

РИНКОВІ УМОВИ ВСЕРЕДИНИ ПЕРВИННИХ ВИРОБНИЧИХ ПІДРОЗДІЛІВ КОЛЕКТИВНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ПРОТИВИТРАТНИЙ МЕХАНІЗМ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ УКРАЇНИ

1. Постановка проблеми.

Сільське господарство України зараз знаходиться в перехідному періоді й зорієнтоване на три сектори: підприємницький — представлений великими організаційними структурами (господарські товариства, виробничі кооперативи, приватні підприємства), другий — особисті підсобні господарства населення, третій — селянські (фермерські) господарства.

Як показав аналіз ефективності діяльності сільського господарства, незважаючи на перші кроки в розвитку підприємництва в сільському господарстві України, простежується подальший розвиток кризи сільськогосподарського виробництва.

2. Аналіз останніх досліджень публікацій.

На сьогодні проблема впровадження ринкових відносин всередині первинних виробничих підрозділів, противитратного механізму, який дає можливість подолати збитковість, підвищити доходи колективних сільськогосподарських підприємств має займати пріоритетне положення у соціально-економічній політиці України. Вивченням цього питання займалися вчені — П. Саблук, Ю. Коваленко, В. Месель-Веселяк, З. Румянцева, Н. Саломатін, П. Стецюк, В. Гальчинська та інші.

Аналіз показав, що подальший розвиток кризи у сільськогосподарському виробництві країни продовжується. Причиною цього стали зовнішні фактори, що криються в сфері макроекономіки і полягають у нееквівалентності обміну продукцією між галузевими комплексами, а також переросподіл значної частини прибутку у циклі «виробництво — заготівля — переробка — торгівля» не на користь товаровиробників сільськогосподарської продукції [1].

Але найбільш значною внутрішньою причиною збитковості сільськогосподарських підприємств являється часткове реформування системи управління господарств, відсутність побудови економічних внутрішньогосподарських відносин. Вітчизняна та світова наука і практика свідчать, що найважливішою умовою перетворення організацій у ефективні підприємницькі структури — є участь працюючих у власності і управлінні та введення противитратних систем [6].

3. Постановка завдання.

З метою перетворення у підприємницькі струк-

тури сільськогосподарські підприємства мають розробити і ввести економічний механізм управління первинними виробничими підрозділами на основі поєднання власності й управління, внутрішньогосподарській реорганізації підприємства. Відсутність адекватного сільськогосподарському виробництву підприємницького середовища зумовлює поглиблення кризи в цій галузі, а неможливість реалізації підприємницького інтересу стає гальмом на шляху подальшого розвитку аграрного підприємництва. Тому без радикальних змін у вигляді введення економічного механізму управління, створення підприємницького середовища, а тому й виходу отрасли із кризи, є неможливим.

Для створення підприємницького середовища у сільському господарстві потрібно в першу чергу здійснити ряд організаційних заходів:

— прийняти закони України про оптимізацію міжгалузевого обміну між сільським господарством та іншими галузями економіки, про равноправний статус галузі;

— про доступність кредитних ресурсів;

— про введення управління сільським господарством через економічний механізм.

Для забезпечення успіху такого рішення в Україні, необхідно прийняти рішення про створення системи державного регулювання та контролю за введенням економічного механізму управління сільським господарством, що стане основним противитратним фактором у виробництві та забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

4. Виклад основного матеріалу.

Відомо, що саморегулююча конкуренція, як економічна свобода, існує лише на ранніх стадіях розвитку товарного виробництва і формування ринкового середовища, в усі інші часи конкуренція частково регулюється. Впровадивши економічний механізм управління підприємствами та контроль за його введенням в вигляді державного регулювання економіки, можливо доповнити ринкове саморегулювання, що в сукупності складе єдиний механізм макроекономічного регулювання всього сільського господарства.

Зараз держава виконує численні функції з контролю економічної діяльності і контролює реалізацію

закрнрдавчими актами про мінімум заробітної плати, виконання законів про рівне право на працю і соціальне забезпечення, встановлення цін, оподаткування та інше. Впровадив введення економічного механізму управління сільгоспвиробництвом, практично, всі дані функції будуть регулюватися в автоматичному режимі.

