

УДК 631.153

**Я.Н. Бречко, заведующий сектором**

**В.Ф. Бондарчук, кандидат экономических наук**

**Е.В. Седнев, научный сотрудник**

**Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси**

## **Бизнес-планирование как важнейшее звено разработки стратегии развития предприятия (объединения)**

*Аннотация. Происходящие преобразования в экономике аграрного сектора страны предполагают прежде всего совершенствование планирования на основе разработки индикативных бизнес-планов предприятий (объединений). В статье изложены основные методические положения, научные принципы и направления развития бизнес-планирования, как важнейшего звена разработки стратегии экономического роста предприятий в условиях становления рыночной экономики.*

*Ключевые слова: бизнес-планирование, индикативное планирование, план маркетинга, сельскохозяйственное предприятие, система плановых показателей, условия производства, прибыль, экономическая эффективность.*

### **Введение**

В современных условиях перехода к рыночным отношениям субъектов хозяйствования АПК функционируют под воздействием возрастающей конкуренции и постоянных рисков. Большинство сельскохозяйственных предприятий ощущают в этот период систематическую нехватку основных и оборотных фондов, испытывают недостаточность финансовых (включая кредитные) ресурсов. В данных обстоятельствах бизнес-планирование, как составная часть системы управления, является одним из инструментов поиска хозяйственных механизмов выживания, постепенного экономического роста и дальнейшего развития как отдельных предприятий, так и всего АПК страны.

Такая особая роль бизнес-плану отводится потому, что в данном документе разрабатываются производственная, финансовая, энергетическая, социальная программы на год или на более длительный период по инвестиционным и коммерческим мероприятиям для достижения конечной цели – получения максимума прибыли. В этой связи в условиях рыночной экономики бизнес-план становится важнейшим обязательным и стандартным документом хозяйственной и коммерческой деятельности как предприятий, так и отдельных предпринимателей.

## Методы и материалы

Основными методами настоящего исследования являются монографический, экспертных оценок, нормативно-ресурсный, сравнительного анализа и др.

В качестве материалов для исследования послужили научные разработки отечественных и зарубежных авторов по проблеме планирования в целом и бизнес-планирования в частности.

## Результаты исследований

Планирование на сельскохозяйственном предприятии – процесс подготовки управленческого решения, основанный на обработке исходной информации и включающий в себя выбор и научную подготовку целей, определение средств и путей их достижения посредством сравнительной оценки альтернативных вариантов и принятия наиболее приемлемого из них в ожидаемых условиях развития. Сущность планирования заключается в том, чтобы на основе сознательного использования системы объективных экономических законов, основных положений и выводов экономической теории, накопленного опыта и хозяйственной практики обеспечить научно обоснованное руководство развитием предприятия (отрасли).

Планирование осуществляется на различных уровнях, иерархиях управления: на уровне народного хозяйства страны или макроэкономики существует макроэкономическое планирование; на уровне областей (районов) – областное (районное) планирование; на уровне предприятия, фирмы, объединения, как первичного звена экономики – микроэкономическое планирование.

В планировании, как составном звене системы управления, можно выделить три важнейших стороны: социально-экономическую, методологическую и организационную.

Социально-экономическая сторона основана на познании экономических законов, отражении экономической политики государства и выражает экономические и социальные процессы расширенного воспроизводства, т. е. объект планирования.

Методологическая сторона отражает совокупность принципов и методов планирования, то есть инструментарий познания и активного воздействия на социально-экономические процессы, происходящие как в обществе в целом, так и в отдельном предприятии.

Организационная сторона отражает структуру плановых органов и технологию разработки планов, т. е. субъект планирования.

Под методологией планирования понимается система подходов, принципов, показателей, методик и методов разработки и обоснования

плановых решений, а также логика самого планирования. Методология базируется на экономической теории, изучающей закономерности и законы развития общества, основные положения и тенденции воспроизводственных процессов. Она развивается и совершенствуется по мере развития самой экономической теории и хозяйственной практики.

Важнейшими составными элементами методологии планирования являются принципы, методы, показатели, методика, логика планирования.

Принципы планирования – основные исходные положения, правила формирования, обоснования и организации разработки плановых документов. Это не застывшие образования, они совершенствуются, изменяются, наполняются новым содержанием по мере развития экономики в целом. В условиях рыночной экономики действуют присущие только ей принципы планирования: оптимальность, гибкость, корректировка в процессе осуществления планов, надежность.

