

УДК 631.153 (476)

К ВОПРОСУ О СИСТЕМАТИЗАЦИИ ПЛАНОВ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Т. О. Метечко

УО «Гродненский государственный аграрный университет»
г. Гродно, Республика Беларусь (Республика Беларусь, 230008,
г. Гродно, ул. Терешковой, 28; e-mail: miatsechka@yandex.ru)

Ключевые слова: план, планирование, горизонт планирования, цель, ориентация, стратегия, сельское хозяйство, агропромышленный комплекс.

Аннотация. В данной статье автором рассмотрена классификация видов планирования в зависимости от горизонта планирования (горизонта расчета) и исходя из целевой ориентации результатов планирования, проведен анализ практического использования различных видов планов в практической деятельности сельскохозяйственных предприятий и рассмотрены возможности адаптации данных классификаций к условиям сельскохозяйственного производства. В данной работе автором произведена систематизация долгосрочных и краткосрочных планов в деятельности сельскохозяйственных предприятий в зависимости от горизонта планирования (горизонта расчета) и исходя из целевой ориентации результатов планирования, а также в зависимости от уровня управления. В процессе работы исследованы различные подходы к классификации планов, а также проведено исследование нормативно-правового регулирования процесса составления планов и прогнозов в Республики Беларусь.

TO THE QUESTION OF SYSTEMATIZATION OF PLANS IN AGRICULTURAL ORGANIZATIONS

T. O. Metechko

EU «Grodno state agrarian university»
Grodno, Republic of Belarus (Republic of Belarus, 230008, Grodno,
28 Tereshkova st.; e-mail: miatsechka@yandex.ru)

Key words: plan, planning, planning horizon, goal, orientation, strategy, agriculture, agro-industrial complex.

Summary. In this article, the author considers the classification of types of planning depending on the planning horizon (calculation horizon) and based on the target orientation of planning results, analyzes the practical use of various types of plans in the practical activities of agricultural enterprises and considers the possibilities of adapting these classifications to the conditions of agricultural production. In this work, the author has systematized long-term and short-term plans in the activities of agricultural enterprises depending on the planning horizon (calculation horizon) and based on the target orientation of the planning results, as well as depending on the management levels. In the course of the work, various approaches to the classifi-

cation of plans were investigated, as well as a study of the legal regulation of the process of drawing up plans and forecasts in the Republic of Belarus.

(Поступила в редакцию 01.06.2021 г.)

Введение. В настоящее время планы в экономическом сообществе классифицируются по различным признакам: характер детализации информации, степень неопределенности, степень точности, уровень управления, форма составления, длительность горизонта планирования и др. Разнообразие классификационных признаков свидетельствует о сложности и многогранности процесса планирования как вида экономической работы. Организация и осуществление деятельности сельскохозяйственных предприятий имеет ряд особенностей, в связи с чем и систематизация планов таких предприятий имеет существенные отличия.

При классификации планов некоторые авторы (например, О. И. Волков, Т. Г. Морозова) не различают их в зависимости от длительности горизонта и целевой ориентации, тем самым допуская подмену понятий. Так, указанные авторы отождествляют такие виды планов, как стратегические и долгосрочные, тактические и среднесрочные, оперативные и краткосрочные, что способствует не корректному использованию механизма планирования.

Таким образом, рассматривая такие классификационные признаки, как длительность горизонта и целевая ориентация, необходимо произвести анализ их сущности и адаптацию для условий сельскохозяйственного производства.

Цель работы. На основании исследования авторских подходов к классификации и систематизации планов, исходя из их целевой ориентации и продолжительности горизонта планирования, отраслевых и технологических особенностей производства, осуществить адаптацию данной классификации для сельскохозяйственных предприятий.

Материал и методика исследований. Методологическую основу исследования составили труды белорусских и зарубежных экономистов, таких как Бутов Г. Н., Горемыкин В. А., Лущикова А. П., Морозова Т. Г., Пикулькина А. В., Большакова А. С., Глухов В. В., Веснин В. Р., Володько О. В., Мескон М., Боумэн К. и др., посвященных исследованию сущности планирования, методологических и организационных аспектов его осуществления, интеграции планирования в систему менеджмента и контроллинга в целом, роли планирования в экономической деятельности предприятий.