Ринкова економіка змішаного типу являє собою складний і майже досконалий механізм свідомого і цілеспрямованого макроекономічного регулювання, що здійснюється на основі з'єднання ринкових механізмів саморегулювання та державних важелів втручання у процес економічного розвитку. В даний час у сільському господарстві України функціонує багато майже однакових по розміру, дрібних та середніх підприємств. В умовах конкуренції за допомогою попиту і пропозиції стихійно, через механізм вільного ціноутворення визначаються найбільш оптимальні пропорції виробництва, розподілення ресурсів, ефективність економіки сільськогосподарського виробництва України. В цій ситуації та при інших рівних умовах, на ринку залишаться ті підприємства, котрі першими введуть всі механізми антикризового менеджменту створення високоефективного виробництва в своїх первинних виробничих підрозділах. Тобто, життєздатність кожного підприємства залежить від внутрішнього менеджменту, від створення конкурентноспроможної продукції, де основними функціями є:

1. Стратегічне управління і тактичне планування виробництва та реалізації продукції, підвищення її конкурентноспроможності, вивчення кон'юнктури ринку та повсякденне керівництво господарською діяльністю підприємницьких структур;

2. Розробка, організація і координація виконання планів (договорів), рішень спрямованих на найбільш ефективне виробництво продукції;

3. Мотивація праці. Розробка універсальних, єдиних, мотивуючих факторів, стимулів до ефективної праці, які збережуть ресурси, у тому числі енергоносії, забезпечать одержання найвищого кінцевого результату — прибутку;

4. Контроль ефективності виробництва, якості продукції та мінімізації витрат.

Організація роботи сільськогосподарського підприємства потребує формування його оптимальних структур — структуризації та застосування в них внутрішньогосподарського механізму. Структуризація підприємства представляє собою виділення суб'єктів внутрішньогосподарських економічних відносин у таких розмірах, які б забезпечили максимальний ефект від їх роботи. У підрозділах, де поєднання ґрунтується на технологічних зв'язках між ними, в процесі удосконалення економічних відносин можливе їх под-

рібнення на економічно обґрунтовані відособлені групи працівників, зайнятих виробництвом (наданням послуг).

Ступінь подрібнення повинен ґрунтуватися на чіткому визначенні циклу виробництва, переліку видів продукції або послуг з відкриттям особового рахунку на кожний структурний підрозділ, та відображенні в облікових документах розміру виробленої продукції, витратах. Виділення певних структурних одиниць за своїм змістом є одночасно і формуванням первинних трудових колективів. Дія економічного механізму внутрішньогосподарських відносин зумовлює необхідність введення ринкових відносин всередині господарства, між виробничими первинними підрозділами. Функціонування такого ринку в середині господарства забезпечує наявність внутрішньогосподарських «підприємств» в підприємстві по типу відомих в економіці як «завод в заводі». Внутрішньогосподарські товарно-грошові відносини в підприємстві повинні ґрунтуватися на приватній власності на засоби виробництва та колективній формі організації виробництва, через функціонування первинних внутрішньогосподарських підрозділів. Такі внутрішньогосподарські підрозділи не потрібно створювати знову, вони існують в сучасний період і це не порушує організаційно-технологічну цілісність господарства.

Внутрішньогосподарська організаційна структура на основі економічного механізму передбачає розвиток самостійних виробничих підрозділів та їх взаємовідносини на договірній основі, з повною економічною відповідальністю за результати своєї діяльності. Самостійність структурних підрозділів повинно забезпечуватися на договірних відносинах з передчею їм всіх необхідних засобів виробництва. Всі види продукції, послуг та робіт, що виконують первинні виробничі підрозділи на внутрішньогосподарському рівні повинні стати товаром. Внутрішньогосподарські підрозділи необхідно створити за технологічними та територіальними ознаками, спеціалізуючись на виробництві основних видів продукції або наданні послуг. Такі первинні виробничі підрозділи необхідно залишати в складі господарства, зберігаючи з ними трудові та економічні зв'язки, які регламентуються договорами. При цьому вони повинні мати повну ступінь виробничої і фінансової самостійності.

