючи оплату праці обслуговуючого персоналу); послуги сторонніх організацій, пов'язані з управлінням підприємством; канцелярські витрати; витрати на утримання основних засобів загальногосподарського призначення; витрати на винахідництво та раціоналізаторство; витрати, пов'язані з підготовкою і перепідготовкою кадрів та з набором робочої сили; витрати на службові відрядження і переміщення, транспортне обслуговування працівників; поточні витрати на утримання і експлуатацію фондів природоохоронного призначення; витрати на сплату послуг банків та фінансових установ; податки, збори та інші обов'язкові платежі і витрати; втрати (виплати на відшкодування шкоди, заподіяної працівникові ушкодженням здоров'я при виконанні ним трудових обов'язків); нестачі (вартість нестач матеріальних цінностей на виробництві та на складах у межах норм природного убутку).

Загальногосподарські витрати розподіляють між різними галузями виробництва та об'єктами планування і обліку пропорційно загальній сумі витрат без вартості насіння в рослинництві, кормів – у тваринництві, а також сировини, матеріалів та напівфабрикатів – у підсобних промислових виробництвах.

**Планування собівартості робіт і послуг допоміжних виробництв.** До визначення планової собівартості продукції рослинницьких і тваринницьких галузей, поряд з розрахунком суми бригадних (фермських, цехових), загально-виробничих і загальногосподарських витрат, обчислюють планову собівартість робіт і послуг допоміжних виробництв (тонно-кілометра роботи автотранспорту, конедня живої тягової сили, тонно-кілометра транспортних робіт тракторів, кіловат-години електроенергії, кубометра води, одиниці робіт ремонтно-механічних майстерень тощо).

Після обчислення собівартості одиниці робіт і послуг допоміжних виробництв витрати на ці виробництва розподіляють між окремими культурами, галузями, видами худоби та іншими об'єктами пропорційно плану

виконання зазначених робіт і послуг на цих об'єктах.

Витрати допоміжних виробництв планують за такими статтями: витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи;

сировина та матеріали; роботи і послуги; витрати на утримання основних засобів; інші витрати; витрати на управління і обслуговування виробництва.

**Планування собівартості продукції рослинництва.** Планову суму витрат у рослинництві обчислюють за такими статтями:

1) витрати на оплату праці, де зазначають усі суми грошових і натуральних видач, які мають характер заробітної плати (оплати праці) робітникам держгоспів, працівникам недержавних сільськогосподарських підприємств, які беруть безпосередню участь в технологічному процесі з виробництва продукції даної культури або групи культур; 2) відрахування на соціальні заходи. До цієї статті включають обов'язкові відрахування на державне соціальне страхування, до Пенсійного фонду, Фонду сприяння зайнятості населення; 3) насіння та садивний матеріал; 4) добрива; 5) засоби захисту рослин; 6) роботи і послуги; 7) витрати на утримання основних засобів; 8) інші витрати (знос спецодягу та спецвзуття, брезентів, платежі за обов'язкове страхування майна, урожаю сільськогосподарських культур та ін.); 9) витрати на управління та обслуговування виробництва.

Плануючи витрати на сільськогосподарські культури, враховують витрати минулих років на основі звітних даних; витрати планового року визначають на основі технологічних карт вирощування і збирання сільськогосподарських культур.

Загальну суму планових витрат на культуру відносять на один вид продукції або розподіляють між супутніми видами продукції. Для розподілу виробничих витрат при плануванні собівартості продукції рослинництва обчислюють витрати на побічну продукцію (солому, гичку та ін.). Віднявши їх від загальної суми витрат на культуру, дістають витрати на основну продукцію. Визначені витрати ділять на кількість відповідної продукції і отримують планову собівартість 1ц .

**Планування собівартості продукції тваринництва.** Витрати у тваринництві планують за такими статтями: 1) витрати на оплату праці. До цієї статті відносять оплату праці працівників тваринництва, які безпосередньо зайняті на обслуговуванні худоби і птиці за видами і групами; 2) відрахування на соціальні заходи; 3) корми; 4) засоби захисту тварин; 5) роботи та послуги; 6) витрати на утримання основних засобів; 7) інші витрати (знос спецодягу та спецвзуття, що видаються працівникам, зайнятим на догляді за худобою і птицею, вартість підстилки для тварин, витрати на будівництво та утримання літніх таборів, загонів, навісів, платежі за обов'язкове страхування тварин і ін.); 8) витрати на управління та обслуговування виробництва.