В процессе проведения исследования и выделения концептуальных особенностей планирования на сельскохозяйственных предприятиях нами были использованы общенаучные методы (анализ и синтез, обобщение, сравнение и т. д.) в процессе подборки, изучения и обработ-

ки литературных источников, а также данных нормативно-правовых актов Республики Беларусь.

Результаты исследований и их обсуждение. Согласно мнению многих экономистов, классификация видов планирования по длительности горизонта планирования предполагает его разделение на долго-, средне- и краткосрочное, что подразумевает различную продолжительность периода времени, необходимого для выполнения плановых показателей. При этом в основу такой классификации разными авторами положена различная длительность горизонта планирования, что в большинстве случаев связано с особенностями отрасли народного хозяйства, принимаемой во внимание. Объективной основной причиной различий периода планирования является главным образом разная продолжительность жизненного цикла выпускаемой продукции. В целом, по нашему мнению, такая классификация имеет право на существование.

В условиях сельскохозяйственного производства с учетом продолжительности биологического цикла животных и растений, классификации активов предприятия, обязательств по погашению кредитов и займов, стандартов составления бухгалтерской отчетности и других факторов наиболее приемлемой является следующая классификация:

- краткосрочное планирование охватывает временной период равный 1 году;
- среднесрочное планирование охватывает 2-4 года;
- долгосрочное планирование охватывает период 5 и более лет [3].

В настоящее время в Республики Беларусь составление планов регулируется в законодательном порядке (таблица 1).

Таблица 1 – Правовое регулирование планирования в Республике Беларусь

Правовое регулирование	Вид плана (прогноза)	Горизонт расчета
Постановление Совета министров Республики Беларусь от 08.08.2005 № 873 «О прогнозах, бизнес-планах развития коммерческих организаций»	Бизнес-план развития	1 год
	Прогноз развития	5 лет
Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 31.08.2005 № 158 «Об утверждении Правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов»	Бизнес-план инвестиционного проекта	Не определен
Указ Президента Республики Беларусь «О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций» от 04.06.2016 г. № 253	План финансового оздоровления	5 лет

Примечание – Источник: собственная разработка на основании [6, 7, 8]

Таким образом, на законодательном уровне закреплены горизонты расчета, равные 1 году для бизнес-плана развития и 5 годам для плана финансового оздоровления и прогноза развития.

Горизонт расчета для бизнес-плана инвестиционного проекта не установлен, однако предусмотрено правовое регулирование расчета его длительности исходя из величины средневзвешенного нормативного срока службы основного технологического оборудования, планируемого к приобретению в рамках реализации проекта, а также периода с момента первоначального вложения инвестиций по проекту до ввода проектируемого объекта в эксплуатацию. В случае, если срок возврата заемных средств равен либо превышает период от первоначального вложения инвестиций по проекту до окончания средневзвешенного нормативного срока службы основного технологического оборудования, планируемого к приобретению в рамках реализации проекта, горизонт расчета устанавливается на срок возврата заемных средств плюс 1 год. Допускается установление другого обоснованного горизонта расчета.

Таким образом, не напрямую, но косвенно правовым актом установлено, что горизонт расчета по инвестиционному проекту составит порядка 5 и более лет в зависимости от средневзвешенного нормативного срока службы основного технологического оборудования или срока возврата средств долгосрочного кредита (займа).

Из вышеизложенного следует, что среднесрочное планирование ввиду отсутствия нормативно-правового регулирования утратило свою актуальность и необходимость (обязательность), в результате чего планирование деятельности сельскохозяйственных и иных коммерческих организаций осуществляется в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

В зависимости от типа целей в экономической литературе и на практике принято разделять планирование на стратегическое, тактическое и оперативное.

Стратегическое планирование представляет собой комплекс решений и действий, необходимых для достижения целей предприятия, к числу которых относятся изменение специализации субъекта хозяйствования, выпуск новых видов продукции, выход на новые рынки и др. Однако стратегическому планированию как инструменту реализации стратегии предшествует другой процесс стратегического управления – формулирование стратегии.

