

УДК 005.51:[658.114.2:633.1]

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ЗЕРНОВИХ КОМПАНІЙ

Карпенко Ю.В.

Одеська національна академія харчових технологій

*У статті розглянуто процес планування діяльності державних зернових компаній та запропоновано шляхи його вдосконалення.*

*In the article the process of the operation planning of the State grain companies is reviewed and the ways of its improvement are proposed.*

**Вступ.** Стабілізація відносин на зерновому ринку України в умовах світової продовольчої кризи набула особливого значення. Одним із суб'єктів зернового ринку, за допомогою якого здійснюється державне регулювання ринкових відносин, є державні оператори [1, с. 29-31], до яких належить і державна акціонерна компанія "Хліб України". Незадовільний фінансовий стан державних компаній, що погіршується кожного року, викликав потребу у плануванні їх діяльності.

**Аналіз останніх досліджень.** Останнім часом підвищився інтерес до планування і у вітчизняних науковців, про що свідчить поява багатьох публікацій із зазначеного напрямку [2, 3]. Між тим поки вчені з'ясовують, може техпромфінплан бути корисним в ринкових умовах [3, с. 89] чи потрібні нові підходи до планування [2, с. 24], погіршення фінансового стану державних компаній не залишилося поза увагою уряду країни.

**Постановка проблеми.** Так, питання про необхідність планування діяльності державних компаній було вирішено на загальнодержавному рівні. Водночас виникла потреба аналізу регламентованого державою процесу планування діяльності підприємств та компаній, власником яких вона є, а також його відповідності умовам функціонування зернових компаній.

**Метою статті** є вдосконалення законодавчо регламентованого процесу планування діяльності державних зернових компаній.

**Основний матеріал.** Задля дотримання фінансової дисципліни та ліквідації збитковості державних підприємств КМУ було віддано Розпорядження [4], що зобов'язує розробляти фінансові плани державні підприємства, акціонерні та холдингові компанії, інші суб'єкти господарювання, у статутному фонді яких більше 50 % акцій належить державі, а також їх дочірні підприємства. На виконання вищезазначеного документа було видано Наказ Мінекономіки України [5], який пізніше неодноразово зазнавав змін [6, 7, 8].

Під дію документів [4, 5, 6, 7, 8] підпадають державні підприємства та компанії, у т.ч. ДАК "Хліб України", до складу якої сьогодні фактично входить 72 заготівельних та зернопереробних підприємства.

Ми проаналізували законодавчо регламентований порядок планування діяльності державних підприємств та компаній та з'ясували, що вищевказаними документами визначаються напрямки використання фінансових ресурсів та плануються фінансові результати діяльності. Тобто процес планування має суто фінансовий характер. Між тим поза увагою залишаються інші аспекти, що потребують планування. Так, не плануються показники реалізації продукції в натуральному вимірі, витрат на її виробництво та збут, потреб у сировинних та трудових ресурсах, соціальних гарантій працівників тощо.

Згідно із законодавчими документами, всі дочірні підприємства ДАК щорічно складають фінансовий план з поквартальною розбивкою. Крім запланованих показників, він містить довідкову інформацію щодо фактичних даних минулого року та планових показників поточного періоду. Разом з тим ДАК формує консолідований фінансовий план компанії шляхом зведення показників відповідних планів дочірніх підприємств для врахування його даних при формуванні Держбюджету на наступний рік. За формою плановий документ ДАК та її дочірніх підприємств однаковий. Планування діяльності останніх в розрізі їх підрозділів не здійснюється, що, на нашу думку, порушує принцип системності планування. Також ми б хотіли підкреслити, що плановим періодом у зазначеному документі встановлено саме календарний, а не прийнятий в міжнародній практиці для зернопереробних та хлібоприймальних підприємств маркетинговий рік.

В разі зміни внутрішнього або зовнішнього середовища підприємств можливо однократне внесення коректив у розроблений план у період, що передує плановому, а також двічі впродовж планового періоду. На нашу думку, є незрозумілим, на чому ґрунтується саме такий порядок внесення змін, та чи достатньо його для забезпечення реалістичності розробленого плану.

