

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

*І. М.Клюквіна С.В. Арестов*

**ВНУТРІШНЬОФІРМОВЕ ПЛАНУВАННЯ  
ПРИРОДООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

# ЗМІСТ

## ВСТУП

**Модуль 1. Стратегічне та поточне планування.**

**Тема 1.1 Система внутрішньофірмових планів підприємства.**

**1.1.1 Еволюція економічного (державного) планування.**

**1.1.2 Види внутрішньофірмових планів підприємства.**

**Стратегічне та поточне планування.**

*Терміни*

*Питання для самоконтролю*

*Тести*

*Задачі*

*Знання*

*Уміння*

**Тема 1.2. Бізнес-планування на підприємстві**

**1.2.1 Етапи розробки бізнес-плану.**

**1.2.2 Структура і зміст бізнес-лану.**

**1.2.3 Оформлення і стиль бізнес-плану. Переваги використання бізнес - плану.**

**1.2.4 Типологія бізнес-планів. Основні застосування бізнес-планів.**

**1.2.5 Принципи розробки бізнес-планів.**

*Терміни*

*Питання для самоконтролю*

*Тести*

*Задачі*

*Знання*

*Уміння*

**ТЕМА 1.3 Тактичне (поточне) планування діяльності підприємства.**

**1.3.1 Відмінності в системах прогнозування і поточного планування.**

**1.3.2. Поточне планування і система його планів.**

**1.3.3. Зміст і структура річного плану.**

**1.3.4. Порядок розробки річного плану, зарубіжний**

досвід тактичного планування.  
**1.3.5. Оперативно-календарне планування**  
*Питання для самоконтролю*

*Тести*  
*Терміни*

*Задачі*  
*Знання*

*Уміння*

**Модуль 2. Оперативне планування, контроль виконання  
планів і управління природоохоронною діяльністю.**

**Тема 2.1. Бюджетування і контролінг - інструменти  
планування і контролю.**

**2.1.1. Планування витратних статей основного  
бюджету.**

**2.1.2. Формування зведеного бюджету доходів та  
витрат.**

**2.1.3. Сутність, функції і завдання контролінгу на  
підприємстві. Планування і бюджетування в  
системі контролінга.**

*Питання для самоконтролю*

*Тести*

*Задачі*  
*Знання*

*Уміння*

**Тема 2.2 Планування природоохоронної діяльності.**

**2.2.1 Планування природоохоронної діяльності на  
державному рівні.**

**2.2.2 Склад і зміст плану з природоохоронних заходів.**

**2.2.3 Екологічний моніторинг.**

**2.2.4 Витрати на природоохоронні заходи і їх платежі.**

*Термін*

*Питання для самоконтролю*

*Задачі*

**Перелік використаної і рекомендованої літератури**

## ВСТУП

В умовах ринку кожне підприємство повинне працювати ефективно й діставати прибуток. На її величину впливає безліч факторів макро й мікрорівня. У значній мірі її величина визначається рівнем ціни на продукцію. Тому процес формування ціни на товар у цей час для України актуальний.

У конспекті лекцій розглядаються теоретичні основи та сутність стратегічного планування. Основні цілі стратегічного планування, управління природоохоронною діяльністю, довгострокові програми природоохоронної діяльності підприємств. Рішення задач по охороні навколишнього середовища при розробці бізнес-планів, схем розміщення підприємств, екологічних програм.

У конспекті лекцій з використанням методу графічного моделювання й мікроекономічного аналізу викладена методика знаходження оптимального обсягу випуску продукції, реалізованої на конкурентних і неконкурентних ринках, і відповідної йому ціни. Показано методи прийняття та обґрунтування планових рішень. Планування інноваційних та інвестиційних діянь, економічна ефективність здійснення природоохоронних заходів. Інвестиційні проблеми раціонального природокористування. Основна мета планування природокористування. Значення розробки комплексних цільових програм регіонів. Заходи що закладаються в планах по охороні природних, земельних, водних і лісових ресурсів. По кожній темі для самоконтролю засвоєння матеріалу запропоновані тести, вправи, контрольні питання й завдання.

Конспект лекцій написаний відповідно до програми по дисципліні «Внутрішньофірмове планування природоохоронної діяльності» і може бути використаний студентами при вивченні курсу й підготовки до модульних контрольних робіт по відповідних темах. Студенти заочної форми навчання можуть використати його для самостійного вивчення окремих теоретичних питань і виконання контрольних робіт із цього курсу. Даний конспект складений на основі власного досвіду здобутого під час роботи на кафедрі «Економіка природокористування» і з використанням літератури: 1.Алексеева М.М. "Планирование деятельности фирм". "Финансы и статистика" М., 2003, 245с. 2.Бочаров В.В."Коммерческое бюджетирование". 3.Голубь А.А., Струкова Е.Б. "Экономика природных ресурсов", М.,1998. 4.Дайле А. " Практика контроллинга", "Финансы и статистика", М., 2001, 330 с. 5.Ильин А.И. "Планирование на производстве", Минск, 2003, 648 с. 6.Кислый В.Н. и др. Экологизация управления предприятием. Сумы, «Университетская книга», 2002. 7.Константинов В.М., Челидзе Ю.Б. "Экономические основы природопользования", М., 2001.

# **ВНУТРІШНЬОФІРМОВЕ ПЛАНУВАННЯ ПРИРОДООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

## **Модуль 1. Стратегічне та поточне планування.**

### **Тема 1.1 Система внутрішньофірмових планів підприємства.**

#### **1.1.1 Еволюція економічного (державного) планування.**

#### **1.1.2 Види внутрішньофірмових планів підприємства.**

#### **Стратегічне та поточне планування.**

#### **1.1.1 Еволюція економічного (державного) планування.**

Економічна діяльність ніколи не буває абсолютно стихійною. Ринкові процеси завжди організовуються і плануються. До створення національного державного управління суспільством не диференціювалося в господарчій, оборонній та інших сферах. Власне, усі види планів формувалися в головах суб'єктів управління на підсвідомому рівні з урахуванням традицій та звичаїв. По мірі розвитку суспільства зростала диференціація управління.

З утворенням національного державного управління суспільством стає багато функціональною та ієрархічно організованою системою. Створення національних ринків та держав - тісно взаємопов'язані процеси. Без державної грошової системи, без ліквідації удільних митниць, без уніфікації податкової системи, проведення меркантилістичної і протекціоністської політики, будівництва комунікацій, підтримки промисловців і купців, про єдиний ринок для будь-якої країни не могло бути й мови. Тому в національних державах відбулась диференціація управління економікою:

виникли монетні двори, фіскальні органи, казначейство та галузеві відомства.

Першими об'єктами державного економічного планування були емісія грошей та бюджет країни. Країни - лідери світової економіки відрізнялися від інших саме цілеспрямованою і планомірною грошовою та бюджетною політикою, а керівники країн, які допустили необдумані дії в грошовій та бюджетній сферах, знедолили свої країни на застій та прозябання. К.Маркс пропонував перейти до планомірного соціалістичного способу виробництва. Ця ідея Маркса втілювалась в життя не тільки в соціалістичних, але й в капіталістичних країнах. Вільне підприємництво ніколи не грало вагомої ролі в розповсюдженні нових технологій і техніко - економічних проектів. Жодного великого проекту індустріального та науково - технічного розвитку не було здійснено поза зв'язком з планомірною діяльністю органів державного управління.

А. Сміт згадав про невидиму руку в п'ятій главі свого „Багатства народів“, присвяченій проблемам завозу товарів в Англію. Сміт вважав, що не буде великої шкоди, якщо обмежити завезення до Англії промислових виробів. Вони були введені протекціоністським законом

Кромвеля в 1651 році, згідно з яким в Англію заборонявся ввіз суден із Голландії й встановлювалось мито та обмеження на завезення тканини з Індії, металу з Росії та ін. Закон Кромвеля було скасовано у Великобританії лише через двісті років - в 1850 році, а до цього консервативні англійці лише вносили в нього доповнення по окремим товарам. Протекціоністська політика уряду Англії не називалась, але по суті це було не що інше як засіб планового управління. Ініціатива розвитку в Англії суднобудівництва, металургії, легкої промисловості та інших галузей належало не вільним підприємцям, а державі. Держава акумулювала грошові засоби для інвестицій, підтримувала інноваційні проекти, стимулювала підприємство.

В 1850 році в США був прийнятий жорсткий протекціоністський закон. В цьому ж році Великобританія відмовилась від політики жорсткого протекціонізму і закликала всі країни слідувати принципам фрітрейдерства - вільної торгівлі.

В результаті завдяки протекціоністській політиці США стали світовим лідером, а Великобританія, яка притримувалась фрітрейдерства втратила свій статус лідера світової економіки.

На початку ХХ-го століття Генрі Форд показав зразок підприємства, переходячи від випуску невеликої кількості дорогих автомобілів для дуже заможних людей до масового виробництва авто за цінами, доступними широкому колу покупців. Він зміг здійснити свій проект в американській державі, а не в будь-якій іншій.

Протекціоністська політика американського уряду забезпечила до початку ХХ століття рішення багатьох проблем, без яких масовий ринок автомобілів не можливо було б створити. Долар став світовою валютою, уряд підтримував розвиток фермерського господарства, держава вжила заходи щодо промислової політики направленої на розвиток базових галузей та їх інфраструктури, енергетики та інших. Вона проводила соціальну політику по збільшенню доходів і платоспроможного попиту населення.

Найбільших успіхів Форд досягнув, коли системи регулювання та планування в США діяли не дуже впевнено. Успіх настав після того, як держава створила умови для розвитку ринку автомобілів в США. Залишки ж ліберальних свобод, навпаки привели до кризи 1928-1933 років, викликаною біржовими спекулянтами, причому корпорація Форда постраждала в ході цієї кризи нарівні з іншими.