По мнению многих экономистов, в т. ч. и К. М. Конорева, О. В. Святовой, В. И. Серебровского [2], стратегической целью сельскохозяйственных предприятий является повышение уровня рентабельности производства и реализации всех видов продукции растениеводства и животноводства. Однако на практике уровень рентабельности при пла-

нировании скорее является результативным, нежели целевым показателем. При планировании уровня рентабельности сельскохозяйственным производителям следует иметь в виду, что Государственной программой «Аграрный бизнес» на 2021-2025 гг. [1] в качестве целевого показателя предусмотрен индекс валовой добавленной стоимости относительно уровня 2020 г. Таким образом, при стратегическом планировании хозяйственной деятельности представителям агробизнеса необходимо принять меры по обеспечению роста валовой добавленной стоимости в размерах и сроки, установленные данной программой.

Среди прочих на достижение стратегической цели должно быть направлено решение следующих задач:

- эффективное использование имеющегося производственного потенциала, модернизация технико-технологической базы сельского хозяйства на основе новейших разработок и достижений науки;

- освоение эффективных организационно-экономических моделей сельскохозяйственных организаций с переходом от традиционной организации к адаптивной интенсификации отраслей растениеводства и животноводства;

- воспроизводство и восстановление высокопрофессионального кадрового потенциала сельского хозяйства с учетом всех требований новейшего времени: рынка, конкуренции, предпринимательства;

- создание благоприятных производственных и социальных условий для работников, усиление заинтересованности в производительности труда, рост качества жизни.

На наш взгляд, постановка указанных задач, а вернее их отсутствие является «слабым местом» в формулировке стратегии сельскохозяйственных предприятий, а значит и в стратегическом планировании. Отметим, что частично задача модернизации технико-технологической базы сельского хозяйства решается (что зачастую находит отражение в Бизнес-плане инвестиционного проекта), однако далеко не всегда на основе новейших разработок и достижений науки и техники по ряду причин: нехватка финансовых ресурсов, низкая осведомленность о достижениях НТП, низкое качество трудовых ресурсов и др.

В настоящее время для эффективно функционирующих сельскохозяйственных предприятий сущность стратегии, как правило, заключается в расширении производственных мощностей в результате строительства, реконструкции и модернизации молочнотоварных ферм, ферм по откорму КРС, комплексов для откорма свиней и других подобных объектов, и на этой основе росте объемов производства и поиске альтернативных рынков сбыта. Вместе с тем важным элементом стратегии для сельскохозяйственных предприятий в настоящее время является выход

из т. н. «зоны комфорта» за рамки традиционного для Республики Беларусь сельского хозяйства, поиск альтернативных видов продукции (овощей, плодов, ягод, грибов, травянистых растений и т. д.) и освоение новых производственных технологий, которые позволят им стать полноценным участником рыночных отношений вне системы обязательств по обеспечению продовольственной безопасности страны.

Для неэффективно функционирующих сельскохозяйственных предприятий сущность стратегии заключается в попытке выхода из кризиса, что по своей сути является результатом «провала» прежней стратегии, а скорее ее отсутствия. Стратегия выхода из экономического кризиса находит свое отражение в Плане финансового оздоровления предприятия, что зачастую является сложной и непосильной задачей.

Из вышеизложенного следует, что большая часть сельскохозяйственных предприятий осуществляют стратегическое планирование при наличии определенных обстоятельств, обязывающих в соответствии с требованиями нормативно-правовых актов составлять планы. В любом случае реализация стратегии включает ряд организационно-административных, интегрирующих, координирующих и контрольных действий, в результате которых предприятие постепенно модифицирует свою структуру, ресурсы и конечную цель, ориентируясь на результаты, намеченные стратегией.

Тактическое планирование должно быть ориентировано на выполнение отдельных стратегических задач и мероприятий, показателей на пути достижения стратегической цели, что может быть осуществлено в среднесрочном периоде. Однако, как было отмечено ранее, среднесрочные планы утратили свою нишу в планировании деятельности предприятий, в связи с чем тактические задачи поэтапно находят свое отражение в системе оперативных планов предприятия.

Утвержденный руководством стратегический план деятельности предприятия реализуется через систему оперативных планов с горизонтом планирования 1 год, что позволяет в каждом последующем году учесть допущенные просчеты и произвести необходимые корректировки. В Республике Беларусь для этих целей составляется бизнес-план развития организации. Для его исполнения необходимая информация в виде рабочих планов, программ, проектов передается непосредственно в отделы, производственные подразделения, участки и т. д. (рисунок).