Розширення самостійності первинних підрозділів різко підвищує значення самоврядування. Це зв'язано із тим, що в нових економічних умовах багаторазово збільшується коло питань, розв'язуваних на рівні первинної ланки керування, оскільки прямих указівок районного та обласного управлінського апарату вже немає.

Таким чином, самоврядування на будь-якому

рівні керування уособлює собою процес перетворення робітника, усього трудового колективу з об'єкта управлінської діяльності в її суб'єкт. Це особливий варіант організації управління, коли колектив сам вирішує питання комплектування первинного виробничого підрозділу, розподілу трудових функцій і спільного прибутку. Йдеться про найпростіший вид колективності — асоціації працівників, що регулює реальне з'єднання персоналу із засобами виробництва і розподіл по праці, тобто яка здійснює ключові організаційно-економічні процеси. Самоврядування в цьому змісті поєднує у собі працю і керування, складається новий тип соціально-економічних відносин між рівноправними суб'єктами в процесі їхньої спільної трудової діяльності з приводу управління виробництвом. Прикладом подібних перетворень являються госпрозрахункові підрозділи, підрядні й орендні колективи. Саме на цьому — нижчому, але основному рівні самоврядування виробляються ті напрямки і засоби його подальшого розвитку і поглиблення, що повинні бути поширені і на вищі рівні управління.

Ринкова економіка передбачає високий ступінь децентралізації керування, вона є гарантом становлення і розвитку самоврядування трудових колективів. Переростання бригадного (низового) самоврядування в більш високі форми само-управлінської діяльності зв'язано насамперед зі зміною планування і керування в основній (первинній) ланці підприємства. При цьому самоврядування повинно розглядатися як реальний засіб залучення до планової та управлінської діяльності не тільки членів всіх первинних колективів, а і фахівців усіх рівней керування сільськогосподарського підприємства.

Характер самоврядування у ринкових структурах незалежно від його прояву об'єктивно сприяє розвитку й удосконаленню самоврядування, тому що особистий економічний і соціальний інтерес кожного учасника виробничого процесу ставиться у залежність від ефективності управління підприємством в цілому. Колективна матеріальна і моральна зацікавленість спонукає всіх членів трудового колективу брати участь в обговоренні всіх аспектів господарської діяльності, прийнятті та реалізації управлінських рішень тільки на колективній основі. Обов'язковим стає й участь у проведенні обліку і контролю за мірою праці і споживанням, збереженням товарно-матеріальних цінностей. Функція контролю трансформується у самоконтроль. Самоврядування передбачає не тільки вибір і самостійне прийняття колективом тих чи інших рішень, але й їхнє обов'язкове виконання його членами. Крім того, кожен член колективу несе особисту відповідальність за виконання рішень. З одного боку, самоврядування припускає визначену самостійність організаційно-гос-

подарських ланок підприємства стосовно вищих органів керування, тобто наділення їх правами приймати самостійні рішення з ряду питань, а з іншого боку — повну самостійність (на базі злиття об'єкта та суб'єкта управління) забезпечуючи об'єкту управління повноту влади приймати рішення і в міру можливості виконувати його. Усе залежить від вибраного рівня і форми виробничої демократії:

— співучасть у керуванні — право працівників на одержання інформації про функціонування підприємства і плани адміністрації, на висловлювання своєї думки, на залучення самих себе до керування підприємством з правом дорадчого голосу і на представництво в органах керування;

— спільне керівництво — право на участь у прийнятті рішень;

— накладення вето на окремі постанови, прийняті адміністрацією;

— право самостійного рішення питань виробничого і соціального характеру;

— право на рівне представництво в органах керування підприємством;

— внутрішній (робітничий) контроль — право контролю за виробничим процесом, діями ІТР, адміністрації з правом вето, без прямого залучення працівників до керування справами підприємства;

— самоврядування — право на пряме самоврядування підрозділом по головних напрямках на основі принципу «одна людина — один голос» і на непряме (через обраних представників).