Державна компанія здійснює контроль за виконанням показників фінансових планів дочірніх підприємств, які щоквартально та щорічно звітують їй про виконання. ДАК, у свою чергу, подає звіти

про виконання консолідованого фінансового плану Мінекономіки України з поясненням причин найбільш значних відхилень фактичних показників від запланованих. У звітах наводиться розрахунок абсолютного та відносного відхилення, але не здійснюється пофакторний план/факт аналіз, що не дозволяє виявити та усунути найбільш вагомні причини негативних відхилень.

Фінансовий план ДАК "Хліб України" та її дочірніх підприємств складається з трьох частин:

- формування прибутку підприємства;
- розподіл чистого прибутку;
- обов'язкові платежі підприємства до бюджету та державних цільових фондів.

За структурою перший розділ фінансового плану подібний бухгалтерській формі звітності № 2 "Звіт про фінансові результати" та містить показники доходів (від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності), витрат та фінансових результатів підприємства. До фінансових результатів діяльності, що відображаються в даному розділі, відносяться: валовий прибуток, результат від операційної діяльності, звичайної діяльності до оподаткування, а також чистий прибуток. Слід зазначити, що в фінансовому плані дочірніх підприємств ДАК величина валового прибутку, собівартості реалізованої продукції та доходів від основної діяльності розшифровується за її видами: реалізація зерна, круп, борошна, комбікормів, їх давальницька переробка, послуги із зберігання тощо. Чистий прибуток в даному документі надається не тільки в сальдовому, але й в розгорнутому вигляді: з чітким зазначенням величини прибутків та збитків.

Звертає на себе увагу той факт, що згідно з [5] величина валового та чистого прибутку кожного планового року може тільки збільшуватися у порівнянні з прогнозними даними поточного періоду. У протилежному випадку відсутність вагомних причин зменшення вказаних показників може призвести до повернення фінансового плану на доопрацювання. Ми вважаємо, що хоча безпосередньо документом [5] чітко не встановлюються цільові показники діяльності державних підприємств, але в якості останніх виступають саме валовий та чистий прибуток.

Розподіл чистого прибутку виконується в однойменному (другому) розділі фінансового плану з метою визначення пропорцій між його споживанням та накопиченням. В даному розділі встановлюється сума чистого прибутку, визначається його розподіл у фонди: розвитку виробництва (з обов'язковим зазначенням напрямків застосування), матеріального заохочування тощо. До того ж обов'язково надається величина нерозподіленого прибутку. У консолідованому фінансовому плані державної компанії вищезазначені показники встановлено на рік та деталізовано в розрізі кварталів, а для дочірніх підприємств ДАК розподіл прибутку не планується зовсім: вся сума чистого планового прибутку додається до нерозподіленого прибутку минулих років. Останнє означає накопичення чистого прибутку дочірніми підприємствами без права його використання.

Третій розділ передбачає сплату податків та відррахувань до державних цільових фондів, регламентуючи тим самим відносини підприємства (компанії) та держави. Його дані використовуються при формуванні Держбюджету країни на наступний рік.

До фінансового плану додаються такі таблиці:

- елементи операційних витрат;
- капітальні інвестиції;
- коефіцієнтний аналіз;
- рух грошових коштів;
- довідка до фінансового плану.

У першій таблиці заплановано склад операційних витрат за їх елементами: матеріальні витрати (з відокремленням витрат на сировину, матеріали та паливо, енергію), витрати на оплату праці, відрхування на соціальні заходи, амортизація та ін. На нашу думку, практичне значення розрахунку собівартості в розрізі економічних елементів у даному випадку, викликає сумніви. Виконання такого розрахунку для порівняння матеріалоемності та трудомісткості продукції окремих дочірніх підприємств або аналізу структури її собівартості не має сенсу. А для встановлення суми витрат на виробництво та реалізацію продукції підприємства в цілому, планування собівартості повинно здійснюватися більш детально.

Витрачання коштів на будівництво, модернізацію, капітальний ремонт, придбання (виготовлення) основних засобів, оборотних коштів та нематеріальних активів передбачено другою таблицею. Разом з цим документ не містить показників доходності інвестованого капіталу, що, у свою чергу, не дозволяє встановити, чи відбувається процес створення доданої вартості підприємства. Зазначені показники повинні розраховуватися на підставі планового балансу, розробку якого не передбачено запропонованою формою фінансового плану. Відповідно до цього плановий баланс не складається ні державною компанією "Хліб України", ні її дочірніми підприємствами.