Оптимальность предполагает системный подход с широким использованием экономико-математических и других методов. В план должны быть заложены такие технико-экономические показатели, которые обеспечат относительную гибкость производства, его приспособляемость с помощью заранее заданных резервов к рынку, к действию внешних и внутренних факторов. Надежность объединяет свойства гибкости, оптимальности системы хозяйства и устойчивости технико-экономических показателей.

Методы планирования, как составная часть методологии планирования, представляют собой совокупность способов и приемов, с помощью которых обеспечиваются разработка и обоснование плановых документов. К основным методам планирования относятся балансовый, нормативный, программно-целевой. В процессе обоснования, разработки и контроля за ходом реализации плановых документов (показателей) используются математические методы.

В последние годы широкое развитие получило индикативное планирование (англ. – *indicative* – указывающий), недирективное, рекомендательное, ориентирующее планирование на государственном уровне. Индикативные планы (планы-прогнозы) составляются с целью помочь хозяйствующим объектам, фирмам ориентироваться, разрабатывать собственные планы исходя из общего видения экономического будущего государственными органами и привлеченными ими научными организациями.

Плановые нормативы, содержащие лишь общие контуры государственного прогноза, могут включать более четкие ориентиры в области государственных расходов и капиталовложений, поэтому главной задачей индикативных планов выступает координация использования госу-

дарственных ресурсов без вмешательства в оперативные действия предпринимателей (предприятий, объединений). Макроэкономические показатели рассчитываются для того, чтобы они ориентировали частный сектор на достижение возможного объема производства, установления уровня цен на продукцию, давали возможность учитывать объемы спроса на продукцию. План, таким образом, выполняет здесь весьма скромную роль по отношению к рынку. Практика индикативного планирования подтверждает, что симбиоз плана и рынка возможен в определенных пределах, ибо они располагают набором взаимно дополняющих качеств и их следует рационально сочетать для получения требуемых результатов.

В условиях рыночной экономики необходимо вовлекать и заинтересовывать частный капитал, искать новые пути воздействия "государство – частный бизнес", где государство должно поддерживать своих товаропроизводителей, но в то же время не содержать их полностью на иждивении.

В связи с этим на первое место по эффективности выходит индикативное планирование инвестиционного развития АПК, как рекомендательное, основанное на партнерских взаимоотношениях "государство-бизнес", когда разрабатывается четкая структура индикаторов, отражающих основные показатели инвестиционного состояния предприятия, отрасли, региона.

Основные индикаторы такого планирования группируются по следующим блокам: инвестиционного состояния; инвестиционной привлекательности; ожидания от инвестиционных программ и проектов (индикаторы развития).

Кроме индикаторов в структуру индикативных планов входят регуляторы. Система таких регуляторов социально-экономического развития представляет собой комплекс мер, осуществляемых органами власти, направленных на достижение целевых индикаторов развития, принимаемых всеми участвующими сторонами в качестве регуляторов индикативного планирования: налоговая, бюджетная и тарифная политики, а также административные меры (лицензирование, квотирование). Таким образом, индикативный план – это комплексный документ, состоящий из программ, планов и прогнозов с отлаженной системой оперативного контроля за выполнением плана.

Все плановые показатели по своему назначению, содержанию и форме можно подразделить на количественные и качественные, натуральные и стоимостные, абсолютные и относительные, утверждаемые, индикативные и расчетные, синтетические и индивидуальные. Система показателей, включаемых в план, не может быть неизменной, она зави-

сит от целей и задач планируемого периода. Проблема адекватности показателей особенностям отдельных этапов реформирования хозяйственной системы – одна из самых сложных в числе методологических проблем, характерных для переходной экономики.

Составной частью методологии планирования является методика, представляющая собой совокупность конкретных способов и приемов экономических, технико-экономических и экономико-математических расчетов, необходимых для разработки отдельных видов, разделов и показателей плана, их координации и увязки с рынком, анализом выполнения и других целей.

Важнейшим элементом методологии планирования выступает логика, как система представлений о последовательности и этапах проведения плановых расчетов, упорядоченная последовательность и обоснованность действий, связанных с разработкой планов. Логика планирования меняется наиболее динамично. Она конкретизирует методологию планирования и служит основой для разработки технологии планирования – совокупности процедур сбора, обработки и использования планово-экономической информации.