Самоврядування можливе тільки при таких економічних умовах, у яких кожен працівник і трудові колективи реалізують себе як суб'єкти власності. В умовах самоврядування праця з'єднується з управлінням через відносини власності. Тому що економічною формою їхньої реалізації є повний госпрозрахунок, то більш сприятливі умови для розвитку самоврядування складаються на нижньому рівні, де госпрозрахункові відносини виявляються найбільш значимо. Розвиток і впровадження повного госпрозрахунку і самофінансування підводить міцний економічний фундамент під процеси самоврядування і демократизації всієї діяльності колективу.

Кожний з них в такій системі самоврядування та кооперації виробництва продукції матеріально відповідає за виконання договору з партнерами про виробництво продукції і надання послуг перед іншими підрозділами та підприємством в цілому.

Використання і розвиток кооперації в підприємствах сільського господарства можливо розглядати у організаційних аспектах як об'єднання кооперативних первинних підрозділів у асоціацію.

Кооперація на первинному рівні може мати фор-

му найпростішого об'єднання у кооперації для спільного вирощування рослинницької продукції, у тому числі і вирощування кормів (механізовані бригади), вирощування худоби, ветеринарне обслуговування худоби, послуги ІТР, де лінійні функції повинні змінитися на функціональні з налагодженням економічного механізму саморозвитку.

Визначаючи параметри ефективної організаційної функції антикризового менеджменту в сільськогосподарському виробництві, у процесі складання договірних відносин, кожен кооператив — первинний підрозділ повинен керуватися виконанням організаційних функцій:

- деталізація цілей;
- визначення видів діяльності для досягнення мети;
- розподіл праці;
- координація усіх видів діяльності підрозділу праці за допомогою чіткого визначення хто здійснює керівництво співвідпорядкованості;
- єдність цілей усіх працівників підрозділу.

Така взаємодія-кооперація по виробництву продукції повинна, в протиріч сьогоденню, обов'язково регламентуватися укладанням письмових договорів.

З економічної точки зору для набуття статусу виробничого сільськогосподарського кооперативу виробничі підрозділи існуючих тепер господарств повинні мати такі ознаки:

— виробничі підрозділи-кооперативи повинні мати у оренді розпайовані земельні угіддя і займатися сільськогосподарською діяльністю;

— кожний член підрозділу-кооперативу одночасно повинен бути його власником. Приватна індивідуальна або корпоративна власність має розглядатись як базис первинної виробничої структури для гарантування свободи особистого економічного вибору;

— член підрозділу-кооперативу повинен робити внесок у виробництво своєю працею, майном та інвестиціями, а також брати на себе відповідальність за збитки, мати право на отримання частини прибутку;

— члени первинних виробничих сільськогосподарських кооперативів повинні обирати свою раду (правління). Усі обрані члени правління повинні бути членами-власниками підприємства. Рада наймає за контрактом директора (керуючого), головних та середнього рівня фахівців;

— виробничі підрозділи-кооперативи повинні розраховуватися за ринковими цінами зі своїми партнерами. Це забезпечить гарантії свободи вибору каналів постачання-реалізації;

— виробничий підрозділ-кооператив повинен, головним чином, орієнтуватися на використання фінансових коштів (власних або позичених) і стимулювати капіталовкладення.

Реструктуризація колишніх колгоспів із створенням самостійних первинних виробничих сільськогосподарських первинних підрозділів-кооперативів може забезпечити збереження крупномасштабного сільськогосподарського виробництва в Україні.

Створені первинні виробничі підрозділи-кооперативи на рівні організації виробничого процесу в процесі організаційної роботи виробничої діяльності, при формуванні майнових і земельних комплексів, повинні також укласти договори оренди земельних і майнових паїв з людьми, що не працюють у підрозділі (пенсіонери, непрацездатні, ті, хто покинув господарство та живе у іншій місцевості), передбачити фіксовану орендну плату в натуральній або грошовій формі. Така внутрішньогосподарська кооперація по виробництву продукції, як форма ведення господарств із приватною власністю, формує ринкову ідеологію товаровиробників через формування ринкової психології і освоєння ринкового механізму господарювання.

