

## **СОСТОЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ В СЕЛЬХОЗПРЕДПРИЯТИЯХ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ**

Кретов П.Н. – аспирант

Кубанский государственный аграрный университет

В статье ставится вопрос об упорядочении организации внутрифирменного планирования с целью совершенствования и повышения его качества. Проведенные исследования демонстрируют изменения в подходах к планированию в направлении адаптации к рынку.

Главными задачами внутрихозяйственного планирования на сельскохозяйственных предприятиях является «...отыскание путей наиболее эффективного использования земли, средств производства и труда, резервов для непрерывного увеличения производства продуктов сельского хозяйства, снижения их себестоимости, повышения уровня рентабельности и производительности труда...»[1], а также создание условий для развития социальной структуры.

Выполнение обозначенных задач планирования в современных условиях хозяйствования возможно при максимально эффективной организации этого процесса.

На одной из пресс-конференций В.В. Путин сказал следующее: «...Для того чтобы у нас сельское хозяйство функционировало эффективно, оно должно быть современным. И не только с точки зрения оснащения современной техникой – вы хорошо знаете, сколько здесь проблем. Сельское хозяйство должно быть правильно и эффективно организовано...»[2]. Таким образом, эффективную организацию сельского хозяйства необходимо начинать с организации управленческих систем на предприятии.

Современная организация планирования на сельскохозяйственных предприятиях находится в стадии метаморфозы – переход от «советского», позже «советского адаптивного» к новому «адаптивному реформенному» и сейчас рыночному планированию, сопровождается совершенствованием методологии и принципов, схем и функций, предъявляемых к планированию. Изменилась сама концепция, парадигма планирования, повысились требования к качеству планирования, в том числе и за счет быстрого развития применяемых информационных систем и мирового опыта в теории и практике планирования.

Разрушение единой плановой системы СССР в начале 90-х годов предопределило отказ от внутрихозяйственного планирования на большей части предприятий. Хозяйства получили свободу действий, к счастью, такая эйфория продолжалась не долго. Стало ясно, что, по крайней мере, две сферы российских предприятий нуждаются в организации планирования: вновь возникшие частные фирмы (бурный процесс накопления капитала привел к увеличению и усложнению деятельности многих из этих фирм, а также к возникновению других факторов, создающих потребность в формах планирования, адекватных современному рыночному хозяйству); и государственные предприятия, которые не могут существовать без планирования, являющегося традиционным в их организации.

Сейчас никто не сомневается в необходимости планирования, изменилось и отношение государства к этой проблеме.

В условиях рыночной экономики ставится вопрос об упорядочении организации с целью совершенствования и повышения качества планирования на основе симбиоза властных решений, научных изысканий и опыта предприятий (фирм) производителей.

За последние 10 лет экономических преобразований организация планирования претерпела ряд существенных изменений.

Рынок адаптирует и структурирует планирование с учетом существующих на нем законов.

Возникает проблема соизмерения необходимости производственной деятельности и произведенной продукции для потенциального потребителя. Бесплезность и невостребованность – это кратчайший путь к разорению и банкротству предприятия.

Предвидеть и спрогнозировать спрос, примерный диапазон цен и на этой основе запланировать нужный объем производства, ассортимент, специализацию – это желаемые задачи любого предприятия.

Факторами, во многом определяющими современную организацию внутрифирменного планирования, являются: ориентация на выбранный сегмент рынка, что предполагает хорошее знание маркетинга и маркетингового планирования, а также развитие прогнозирования, как подэтапа внутрифирменного планирования, в растущем потоке внешней информации.

На смену максимизации прибыли приходит понимание иной цели – выигрыш в перспективной борьбе за рынок, особенно в условиях вступления России в ВТО. Борьба за рынок требует предвидения, начальным шагом которого является прогноз, то есть научно-аналитический этап процесса планирования.

Предприятиям сельского хозяйства очень важно иметь спрогнозированное будущее (урожайность, цены реализации и др.), хотя бы в ближайшей перспективе.

Проведенный выборочный анкетный анализ предприятий Центральной зоны Краснодарского края показал, что по-прежнему значительная их часть в полном объеме не использует прогнозирование. Хотя, как нам удалось установить, существует зависимость между степенью применения прогнозирования и выполнением плановых показателей (рис.1).