Основной целью планирования на предприятии (объединении) следует считать его высокодоходную деятельность при максимальном удовлетворении общественных потребностей. В рамках данной цели перед сельскохозяйственным предприятием (интеграционным объединением) в области планирования стоят следующие задачи:

- определение существующих и перспективных потребностей покупателей, анализ способов использования данной продукции, исследование закономерностей покупательского поведения на соответствующих рынках;

- прогнозирование возможных объемов продаж продукции, цен, себестоимости и рентабельности;

- определение потребности предприятия в материально-технических ресурсах и их эффективное распределение по отраслям и подразделениям предприятия;

- определение финансовой возможности предприятия (объединения) для выполнения принятой к исполнению производственной программы;

- обеспечение стратегии специализации, кооперации и интеграции аграрного производства;

- решение программ социального развития трудового коллектива, ЛПХ населения, экологических проблем и рационального использования природных ресурсов;

- достижение согласованности, пропорциональности, ритмичности, непрерывности (поточности) производства на основе сбалансированности развития основных отраслей предприятия.

На уровне сельскохозяйственных предприятий (объединений) считается целесообразным разрабатывать перспективные бизнес-планы (на 3–5 лет), годовые и оперативные планы.

Годовые планы – это годовой производственно-финансовый план; производственные планы внутрихозяйственных подразделений. Оперативные планы – технологические рабочие планы по периодам работ; декадные, месячные, квартальные задания и планы в животноводстве, строительстве, на обеспечивающих и подсобных производствах; планы-наряды на выполнение отдельных видов работ.

По уровню управления планы делятся на общегосударственные, региональные, отраслевые, локальные, на уровне хозяйствующих субъектов и их подразделений.

По функциям исполнения различаются планы, которые должны претворить в жизнь руководители: звена, бригады, отделения, цеха, в целом предприятия, района, области, страны. В зависимости от постановки целей существует тактическое и стратегическое планирование.

Тактическое планирование решает вопросы распределения ресурсов организации для достижения стратегических целей. Тактическое планирование обычно охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды, т. е. является предметом забот среднего и низшего управленческого звена. Основной вопрос стратегического планирования – чего конкретно хочет добиться организация. А потому тактическое планирование сосредоточено на том, как организация должна достигнуть такого состояния.

Стратегия экономической организации – это совокупность ее главных целей и основных способов достижения данных целей. Другими словами, разрабатывать стратегию действия предприятия – значит определять общие направления его деятельности.

Таким образом, под стратегическим планом следует понимать комплект документов, включающих набор частных стратегий (программ, проектов, мероприятий), обеспечивающих продвижение в избранном направлении. Такой план содержит идеи и принципы, которые дают ориентиры для бизнеса, потенциальных инвесторов, местных органов власти и населения, помогая принимать оперативные решения с учетом видения перспективы.

Для разработки и внедрения стратегических планов целесообразно в структуре исполнительных органов власти сельских районов (райисполкомов) создавать отделы стратегического планирования. Главной целью деятельности такой структуры станет определение приоритетных направлений и разработка концепции развития территории, входящей в состав административного района, а также оказание содействия развитию кооперации производителей, чтобы способствовать улучшению экономической, социальной и экологической ситуации, а следова-

тельно, повышению инвестиционной привлекательности, т. е. созданию инвестиционного имиджа территориального образования (района).

Первоочередной задачей данной структуры станет также оценка и инвентаризация ресурсов территории и возможностей формирования новой экономики. Для этого потребуются создать (разработать) специальные программы, в первую очередь предполагающие изучение стратегии основных участников рынка, к числу которых относятся сельхозпредприятия, крестьянские (фермерские) и личные подсобные хозяйства, а также отдельные группы населения.

Концепция стратегического плана развития сельской территории (административного района) в виде общей схемы представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Концепция стратегического плана развития сельского территориального образования (района)

Таким образом, основные элементы стратегического плана должны содержать: глобальную цель развития сельского административного образования (района); основные стратегические направления (частные стратегии) достижения глобальной цели; текущие цели и меры по реализации плана; индикаторы выполнения мер.

Основными этапами разработки стратегического плана являются:

- изучение внешних и внутренних факторов, определяющих развитие сельских территориальных образований;
- анализ состояния сельского территориального образования;
- определение главной цели и стратегических направлений;
- разработка стратегии по каждому направлению;
- распределение ответственности за реализацию плана;
- реализация плана;
- мониторинг реализации плана.