Система внутрішньогосподарських відносин обумовлюється дією інтересів трудового колективу в цілому і кожного члена окремо, а також інтересів підрозділу. При товарно-грошових відносинах у результативності роботи кожного підрозділу-кооперативу велике значення мають внутрішні розрахункові ціни між структурними одиницями. В основі формування ціни на вироблену продукцію — може бути закладена повна фактична собівартість виробленої продукції, послуг, робіт та нормативний рівень рентабельності, а може бути і фактична ринкова ціна. Практичний досвід впровадження внутрігосподарського економічного механізму на виробництві в сільгоспідприємстві Луганської області показав, що при використанні фактичної собівартості в якості розрахункової ціни неможливо в первинному підрозділу-кооперативі повністю відзеркалити існуючу дійсність вартості товарів, використаних у виробництві продукції і розрахунок по таких цінах є нереальним. При використанні собівартості продукції як внутрігосподарської ціни, при теперешніх темпах зміни цін на складові, приходиться іноді розподіляти неіснуючий прибуток, а частіше втратити час у розв'язанні кризової ситуації, створеної підвищенням цін на матеріально-технічні засоби. Що стосується до розрахункової ціни на послуги, то в цих випадках більш реально використовувати договірні ціни, що зазвичай дуже відрізняються від планових, однак це приблизить підрозділи до цін на реальному ринку. При цьому противитратному механізмові кожен підрозділ-кооператив повинен мати окрему стратегічну орієнтацію. Стратегічна орієнтація менеджменту для розвитку сільськогосподарських підприємств повинна передбачати основні напрями по забезпеченню земельними угіддями — як одну з найважливіших стра-

тегій, оскільки підприємства з більшими площами земель досягають вищих результатів забезпечення капіталом, стратегічна орієнтація на формування необхідної матеріально-технічної бази; стратегічна орієнтація по формуванню прибуткових видів діяльності, бо саме прибуток забезпечує стабільність підприємства, стратегічна спрямованість на внутрішньогосподарське реформування, забезпечення ефекту синергії, формування команди підприємців як по горизонталі, так і по вертикалі; стратегічне спрямованість з інноваційної діяльності — постійність впровадження новацій, пошуку кращих рішень щодо виробничої діяльності, виходячи з наявних факторів виробництва та можливостей для їх використання, форм організації діяльності, правових форм господарювання, стратегічна орієнтація на зниження витрат виробництва для забезпечення конкурентноспроможності продукції; по стабілізації та раціоналізації витрат на маркетингові поліпшення якості продукції, по збереженню професійних кадрів, підвищення їх кваліфікації; по введенню економічного механізму до всіх операційних систем.

Структура операційної стратегії підприємства не може бути реалізована без операційних систем, де враховуються в першу чергу як пріоритети (ціна, якість продукції), так і можливості підприємства. Ефективність операційних систем залежить від вірного визначення конкретних вимог операціям всередині систем, вдало розроблених стратегічних та оперативних планів виробництва продукції, гарантуючих, що операційні можливості будуть достатньо ефективними для виконання вимог.

Ефективність внутрішнього менеджменту визначає наявність в агровиробництві високоефективної роботи всіх операційних систем — системи планування, організації і управління виробничими процесами, системи управління персоналом, системи стимулювання, системи збуту та закупівель, системи оперативного контролю. Виконуючи завдання виробництва сільськогосподарської продукції, операційні системи повинні забезпечити первинним виробничим підрозділам і підприємству в цілому, досягнення вираженої компетентності і конкурентноспроможності на ринку, котрі здатні створити кращі показники продукції ніж у його конкурентів.

Конкурентноспроможність сільськогосподарського продукту можливо забезпечити за рахунок:

1. Лідерства з низької ціни виробництва.
2. Першості з якісних характеристик продукту.
3. Гарантованих обсягів та часу поставки в місця збуту.

4. Урахування побажань споживача;

Типовою основою будь-якої операційної системи та її функції являються два критерії — ціна та якість

продукту. Ці критерії повинні визначати і операційну стратегію підприємства в цілому і первинних виробничих підрозділів, як його складових. Операційна стратегія первинних виробничих підрозділів повинна стати часткою сукупної стратегії сільськогосподарського підприємства. В неї повинна входити сукупна політика ведення виробництва, плани використання ресурсів, спрямовані на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії. Операційна стратегія первинних виробничих підрозділів — це наявність системи планування, системи організації, ефективної організаційної структури управління виробництвом продукції, внутрішній економічний механізм управління, системи мотивації, контролю.