Після світової кризи 1928-1933 років в США та інших розвинутих індустріальних країнах була проведена революція в управлінні. В частині планування вона почалася ще до кризи. В 1929 роках в США прийняли п'ятирічний план розвитку авіації, який був успішно виконаний.

Після кризи в США різко посилювалось регулювання товарних і фондових ринків. Товарні та фондові біржі трансформувалися таким

чином, щоб виконувати функції планування цін на біржові товари, гроші та цінні папери.

На початку ХХ століття Шумпетер розробив концепцію підприємців-новаторів, які відіграють вирішальну роль в розповсюдженні кластерів нововведень. В 30-х роках в довоєнний час відбувалась науково - технічна революція (НТР).

Існує велика кількість літератури, що розповідає як США, Японія та інші країни створювали інноваційні системи, проводили науково - технічну політику, акумулювали грошові ресурси на інвестиції в НДОКР, до венчурного бізнесу та інновацій. На фоні сотень мільярдів і трильйонів доларів, спрямованих розвинутими країнами на оновлення технологічних структур своїх економік, роль в цій справі окремих підприємців - новаторів важко визнати вирішальною. В відповідальності із специфікою різних країн склалась більшість моделей планування: радянська, американська, французька, японська та інші.

У складі радянського уряду після закінчення громадянської війни був створений ДЕРЖПЛАН. Він на початку розробляв довгостроковий план розвитку економіки країни. Формально він був присвячений електрифікації Росії і називався ГОЕЛРО. Але під час його розробки автори досліджували не тільки електрифікацію, але й проблеми довгострокового розвитку найважливіших галузей народного господарства. Цей план не був директивним. Поряд з ним в 20-ті роки виконувалися й інші індикативні планові розробки (перший в світі міжгалузевий баланс В.Леонтьєв). Для встановлення й розвитку економіки складалися п'ятирічні плани розвитку народного господарства.

Критики планового управління говорять: неможливо з єдиного центру планувати виробництво сотень тисяч товарів і мільйонів найменувань комплектуючих виробів, оскільки це може регулювати лише ринок. Але при директивному центральному плануванні центр виконує лише такі функції планування: зведення й адресування показників, складання узагальнених балансів, затвердження плану та доведення директивних показників до відповідальних виконавців. Директивне планування не заперечує індивідуальне планування самостійних виробників продукції та послуг.

Роботи по довгостроковому плануванню активізувалися лише наприкінці 60-х-початку 70-х років ХХ століття. Найбільш важливішими документами довгострокового планування в 60-80-х роках були комплексні програми НТР, продовольча програма, енергетична стратегія, програми соціально-економічного розвитку території.

Росія на порозі ХХІ століття була позбавлена основного інституту економічного управління - планування. В результаті політики дерегулювання Росія виявилась єдиною великою індустріальною країною, яка здійснює планування методом прогнозних флуктуацій (коливань).

Інша ситуація склалася на Заході. В найвищому ступені планування було розвинуто в США, яке наздогнало СРСР за масштабом та якістю централізованого планування ще в 60-ті роки. Централізоване планування в США генетично веде свій початок з двох джерел: перше - публічне планування на муніципальному та регіональному рівнях, друге - планування великих фірм. Формально в США існує тільки один плановий орган на федеральному рівні, який здійснює розробку й прийняття фінансового плану у вигляді бюджету країни. Структура роботи конгресу і, перш за все, формування розподілу федерального бюджету до того, як він був прийнятий, створювалась публічно великим колективом спеціалістів понад 10 років. Такий серйозний підхід до процедури фінансового планування вивів США на перше місце в світі по ступеню досконалості даного економічного інституту. Перший п'ятирічний план був прийнятий в США в 1928 році, він дозволив США стати лідером в авіа будівництві і, що дуже важливо, в цивільній авіації. Проте еволюція державного планування в США не пішла шляхом п'ятирічних планів. Основним плановим документом на федеральному рівні стали цільові програми. Пік

еволюції програмно - цільового планування в США випадає на 60-70 роки. Найбільш великими міжгалузевими програмами були космічна, металургійна та енергетична.

На державному рівні плануються так звані макротехнології, які об'єднують сотні технологій за випуском низькооб'ємної та високотехнологічної продукції. Еволюція міжгалузевого планування в США привела до створення ефективної системи державного регулювання інновацій та науково-технічних розробок. Паралельно з фінансовим та програмно-цільовим в США розвивалось й територіальне планування. Територіальна федеральна програма такого роду була прийнята після кризи 1928-1933 рр. За змістом вона нагадувала радянський план ГОЕЛРО і була присвячена електрифікації великої території долини річки Теннессі. Американська програма розроблялась і педантично виконувалась за ретельно продуманою процедурою. В США інститут управління цільовою програмою був розроблений вже на досвіді програми розвитку долини річки Теннессі. Еволюція територіального планування на федеральному рівні привела до створення системи різноманітних цільових програм щодо розміщення виробничих сил, охороні навколишнього середовища, широкому спектру соціальних програм. В цілому бюджет США досягнув величезного розміру в 2 трлн. доларів.

Централізоване планування в США не обмежується державним бюджетом і цільовими програмами. В післявоєнний період під патронажем уряду США були створені потужні організації по довгостроковому і стратегічному плануванню. В значних корпораціях



планування виконується директивними методами. Таким чином, економічна перевага США над СРСР в не найменшому ступені була досягнута завдяки кращому розвитку централізованого планування в США.

Поряд з американською моделлю планування існує французька, японська, південнокорейська та інші моделі, в яких на відміну від США планові органи розробляють єдині народногосподарські плани. Ці плани є індикативні, хоча при необхідності вони містили в окремі періоди і директивні показники. Розробка індикативних планів була обумовлена більш високим ступенем участі державних органів в управлінні корпораціями в зазначених країнах в порівнянні з США. Взагалі, рівень розвитку планування треба оцінювати не за формальними ознаками наявності того чи іншого органу або методу планування, оскільки найважливіше - це якість і масштаби планової діяльності.

Якість планування визначається педантичністю дотримання планових процедур: в даному випадку Росія та Україна були далекі від Франції, Японії і Південної Кореї не в меншій мірі, ніж від США. Зараз встановлення планування є необхідною умовою відродження країни. Досвід США та інших країн свідчить про необхідність розвитку усіх форм і видів централізованого планування. Зарубіжний досвід полягає в тому, що в період виходу з кризи і встановлення економіки посилюється пряма участь держави в цільових програмах і галузевих корпоративних планах.

Особливо треба відмітити необхідність створення в країні нової системи планування на рівні підприємств та фірм. В той час, коли на Заході товаровиробники засновують свою діяльність на бізнес-планах, маркетингових розробках, стратегічних програмах, наші компанії носяться по «вільному ринку» з випадковими контрактами.

Еволюція економічного (державного) планування дана в табл. 1.1

Таблиця 1.1 Еволюція економічного (державного) планування

Етапи	Характеристика економічного (державного) планування
Перші об'єкти державного планування	Емісія грошей, бюджет країни, податки
Англія: XVI століття	Політика протекціонізму (заборона на ввезення товару); політика фрітрегдерства (вільна торгівля)
Америка: XVIII століття	- Політика протекціонізму (підтримка базових галузей н/г – енергетика, фермерські господарства);
XX століття	- створений платоспроможний попит населення;
60-70-ті роки	- розробка 5-річних планів (інвестиції в державному масштабі в НДОКР) - розробка цільових комплексних програм (на федеральному та регіональному рівнях): космічні, металургійні, енергетичні, продовольчі, соціальні програми, програми охорони навколишнього середовища. Розвиток довгострокового та стратегічного планування.
СРСР XX століття	- Розробка плану ГОЕЛРО (електрифікації);
60-70-ті роки	- п'ятирічні плани з директивними показниками; - прогнозні програми (енергетична, соціально – економічна, розвиток науково – технічного прогресу).
Зарубіжний досвід	Показує, що в період виходу з кризи та відновлення економіки необхідно посилити пряму участь держави в цільових програмах та галузевих корпоративних планів.

### 1.1.2 Види внутрішньофірмових планів підприємства. Стратегічне та поточне планування.

В даний час існує система внутрішньофірмових планів. Плани відрізняються один від одного по термінах, а також по кількості і точності розрахунку показників діяльності підприємства. Плани складаються на довго-, середньо - і короткострокові періоди. В плануванні використовуються різноманітні методи, табл. 1.2

Показники діяльності підприємства в планах можуть бути орієнтовні

(рекомендовані) в стратегічному плані і обов'язкові (директивні) в поточних річних та оперативних планах. З урахуванням взаємозв'язку різних видів планів, логіки їх складання і визначення планових показників на рис. 1.1 запропонована система внутрішньofірмових планів підприємства.