По данным анкетирования 34 хозяйств Центральной зоны в 2002 году нами установлено, что в 25 % хозяйств сбор прогнозной информации, как подэтап внутрифирменного планирования, осуществляется бессистемно, в 58 % – в рамках общепринятой, рекомендуемой системы; и в 17 % хозяйств – инновационно с применением современных технологий.

Зависимость между степенью использования прогнозной информации и степенью выполнения плановых показателей (см. рис.1) можно охарактеризовать следующим образом: применение прогнозирования, как системы, способствует формированию выполняемых планов более чем в 50 % случаев, а внедрение современных инновационных технологий, быстрых способов получения внешней и внутренней информации повышает степень выполнимости плановых показателей более чем в 90 %.

Эффективное прогнозирование возможно только на инновационной основе. Понятие «инновация» для сельского хозяйства сейчас является очень актуальным.

Скорость старения данных информационных потоков очень велика, поэтому для точного получения прогнозной информации хозяйствам необходимо широко внедрять: ПЭВМ и соответствующие программные продукты, Интернет, агроконсультирование на региональных и федеральных уровнях в специальных информационных центрах и др. Ниже мы попытались изобразить схему влияния информации на результативность плана (рис.2).

В условиях рынка важное и первоочередное значение имеет маркетинговое планирование. Его разработка является ключевым вопросом всего процесса планирования фирмы.