Форма третьої додаткової таблиці передбачає розрахунок планових коефіцієнтів: рентабельності продажу, загальної ліквідності, структури капіталу, тощо. Зазначені показники також повинні розраховуватися на підставі планового балансу, розробку якого не передбачено формою фінансового плану та не впроваджено підприємствами ДАК. Отже, вказані коефіцієнти не плануються.

У четвертій таблиці заплановані щоквартальні надходження грошових коштів зіставлені з їх виплатами, на підставі чого виконується розрахунок чистого грошового потоку. Заслужує на увагу факт окремого виділення надходжень та виплат від фінансової, інвестиційної та основної діяльності. Слід відзначити, що у вказаній таблиці не відокремлюється зовнішнє фінансування, що використовується при дефіциті грошових коштів. Отримання та повернення короткострокових кредитів планується в надходженнях та видатках від основної діяльності, що, на нашу думку, ускладнює розробку зазначеного документу.

До того ж, при розробці вказаного документу ототожнюються завдання оперативного та поточного планування. Останнє підтверджується складанням плану руху грошових коштів в розрізі кварталів, що, на нашу думку, недоцільно. Корисність вказаного плану визначається точністю його розробки, а остання зменшується із збільшенням періоду планування. Зазначений план повинен мати оперативний характер з періодом планування – місяць та менше в залежності від умов діяльності підприємства.

Остання (п'ята) таблиця містить інформацію про підприємство, чисельність його персоналу та плановий фонд оплати праці, розшифровує окремі статті доходів та витрат фінансового плану. У зазначеному документі також наводяться види діяльності підприємства, його фінансові зобов'язання (з відокремленням кредитного продукту, його цільового призначення, суми боргу, відсоткової ставки та забезпечення).

Проведений аналіз законодавчо регламентованого процесу планування діяльності державних зернових компаній дозволяє відокремити ряд його недоліків, систематизованих нами за сферою їх виникнення (див. рис. 1).



Рис. 1. Недоліки планування діяльності державних зернових компаній

Отже, найбільш суттєві, на нашу думку, недоліки пов'язані з порушенням принципу системності планування. Такими недоліками є:

- однобічність, суто фінансовий характер процесу планування, про що свідчить структура планового документу. Відповідно до цього поза увагою уряду та керівництва підприємств залишаються нефінансові показники;
- охоплення процесом планування виключно рівня "підприємство – об'єднання", що не дозволяє визначити, яким чином та за рахунок результатів діяльності яких підрозділів буде досягнуто заплановані підприємством показники;
- ототожнення завдань поточного та оперативного планування, внаслідок чого запропонований план руху грошових коштів не дозволяє досягти фінансової рівноваги підприємств (компаній).

Також ми відокремили недоліки, пов'язані з недосконалістю методики розробки фінансового плану. До них нами віднесено:

- відсутність пофакторного план/факт аналізу у звіті про виконання фінансового плану, що не дозволяє виявити причини негативних відхилень;
- відсутність розподілу планових показників на директивні та індикативні;
- відсутність чітко встановлених плановим документом цільових показників діяльності;
- недосконала методика планування собівартості продукції (в розрізі економічних елементів);
- відсутність можливості оцінки доходності інвестованого капіталу, а отже, впливу планових рішень на створення вартості підприємства в зв'язку з тим, що регламентованою державою формою фінансового плану не передбачено розробку планового балансу.