З огляду на те, що виробнича діяльність зв'язана із використанням та удосконаленням виробничих (операційних) систем: система матеріалів, система виробничих процесів, управління персоналом, система планування, а це є не що інше як системи операційного менеджменту, то можна вважати, що саме операційний менеджмент є основою загальної системи менеджменту підприємства. Згідно із відомою у світовій економіці концепцією «завод у заводі» (запропонована одним із дослідників цієї проблеми У. Скінером) виробництво необхідно розбити на окремі виробничо-технологічні лінії і для кожної з них розробити (спланувати) окрему операційну стратегію. В даний час, з огляду на перехідний період економіки в Україні, актуальним стає розробка комплексу взаємопов'язаних стратегій як комплексу планів, як організації праці у виробничих процесах, що дозволяють первинним виробничим підрозділам ефективно працювати в усіх напрямках і цей підхід зараз є головним при визначенні пріоритетів.

Успішність операційної стратегії первинних виробничих підрозділів буде залежати від:

1. якісно проведеного аналізу — діагностики стану економіки первинних виробничих підрозділів;
2. максимально точного визначення всіх можливих варіантів пріоритетів;
3. якісного проектування планууючо-організаційної операційної стратегії первинних виробничих підрозділів;
4. визначення можливих компромісів з партнерами по виробництву продукції.

Плануючо-організаційна операційна стратегія одного первинного виробничого підрозділу не може бути реалізована ізольовано від інших структурних одиниць підприємства. Вона повинна виглядати як єдиний, об'єднаний (комплексний) план-договір, де відбиті ресурси, об'ємні показники, зобов'язання партнерів і виробничо-економічні відносини з працівниками, партнерами.

З усіх відомих стратегій для сільськогосподарського виробництва неможливо рекомендувати лише яку-небудь одну. З огляду на те, що ситуація на ринку, в кожному сільськогосподарському підприємстві постійно змінюється, внутрішньогосподарським первинним підрозділам, як ринковим суб'єктам, необхідно відслідковувати ці зміни (відповідно до діагностики), а також й стратегію ведення виробництва. В умовах реорганізації сільськогосподарського виробництва необхідно створювати загальну корпоративну стратегію, у яку повинні ввійти основні стратегії: конкурентосдатності (куди ввійдуть основні стратегії — максимум прибутків, стратегія лідера), а якщо є можливість розширення бізнесу — то стратегія інтенсивного зростання та обов'язково стратегія відповідності організаційного потенціалу організаційним змінам. Наміри оперативних дій на виробництві, згідно вибраної стратегії, повинні відображатися в єдиному плановому документі, котрий можливо назвати план-договір.

Планування є способом вираження стратегічних та оперативних намірів первинних виробничих підрозділів.

Планування як загальна функція менеджменту є одним з економічних методів управління виробництвом. До недавніх часів адміністративно-командна система управління зобов'язувала кожне сільськогосподарське підприємство складати виробничо-фінансовий план, де планували об'єм, кошти на виробництво сільськогосподарської продукції, спосіб та канали реалізації в цілому по підприємству. З переходом до ринкових відносин, річний виробничо-фінансовий план замінили на бізнес-план підприємства в цілому, що містить систему заходів на отримання прибутків. Розробка планів-договорів окремих первинних виробничих підрозділів, на практиці має виглядати як планово-економічна робота, яку повинен проводити кожен первинний підрозділ.

В умовах, коли підприємство самостійно обирає стратегію своїх дій, планово-економічна робота є обов'язковою необхідністю. Обираючи напрямок діяльності та стратегію дій, приймаючи певне управлінське рішення, керівництво підприємства в тому числі і первинних підрозділів зобов'язане максимально передбачати, що його може чекати внаслідок тих чи інших дій. Планово-економічна робота, як частка операційної системи, первинних підрозділів повинна складатися із цілісного взаємопов'язаного комплексу:

— аналіз визначення напрямлення, визначення об'ємів, ресурсів, виробництва продукції та ефективності діяльності сільськогосподарського підрозділу;

— ведення системи економічного механізму стимулювання;

— оперативне прогнозування роботи первинних виробничих підрозділів — передбачення впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на його функціонування;

— перспективне бізнес планування — стратегічні плани;

— виробничий облік — ретельна фіксація надходження виробленої продукції та витрачених матеріально-технічних ресурсів — індивідуальний облік в кожному первинному виробничому підрозділі;

— економічний контроль — постійне оперативне відслідковування виконання планово-організаційних завдань, виробничих витрат та визначення причин відхилень і їх коригування та повторний контроль.