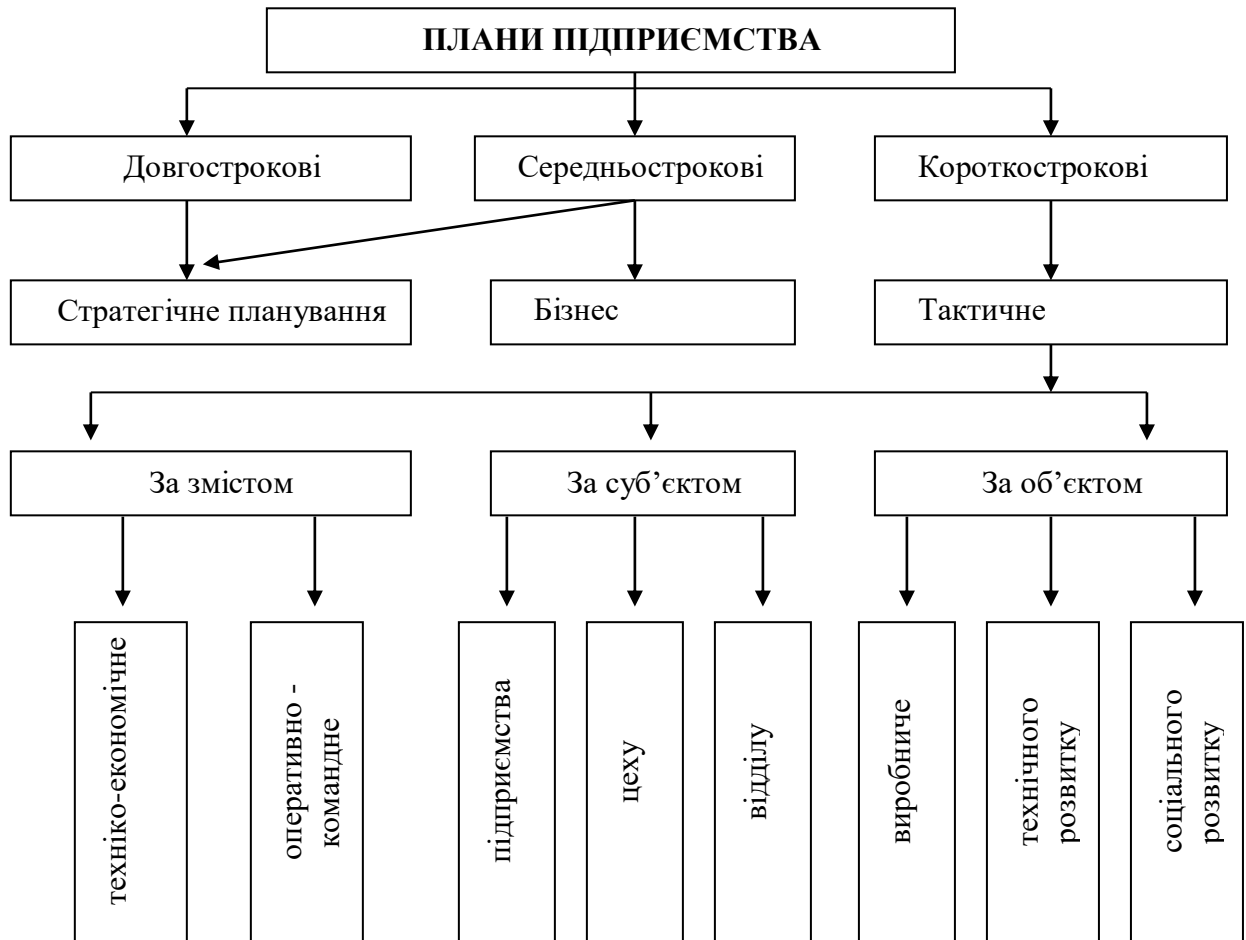


Рис. 1.1 Система внутрішньofірмових планів підприємства

Таблиця 1.2 – Класифікація методів планування

Класифікаційні ознаки	Методи планування
1. Вихідна позиція для розробки плану	- ресурсний (за можливостями) - цільовий (за потребами)
2. Принцип визначення планових показників	- екстраполяційний - інтерполяційний
3. Спосіб розрахунку планових показників	- статистичний - факторний - нормативний - економічно-математичний
4. Варіантність розробки планів	- одноваріантний - багатоваріантний
5. Форми подачі планових показників	- табличний - графічний - логіко-структурний (сітьовий)

Призначення **стратегічного планування** - розробка науково обґрунтованого стратегічного плану фірми.

**Стратегічне планування** - одна з основних функцій системи стратегічного менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль, облік, аналіз, регулювання). Основоположниками теорії стратегічного планування і керування вважаються А. Чандлер, Пітер Друкер, Майкл Портер, Ігор Ансофф, Артур Томпсон, Пилип Котлер, М.Х. Мескон на інші.

Пітер Лоранж називає стратегічне планування інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень. Він дає визначення: «...стратегічне планування являє собою набір дій і рішень, прийнятих керівництвом, що ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей». Він бачить чотири основних види управлінської діяльності в рамках процесу стратегічного планування:

- розподіл ресурсів - це процес розподілу обмежених ресурсів (фонди, управлінські кадри);
- адаптація до зовнішнього середовища - поліпшення відносин фірми з її оточенням (взаємодія з урядом, суспільством, виробничими системами та ін.);
- внутрішня координація - облік сильних і слабких сторін фірми для досягнення ефективних результатів;

- усвідомлення організаційних стратегій розвиток мислення менеджера шляхом формування організації, що може вчитися на минулих стратегічних рішеннях.

Після аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища фірма визначає основні орієнтири своєї діяльності. Розробка стратегії припускає визначення ідеалів і цілей. До ідеалів можна віднести бачення.

**Бачення** - керівна філософія бізнесу, обґрунтування існування фірми, не сама мета, а скоріше почуття основної мети фірми. Це ідеальна картина майбутнього, той стан, що може бути досягнутий при найсприятливіших умовах. Бачення для фірми, що спеціалізується в сфері охорони здоров'я, є наступним: "Ми займаємося бізнесом для збереження і поліпшення людського життя" або "Робити людей щасливими". Будь-яка мета обмежує рамки дій фірми, а у бачення немає фінішної риси, воно створює імпульс для постійного прогресу.

**Місія** більш конкретна, ніж бачення. Місія має фінішні риси - період часу. **Місія** повинна бути сформульована так, щоб її виконання з'єдналося з напругою сил в організації. Місія - це комплексна мета. Місія для відомого банку "Менатеп": "Менатеп" повинен стати надійним міжнародним банком, що пропонує високоякісні послуги організаціям і приватним особам у Росії та Європі".

**Цілі** можуть бути економічні та неекономічні.

До **економічних** відносять:

- кількісні показники (ріст);
- якісні показники

(прибутковість).

**Неекономічні:**

- поліпшення умов праці.

Послідовність розробки стратегічного плану наведена на рис. 1.2

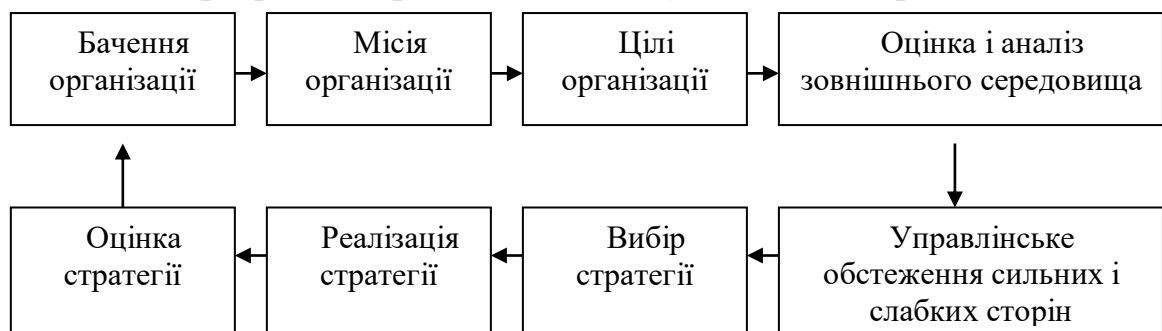


Рис. 1.2 Процес стратегічного планування

З урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів розробляються стратегічні альтернативи. До стратегічних альтернатив відносяться: обмежений ріст, ріст скорочення, сполучення.

Практичний план «Стратегії фірми» містить у собі наступні основні

розділи:

- характеристика фірми;
- стратегія маркетингу;
- стратегія використання конкурентних переваг фірми;
- стратегія відновлення номенклатури продукції, що випускається;
- стратегія розвитку виробництва ресурсів;
- стратегічний фінансовий план фірми;
- стратегія розвитку системи менеджменту;
- інвестиційна стратегія;
- стратегія попередження банкрутства;
- стратегія проведення реінжиніринга (підвищення ефективності).

**Інструментом стратегічного планування є сценарне планування.** Родоначальником підходу, відомого як сценарне планування в 1940-х р., став футурист Герман Кан. В ті роки новий підхід використовувався для аналізу погроз холодної війни. А після академіків Дункана Люси і Гарварда Райффа, з 1950-х рр. В обов'язкову програму для студентів МВА (Master of Business Administration) увійшли так названі «дерева рішень», що були покликані наочно проілюструвати існуючі проблеми. Пізніше Річард Беллман підвів математичну основу під «аналіз дерев рішень».

Сценарне планування – це один з найбільш ефективних системних інструментів сучасного стратегічного аналізу. Історично сценарії виникли як альтернатива одновариантних прогнозів майбутнього розвитку конкретних компаній. Однелінійні прогнози, як правило, досить жорстко задавали єдину траєкторію майбутнього розвитку організації, особливо в умовах турбулентно-змінного хаотичного зовнішнього середовища. Тому при сценарному підході стали розробляти трохи приблизно однаково правдоподібних, але значно контрастних варіантів майбутнього розвитку зовнішнього середовища для конкретної організації. «Сценарій – один з найважливіших інструментів планування, запозичений з «стратегічного арсеналу». У його основі лежить наступне припущення: нехай ми не здатні пророкувати майбутнє, але уможлимований розгляд різних варіантів розвитку подій означає, що ми відкриваємо розум усьому новому – може, його відвідає правильне рішення» (М. Портер).

Будь-яке планування і прогнозування – це спроба заглянути в майбутнє. Чим далі ми намагаємося заглянути в майбутнє, тим більше імовірність помилки при його пророкуванні. Візуально ріст невизначеності при збільшенні терміну планування можна представити собі у вигляді віяла, «ручка» якого знаходиться в сьогоднішній, а широка частина в майбутньому (рис. 1.3).

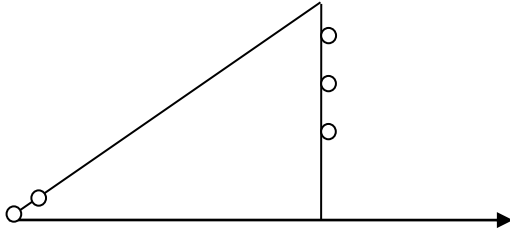


Рис. 1.3 Крпковий прогноз.