Об'єктами планової калькуляції в тваринництві є: молоко, приплід, приріст, вовна, яйця, жива маса худоби, птиці і дорослих тварин на відгодівлі.

Планову собівартість одиниці продукції тваринництва обчислюють діленням суми витрат, віднесених на дану групу тварин (без вартості побічної продукції) на кількість продукції. Наприклад, у молочному скотарстві

розраховують собівартість 1 ц молока і однієї голови приплоду. Собівартість однієї голови приплоду визначають за вартістю 60 кормоднів утримання корови.

Собівартість одного кормодня обчислюють діленням усієї суми витрат на утримання основного стада на кількість кормоднів.

Для визначення собівартості 1 ц молока треба загальну суму витрат на утримання корів (без вартості приплоду та побічної продукції) поділити на кількість центнерів одержаного молока.

Вартість гною, одержаного від групи тварин, визначають виходячи з нормативно розрахункових витрат і витрат на його прибирання та вартості підстилки. Собівартість 1 т гною дорівнює частці від ділення загальної суми витрат на його фізичну масу.

За цією методикою з урахуванням особливостей тієї або іншої галузі планують собівартість продукції інших тваринницьких галузей.

Після виконання планових розрахунків собівартості усіх видів продукції планують фінансові результати від реалізації товарної продукції, тобто обчислюють суму прибутку від культур, галузей та господарства в цілому, а також рівень рентабельності виробництва.

Рівень рентабельності визначають з відсоткового відношення прибутку до повної собівартості реалізованої продукції. Він залежить від собівартості продукції та ціни її реалізації і характеризує окупність витрат на культуру, вид продукції, галузь, підприємство в цілому.

Для оцінки використання основних і оборотних фондів використовують інший показник – відсоткове відношення прибутку до вартості основних і оборотних фондів, що становить норму прибутку.

Основними заходами підвищення рівня рентабельності сільськогосподарського виробництва є зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності праці, використання внутрішньогосподарських резервів збільшення прибутку, особливо Внаслідок поліпшення якості продукції тощо.

Підвищення норми прибутку досягають поліпшенням використання основних і оборотних фондів, забезпеченням раціональних пропорцій основних і оборотних фондів і в межах кожної з цих груп по окремих видах фондів, додержанням науково обґрунтованих нормативів при плануванні фондів, скороченням періоду обороту коштів, забезпеченням систематичного обліку та аналізу використання фондів.

### ***1.15. Соціальний розвиток колективу сільськогосподарського підприємства***

Показники соціального розвитку колективу сільськогосподарського підприємства розробляють у тісному зв'язку із соціальною програмою, передбаченою у перспективному плані. В річному плані господарства ці показники конкретизують, уточнюють, більш детально обґрунтовують з урахуванням змін, що сталися.

План соціального розвитку колективу сільськогосподарського підприємства складається з кількох розділів. У ньому передбачають поліпшення житлових умов працівників підприємства, благоустрій населених пунктів, введення в експлуатацію об'єктів комунального господарства і побуту, об'єктів культури і спорту, будівництво об'єктів охорони здоров'я, дитячих дошкільних закладів, поліпшення умов праці, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, розвиток особистого підсобного господарства тощо.

У розділі про поліпшення культурно-побутових умов працівників передбачають заходи щодо поліпшення житлових умов працівників підприємства, благоустрою населених пунктів, будівництва санітарно побутових приміщень, поліпшення відпочинку і лікування працівників, різні оздоровчі заходи тощо.

У розділі про підготовку і підвищення кваліфікації кадрів визначають кількість людей, які навчатимуться протягом року у вечірніх і заочних загальноосвітніх школах, вищих закладах освіти, намічають підготовку трактористів машиністів, водіїв, наладчиків і ремонтників, будівельників, майстрів машинного доїння та працівників інших спеціальностей у професійно-технічних училищах та ін.

У цьому розділі передбачають також підвищення кваліфікації керівних кадрів і спеціалістів господарства, а також трактористів машиністів, водіїв, наладчиків і ремонтників, будівельників, тваринників та інших працівників. Одночасно розраховують суми витрат на підготовку і підвищення кваліфікації кадрів.