Главная цель и основные направления стратегического плана будут формироваться в результате анализа конкурентных возможностей дан-

ной территории. Здесь можно выделить единую универсальную цель развития любого территориального образования (района, области) – стабильное улучшение качества жизни всех слоев проживающего здесь населения. В понятие "качество жизни" целесообразно включать наличие интересной работы, высокой заработной платы, гарантированные качественные услуги здравоохранения и социального обеспечения, хорошее жилье, общественную безопасность, политическую стабильность, возможности образования, культуры и досуга, качество окружающей среды и др.

Таким образом, стратегический план развития необходим как органам местного управления сельских территориальных образований (райисполкомам) для согласования своих действий и выбора приоритетных направлений распределения ресурсов, так и хозяйствующим субъектам и внешним инвесторам, принимающим решение о своем участии в развитии на перспективу и выдвигающим долгосрочные проекты.

В свою очередь, бизнес-план предприятия – объективная оценка собственной предпринимательской деятельности и в то же время – необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией в экономике страны. В нем описываются основные аспекты деятельности будущего коммерческого предприятия, анализируются проблемы, с которыми оно столкнется, и самыми современными методами определяются способы решения этих проблем. Именно бизнес-планирование помогает руководителям предприятий, предпринимателям оценить свои сильные и слабые стороны, рассмотреть возможность альтернативы, предложить своевременные меры по предотвращению рисков, что обеспечит успех задуманного дела и поможет превзойти конкурентов. При этом важно принимать во внимание нестабильность макроэкономических условий, текущую инфляцию, неплатежеспособность партнеров, активность конкурентов, рост требований к качеству продукции, недостатки экономических и правовых нормативов, жесткость государственного регулирования.

Важнейшие функции, выполняемые бизнес-планом, следующие.

Первая из них связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений его деятельности.

Вторая функция планирования позволяет оценить возможность нового направления деятельности, контролировать процессы внутри предприятия (фирмы).

Третья функция дает возможность привлекать извне денежные средства – ссуды, кредиты, так как в современных условиях без кредитных

ресурсов практически невозможно осуществить любой значительный проект. Вместе с тем получить кредит непросто: главная причина заключается не столько в проблеме высоких кредитных ставок, сколько в возросшей невозвратности кредитов. В такой ситуации банки принимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых следует отметить требования банковских гарантий, реального залога и другие. Однако решающим фактором по предоставлению кредита является, как правило, наличие тщательно проработанного бизнес-плана.

Четвертая функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии также возможно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период времени.

Пятая функция позволяет путем привлечения всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана улучшить информированность всего персонала о предстоящих действиях, скоординировать их усилия, распределить обязанности, создать мотивацию достижения цели.

Основными принципами бизнес-планирования являются:

- комплексность – представляет собой необходимость логической взаимосвязи блоков производственного, финансового, инвестиционного, ресурсного (материально-технических затрат) и маркетингового анализа;

- системность – предполагает взаимосвязь элементов и блоков планирования, целостность используемых механизмов, взаимообусловленность предпринимаемых мер и решений;

- программно-целевой характер – означает четкую постановку целей и задач бизнес-планирования, а также разработку программ и средств их реализации;

- альтернативность – оценка возможных вариантов и выбор наиболее целесообразного из них в сравнении с многими другими;

- обратная связь – постоянное совершенствование предыдущих расчетов и разработок при составлении последующих.

Бизнес-план используется в следующих целях:

- обоснования прогноза и стратегии развития хозяйственной деятельности на перспективу, оптимизации отраслей растениеводства и животноводства, улучшения использования производственного потенциала;
- привлечения инвестиций и получения заемных средств;

- как документ, характеризующий возможности, состояние и перспективы предприятия для организации совместного производства с

другими субъектами хозяйствования на принципах кооперации и интеграции;

организации рациональной и эффективной работы предприятия. В данном случае бизнес-план может использоваться для оптимизации и сбалансированности ресурсов по видам, для налаживания оперативного управления, для контроля за расходом средств, использованием ресурсов и получением дополнительных доходов.

Проведенные исследования показали, что развитие бизнес-планирования в сельскохозяйственных организациях целесообразно направлять в соответствии со следующими положениями:

1. Бизнес-план агропромышленного предприятия является кратким программным документом, дающим представление о целях, методах и средствах осуществления намечаемых мероприятий (реорганизация, привлечение инвестиций и т.п.) и ожидаемых от этого результатов.