Для короткострокового планування (бізнес-план 1-2 року) досить оцінити ризик, тобто невизначеність (відхилення від запланованого результату) найчастіше виражається в десятках відсотків. Зі збільшенням терміну планування невизначеність розвитку подій у зовнішнім середовищі збільшується, у цьому випадку дуже велика імовірність помилки при складанні тільки одного варіанта прогнозу, так званого «точкового» прогнозування.

**Сценарне планування** – підхід до розробки стратегії, що спирається на побудову широкого спектра варіантів розвитку майбутнього, на його основі можуть бути розроблені стратегії, стійкі до впливу різних варіантів майбутніх подій.

Найпростіший, але назавжди найефективніший спосіб побудови прогнозів – це складання оптимістичного, песимістичного і середнього варіантів прогнозу. Існує «морфологічний підхід» до розробки сценаріїв і ряд інших підходів, включаючи побудову складних моделей зовнішнього середовища.

Цей метод унікальний:

- унікальна його мета, спрямована на розширення актуального, живого, що інтуїтивно охоплює сьогодення, яке створює, з одної сторони, більш точний «спогад», а з іншої – віртуальну «реальність» передбачення;
- унікальна його психологічна і гносеологічна основа – «дисциплінована уява»;
- унікальне свідоме прийняття такого відношення між формальним сценарним результатом і інтуїтивним образом – баченням, коли перше – «ніщо», а друге – «усі».

Воно потребує від людини, що його застосовує, досить рідкісне сполучення особистих якостей: сильну інтуїцію, гнучку, але бездоганну логічність, вміння «ужитися» в інші часи і долі, але й одночасно тримати емоційну дистанцію, щоб залишатися дослідником, не перетворивши непомітно для себе в проповідника.

Будь-яка нова справа потребує прийняття важливих попередніх рішень щодо її розвитку. Підприємство – це більшою мірою творчість. Однак перші кроки в підприємницькій сфері потребують ретельного розрахунку й вміння правильно передбачити своє майбутнє. Бізнес-план – дуже гарний засіб для осмислювання цих рішень.

**Бізнес-план** – це план розвитку підприємства, необхідний для

освоєння нових сфер діяльності фірми, створення нових видів бізнесу. Розробляється він як для нового підприємства, що тільки створюється, так і для вже існуючих організацій на черговому етапі їхнього розвитку.

Це типове (уніфіковане) проектне рішення на достатньо віддалену перспективу (3-5-10 і більше років), в якому дається науково-обґрунтована оцінка можливих на даному сегменті ринку кінцевих цільових, економічних, фінансових і інших результатів (трудо­вих, виробничих, соціальних, екологічних) діяльності підприємства, що базуються на реальному виробничому, інвестиційному, матеріально-технічному, організаційному і логічному забезпеченні (В.В. Царев).

Бізнес-план, зазвичай перспективний документ, є важливою основою внутрішньофірмового планування виробництва продукції. Бізнес-план розробляється як для нового підприємства, що знов створюється, так і для що вже існує.

Ступінь диференціації плану в різні періоди часу різний. Зазвичай рекомендується для першого року розраховувати, основні результуючі показники з щомісячним розбиттям, для другого – в поквартальному і лише в третьому році можна обмежитися показниками по року. Він є документом, що постійно діє, повинен систематично оновлюватися, в нього винні вноситься необхідні зміни, пов'язані із змінами, що відбуваються усередині фірми, так і із змінами, що відбуваються на цільовому ринку в рамках національної і навіть світової економіки в цілому.

Бізнес-план подібний до стратегічного плану, який так само охоплює достатньо тривалий відрізок часу. Стратегічний план відрізняється від бізнес-плану тим, що він не містить кількісну оцінку планових показників діяльності фірми.

**Головна мета** розробки бізнес-плану сформулювати або уточнити основну концепцію фірми, тобто спланувати виробничу, господарську, збутову, економічну, фінансову, інвестиційну, соціальну і економічну (природоохоронну) діяльність на найближчий і достатньо віддалений періоди часу в строгій відповідності з потребами цільового ринку і реальними можливостями набуття необхідного вигляду ресурсів. Бізнес-план вирішує наступні проблеми:

- визначає ступінь життєздатності і майбутньої стійкості підприємництва, знижує ризик підприємницької діяльності;
- конкретизує перспективи бізнесу у вигляді системи кількісних і якісних показників розвитку;
- привертає увагу і інтерес, забезпечує підтримку з боку потенційних інвесторів фірми;
- допомагає отримати цінний досвід планування, розвиває перспективний погляд на організацію і її робоче середовище.

Бізнес-план фірми забезпечує рішення наступних основних завдань:



- визначення перспективних напрямків підприємницької діяльності фірми, а так само здійснює вибір економічно найбільш вигідних цільових ринків і можливого місця фірми на них;
- обґрунтування дострокових і короткострокових цілей фірми, стратегій і тактики здійснення;
- вибір складу товарів і послуг (а так само їх параметрів), які будуть запропоновані фірмою споживачам; оцінка виробничих витрат по їх створенню, а так само торгових витрат по їх реалізації;
- виявлення рівня професійної відповідності наявних кадрів сучасним вимогам ринку, а так само оцінка економічної доцільності використовуваних видів мотивації їх праці;
- визначення, складу і зміст маркетингових заходів фірми по вивченню цільового ринку, проведенню реклами, формування попиту, просуванню товарів, стимулюванню об'єму продажів, організації каналів збуту, вибору найбільш доцільних методів ціноутворення і т.д.

Відмінність бізнес-плану від стратегічного плану:

1. Бізнес-план включає не весь комплекс загальних цілей фірми, а тільки одну з них, яка пов'язана із створенням і розвитком певного нового бізнесу.
2. Бізнес-план орієнтований тільки на розвиток, стратегічний план може включати інші типи стратегії (стабілізація, виживання).
3. Бізнес-план має чітко обкреслені тимчасові рамки, після закінчення яких окреслена планом мета і завдання повинні бути виконані (наприклад, після закінчення терміну повинні бути виконані цілі і завдання – побудований завод проектної потужності), в стратегічному плані горизонт часу може рости у міру виконання чергового річного плану його результати аналізуються, це відбивається на коректуванні або перегляді стратегічного плану.
4. У бізнес-плані функціональні складові (плани виробництва, маркетингу та ін.) мають вагоміше значення, ніж в стратегічному плані, є повноправними, рівноважними частинами структури бізнес-плану.

Система прогнозування та тактичного планування пов'язані між собою, так як інформація, отримана на етапі прогнозування використовується на етапі тактичного планування. Однак ці системи відрізняються друг від друга. Поняття «прогноз» та «план» поняття не тождественні. Склад признаков систем прогнозування та тактичного планування наведені в табл. 1.3

**Таблиця 1.3 Признаки прогнозування та тактичного планування.**

Найменування відмітної ознаки	СИСТЕМА	
	Прогнозування	Тактичного планування
Використовувані вихідні дані	Менш достовірні	Більш достовірні
Ступінь повноти використовуваних початкових даних	Менш повна	Більш точні
Вживані математичні методи	Прогностичні достатньо укрупнені результати, що дають моделі лінійне та диференційоване урavn.	Більш точні розрахунки
Масштаб використання графічних методів	Достатньо великий	Обмежений
Об'єкти розгляду	Більш укрупнені	Достатньо диференційоване
Нормативне забезпечення	Відсутнє або порівняно незначне	Частково є або порівняно високе
Характер використання планів	Можливий	Нормативний

Система прогнозування створює наукові передумови для тактичного планування.

Прогноз і план взаємозв'язані, але форми поєднання можуть бути різними:

- прогноз передуює розробці плану;
- прогноз може розроблятися з метою оцінки майбутніх наслідків від реалізації плану;
- прогноз і план можуть розроблятися синхронно (одночасно).

Отже система прогнозування приділяє майбутнє стану об'єкта і сприяє тій, що виробляє науково обґрунтованих поточних планів.

**Тактичне планування** – це сукупність дій, процедур, господарської політики, спрямованих на досягнення поставлених поточних цілей і завдань.

На основі поточних планів складаються оперативні плани до структурних підрозділів. Основна мета оперативних планів – виконання виробничої програми за критеріями кількості, якості, строків і витрат.

**Оперативні плани** залежать від типу виробництва.

**Одиничне виробництво** характеризується виготовленням різноманітних виробів одиничними або невеликими серіями, виконанням одиничних замовлень.

Календарно-планові розрахунки в одиничному виробництві складають:

- розрахунок довго тривалості виробничого циклу виготовлення виробів (замовлень) і побудова циклових графіків з окремих замовлень;
- визначення календарних випереджень і роботі цехів;
- складання зведеного календарного графіка виконання замовлень.

Розрахунки календарно-планових нормативів у **серійному виробництві** включають:

А) визначення розміру партій виготовлення виробів;

Б) визначення нормативного розміру партії деталей і періодичності їх виготовлення;

В) визначення тривалості виробничих циклів обробки партій деталей і календарно-планових випереджень;

Г) побудова календарних планів-графіків роботи виробничих ділянок;

Д) розрахунок заділів.

Оперативне планування у **масовому виробництві** базується на наступних календарно-планових нормативах:

- визначення нормативів заділів (між операційних транспортних, технологічних, страхових);
- побудова графіків роботи ділянок і ліній на короткий проміжок часу (зміну, добу).

Для того, щоб відстежити витрати і доходи на підприємстві необхідно мати план, вести облік і контроль виконання плану, робити аналіз фактичного виконання планових завдань (показників) планів. З цією метою використовуються різні бюджети. Процес бюджетування широко використовується за рубежом.

**Бюджетне керування** – це система планування, обліку, контролю й аналізу діяльності підприємства у фінансовому вираженні. Ця система ведеться у форматі бюджетів по центрах відповідальності. **Бюджет** – це точний розрахунок усіх ресурсів підприємства для досягнення поставлених цілей.