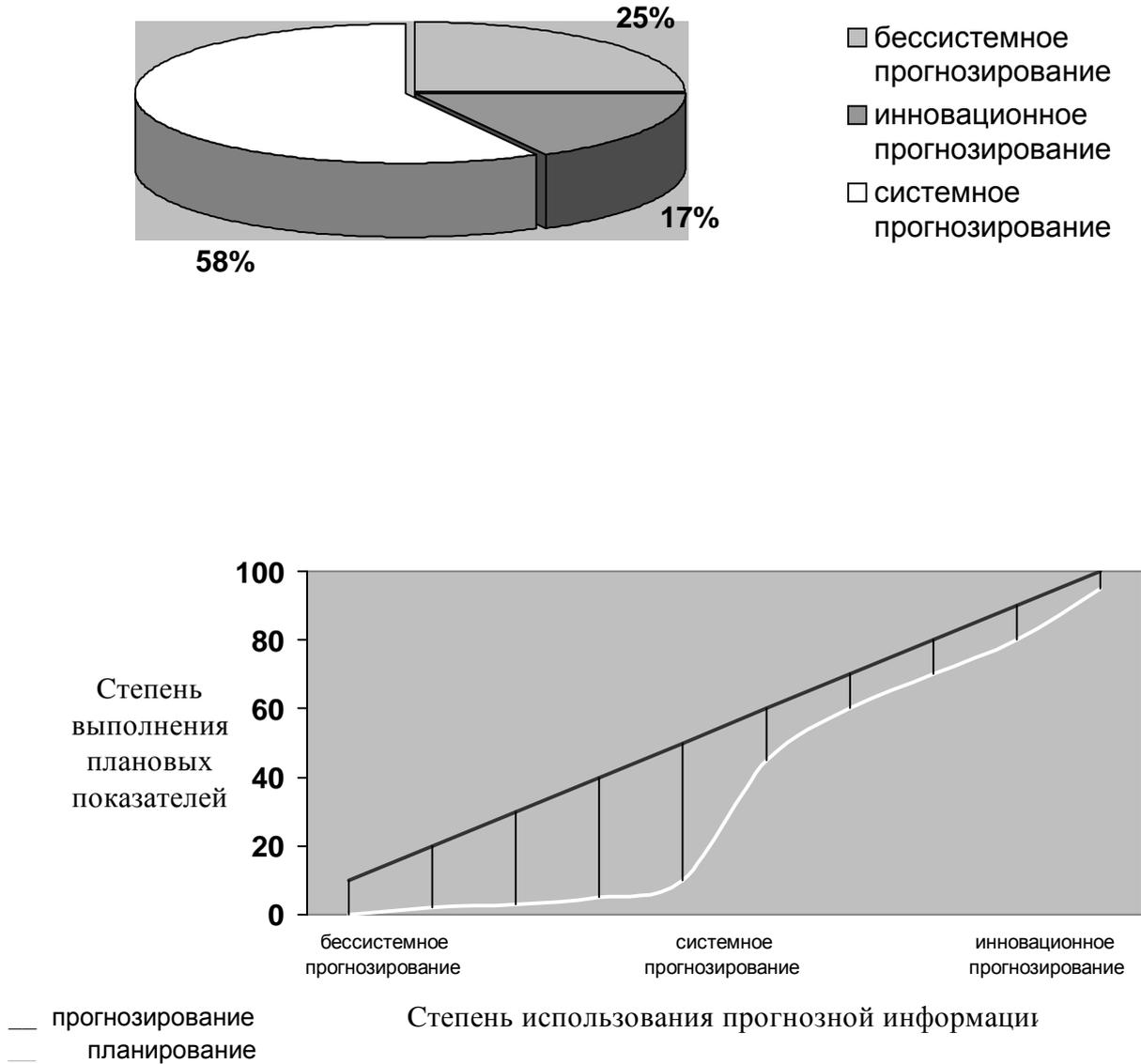


Рис.1. Структура хозяйств по видам применяемых систем прогнозирования и зависимость между степенью использования прогнозирования и степенью выполнения плановых показателей

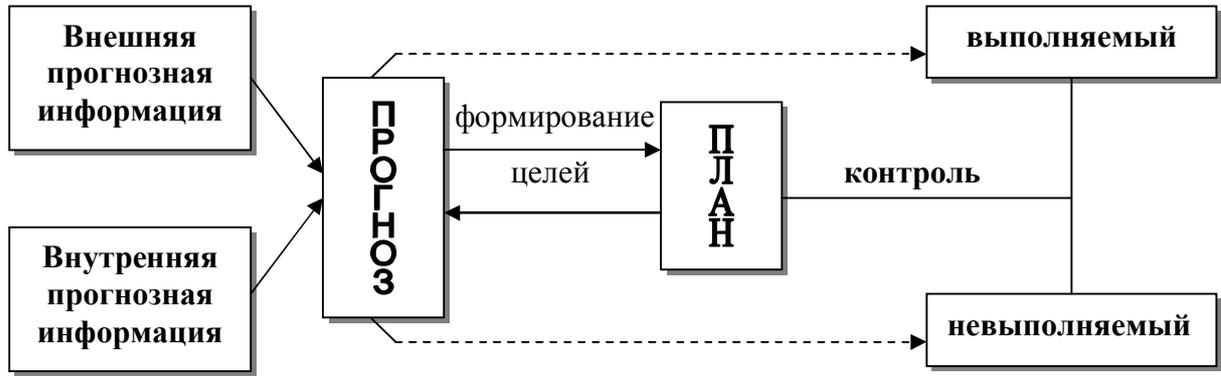


Рис. 2. Влияние информационных потоков на результативность плана

Проблема заключается в том, что до настоящего момента многие хозяйства края не понимают всей значимости маркетингового и сбытового планирования и, как следствие этого, проявляются убыточность производственно-хозяйственной деятельности и хаотичность управленческих решений.

Возникает закономерный вопрос, почему за 2001–2002 гг. (годы рекордных урожаев зерновых) возросло число убыточных хозяйств. Подтверждением служат данные об основных экономических показателях финансово-хозяйственной деятельности крупных и средних сельскохозяйственных предприятий (см. табл.).

Следует отметить, что 93 хозяйства завершили 2002 год с убытками, хотя по итогам прошлых лет они были прибыльными.

Необоснованные директивы Администрации края, основанные на старых методах управления, заставляют увеличивать объемы производства сельскохозяйственной продукции, в частности зерновых, но за ними не предлагается механизм стабильной реализации выращенной продукции. При этом хозяйства, как и много лет назад, слепо руководствуются советами чиновников, не полагаясь на собственную инициативу.

Экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности  
сельскохозяйственных предприятий АПК Краснодарского края [3]

Показатели	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.
Число хозяйств	642,0	618,0	609,0	609,0
В том числе				
прибыльных	456,0	446,0	367,0	396,0
убыточных	186,0	172,0	242,0	213,0
Удельный вес к общему числу, %				
прибыльных	71,0	72,0	60,0	65,0
убыточных	29,0	28,0	40,0	35,0
Чистый результат, млрд руб.	4,4	4,7	3,8	3,0
в том числе:				
дотации и компенсации – всего, млн руб.	88,0	208,0	436,0	1788,0
Чистый результат без дотаций и компенсаций, млрд руб.	4,3	4,5	3,2	1,2
Чистый результат в расчете на одно хозяйство, млн руб.	6,7	7,3	5,2	2,0
Уровень рентабельности по всей деятельности без дотаций и компенсаций, %	24,8	21,0	12,4	9,8
Кредиторская задолженность, млн руб.	11284,0	12395,0	18,6	16,0
Дебиторская задолженность, млн руб.	2,5	3,0	4,0	3,5

Планирование должно отвечать на вопросы: что? сколько? и для кого производить? Так, давайте полноценно использовать этот механизм.

В настоящее время для предприятий АПК, помимо директив сверху, целесообразным представляется использование соответствующей информационной системы для анализа рынка. Основой может служить система, формируемая на предприятии «Агрокомплекс» Выселковского района (рис. 3).

Конечно, многим хозяйствам трудно проводить полноценные исследования, и возникает необходимость в комплексной интегрированной профессиональной маркетинговой услуге, но реализация ее невозможна без контакта маркетинговых служб, специалистов на уровне фирмы.

Анализ результатов проведенного нами исследования показал, что значительная часть предприятий края нуждается в осуществлении широкого спектра консультационных и исследовательских работ, а также в обучении персонала в области маркетингового планирования.



Рис. 3. Система маркетинговой информации, используемой при планировании сбыта сельскохозяйственной продукции на предприятии «Агрокомплекс» Выселковского района

В 2003 году в ходе проведенного выборочного анкетирования 60 руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий Краснодарского края по наиболее важным направлениям в обучении специалистов маркетингу были получены следующие результаты (рис.4).