2. Бизнес-план позволяет руководству предприятия, вышестоящим органам и потенциальным инвесторам составить объективное представление о задачах и эффективности реализуемых мероприятий, оценить вероятную доходность и целесообразность капитальных вложений в осуществляемые проекты, модели и механизмы.

Ввиду сложности решаемых задач бизнес-планы бывают следующих видов.

Полный бизнес-план, содержащий все расчеты, справки, свидетельства и другие материалы (с вариантами и поисковыми рассуждениями). Он должен храниться у руководителя предприятия и предъявляться ограниченному числу заинтересованных лиц (например, инвестору, банкиру).

Достаточный бизнес-план, содержащий все разделы бизнес-плана (компьютерные версии) по предлагаемому варианту, но не обязательно включающий подробные расчеты по альтернативным вариантам. Он носит доказательный характер относительно перспектив реализации проекта и развития предприятия.

Бизнес-план в виде резюме, представляющий собой краткие выводы по каждому разделу без обоснования и расчетов (может быть приложением к деловому предложению). Он содержит 1–4 страницы текста, "советов без решений", играет роль визитной карточки или рекламы предприятия или продукции.

Примерная структура бизнес-плана предприятия может быть следующей:

1. Концепция бизнеса (резюме).
2. Описание предприятия и отрасли.
3. Характеристика услуг и продукции.

4. Исследование и анализ рынка сбыта.
5. Конкуренция и конкурентное преимущество.
6. План маркетинга.
7. Производственный план.
8. Организационный план.
9. Финансовый план.
10. Финансовая стратегия.
11. Оценка рисков.

Последовательность разработки бизнес-плана состоит из отдельных этапов:

1. Сбор и анализ информации о продукции, услуге.
2. Сбор и анализ информации о рынке сбыта.
3. Анализ состояния конкуренции на рынке сбыта.
4. Анализ состояния, возможностей предприятия и перспективности отраслей.
5. Разработка стратегии маркетинга, товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики.
6. Определение потребности и путей обеспечения зданиями, сооружениями, производственными площадями, оборудованием, кадрами, другими ресурсами.
7. Расчет необходимого капитала, определение затрат, анализ и планирование основных финансовых показателей.
8. Определение источников финансирования, направленности и масштабов проекта, расчет эффективности.
9. Разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта.
10. Решение вопросов риска и гарантий.
11. Составление краткого содержания проекта.
12. Составление аннотации на проект.
13. Оформление титульного листа.

Основными разделами бизнес-плана являются:

1. Титульный лист.
2. Аннотация.
3. Концепция бизнеса (резюме).
4. Характеристика услуг и продукции.
5. Исследование и анализ рынка сбыта.
6. Конкуренция и конкурентное преимущество.
7. План маркетинга.
8. Производственный план.
9. Организационный план.
10. Финансовый план.

11. Финансовая стратегия.

12. Оценка рисков.

Логическая последовательность разработки отдельных разделов бизнес-плана приведена на рисунке 2.

Что касается выполнения такого важного раздела бизнес-плана, как "план маркетинга", то методологию его реализации следует, на наш взгляд, изложить более подробно. Относительно средств реализации такого плана, то здесь мнения расходятся. Одни считают, что план дол-