При плануванні дитячих дошкільних закладів визначають, скільки дітей відвідуватимуть постійні і сезонні дитячі заклади, а також суми витрат (оплата праці, харчування, придбання обладнання і інвентаря, ін.) і джерела покриття їх.

У плані розвитку особистого підсобного господарства встановлюють площі присадибних ділянок, садовгородніх кооперативів, сільськогосподарських угідь для сінокосіння та випасання худоби, що перебуває в приватній власності громадян. У цьому ж розділі показують обсяг продажу населенню худоби і птиці, а також продукції, яку підприємство приймає від населення.

### ***1.16. Річні виробничі програми бригад та тваринницьких ферм***

Одночасно із складанням річного плану сільськогосподарського підприємства розробляють виробничі програми бригадам, фермам, автопарку, ремонтним майстерням та іншим виробничим підрозділам господарства. Цим займаються спеціалісти господарства, бригад, ферм.

**Річна виробнича програма рослинницької бригади.** Основні види бригад у сільськогосподарських підприємствах – тракторно рільничі, тракторноовочівницькі, тракторносадівницькі, спеціалізовані за галузями – рільничі, овочівницькі, садівницькі тощо, бригади обслуговування різних видів і груп худоби, комплексні (обслуговують рослинництво і тваринництво),



тракторні (для кількох спеціалізованих бригад тощо). Згідно з принципом господарського розрахунку, у кожній бригаді розробляють річну виробничу програму.

й. Виробничі програми тракторнорільничої та інших рослинницьких бригад складається з кількох розділів. Основні з них дві склад бригади; засоби виробництва, закріплені за бригадою чи передані їй в оренду, виробничі програми (посівні площі, Урожайність сільськогосподарських культур, валові збори продукції у грошовому і натуральному виразах); план нагромаджений і внесення добрив; ліміти прямих витрат і сума всіх витрат на виробництво планового обсягу продукції; плановий фонд матеріального заохочення бригади та інші.

**Річні виробничі програми у тваринництві.** У кожній тваринницькій бригаді та на кожній фермі розробляють річну виробничу програму. У ній для підрозділів з виробництва продукції тваринництва планують обсяги виробництва і реалізації проєкції по місяцях і всього за рік, витрати на виробництво продукції за окремими статтями та елементами, потребу в різних видах кормів та їх вартість. Зазначають також нормативи прямих затрат за статтями та елементами з розрахунку на голову худоби та центнер продукції.

### *1.17. Оперативне планування у сільськогосподарських підприємствах*

**Завдання оперативного планування.** Річні плани господарства та його підрозділів, визначаючи програму діяльності на рік, не досить повно охоплюють питання організації виконання виробничих процесів. Сільськогосподарському виробництву властиві сезонність робіт, територіальна розосередженість їх, одночасне використання кількох машин і знарядь на різних культурах, обмеженість виконання робіт агротехнічними строками. Тому для своєчасного виконання робіт необхідно складати оперативні плани на більш короткі періоди. У цих планах детально зазначають організацію виконання окремих трудових процесів. До оперативних у сільськогосподарських підприємствах належать робочі плани на періоди сільськогосподарських робіт у рослинництві, плани наряди, місячні (квартальні, декадні) планові завдання у тваринництві.

Основні завдання оперативного планування – встановити взаємозв'язок і послідовність виконання окремих робіт, визначити щоденну потребу в робочій силі і засобах виробництва.

**Робочі плани по періодах сільськогосподарських робіт у рослинницьких галузях.** Це плани організації окремих виробничих процесів, розстановки робочої сили і засобів виробництва з метою своєчасного і високоякісного виконання робіт. Головні його завдання такі: встановлення послідовності виконання робочих процесів; правильна розстановка людей і техніки; визначення щоденної потреби в робочій силі, машинах і знаряддях, живій тягловій силі та інших матеріально-технічних засобах для виконання роботи у певні агротехнічні строки. Ці плани складають відповідно до річного плану господарства, річних виробничих програм бригадам, використовуючи

технологічні карти вирощування сільськогосподарських культур.

У сільськогосподарському виробництві склалося п'ять періодів сільськогосподарських робіт, на кожен з яких розробляють робочі плани для господарства, бригад у рослинництві.