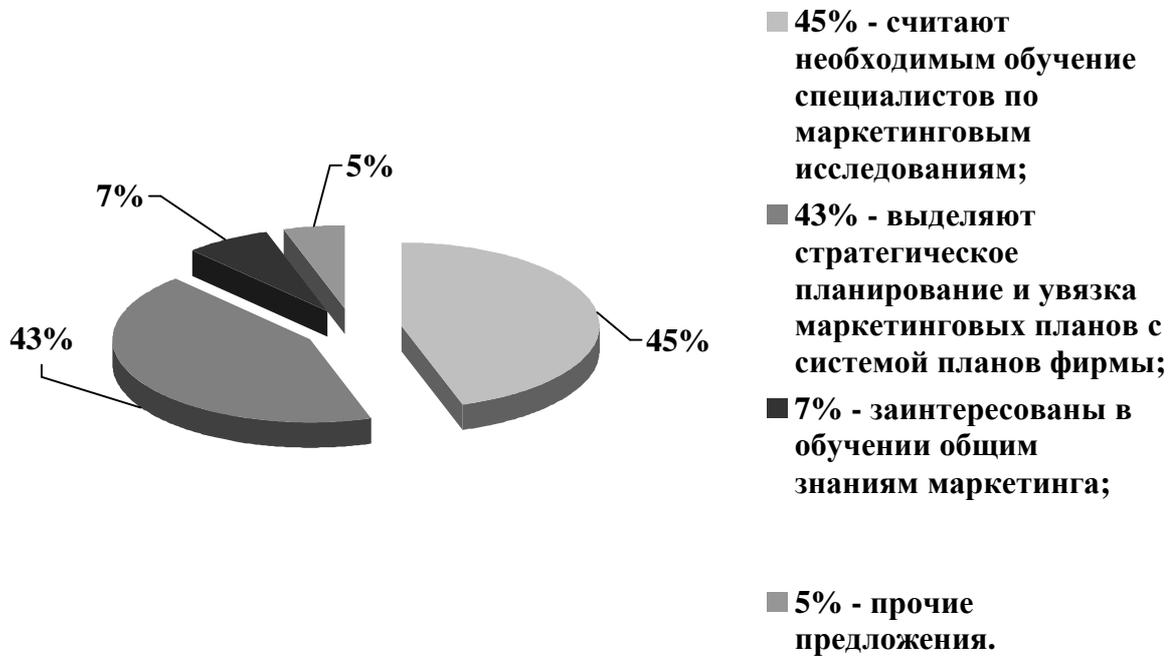


Рис. 4. Диаграмма направлений в обучении специалистов предприятий маркетингу

Из опрошенных респондентов 43 % считают, что необходимо учить плановиков «смотреть дальше», оперировать стратегическим планированием и, самое главное, направлять, увязывать маркетинговые исследования с системой планов на предприятии.

Организация маркетингового планирования на предприятии является основной предпосылкой для формирования реальной ценовой политики фирмы и планирования цены товара. При выходе на рынок предприятие должно иметь прогнозную запланированную цену. Существующий сегодня механизм планирования цен не совершенен.

Величина цены формируется под влиянием ряда взаимосвязанных факторов, иногда противоположно направленных (восприятие «цены» у товаропроизводителя и потребителя далеко не однозначно), поэтому возникает необходимость более широкого внедрения маркетингового и сбытового планирования.

Еще одной проблемой является формальность в вопросах планирования. Существует огромная дистанция в понимании того, что планирова-

ние непосредственно влияет на результативность деятельности предприятия.

Одним из основных этапов организации планирования является организация выполнения планов (мониторинг, контроль), то есть создание гарантии для реализации планов и повышения эффективности управления.

Формальность и рудементность в организации планирования на сельскохозяйственных предприятиях сейчас достаточно велика. Нами видятся следующие основные причины неработоспособности планов в настоящее время (рис. 5).

Основное внимание при планировании должно быть уделено согласованию целей, критериев, задач, а также ознакомлению с ними персонала. В противном случае план не сможет выполнять свою основную функцию: координировать деятельность подразделений и персонала.

Неправильные видения и цели, возникшие, например, вследствие плохо проведенных маркетинговых исследований и неверных прогнозов, приводят к рассогласованию ориентации предприятия и требований рынка, даже к необходимости остановки процесса реализации плана. Современная организация внутрифирменного планирования не отвечает этим требованиям.

Подтверждением может служить анализ проведенного исследования в 2003 году 16 сельскохозяйственных предприятий Усть-Лабинского района по относительной трудоемкости фаз планирования.



Рис. 5. Причины неработоспособности планов

Анализ диаграммы, представленной на рисунке 6, показывает, что недостаточно уделяется внимание стратегическому планированию и проверке реализуемости составляемых планов (оценка альтернатив и вариантов, рыночного потенциала, издержек, возможностей производства и технической базы), на долю которых должно приходиться более 15 % фактического времени, затраченного на планирование[4].

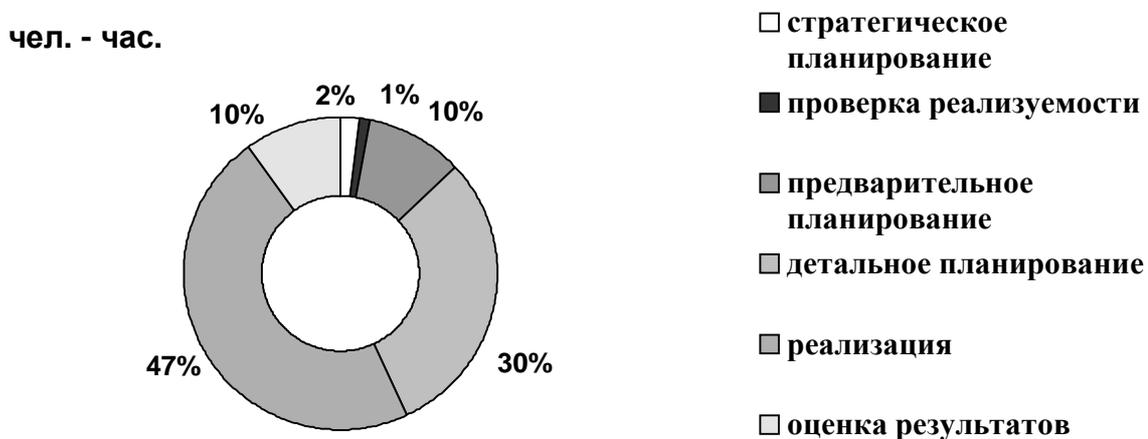


Рис. 6. Структура относительной трудоемкости фаз внутрифирменного планирования

За последние 10 лет многое изменилось в планировании, в том числе и плановые показатели, которые применялись в СССР.