В умовах твердої конкуренції, керівники компаній повинні думати: якими фінансами буде розташовувати їхня організація у визначений період часу? Як оптимальніше використовувати ресурси? Як спланувати і розподілити прибуток? Як скоротити витрати? Ці й інші питання можуть вирішуватися за допомогою бюджетного керування. Для створення системи бюджетного керування на підприємстві створюються центри фінансового обліку, визначається структура бюджету підприємства.

**Бюджетування** – це процес планування майбутньої діяльності підприємства, результати якого оформляються системою бюджетів. Звичайне створення бюджетів здійснюється в рамках оперативного

планування. Виходячи зі стратегічних цілей фірми, бюджети вирішують задачі розподілу економічних ресурсів, що знаходяться в розпорядженні організації. Розробка бюджетів дає кількісну визначеність обраним перспективам існування фірми.

Процес бюджетування дуже трудомісткий. Бюджети складаються для структурних підрозділів і для компанії в цілому.

Виконання плану здійснюється за допомогою системи контролінга. Історичні дані і докази виникнення й існування контролінга свідчать про його зародження при королівських дворах Англії і Франції. Потім деякі функції управління відокремилися, що привело до утворення окремих систем у сфері управління підприємством, таких як системи планування, системи внутрішнього контролю, а в ній як головна складова частина – внутрішній аудит. Робота цих систем у більшості розвинутих європейських країн задовольняє інтереси і потреби менеджерів в управлінні підприємством і контролінг як такий не має там першорядне значення. Напроти, у США, Німеччині значимість його зростає, що зв'язано з історичними особливостями розвитку облікових систем, а також економічними труднощами і проблемами в оподаткуванні цих країн.

Тривалий час бухгалтерський облік був лише засобом реєстрації господарських операцій, методом подвійного запису складання фінансової звітності. Однак уже на початку двадцятого століття стало ясно, що традиційний облік не повною мірою задовольняє потреби керування в умовах загострення конкуренції, ускладнення технології й організації виробництва. Бухгалтерський облік не може одночасно з інформаційною функцією володіти ще і властивостями аналітичного і контрольного характеру.

**Контролінг** – слово походить від англійського *to control* - контролювати, управляти. В англійських країнах використовується термін **управлінський облік**, хоча працівників, у чиї обов'язки входить формування інформації для управління називають контролерами. У теорії практиці керування німецькими підприємствами відсутнє поняття **управлінський облік**. Бухгалтерія чітко підрозділяється на фінансову і виробничу, тому німці запозичили з англійської мови термін *controlling* і позначили їм якісно нове явище в управлінні підприємством.

Якщо визнати, що внутрішньогосподарський облік відбиває процес інтеграції традиційних методів нормування, планування, обліку, контролю й аналізу в єдину систему одержання, обробки й узагальнення інформації для прийняття на її основі управлінських рішень, то дана система управляє підприємством, будучи зорієнтованою на досягнення не тільки оперативних цілей у виді одержання прибутку того або іншого розміру, але і на глобальні стратегічні цілі (виживання підприємства, збереження робочих місць, проведення антикризової політики і т.д.)

Існують різні визначення системи контролінга (Майєр Е., Менн Р.,

Дайле А., Градов і ін.)

У жорстких умовах ринку перед керівниками частіше встає задача недопущення банкрутства і запобігання кризової ситуації, при цьому контролінг являє собою систему забезпечення виживаності підприємства на етапах оперативного і стратегічного управління.

Процес контролінгу інтегрує традиційні методики обліку, аналізу, планування, контролю в єдину систему обробки інформації для прийняття рішень.

Основні причини появи на сучасних підприємствах такого нового напрямку обліково-економічної роботи як контролінг:

- нестабільність як зовнішніх (інтернаціоналізація економічного життя, загострення конкуренції на внутрішніх і світових ринках і т.д.), так і внутрішніх (обсяги виробництва, заборгованості по зарплаті, пошук надійних партнерів і постачальників) факторів висувають додаткові вимоги до системи управління підприємством;

- необхідність пошуку усе більш нових і довершених систем управління, що забезпечують гнучкість і надійність функціонування підприємства, а це припускає вироблення механізмів координації усередині системи управління;

- істотні зміни в організації методології системи інформаційного забезпечення;

- відсутність коментарів різних варіантів управлінських рішень.

**Система контролінга являє собою синтез елементів обліку аналізу, контролю, планування, реалізації яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства (С.Н. Петренко).**

Організація руху інформаційних потоків на підприємстві з метою їхньої оптимізації, тобто одержання тільки тієї інформації, що може бути корисною в прийнятті управлінських рішень.

Діяльність системи контролінга ефективна і доцільна там, де функція управління делегована окремими підрозділами і службами. На це звертає увагу Манн Р., Майєр Е., указуючи на відмінні риси контролінга: «...контроль і управління з боку поступають місце самоконтролеві і управлінню головним завданням яких є підвищення відповідальності кожного окремого працівника».

Координуючи, інтегруючи і направляючи діяльність усієї системи управління підприємством на досягнення поставлених цілей, контролінг виконує функцію **керування управлінням** тобто є механізмом самовимірювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління.

Ціль функціонування системи контролінга – забезпечити прибутковість і ліквідність підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових

зв'язків, при сапоставленні виторгу від реалізації продукції, і витрат, а також уживання заходів по регулюванню виниклих відхилень і оптимізації співвідношення «витрати-прибуток».

### **Терміни**

Еволюція економічного планування, протекціоністська політика, фрітрейдерська політика, індикативні плани, директивні плани, цільові плани, цільові комплексні програми, довгострокове та стратегічне планування, система внутрішньофірмових планів підприємства, види планів, бізнес-планування, бюджети, контролінг.

### **Питання для самоперевірки.**

1. Основні етапи еволюції економічного (державного) планування.
2. Сутність політики протекціонізму й фрітрейдерства.
3. І. Шумпетер про роль підприємців у нововведеннях.
4. Відмінність регіональних планів від цільових комплексних програм.
5. Види внутрішньофірмових планів.
6. Система внутрішньофірмового планування.
7. Основна відміна стратегічного планування від бізнес-планування.
8. Відмінність тактичного (поточного) планування від стратегічного.
9. Основний зміст оперативно-календарних планів.
10. Роль сучасних інструментів планування (бюджетів, контролінга) в розробці різних планів.
11. Сутність тактичного планування.

### **Тести**

1. Стратегічне планування – це:  
А) неперервний процес прийняття управлінських рішень;  
Б) інструмент управління;  
В) вид управлінської діяльності;  
Г) функція менеджменту;  
Д) усі відповіді правильні.
2. Стратегічний аналіз – це:  
А) інструмент прийняття планових рішень;  
Б) система методів і моделей досягнення стратегічних цілей;  
В) спосіб перетворення бази даних в стратегічний план;  
Г) усі відповіді правильні.

3. Тактичне планування – це:
- А) відображення основної мети розвитку підприємства;
  - Б) процес реалізації стратегічної підприємницької структури на певний період часу;
  - В) обґрунтування доцільності впровадження нових ідей, концепцій, пропозицій;
  - Г) пристосування підприємства до існуючих умов господарювання без врахування минулого досвіду.
4. Необхідність планування діяльності підприємства обумовлюється:
- А) обсягом виробленої продукції;
  - Б) джерелами фінансування;
  - В) технологічними процесами;
  - Г) прагненням передбачити майбутнє підприємство.

### **Задачі**

**1.** Визначити ефективність будівництва очисних споруд притоки Дніпра за умовою:

- капіталовкладення для будівництва очисних споруд складають 40 тис. грн.;
- щорічні експлуатаційні витрати – 10 тис. грн.;
- річний економічний ефект від використання рибних запасів складає – 16 тис. грн.;

Після розрахунку зробити висновки. Для порівняння прийняти нормативний коефіцієнт дисконту в середньому по народному господарству.

**2.** Визначити господарський розрахунковий економічний ефект природоохоронних заходів по оздоровленню праці за умов, що:

- загальні інвестиції при впровадженні заходів – 180 тис. грн.
- випуск продукції на досліджувальній ділянці виробництва – 100 виробів за рік;
- собівартість одиниці продукції до упровадження заходів складає 4 тис.грн.;
- собівартість одиниці продукції після упровадження заходів – 3,5 тис.грн.;

Визначити витрати та отриманий ефект. Зробити висновки.

**Знання:** основних етапів еволюції економічного планування, їх вплив на економічний розвиток держави, основних видів внутрішньфірмових планів.

**Уміння:** визначити структуру і зміст кожного виду планів; розрахувати планові показники; використовувати інструменти планування (бюджети, контролінг).

## **Тема 1.2. Бізнес-планування на підприємстві**

### **1.2.1 Етапи розробки бізнес-плану.**

### **1.2.2 Структура і зміст бізнес-лану.**

### **1.2.3 Оформлення і стиль бізнес-плану. Переваги використання бізнес - плану.**

### **1.2.4 Типологія бізнес-планів. Основні застосування бізнес-планів.**

### **1.2.5 Принципи розробки бізнес-планів.**

#### **1.2.1 Етапи розробки бізнес-плану.**

Для розробки бізнес-плану, необхідно отримати увесь комплекс необхідної інформації. **Перший крок** до підготовки бізнес-плану припускає визначення джерел необхідної наукової інформації. Ними можуть бути:

- підручники з бізнес планування;
- урядові установи;
- фірми по управлінському консультуванню і інші подібні організації;
- галузеві видання;
- курси з складання бізнес-планів;
- аудиторські фірми;
- знайомі, колеги, друзі.

**Другим кроком** в роботі над бізнес-планом є визначення цілей його підготовки. Цілі визначаються переліком тих проблем, які повинні вирішити бізнес-план. Дуже важливо зрозуміти, що внутрішні і зовнішні цілі організації можуть бути досягнуті, тільки, якщо створений по справжньому якісний план.