**Перший період – період весняних робіт.** У цей час проводять раннє весняне боронування, культивуацію зябу і парів, боронування та підживлення озимих і багаторічних трав, переорювання зябу, внесення добрив, сівбу і садіння сільськогосподарських культур та ін.

Другий – період догляду за рослинами, парами та сінокосіння.

**Третій – період збирання озимих і ранніх ярих культур, сівби озимих та підняття зябу. Четвертий – період Осінніх робіт.** У цей час збирають пізні ярі зернові і технічні культури, реалізують продукцію, проводять підняття зябу, заготівлю силосу та інші осінні роботи. **П'ятий – період зимових робіт.** Завозять корми на ферми, проводять снігозатримання, заготовляють добрива і вивозять гній на поля, підготовляють насінний матеріал, ремонтують трактори і сільськогосподарські машини та виконують інші роботи. На кожен період складають робочі плани для бригад і в цілому по господарству. В окремих районах країни на третій і четвертий періоди іноді складають один робочий план. У робочому плані зазначають щоденну потребу в робочій силі, тракторах і сільськогосподарських машинах, автомобілях, живій тягловій силі, матеріалах, передбачають конкретну розстановку робочої сили і засобів механізації, заходи високопродуктивного використання машинно-тракторного парку. Типових форм робочих планів немає. Він може включати такі показники: 1) види робіт із зазначенням обсягу і якості виконання їх; 2) календарні строки кожної роботи і кількість робочих днів; 3) місце проведення роботи (номер поля сівозміни, ділянки, назва культури тощо); 4) склад агрегатів; 5) кількість людей для обслуговування агрегатів і виконання ручних та кіноручних робіт; 6) змінні норми виробітку; 7) щоденна потреба в тракторах, машинах та знаряддях, транспортних засобах і робочій силі.

Робочі плани дають змогу своєчасно зосередити засоби механізації і людей на виконанні певних робіт. Організація робочих процесів здійснюється на основі заздалегідь передбачених взаємних розрахунків, що забезпечує своєчасне виконання їх, дає змогу уникнути простоїв і зайвих холостих переїздів агрегатів, більш продуктивно використовувати техніку й робочу силу. відповідно до робочих планів готують потрібну кількість насіння, добрив, палива тощо. Складовою частиною робочих планів є маршрути руху тракторних і комбайнових агрегатів по ділянках і полях сівозмін. ; плани-маршрути доповнюють і деталізують робочі плани. Розроблення планів-маршрутів дає змогу заздалегідь підготовляти ділянки для проведення робіт, установлювати оперативний контроль за виконанням робіт, краще організувати технічне обслуговування машинно-тракторного парку, уникати зайвих холостих переїздів. Кожен тракторист, комбайнер, одержавши заздалегідь план-маршрут, може краще підготуватися до роботи і своєчасно переїжджати з однієї ділянки на інші. У плані-маршруті агрегату зазначають марку і господарський номер трактора, комбайна, місце (номер поля), назву та обсяг

роботи, календарний строк або початок її виконання, послідовність переїзду агрегату з однієї ділянки на іншу. Ці дані показують на схематичній карті земельних ділянок, закріплених за бригадою.

Робочі плани на періоди сільськогосподарських робіт для бригад складають бригадири за допомогою спеціалістів. Плани розглядаються і обговорюються на зборах бригад, а затверджуються керівником підприємства. Робочий план для підприємства розробляють на основі бригадних планів. Цей план також затверджує керівник підприємства.

Плани-наряди – це завдання на виконання певних робіт бригаді, ланці, окремому працівникові. Ці завдання дають у письмовій формі, а іноді – усно на різні строки, як правило, на 1–10 днів. Бригадир, одержавши завдання від головного (старшого) спеціаліста, начальника цеху, доводить це завдання до агрегатів та окремих виконавців.

У плані-наряді, як правило, зазначають види робіт, місце виконання їх, обсяг, строки виконання, норми виробітку, агротехнічні вимоги, а також кількість людей, машин, знарядь та робочої худоби. Керуючись планом-нарядом, бригадири, діючи самостійно, організовують його виконання.

Після закінчення зміни або строку плану-наряду бригадир на його зворотному боці зазначає обсяг робіт, строки виконання їх, якісні показники (глибина оранки, культивування тощо), кількість людей, машин і знарядь, робочої худоби, витрату палива тощо. Тому план-наряд використовується для контролю за виконанням робіт.