У відповідності до недоліків процесу планування діяльності державних зернових компаній нами запропоновано наступні шляхи його вдосконалення:

- 1) деталізувати форму плану дочірніх підприємств та представити її в розрізі окремих підрозділів (цехів), що дозволить регламентувати відносини між підприємством та його підрозділами та забезпечити прозорість формування планового результату;
- 2) забезпечити повноту процесу планування діяльності шляхом розробки плану за чотирма розділами: маркетингова програма, план з праці, план собівартості та фінансовий план. Передбачити встановлення цільових показників (у т. ч. нефінансових) за кожним з зазначених розділів. Також необхідно внести зміни у розділ, в якому плануються інвестиції, а саме, передбачити розрахунок показників їх доходності;
- 3) забезпечити гнучкість плану шляхом розподілу показників на директивні та індикативні. Перші з яких встановлюються централізовано та не підлягають перегляду, а другі впродовж планового періоду можуть корегуватися. Виділення директивних та індикативних показників дозволить не тільки обґрунтувати порядок внесення коректив до плану, але й зробити останній більш реалістичним;
- 4) запропонувати в якості одного з документів фінансового плану складання планового балансу, що дозволить розрахувати коефіцієнти третьої таблиці додатку;
- 5) скласти план руху грошових коштів на період менше місяця з врахуванням специфіки діяльності підприємств, що дозволить реалізувати його призначення - забезпечення фінансової рівноваги підприємств (компаній);
- 6) переглянути застосовану методику планування собівартості;
- 7) застосувати методику пофакторного план/факт аналізу у звіті про виконання плану, що потребує зміни форми останнього.

**Висновок.** За результатами проведеного аналізу законодавчо регламентованого процесу планування діяльності державних зернових компаній нами виявлено та систематизовано за сферою виникнення його недоліки. До останніх нами віднесено: порушення принципу системності планування та недосконалість методики розробки фінансового плану. Нами запропоновано наступні шляхи вдосконалення планування в державних зернових компаніях: деталізація форми плану дочірніх підприємств ДАК за підрозділами; розробка плану за чотирма розділами (маркетингова програма, план з праці, план собівартості та фінансовий план) з встановленням цільових показників за кожним з них; розподіл планових показників на директивні та індикативні; перегляд методики планування собівартості. До того ж ми вважаємо за доцільне скласти плановий баланс; розробляти план руху грошових коштів на період менше місяця, застосовувати методику пофакторного план/факт аналізу.

Розробка поточного плану зернових компаній з врахуванням вищенаведених шляхів вдосконалення процесу планування є об'єктом подальших досліджень.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Кузнецова І.О. Зерновий ринок України: Історія створення та тенденції розвитку. – Одеса: Поліграф, 2008. – 198 с.
2. Папазова Т.Ю. Влияние качества планирования на эффективность деятельности предприятия // Економіка, фінанси, право. – 2006. – № 1. – С. 24 – 26.
3. Падерин И.Д., Полевая Л.М. Система планирования на промышленном предприятии в условиях переходной экономики // Вісник економічної науки України. – 2005. – № 2. – С. 88 – 91.
4. Про складання фінансових планів підприємств: розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 квітня 2005 р. № 95-р // Офіційний вісник України. – 2005. – № 15. – 29 квітня. – С. 50.
5. Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансових планів державних підприємств, акціонерних, холдингових компаній та інших суб'єктів господарювання, у статутному фонді яких більше 50 відсотків акцій (часток, паїв) належать державі, та їх дочірніх підприємств: наказ Міністерства економіки України від 21 червня 2005 р. № 173 // Офіційний вісник України. – 2005. – № 28. – 29 липня. – С. 203.
6. Про внесення змін до Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансових планів державних підприємств, акціонерних, холдингових компаній та інших суб'єктів господарювання, у статутному фонді яких більше 50 відсотків акцій (часток, паїв) належать державі, та їх дочірніх підприємств: наказ Міністерства економіки України від 11 серпня 2005 р. № 244 // Офіційний вісник України. – 2005. – № 42. – 2 листопада. – С. 240.
7. Про внесення змін до Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансових планів державних підприємств, акціонерних, холдингових компаній та інших суб'єктів господарювання, у статутному фонді яких більше 50 відсотків акцій (часток, паїв) належать державі, та їх дочірніх підприємств: наказ Міністерства економіки України від 31 березня 2006 р. № 117 // Офіційний вісник України. – 2006. – № 28. – 26 липня. – С. 441.
8. Про затвердження Змін до Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану державного комерційного та казенного підприємства, господарського товариства, у статутному фонді якого більше 50 відсотків акцій (часток, паїв) належать державі: наказ Міністерства економіки України від 17 січня 2007 р. № 7 // Офіційний вісник України. – 2007. – № 10. – 19 лютого. – С. 53.