Фірми потребують зовнішнього фінансування. Проте жоден банк і тим більше жоден іноземний інвестор, не дасть грошей бізнесу, який не уміє обґрунтувати заявки, переконливо довести, що ефективно використовуватиме кредит, зможе повернути його в строк, та ще з відсотками. Мізерний за змістом, такий, що приховує важливу господарську інформацію бізнес-план не може відповідати цілям залучення інвесторів.

Визначаючи внутрішні і зовнішні проблеми бізнес планування, необхідно враховувати можливості їх взаємопроникнення. Наприклад, зовнішні цілі - залучення інвесторів, можуть бути краще досягнуті, якщо запропонувати комерційним банкам стати не просто кредиторами, а повноправними учасниками підприємницького проекту. Це викличе додаткову увагу до проекту. Як показали дослідження, для комерційних банків привабливішим представляється не просте виділення кредитів під бізнес-план, а поєднання кредиту з безпосередньою участю в його здійсненні: спільна діяльність, пайова участь в акціонерному капіталі, розподіл прибутку і т.д. Якщо дані моменти будуть виділені в бізнес-



плані це допоможе легше отримати необхідні фінансові ресурси.

Фахівці комерційних банків та інших фінансових компаній, як правило, володіють необхідними навичками в оцінці інвестиційних проектів. У інвестиційних управліннях комерційних банків, враховуючи відсутність потрібного досвіду і знань у підприємців, можуть бути створені спеціальні підрозділи, експерти яким допомагають розібратися в складних проблемах оцінки майбутніх перспектив бізнесу. Таким чином, підприємці можуть розраховувати на серйозну допомогу в рішенні внутрішніх проблем нового

бізнесу на рівні сучасних наукових методів із застосуванням складного економіко-математичного апарату.

Коли внутрішні і зовнішні цілі бізнес планування з'ясовані, можна приступити до **третього кроку** - точного визначення своїх цільових читачів чи будуть це тільки внутрішні учасники організації (що вкрай маловірогідно) або також зовнішні особи, яких організація хотіла б бачити своїми інвесторами, - майбутні акціонери, комерційні банки, венчурні капітали.

**Венчурний, або ризиковий, капітал** - це грошові кошти комерційних організацій, що спеціалізуються в області фінансування підприємницьких проектів на різних стадіях їх здійснення (як на етапі становлення, так і на етапах розширення і модернізації), а так самофінансування окремих ризикових підрозділів - видів бізнесу, що входять в крупну господарську організацію.

Венчурні капіталісти беруть участь у фінансуванні бізнесу через систему боргових розписок, придбання акцій і інших цінних паперів фірми, що потребує фінансування.

**Мета діяльності венчурного капіталу** - вкладення засобів в ризиковані підприємства для отримання високого прибутку.

У країнах з розвинутою ринковою економікою венчурний капітал - звичайне, широко поширене явище. Організаційні форми його різні.

Історично першими формами венчурного капіталу були засоби окремих багатих людей, сімейних організацій, інвестиційних банківських об'єднань. Ці венчурні капіталісти вважали за краще фінансувати вже створені організації, що розвиваються, не йдучи на ризик вкладень в нову справу.

Потім виникли змішані державно-приватні венчурні фонди (у США - малі інвестиційні компанії), які вибрали основною сферою своєї діяльності створювані або недавно створені малі підприємства.

В останні три десятиріччя з'явилося чимало невеликих приватних венчурних компаній. Зазвичай вони створюються в рамках товариств з обмеженою відповідальністю, партнери яких - страхові, пенсійні, добродійні фонди або приватні особи з високими доходами. Нині працюють також відділення венчурного капіталу при крупних фірмах, як

фінансових, так і продуктивних. Існують деякі інші форми венчурного капіталу.

Вибір кола читачів визначає специфіку змісту бізнес-плану, необхідність виділення тих або інших сторін діяльності фірми, економічних показників. Фірма, орієнтована на фінансування за рахунок випуску і продажу акцій, повинна підкреслити розміри дивідендів, порядок їх виплат, якщо організація розраховує на отримання банківського кредиту, в бізнес-

плані потрібно вказати величину відсотків, маючи на увазі їх типові розміри на ринку взагалі і на ринку банківських кредитів зокрема.

Коли автор майбутнього бізнес-плану обкреслив коло своїх майбутніх читачів, він може перейти до наступного, **четвертого кроку** - встановлення загальної структури створюваного документа. Зазвичай бізнес-план включає такі складові частини:

- титульний лист, резюме;
- історію свого бізнесу (якщо підприємство вже діє) у опис продуктів (послуг);
- опис справ в галузі, товарні ринки;
- конкурентів, оцінку і вибір конкурентної стратегії;
- виробничий план;
- план маркетингу;
- організаційний план;
- фінансовий план і оцінку ризику;
- план досліджень і розробок;
- додаток.

**П'ятий крок** - бізнес планування припускає збір інформації для підготовки кожного з намічених розділів бізнес-плану. На цьому етапі необхідно заручитися підтримкою тих людей, які мають необхідні досвід і знання для складання бізнес-плану. Це можуть бути внутрішні учасники – працівники організації, що мають досвід і хороше знання внутрішнього середовища.

Бажано привернути так само зовнішніх консультантів, особливо для використання їх в сферах фінансового прогнозування і маркетингових досліджень ринку. Окрім фінансистів, бухгалтерів, маркетингологів в роботу над бізнес-планом можуть бути залучені економісти широкого профілю (зокрема, що спеціалізуються на макроекономічних проблемах), консультанти по управлінню. Перш ніж зайнятися збором інформації, корисно скласти запитальник, який включає істотні питання по кожному з розділів бізнес-плану.

**Шостий крок** - безпосереднє написання бізнес-плану. Це дуже відповідальний і трудомісткий етап. Головне правило тут: підприємець повинен самостійно написати бізнес-план, навіть якщо це вимагає великої кількості часу і у підприємця не має навиків такого роду роботи.

Допомога консультантів підприємцеві завершується на попередньому етапі, коли

внутрішні і зовнішні консультанти допомагають зібрати необхідну інформацію і здійснюють її первинну обробку. На кінцевому етапі консультанти можуть асистувати підприємцю.

Якщо підприємець передоручає написання бізнес-плану кому – не будь іншому, то наслідком цього є:

- неповне і несистематичне знання підприємцем слабких і сильних сторін своєї організації, основних напрямів її діяльності, можливого майбутнього запланованого проекту;

- відсутність періоду навчання діяльності по плануванню, яке негативно позначиться на майбутніх діях організації (адже планування - це невід'ємний компонент управлінської діяльності);

- невміння підприємця доказове і глибоко продемонструвати переваги свого проекту майбутнім інвесторам, і що не менш важливий, підприємець може втратити довіру інвесторів, недосконалий, не зовсім вдалий, але складений самостійно бізнес-план можна виправити, а ось втрачену довіру відновити набагато складніше.

Коли всі розділи бізнес-плану написані, підприємець повинен підготувати резюме основних ідей бізнес-плану. Загалом, цей крок завершує процес бізнес планування, проте для поліпшення плану корисно буде зробити ще один, **сьомий крок**. Він полягає в тому, що підприємець пропонує готовий бізнес-план для прочитання кому-небудь з авторитетних, але незацікавлених осіб, хто здатний оцінити його роботу на основі конструктивної критики.

Перед тим, як передати бізнес-план зацікавленим читачам, необхідно ретельно продумати і скласти їх список.

І, нарешті, якщо бізнес-план був відхилений, не потрібно впадати у відчай, навпаки, слід тверезо задуматися: чому це відбулося? По якій або яким причинам? Чи було це пов'язано з недбалим оформленням, поганим стилем? Або існують глибші, змістовніші причини: недооблік або переоцінка підприємцем чинників свого майбутнього? У будь-якому випадку бізнес-план може бути перероблений і вдосконалений, за винятком того варіанту, коли вибрані свідомо нереальні орієнтири. В цілому робота по бізнес плануванню - це дуже трудомісткий і достатньо тривалий процес. Підприємцеві доводиться витратити тижні і місяці для створення бізнесплану. Різні фахівці по бізнес плануванню одностайні в тому, що сумарний час необхідне для цього, складає близько 200 годин.

### **1.2.2 Структура і зміст бізнес-плану**

**Титульний лист** має наступний зміст:

- заголовок плану, дата, хто його підготував;
- повна назва і адреса фірми, ім'я підприємця і його домашній телефон;

- для кого підготовлений план;
- іноді рекомендують включити в титульний лист заяву про те, що відомості, що містяться в документі, не підлягають розголошенню - так фіксується право підприємця на свою ідею.

**Зміст** - це найбільш читана частина бізнес-плану, після титульного листа і резюме. Він повинен дати чітке уявлення про весь зміст бізнес-плану. Зміст не повинен бути перенасичений деталями, проте необхідно виділити підзаголовки, найбільш значущих розділів плану і не забути пронумерувати сторінки.

**Резюме** пишеться в останню чергу, після того, як бізнес-план в цілому складений. Воно повинне включати основні положення і ідеї бізнес-плану, висновки, до яких прийшов підприємець.

Структура резюме, повинна складатися з трьох частин:

- введення, включає цілі плану, коротко виражену суть проекту;
- основний зміст: стислий опис всіх ключових елементів бізнес-плану і його основних частин: рід діяльності, прогноз попиту, вартість проекту, джерела фінансування і т.д.;
- висновок: підсумовуються чинники майбутнього успіху фірми.

Резюме повинне бути коротким, зазвичай в три-чотири сторінки. Але краще, якщо резюме поміститься на одній сторінці. Потрібно враховувати, що сила концентрації уваги у майбутніх читачів плану, зазвичай вельми зайнятих і ділових людей, на одному з даних документів не дуже висока, адже їм щодня доводиться працювати з великою кількістю ділових паперів.

Отже, прочитавши одну-дві сторінки плану, вони повинні отримати загальне уявлення про нього.