У тваринницьких галузях оперативними планами є місячні (декадні), кварталні плани на виробництво молока, м'яса, яєць, надходження приплоду тощо.

Складаючи місячні планові завдання на виробництво продукції тваринництва, показники виходу продукції уточнюють залежно від періоду, норм годівлі та умов утримання худоби.

Крім того, у сільськогосподарських підприємствах складають місячні (декадні) плани потреби тваринництва в кормах, плани надходження приплоду, постановки тварин на відгодівлю і зняття з відгодівлі. Їх розробляють на основі річного плану господарства і виробничих програм ферм, уточнюючи показники планів і програм на певний період залежно від змін в умовах виробництва, зокрема в погодних умовах тощо.

### ***1.18. Організація контролю за виконанням і планів виробничих програм***

Організація виконання планів передбачає чітке і послідовне здійснення намічених заходів, правильну розстановку робочої сили, засобів виробництва, раціональну організацію виробничих процесів, доведення планових показників до виконавців, контроль за виконанням планів і виробничих програм.

Систематичний контроль сприяє виконанню планових показників, дає змогу своєчасно виявляти вузькі місця та уточнювати раніше прийняті показники і намічені заходи для виконання їх. **Усе** це допомагає ефективніше використовувати землю, трудові, Матеріальні і фінансові ресурси господарств, збільшувати виробництво і знижувати собівартість сільськогосподарської

продукції, підвищувати продуктивність праці і рентабельність виробництва. Отже, мета контролю не тільки в тому, щоб встановити, як виконується план, а і в тому (і це основне), щоб у процесі виконання плану вишукати внутрішні резерви, які сприяли б збільшенню виробництва продукції, підвищенню її якості та підвищували економічну ефективність виробництва в цілому. Якщо у процесі контролю виявиться, що на певній ділянці виробництва допускається перевитрата живої праці, матеріальних засобів і коштів, негайно намічають заходи щодо ліквідації цих перевитрат.

Контроль за виконанням планів здійснюють правління недержавного підприємства, дирекція державного господарства, Це ревізійна комісія недержавного господарства, бригадири, завідувачі фермами, спеціалісти господарства, бюро і групи економічного аналізу господарства та його підрозділів. Одним з найважливіших заходів боротьби за виконання внутрішньогосподарських планів є щоденний контроль за роботою *бригад*, ферм та всіх інших виробничих підрозділів. Контролю за виконанням планів значною мірою сприяє перевірка виконання норм виробітку.

Важливим методом контролю за виконанням річного плану господарства і виробничих програм бригад, ферм та інших підрозділів є порівняння фактичних показників з плановими. Є кілька методів контролю за виконанням планів: аналіз і обговорення показників виконання планів на засіданнях правління недержавного господарства, на виробничих нарадах у державному підприємстві; розгляд питань виконання планів на загальних зборах працівників бригад, ферм, на радах бригад та ін.

## **ЗМІСТ**

### **Предмет, завдання і метод науки**

- 1.1. Суть і завдання планування на підприємствах в ринкових умовах
- 1.2. Основні принципи планування
- 1.3. Система планування та види планів
- 1.4. Організація роботи по складанні планів

### **Перспективні плани**

- 1.5. Перспективні плани та методика їх складання
- 1.6. Бізнес-план та його функції
- 1.7. Структура та зміст бізнес-плану

### **Річні плани**

- 1.8. Зміст і порядок розроблення річного плану економічного і соціального розвитку сільськогосподарського підприємства
- 1.9. Планування розвитку галузей рослинництва в річних планах сільськогосподарських підприємств
- 1.10. Планування розвитку галузей тваринництва
- 1.11. Планування розвитку підсобних підприємств і промислів
- 1.12. План по праці і фонду заробітної плати (оплати праці)
- 1.13. Планування засобів виробництва та використання їх
- 1.14. Планування собівартості продукції і рентабельності виробництва
- 1.15. Соціальний розвиток колективу сільськогосподарського підприємства
- 1.16. Річні виробничі програми бригад та тваринницьких ферм

### **Оперативне планування на підприємствах**

- 1.17. Оперативне планування у сільськогосподарських підприємствах
- 1.18. Організація контролю за виконанням і планів виробничих програм