1 год	1 год	1 год	1 год	1 год
Стратегический план				
1 год	1 год	1 год	1 год	1 год
Оперативный план	Оперативный план	Оперативный план	Оперативный план	Оперативный план
1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	
Рабочий (технологический) план	Рабочий (технологический) план	Рабочий (технологический) план	Рабочий (технологический) план	
1 месяц	2 месяц	3 месяц		
Рабочая программа (проект)	Рабочая программа (проект)	Рабочая программа (проект)		
1 декада	2 декада	3 декада		
Оперативно-календарный план	Оперативно-календарный план	Оперативно-календарный план		
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	
Оперативно-календарный план	Оперативно-календарный план	Оперативно-календарный план	Оперативно-календарный план	
План-наряд (задание)				

Рисунок – Систематизация планов сельскохозяйственных предприятий

Примечание – Источник: собственная разработка на основании обзора литературных источников

Ни один проект долгосрочного плана не может быть реализован, минуя краткосрочное планирование. Адресное распределение плановых заданий по срокам их исполнения, объемам расходов и конечным результатам определяется в краткосрочных планах: оперативных и особенно в оперативно-календарных.

Отметим, что рабочие планы и программы, оперативно-календарные планы также являются результатом оперативного планирования однако на более низком уровне управления, в связи с чем имеют иную функциональную нагрузку и статус. Так, рабочие планы составляются с целью координации осуществления различных технологических работ и действий в течение квартала, включая составление сетевых графиков использования техники и оборудования на основании технологических карт. На основании рабочих планов составляются ра-

бочие программы и проекты на каждый месяц, исходя из которых осуществляется оперативно-календарное планирование (диспетчирование) деятельности в местах осуществления отдельных видов технологических действий.

Особую важность для сельскохозяйственного предприятия имеет оперативно-календарное планирование, в ходе которого решаются вопросы распределения рабочих функций; выдачи заданий исполнителям на текущую рабочую смену и на ближайшие дни, неделю, месяц; обеспечения работников необходимыми материальными ресурсами, взаимодействия рабочего коллектива.

Таким образом, значение оперативно-календарного планирования достаточно велико, поскольку его недочеты отражаются на показателях эффективности работы предприятия в целом.

Сельскохозяйственные предприятия счет времени оперативно-календарных планов ведут в сутках, декадах, месяцах.

Все указанные планы должны быть объединены между собой единой целевой установкой, в соответствии с которой определяются приоритеты деятельности предприятия в целом и его отдельных структурных подразделений в частности: конкретные количественные и качественные показатели, достижение которых становится обязательной задачей предприятия и его подразделений.

Вследствие того, что планирование как базовый элемент системы хозяйственного управления внутри предприятия разделяется по масштабам, оно различается также по рангам должностных лиц, принимающих решения (таблица 2).

Таблица 2 – Систематизация планов по уровням управления на предприятии

Заинтересованные лица	Вид плана	Форма представления плана	Ответственные лица
Внешние пользователи Представители управления звена высшего уровня	Стратегический план Тактический план Оперативный план	Официальный документ, письменный вид	Руководитель предприятия и его заместители, главный бухгалтер, главный экономист
Представители управления звена среднего уровня	Рабочий (технологический) план	Внутренний документ, письменный вид	Руководители структурных подразделений и цехов
Представители управления звена нижнего уровня	Оперативно-календарный план	Устная форма, рабочие записи	Руководители производственных участков, рабочих бригад

Примечание – Источник: собственная разработка на основании обзора литературных источников

Таким образом, на различные уровни звеньев управления на предприятии возлагаются различные функции и задачи в процессе планирования, в связи с чем различается и зона их ответственности за достижение тех или иных результатов на каждом этапе реализации плана. В зависимости от характера выполняемых функций и работ на пути достижения запланированной цели для каждого структурного подразделения целесообразным является установление контролируемых плановых показателей и нормативов.

Заключение. Таким образом, проведенное исследование позволило установить, что среднесрочное планирование деятельности сельскохозяйственных предприятий практически не осуществляется в связи с отсутствием такого требования в нормативно-правовых источниках. Вместе с тем долгосрочное и краткосрочное планирование взаимосвязаны и представляют собой единую систему планирования.

В практике сельскохозяйственных предприятий наибольшее распространение получило краткосрочное планирование, отражающее оперативные цели предприятия. Система оперативного планирования охватывает все уровни звеньев управления на предприятии в пределах их трудовых полномочий и возможности влияния на достижение запланированных результатов.