Планово-економічна робота на рівні первинних підрозділів в ринкових умовах повинна орієнтуватися насамперед на забезпечення чіткого бачення його діяльності у часі та просторі, створення можливостей вільного орієнтування у ринковому середовищі, ефективне ведення сільськогосподарського виробництва. Для ведення планово-економічної роботи, аналізу економічного стану первинних виробничих підрозділах слід використовувати витратно-ціновий аналіз, який ґрунтується на вивченні взаємозв'язку основних економічних категорій: витрат, собівартості, ціни, прибутку, рентабельності.

Основними завданнями цього аналізу повинні бути:

— внутрішньогосподарське управління витратами: контроль співвідношення розміру собівартості та ціни реалізації продукції через розроблену «таблицю беззбитковості»;

— визначення відтворювальної собівартості одиниці продукції («таблиця беззбитковості»), контроль та пошук шляхів її зниження;

— розробка етапного економічного ведення виробництва до отримання першої копійки прибутку;

— прогнозування доходності продукції на основі відтворювальної собівартості та прогнозу цінової ситуації;

— відслідковування та аналіз інформації про стан ринку при прийнятті оперативних та стратегічних управлінських рішень;

— прогнозування можливих наслідків зміни цінних параметрів ринкового середовища з точки зору збуту своєї продукції.

В сучасний період у сільгоспідприємствах необхідним являється практичне (щоденне) використання основ бізнес-планування, який повинно проводити кожне підприємство — виявляти прибутковість та стабільність прибутків на планові роки. Бізнес-план використовують, як орієнтир у діяльності, майбутніми

партнерами, інвесторами, банківськими установами, послугами яких підприємство планує скористатися. Але таке планування в цілому по підприємству не дає змоги мати оперативний документ — орієнтир первинним підрозділам. Планів для структурних підрозділів на виробництві не розробляють. Для підвищення ж ефективності сільськогосподарського виробництва, для щоденного економічного ведення та виходу його з кризової ситуації — необхідно планувати кожен крок не тільки підприємства, а й окремого первинного виробничого підрозділу.

Реформа сільськогосподарського виробництва вимагає обізнаності робітників, чіткої роботи, що повинно відображатися в щомісячному організаційно-оперативному, тактичному плануванні для первинного підрозділу. Тактичне планування первинного виробничого підрозділу повинно визначати проміжні цілі щодо досягнення стратегічних цілей підприємства, відзеркалювати координату і взаємодію різних ланок підприємства. Оперативне планування повинно створювати систему стандартів діяльності та опис робіт (оплати праці, послуг, всіх взаємовідносин) в кожному первинному підрозділу. Взаємовідносини між підрозділами виявляють ступінь організації виробництва, як функції менеджменту первинного підрозділу. У сільськогосподарському виробництві такі плани-договори, як показав практичний досвід, для структурних підрозділів з метою мобільності та легкості візуального сприйняття, бажано мати єдиний для усіх учасників кооперації по виробництву, юридичний і оперативно-організаційний документ, яким може бути комплексно укладений договір, як система внутрішніх та зовнішніх договорів — «план-договір». Такі плани-договори повинні затверджувати всі керівники створеної асоціації кооперативів. Оперативний план-договір дає характеристику основних компонентів технічного рівня виробництва, технологічного процесу, його енергомісткості, договірних зв'язків з партнерами і відносин з працівниками. Оперативний план-договір виробництва необхідно об'єднувати з маркетинговим планом, де необхідно розробити календарно деталізовані обсяги виробництва з урахуванням відсотку виходу товарної продукції, використання продукції на виробничі та інші потреби у господарстві. Принципове значення тут мають також обсяги запасів технологічних матеріалів, які підрозділи повинні мати для виробництва продукції, або ж налагоджену систему поставок логістико-маркетинговою групою. Обов'язковою умовою якісної підготовки плану-договору виробництва є відображення у ньому економічних аспектів діяльності підрозділів. Основою такої успішної роботи підрозділів є ефективний антикризовий менеджмент