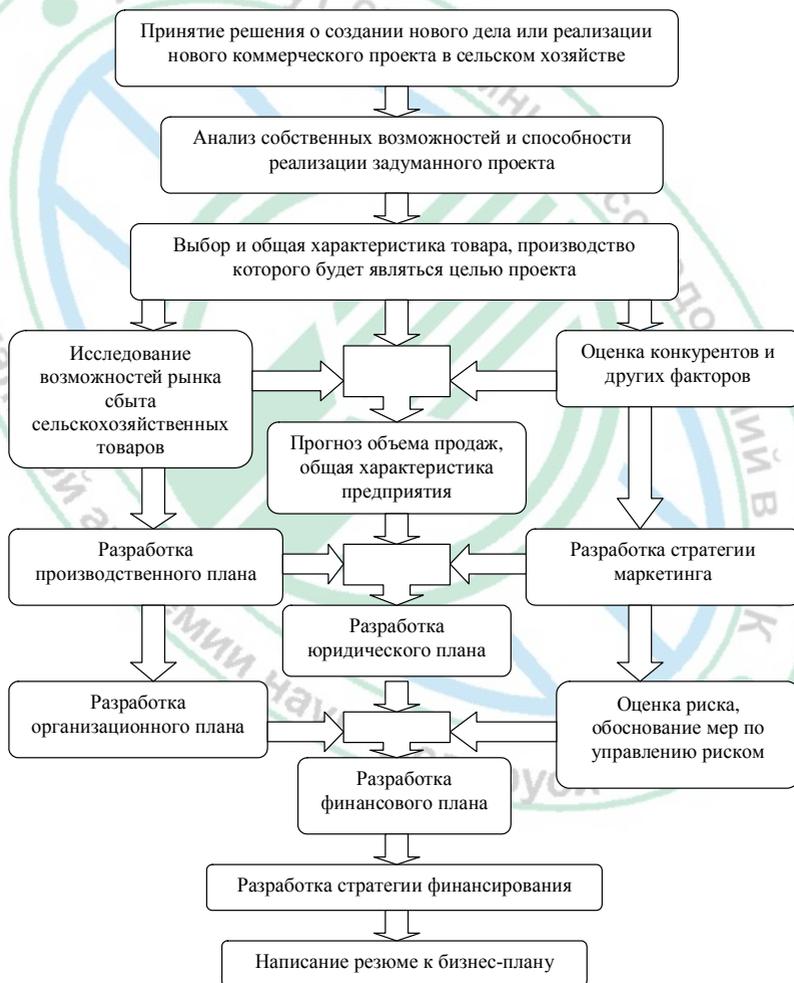


Рис. 2. Сетевой график разработки бизнес-плана

жен быть выполнен любой ценой. Это необходимо прежде всего для отделов продаж, и так должна строиться вся мотивация сотрудников компании. В то же время руководство предприятия (компания) должно понимать, что план – не самоцель, а производная нескольких факторов, но и не простая их констатация.

Согласно другой точки зрения считается, что планирование продаж является вещью довольно неэффективной, так как изменения на рынке вносят в план серьезные коррективы, а потому менеджеров по продажам сложно заставить выполнять полностью возложенные на них обязанности. Хотя последние аргументы являются достаточно спорными, так как рынок, при всей своей многогранности, не претерпевает мгновенных перемен. Во всем мире компании планируют свою деятельность именно потому, что план работает; не подлежат исполнению только нереальные и неконкретные планы.

В данной ситуации наиболее продуктивным оказывается подход, когда план воспринимается как ориентир. В таком случае планирование позволяет подсказать, как может развиваться фирма в ближайшее время (квартал, год), как и на что будут потрачены заработанные деньги. В этой связи, разрабатывая план, необходимо помнить, что он должен быть честным, конкретным (что и за счет чего планируется увеличить), обеспеченным ресурсами (трудовыми, производственными, денежными средствами).

Чтобы план был реальным, перед началом планирования необходимо ответить на следующие вопросы:

- как изменяется объем рынка (растет, уменьшается или остается стабильным);
- как изменяется количество конкурентов фирмы;
- на какой стадии развития находится ваша компания (на подъеме или наблюдается спад активности);
- как проходило исполнение предыдущих планов.

В зависимости от полученных ответов на данные вопросы в готовый план можно вносить соответствующие поправки (коррективы).

Важнейшими стадиями бизнес-планирования являются следующие:

1. Подготовительная стадия – формирование перспективной бизнес-идеи, принятие решения о разработке системы финансового обеспечения, подготовка бизнес-плана, открытие финансирования, создание группы разработки бизнес-плана.

2. Стадия разработки бизнес-плана – формулировка целей (концепций), сбор исходных данных, выбор методики расчета и компьютерных систем, проведение необходимых экономических расчетов и подготовка бизнес-плана, его утверждение.

3. Стратегия продвижения бизнес-плана – организация и проведение его презентации, переговоры с потенциальными партнерами и оформление договорных отношений, внесение коррективов в план с уче-

том предложений партнеров и инвесторов, аудит бизнес-плана внешними инвесторами, принятие решения об инвестировании.

4. Стадия реализации бизнес-плана – разработка плана реализации, осуществление программы работ в рамках выполнения бизнес-плана, оценка и анализ соответствия поставленных и достигнутых целей, контроль и систематическое перепланирование.