Считалось, что планы надо доводить до исполнителей не позднее, чем за 10 дней до начала планового периода, чтобы работники могли осознавать свои задачи по выполнению планов и продумать необходимые действия. Изменения в план можно было вносить не позднее, чем за 20 дней до его окончания и лишь при наличии веских причин. Частые изменения планов были нежелательны, так как это могло дезорганизовать работников относительно истинных задач своей работы. Видимо, и современная практика внутрифирменного планирования должна выработать свои правила доведения и изменения планов с тем, чтобы они, выполняя свое основное предназначение, не вели к манипулированию показателями работы.

Ранее в России главную роль в планировании играли в основном экономисты, то есть работники планово-экономической службы. В условиях рыночной экономики в планировании возрастает роль тех специалистов, кто непосредственно будет руководить реализацией планов, особенно те-

кущих, то есть руководителей среднего звена и низшего звена, менеджеров.

Основные плановые обоснования, как и раньше, выполняют экономисты. Однако для того, чтобы план отражал весь комплекс задач и проблем хозяйствования, к его разработке привлекаются работники других служб и отделов фирмы сообразно вопросам своей компетенции.

Безусловно, в условиях рынка основная ответственность в планировании возлагается на экономистов-менеджеров. Если задачей экономистов является экономическое обоснование плановых показателей, то в задачу менеджеров входит интерпретация этих показателей конкретными действиями коммерческого, технологического, кадрового и иного характера. Прогнозирование, программирование, календарное планирование – все это особые инструменты, используемые менеджерами в работе. Поэтому в настоящее время возрастает значение профессии экономиста-менеджера, она становится особенно востребованной.

Кроме этого, в работе экономистов сейчас, на наш взгляд, много проблем и недостатков, мешающих созданию эффективной системы внутрифирменного планирования:

- простая констатация фактов экономической жизни вместо детального аналитического обзора и разбора причинно-следственного характера состояния дел; простая фиксация полученных результатов;
- недостаточное знание теории и реалий рынка;
- слабое знание конъюнктуры рынка своего товара;
- скромная позиция составителей и распределителей планов;
- использование устаревших и неэффективных подходов в экономических расчетах;
- некритичность мышления;
- слабое межпрофессиональное взаимодействие;

- отсутствие необходимых экономических обоснований управленческих решений;
- отказ от практики прогнозирования и планирования вследствие инфляции в стране и высокой стохастичности рыночных явлений.

Таким образом, ошибочно полагать, что главное в условиях рынка – определить вид предпринимательской деятельности и иметь основные средства, а далее сам рынок подскажет, как действовать в тех или иных ситуациях. Практика показывает, что в условиях рыночной экономики без соответствующей самооценки, прогнозирования и планирования деятельности очень рискованно начинать любое дело.

В рыночной экономике планирование осуществляется по принципу маркетинга, то есть все производство направлено на удовлетворение спроса потребителей, на поиск наиболее выгодных и стабильных рынков сбыта. Рыночные отношения требуют от хозяйствующих субъектов новых подходов к планированию.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Усатава О. Я. Планирование животноводства: Справочное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Агропромиздат, 1986. С. 3.
2. Путин В.В. Сельское хозяйство должно быть правильно и эффективно организовано // Экономика сельского хозяйства России. 2003. № 1. С. 3.
3. Данные, предоставленные Департаментом сельского хозяйства и продовольствия Краснодарского края.
4. Kerzner Harold. Project management. A system approach to planning, scheduling and controlling. – New – York: John Wiley and Sons, Inc., 1998. С. 63.