Формулировка стратегии в сельскохозяйственных предприятиях осуществляется, как правило, в случае необходимости привлечения инвестиций или принятия мер по финансовому оздоровлению. Для обеспечения рентабельного конкурентоспособного и устойчивого функционирования сельскохозяйственного предприятия в перспективе необходимо должное внимание уделять формулировке правильной стратегии и ее реализации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021 – 2025 годы [Электронный ресурс]: утв. Постановлением Совета Министров Респ. Беларусь от 01.02.2021 № 59 // Аналитическая правовая система «Бизнес-Инфо» / ООО «Профессиональные правовые системы», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2016.
2. Конорев, К. М. Основные компоненты стратегии развития сельскохозяйственных организаций [Электронный ресурс] / К. М. Конорев, О. В. Святова, В. И. Серебровский // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2012. – № 3. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyye-komponenty-strategii-razvitiya-selskohozyaystvennyh-organizatsiy>. – Дата доступа: 15.05.2021.
3. Метечко, Т. О. К вопросу о применении горизонта планирования на сельскохозяйственных предприятиях / Т. О. Метечко // Сельское хозяйство – проблемы и перспективы: сб. науч. Тр. / под ред. В. К. Пестиса. – Гродно: ГГАУ, 2017. – С. 211-220.
4. Метечко, Т. О. Взаимодействие функций менеджмента на основе информационного компонента / Т. О. Метечко // Инновационно-промышленный потенциал развития экономики регионов. IV-я Междунар. науч.-практ. конф. г. Брянск, 31 марта 2017 г.: сборник научных трудов / под ред. О. Н. Федонина, В. М. Сканцева, Н. В. Одиноченковой. – Брянск: БГТУ, 2017. – С. 569-573.

5. Метечко, Т. О. Оптимизация классификации видов планирования для реализации методологии планирования деятельности сельскохозяйственных предприятий / Т. О. Метечко // Аграрная наука, творчество, рост: сб. науч. трудов по материалам VII Междуна. науч.-практ. конф. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2017 г. – С. 80-88.
6. О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций [Электронный ресурс]: Указ Президента Республики Беларусь от 4 июля 2016 г. № 253; в ред. постановления Совета министров от 03.12.2020 № 694 // Аналитическая правовая система «Бизнес-Инфо» / ООО «Профессиональные правовые системы», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020.
7. О прогнозах, бизнес-планах развития коммерческих организаций [Электронный ресурс]: Постановление Совета министров Республики Беларусь от 08.08.2005 № 873 // Аналитическая правовая система «Бизнес-Инфо» / ООО «Профессиональные правовые системы», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2016.
8. Об утверждении Правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов [Электронный ресурс]: Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 31.08.2005 № 158 // Аналитическая правовая система «Бизнес-Инфо» / ООО «Профессиональные правовые системы», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2016.
9. Планирование на предприятии. Учебник и практикум: учебник для бакалавров / В. А. Горемыкин. – 9-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 857 с. – Серия: Бакалавр. Базовый курс.
10. Экономика предприятия (фирмы): Учебник / Под ред. проф. О. И. Волкова и доц. О. В. Девяткина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 601 с. – (100 лет РЭА им. Г. В. Плеханова).

УДК 005.44

КОНЦЕПЦИЯ «SLOW CITY» КАК МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ МАЛОГО ГОРОДА

Напорковска-Барыла Агнешка, Жешутек Анджей

УО «Варминско-Мазурский Университет в Ольштыне»

г. Ольштын, Республика Польша

***Ключевые слова:** медленный город, slow city, устойчивое развитие, глобализация.*

***Аннотация.** В современном мире в эпоху глобализации, которая, как явление последних 30 лет, является источником многих процессов и явлений, ориентированных на количество, скорость и интенсивность, изыскиваются альтернативные возможности повседневной жизни и развития. Такую возможность предлагают города, развивающиеся в соответствии с концепцией slow city (медленного города). Города, «противопоставляющие количественное развитие качественному, заменяющие динамическую жилищную застройку и места расположения крупных хозяйствующих субъектов инвестициями, благоприятными для окружающей среды и среды обитания, гарантирующими «места хорошей жизни», основанные на эндогенных факторах развития, зачастую*