Основные факторы, определяющие объем, состав и структуру бизнес-плана: специфика вида предпринимательской деятельности; размеры предприятия; цель составления бизнес-плана; общая стратегия бизнес-плана; перспективы роста создаваемого предприятия; размер предполагаемого рынка сбыта; наличие конкурентов.

### **Заключение**

В условиях переходной экономики в системе управления производством основным видом планирования выступает индикативное бизнес-планирование. Это связано прежде всего с тем, что сельскохозяйственному производству присуща не только черта планомерности, но и элементы стихийности (спонтанности). Если под планомерностью в данном случае понимается сознательная организованность всей системы ведения сельского хозяйства, то под спонтанностью – самопроизвольное развитие производства, обусловленное природными факторами. Именно спонтанность объективно существует в сельскохозяйственном производстве и это явление возникает без каких-либо внешних организационных воздействий. По мере развития научно-технического прогресса и внедрения новейших инновационных технологий в системы ведения сельского хозяйства влияние указанных спонтанных процессов снижается.

Несмотря на то обстоятельство, что теоретические и организационные основы разработки бизнес-планов в отраслях АПК те же, что и во всем народном хозяйстве, однако при этом следует учитывать приведенные выше особенности развития сельскохозяйственного производства. Сущность планирования на современном этапе состоит в рекомендательно-ориентировочном характере его показателей, добровольности выбора сельскохозяйственными товаропроизводителями вариантов предлагаемых плановых решений, выраженных, как правило, в прогнозах, программах и других документах. Особенностью такого планирования является включение его в систему экономического механизма рычагов воздействия на товаропроизводителя, потребителя продукции и в целом на рынок продовольствия.

Конечной целью совершенствования планирования выступает повышение действенности и качества планов, обеспечение роста эффективности производства на основе более рационального использования ресурсов, передового опыта отечественных и зарубежных фирм. Основные направления совершенствования планирования на современном этапе сводятся к следующим:

1. Рационализация методологии и практики планирования в направлении усиления роли стратегического планирования экономического и социального развития. В настоящее время особую значимость приобретает разработка планов на длительный период. Как показывает анализ циклов расширенного воспроизводства, оптимальным периодом для долгосрочных планов следует считать пятнадцатилетний, при сохранении и пятилетних.

2. Для концентрации средств (ресурсов) при решении наиболее важных экономических проблем совершенствование планирования должно идти в направлении разработки и включения в план целевых программ.

3. Повышение научно-технического и расчетно-экономического обоснования планов, широкое применение прогрессивных технико-экономических норм и нормативов.

4. Ориентация плановой деятельности на конечные результаты. А потому оценка деятельности и стимулирование коллективов должны осуществляться в зависимости от эффективности используемых ресурсов, полученных конечных результатов.

5. Повышение роли хозяйственных договоров, изменение их роли в процессе планирования. При разработке планов должна четко прослеживаться ориентация на потребителя, платежеспособный спрос населения страны.

#### ***Список использованных источников***

1. Ильина, З. М. Организация планирования и прогнозирования в АПК / З. М. Ильина, Я. Н. Бречко // Экономика организаций и отраслей агропромышленного комплекса: в 2 кн. / В. Г. Гусаков [и др.]; под общ. ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Беларус. навука, 2007. – Кн. 1, гл. 29. – С. 710–744.

2. Личко, К. П. Прогнозирование и планирование развития агропромышленного комплекса: учебник / К. П. Личко. – М.: Колос С, 2007. – 286 с.

3. Методологические основы планирования и прогнозирования АПК на региональном уровне / В. В. Кузнецов [и др.]; под общ. ред. В. В. Кузнецова. – Ростов н/Д: ГУ "Всероссийский научно-исследовательский институт экономики и нормативов", 2003. – 114 с.

4. Эффективное использование потенциала аграрного производства: монография / Л. Ф. Догиль, А. В. Мозоль. – Минск: БГАТУ, 2008. – 208 с.

5. Справочник нормативов трудовых и материальных затрат для ведения сельскохозяйственного производства / Нац. акад. наук Беларуси: Ин-т экономики – Центр аграрной экономики; под ред. В. Г. Гусакова; сост. Я. Н. Бречко, М. Е. Сумонов. – Минск: Беларус. навука, 2006. – 709 с.

6. Управление в АПК / Ю. Б. Королев [др.]; под ред. Ю. Б. Королева. – М.: Колос, 2006. – 376 с.

*Дата поступления статьи – 9 апреля 2010 г.*