Резюме - це ключова частина документа і вона повинна бути складена так, щоб у читача виникло бажання продовжити читання бізнес-плану. Тобто резюме повинне привертати не кількістю, а якістю, зважати на специфіку діяльності і запитів потенційних інвесторів.

**Історія бізнесу.** Цей розділ складається в тому випадку, якщо підприємство вже існує, і пройшло певний шлях розвитку. Інформація даного розділу в основному призначена для зовнішніх читачів, тому, обговорюючи історію бізнесу, потрібно назвати реальний успіх який фірма досягла у минулому.

Розділ повинен розповісти про те; коли бізнес був заснований, які основні етапи його розвитку, які продукти і послуги були надані для ринку, яка роль вищого керівництва в розвитку бізнесу, як розподілені основні ролі у фірмі.

Підсумки діяльності і досягнутий успіх, необхідно пов'язати з наміченими цілями і орієнтирами. Краще, якщо це буде зроблено в кількісних показниках.

**Опис продуктів / послуг.** І сам підприємець, і його інвестор повинні

точно знати, що, які продукти і послуги планується пропонувати ринку. Тобто бізнес-план повинен включати детальний опис майбутнього товару.

Підприємців дуже дивує, їм здається недоречним бажання банку не просто отримати загальне уявлення про товар, але і знати такі моменти, як упаковка продукту, його дизайн, конкретні властивості товару, ступінь його захисту, обґрунтування ціни. Фахівцям банку дуже важливо знати про якість, а, отже, про конкурентний потенціал товару, тенденції його споживання, а іноді і просто про те, чи існує дійсно цей товар, тобто, чи доведений продукт до товарного вигляду - адже від цього залежить можливість впровадження товару на ринок і отримання доходу.

Питання, які відносяться до опису товару (продукту / послуги), можуть бути наступним переліком:

- конкретний опис товару і способів його застосування, при цьому властивості товару повинні бути зв'язані з потребами його потенційних покупців;

- тенденції застосування даного товару (чи буде з часом його вживання зростати або зменшуватися, чи можливі нові способи його застосування?), яким фірма бачить життєвий цикл свого товару;

- який діапазон подібних продуктів / послуг, пропонованих конкурентами, чи володіє вибраний товар унікальністю у порівнянні з моделями конкурентів, чи вимагає ринок (споживачі) наявності унікальності, специфічності товару;

- який рівень захисту товару, тобто, чи володіє підприємець патентом, авторськими правами, зареєстрованою торговою маркою і т.п.;

- в опис товару повинно входити не тільки перерахування хімічних, фізичних, механічних і т.п. властивостей - тобто власне властивостей товару, але і його дизайн, упаковка, пропонуючи методи застосування, потрібно виділити основні і окремо додаткові, а так само перспективні (якщо це передбачається);

- необхідно пояснити, чому покупці виберуть саме цей товар, а не продукт / послугу конкурентів, тобто які конкурентні переваги має саме пропонований товар;

- у цьому розділі плану можна запропонувати приблизно визначення рівня, ціни, можливості після продажного технічного обслуговування.

**Аналіз положення справ в галузі.** Описуючи галузь, важливо показати абсолютні розміри ринку, чи схилений цей ринок до зростання або застою, основні сегменти ринку (групи споживачів). Потрібно визначити, наскільки чутливий ринок до різних внутрішніх і зовнішніх чинників, чи схильний він циклічним і сезонним коливанням і т.д. Необхідно описати своїх конкурентів, частку ринку, яку вони захопили, сегменти, на які орієнтуються, врахувати інші галузеві чинники.

Важливо зробити висновок про загальну привабливість ринку. Якщо вона задовільна, потрібно визначити свою потенційну частку, дати

прогноз продажів своєї продукції. Він повинен бути виражений як в грошових показниках, так і у фізичних одиницях.

**Оцінка конкурентів і вибір конкурентної стратегії.** Богато підприємців схильні недооцінювати небезпеки конкуренції, відзначаючи: "У нас немає конкурентів". Однак навіть якщо фірма - єдиний виробник і продавець в галузі, вона неминуче стикається з конкурентними силами. Ними можуть бути нові (потенційні) конкуренти, що упродовжуються в галузь, конкуренція з боку товарів - заміників, постачальників (продавців), клієнтів (покупців).

Підприємцям не можна забувати про те, що одними з найбільш серйозних конкурентних сил на вітчизняному ринку є іноземні компанії, які привертають покупця якщо не якістю, то доступними цінами і помітнішою упаковкою і дизайном товару. Ці фірми не роблять знижки на недосвідченість підприємців і загальну недосконалість ринку, вони діють жорстоко, підкоряючись власним стратегічним цілям, а не нашим уявленням про конкуренцію. Отже в конкурентній боротьбі з ними вітчизняні підприємства повинні удаватися не до доморослих рецептів і віджилим уявленням, а до випробуваної в міжнародній практиці конкурентним стратегіям, у тому числі і в першу чергу до тих, які були запропоновані професором Портером: лідерство у витратах, диференціації.

У бізнес-плані повинні бути описані вибрані стратегії і їх конкретне застосування.

Коли конкурентна стратегія вибрана, підприємцю потрібно вирішити:

1. Як краще реалізувати її?
2. Чи потрібна для здійснення стратегії реорганізація структури підприємства (переобладнання виробництва, залучення нових фахівців і т.п.)
3. Якою повинна стати фінансова структура, необхідна для здійснення стратегії?
4. Чи потрібно йти з традиційного ринку (якщо мова йде про підприємство, що вже діє)? Якщо традиційний ринок доповнюється новим, то на якому з них потрібно сфокусуватися?
5. Чи можливо, підвищення прибутку без зміни поточної конкурентної позиції фірми (це так само питання вже працюючого підприємства)?

Якщо підприємець серйозно вирішив змінити свою стратегію або тільки упродовжується на конкурентний ринок, він повинен передбачити можливі у відповідь дії конкурентів:

- ступінь вірогідності відповідей дії;
- їх можлива дія на фірму;
- коли це може відбутися;
- наскільки агресивними вони будуть;
- чи є можливість ухилення від особливо агресивних дій.

**План виробництва.** Головне правило при написанні цього розділу: виклад повинен бути гранично простим, не потрібно зловживати застосуванням технічного жаргону, оскільки читати цей розділ, швидше за все, будуть люди без спеціальної інженерної освіти.

Разом з тим не можна думати, що фінансистів не цікавить виробничі проблеми і їх обґрунтування - всі головні компоненти виробничої системи повинні бути описані в бізнес-плані.

Крім технічного опису план виробництва повинен включати економічні розрахунки витрат виробництва. Крім того, повинні бути дані відповіді на наступні питання:

- Які основні методи виробництва і технології?
- Яка загальна структура виробничого процесу, операції по випуску товарів?
- Чи можливе досягнення переваги в операціях?
- Яка сировина і матеріали необхідні?
- Хто основні постачальники фірми?
- Чи виявлені критичні чинники ("вузькі місця")?
- Які потужності необхідні для організації виробництва?
- Чи існують на підприємстві вже задіяні потужності?
- Які можливості їх розширення, витрати (витрати), пов'язані з розширенням потужностей і період розширення?
- Чи може підприємство розраховувати на ефект масштабу виробництва?
- Яка передбачувана структура витрат?
- Як часто трапляються непередбачені обставини при виконанні виробничих операцій?
- Як здійснюється контроль якості?
- Склад устаткування якщо існує, так і необхідного, як здійснюється його вибір?
- Де буде розташовано виробництво? Вимоги до виробництва з боку місцерозташування і географічних умов?
- Яка робоча сила, необхідна для ведення виробництва сьогодні і в майбутньому?
- Чи відповідає кваліфікація працівників, можливостям специфіці устаткування?

**План маркетингу.** Для того, щоб досягти успіху, фірма повинна створити ефективний ринок для свого товару. Основні кроки по створенню такого ринку описує маркетинговий розділ бізнес-плану.

Мало просто виробити добрий продукт, запропонувати яскраву технічну інновацію. Потрібно також завоювати покупців цього товару, привернути до нього людей, які володіють здатністю оплачувати покупки, тобто створити платоспроможний попит на свій товар. Маркетинговий розділ бізнес-плану потрібний для того, щоб:

- підприємець міг усвідомити основні цілі і завдання, стратегію маркетингової діяльності фірми;

- працівники маркетингових підрозділів могли використовувати план як керівництво для дій з освоєння і створення ринку свого товару;

- інвестори могли переконатися в достатній ємності і перспективності ринку.

Маркетинговий план повинен охоплювати всі елементи маркетингу і відповідати на наступні питання:

-Які основні характеристики покупців на тому галузевому ринку, на який орієнтується підприємство?

-Які групи покупців по рівню доходів, демографічній ознаці, поведінковим принципам і т.д. На який з сегментів має намір орієнтуватися підприємство?

-На яке місце (частку) в даному сегменті ринку може претендувати бізнес?

-Визначаючи свою позицію на ринку, чи має намір фірма потіснити конкурентів, пропонуючи подібні товари, або спробувати знайти свою нішу?

-Яка основна методика розрахунку ціни на товар фірми? Який чистий дохід забезпечить фірмі вибраний рівень ціни?

-Чи передбачені системи знижок і пільг для покупців?

-Які канали розповсюдження товарів використовуватиме фірма?

-Чи буде вона удаватися до послуг оптових і/або роздрібних торговців або пропонувати товар споживачеві безпосередньо, без посередників (наприклад, через фірмові магазини - салони)?

-Чим обґрунтований вибір тих або інших посередників?

-Які заходи зробить фірма для ефективного просування своїх товарів?

-Які із способів просування - рекламу, стимулювання збуту, пропаганду, особисті продажі - має намір застосовувати?

-Як буде, визначатись бюджет для фінансування просування товарів?

-Чи буде організований відділ по зв'язках з громадськістю?

-Чи буде фірма застосовувати систему технічних гарантій на свою продукцію?

-Як планує організувати післяпродажний сервіс?