і планування підготовки професійних менеджерів. Тому одним із розділів тактичного плану-договору має бути характеристика системи управління кадрами, контрактна робота ІТР, організаційно-виробнича структура управління підприємством, обов'язки підрозділів та керівників, наявність техніки, планування робіт, виробництво та реалізація продукції, облік та система аналізу ефективності виробництва. Особливу увагу слід звернути на управління якістю продукції та витрат, рівень та систему оплати праці робітників та керівників, зазначення стандартів внутрішніх виробничих відносин.

Одним із розділів плану-договору підрозділу необхідно присвятити юридично-правовому статусу, де необхідно розкрити повну відповідальність за виробництво та реалізацію продукції статутним завданням господарства. Має бути також обов'язковою частиною плану-договору як характеристика ризиків та система запобіжних заходів. Ризиком вважається небезпека виникнення втрати очікуваного прибутку або майна та грошових коштів через настання випадкових подій, які змінюють умови економічної діяльності у несприятливий бік. Ризики, як правило, діють незалежно один від одного. Їх аналізують якісними та кількісними методами. Якісні порівняно прості і зводяться до визначення факторів ризику, характеру їх дії та економічної природи наслідків настання. Кількісні методи потребують статистичних даних для розрахунку коефіцієнта частоти виникнення страхових подій та негативних економічних наслідків. Загальнодоступною кількісною інформацією про розмір ризиків є тарифи майнового страхування, які наводяться в угоді господарства зі страховою організацією на страхування майна та продукції. Ризик втрати майна має точні кількісні виміри (в межах точності статистичних методів) і дозволяє визначити необхідні суми коштів для усунення наслідків. Щодо інших видів ризиків сільськогосподарське підприємство змушене обмежуватись самостійним якісним аналізом і відповідно визначати зміст запобіжних заходів. Однак, як показав досвід років ринкових відносин, основним ризиком втрати прибутку являється внутрішня неготовність первинних виробничих підрозділів конкурувати на ринку.

Висновки.

На сьогодні, сільське господарство України знаходиться у перехідному періоді. Соціально-економічна ситуація, яка склалась в отрасли, вимагає негайного провадження противитратного економічного механізму, ринкових відносин всередині первинних виробничих підрозділів. Такі дії нададуть можливість подолати збитковість, підвищити доходи колективних сільськогосподарських підприємств, повністю забез-

печити населення України вітчизняною сільськогосподарською продукцією. Це питання має займати пріоритетне положення у соціально-економічній політиці України.

Література

1. **Коваленко Ю.С.** Сільськогосподарське підприємство в ринковому середовищі. — К.: ІАЕ УААН, 2000. — 204 с. 2. **Месель-Веселяк В.Я.** Реформування аграрного виробництва. — К.: ННЦ ІАЕ, 1999. — 272 с. 3. **Саблук П.Т.** Особливості аграрної реформи в Україні. — К.: ЗАТ «Нічлава», 1997. —

304 с. 4. **Саблук П.Т.** Аграрна економіка і політика в Україні. Підсумки минулого та погляд у майбутнє. — Т. 2: Аграрна економіка в умовах демократичного державотворення. — К.: ННЦ ІАЕ, 2001. — 482 с. 5. **Саблук П.Т.** Розвиток земельних відносин в Україні. — К.: ННЦ ІАЕ, 2006. — 395 с. 6. **Саблук П.Т.** Аграрна економіка і політика в Україні. Підсумки минулого та погляд у майбутнє. — Т. 3: Формування наукової ринкової школи економістів-аграрників. — К.: ННЦ ІАЕ, 2001. — 485 с. 7. **Саблук П.Т.** Ціноутворення в період ринкового реформування в АПК. — К.: ННЦ ІАЕ, 2006. — 438 с.