**Організаційний план.** Організаційний план знайомить з формою власності, вибраною фірмою питаннями керівництва, розподіл повноважень і відповідальності, типом організаційної структури фірми.

Орієнтирами для складання плану можуть служити наступні питання. Яка форма власності підприємства (товариство, акціонерне суспільство і т.д.).

Хто основні пайовики і акціонери організації (іноді рекомендують привести весь список акціонерів (або пайовиків) - для закритої корпорації і список тих акціонерів, хто прямо або побічно контролює



більше 50% акціонерного капіталу, - для корпорації відкритого типу).

Схема представлення акціонера може бути такої: ім'я і паспортні дані (або реквізити інституційного пайовика), кількість і клас акцій, якими володіє дана особа, - процентне співвідношення акцій, якими володіє дана особа, до загальної величини акціонерного капіталу і треба відповідати на наступні питання:

-Якщо форма власності акціонерна, то скільки акцій і якого класу все було випущено і передбачається випустити?

-Які основні положення про права голосування, процедуру виплати дивідендів, фінансову конверсію для кожного класу акцій?

-Хто входить до складу ради директорів і правління корпорації? Перерахуйте членів ради директорів і правління з вказівкою імені, адреси, можливо, короткої біографічної довідки. Також необхідно вказати посаду, кваліфікацію, досвід, освіту кожного з них. Краще зробити це у вигляді короткого резюме.

-У чому виражається участь власників і ради директорів у повсякденному управлінні фірмою?

-Як розподіляються повноваження серед керівників фірми?

-Які основні риси контрактів що укладаються з менеджерами фірми? Як здійснюються винагороди менеджерів?

-Чи застосовує фірма різні форми участі працівників в акціонерному капіталі фірми? Якщо так, то конкретно, які?

-Яка організаційна структура фірми, спосіб взаємодії підрозділів один з одним?

-Структуру організації краще зобразити у вигляді схеми, яка наочно пояснить внутрішній устрій організації, взаємодію різних її частин, напрям організаційних потоків.

Якщо фірма існує вже декілька років, необхідно описати історію формування власності, які відбулися в ній.

Розповісти так само про батьківську компанію або дочірні суспільства, якщо такі існують. З цієї точки зору схема організації може бути доповнена відомостями про частку акцій, якою володіє кожна з компаній, і її права при голосуванні.

**Фінансовий план.** Як і всякий фінансовий план, фінансовий розділ бізнес-плану включає три основні планові документи: баланс організації, план прибутків і збитків і прогноз руху готівки. Крім того, при складанні бізнес-плану проводиться так званий аналіз чутливості.

**Аналіз чутливості** - це метод вивчення змін чистій дисконтованій вартості проекту у зв'язку із змінами основних параметрів проекту - витрат на дослідження і розробку будівельних витрат, розмірів ринку, ціни, витрат виробництва, витрат на рекламу і збут і т.д.

**Чиста дисконтована вартість** -це показник ефективності інвестиції,

зроблених в рамках підприємницького проекту.

**Дисконтування вартості** - це визначення поточної вартості майбутніх грошових доходів фірми, які повинні бути отримані в результаті реалізації проекту. Чим вище дисконтована вартість проекту, тим він ефективніший.

Формула, по якій розраховується дисконтована вартість:

$$PV=CF/(1 + r)^n ;$$

де PV- дисконтована вартість проекту;

CF - чистий кеш-флоу (потік готівки) в майбутній період часу. Кеш-флоу -це сума чистого доходу і амортизації, тобто сукупні накопичення, що характеризують грошове збагачення фірми;

r- ставка відсотка; . . . . .

n - число років, за яке проводиться підсумовування доходу.

**Чиста дисконтована вартість** - це дисконтована вартість за вирахуванням первинних інвестицій.

$$NPV = PV - I, \text{ де}$$

NPV - чиста дисконтована вартість;

PV - дисконтована вартість;

I – первинні інвестиції.

Критерієм ефективності бізнес проекту є позитивна величина чистої дисконтованої вартості. Таким чином, аналіз чутливості дозволяє визначити, чи не приведуть зміни ключових параметрів проекту до зниження чистої дисконтованої вартості до негативної величини, тобто до втрати ефективності проекту. Іншими словами цей метод визначає, наскільки чутливий проект до змін. Попереднє застосування аналізу чутливості в рамках бізнес планування дозволяє знижувати підприємницький ризик, уникати непродуктивних вкладень капіталу.

Приклад. Застосування аналізу чутливості на конкретному прикладі. Уявимо, що бізнес-план складаємо для проекту будівництва заводу по виробництву міні-тракторів. Для проведення аналізу чутливості розрахуємо чисту дисконтовану вартість, виходячи з кеш-флоу, отриманого за перших 10 років діяльності підприємства. Для цього заповнимо таблицю 1.4 про доходи і витрати фірми за перспективний період.

Таблиця 1.4 – Розрахунок кеш-флоу за 10 років.

Доходи і витрати підприємства	Нульовий рік	З 1-го по 10-й рік
<b>Початкові інвестиції</b>	100.000.000	
<b>Продажи</b> Продано одиниць Ціна на 1 один Всього		200.000 5000 1.000.000.000
<b>Витрати</b> Постоянні витр. Переменні витр. Амортизація Всього		130.000.000 150.000.000 100.000.000 380.000.000
<b>Валовий дохід</b>		1.000.000.000 <u>-380.000.000</u> 620.000.000
<b>Податки (50%)</b>		310.000.000
<b>Чистий прибуток</b>		310.000.000
<b>Кеш-флоу</b>		410.000.000

Якщо річна процентна ставка рівна 15%, тоді:

$$NPV = 410\,000\,000 / (1 + 0.15) - 100\,000\,000 = 101\,485\,140 - 100\,000\,000 = 1\,485\,140 \text{ грн}$$

Чиста дисконтована вартість, як показують розрахунки, позитивна. Отже, в стабільних умовах, за відсутності змін, проект ефективний.

Введем в розрахунки чинник змін. Припустимо, що змінам піддається величина постійних витрат, вони збільшуються до розміру 180.000.000. Таке зростання постійних витрат зменшує сукупний "кеш-флоу" до 360.000.000. Тоді нова чиста дисконтована вартість буде рівна:

$$NPV = 360\,000\,000 / 1.15 - 100\,000\,000 = -11\,013\,505 \text{ грн}$$

Отже, при не дуже значній зміні постійних витрат отримуємо негативну величину NPV і можемо зробити висновок про високу чутливість проекту і, очевидно, про необхідність його перегляду.

Таким же чином на підставі аналізу чутливості можна розрахувати зміну NPV у зв'язку з дією інших змінних. Отримані результати узагальнюються в таблиці 1.5 подібній тій, що наведена нижче.

Таблиця 1.5 – Розрахунок NPV по різноманітним сценаріям.

Величина кожної змінної за альтернативним сценарієм				Проектована NPV по кожному з сценаріїв (тис.грн.)	
Змінна	Песимістичний сценарій	Очікуваний сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Попит	150 000	200 000	250 000	-29	+32
Ціна за од. продукції	4 000	5 000	6 000	-23	+26
Постійні витрати	180 000 000	130 000 000	80 000 000	-10	+14
Змінні витрати	190 000 000	120 000 000	110 000 000	-8	+11

Як видно, аналіз чутливості - трудомісткий спосіб визначення ефективності і стійкості проекту (особливо з урахуванням великого числа ключових параметрів бізнес-плану). Проте він окупає себе, оскільки істотно підвищує точність прогнозів, досліджуючи наслідки різних варіантів розвитку.

Ще одна важлива складова фінансового розділу бізнес-плану - це визначення джерел капіталу (фондів), необхідного для діяльності фірми. Ця частина фінансового плану актуальна як для невеликих, тільки вступаючих в бізнес фірм, так і для крупних підприємств, що потребують додаткового припливу капіталу.

Дані про джерела капіталу повинні бути пов'язані з використанням фондів при конкретній вказівці способів і напрямів використання капіталу.

Питання про джерела фінансування можуть мати наступний зміст.

1. Передбачувана система фінансування і його інструменти: чи будуть це банківські кредити, векселі, облігації, опціони, прості і привілейовані акції і ін.

2. Величина відсотків і основних виплат за боргом. Тільки біля третини підприємців указують в своїх бізнес пропозиціях величину відсотків по кредитах, а вказані відсотки зазвичай передбачаються набагато нижчими, ніж що діють на реальному позиковому ринку. Такий підхід, природно, не може зацікавити потенційних інвесторів. Крім того, бажано вказати розпорядок виплат по фінансових угодах.

3. Гарантії або застава, що забезпечують безпеку фінансових угод.

4. Показники фінансового ричага, що визначають рівень ризику проекту, співвіднесені з відповідними середньогалузевими показниками.

5. Список поточних кредитів фірми (якщо вони існують), суми і терміни виплат по кредитах.

6. Податкові переваги, які можуть бути отримані при тому або іншому способі фінансування бізнесу.

При визначенні джерел фінансування рекомендується проводити активну політику пошуків необхідного капіталу.

Різноманітні способи його отримання - від звернення в банк, до венчурних капіталів і випуску акцій і облігацій, до пошуку допомоги у федерального уряду і муніципальних структур через державні субсидії. Процес планування інвестицій і інновацій наведені на рисунку 1.6

**План досліджень і розробок.** Не кожна фірма володіє необхідними можливостями для проведення наукових досліджень і розробок (НДОКР). Адже ця сфера діяльності вимагає значних вкладень капіталу, наявності висококваліфікованих фахівців і менеджерів, високого ступеня спеціалізації виробництва. Тому невеликі фірми, що тільки освоюють бізнес, часто задовольняються використанням вже існуючих розробок, імітацією тих або інших технологій виробництва і товарів.

Якщо ж фірма все-таки припускає або вже проводить дослідження і розробки у відповідному розділі бізнес-плану вона повинна освітити наступні питання:

- величина витрат на дослідження і розробки (зокрема як відсоток від суми продажу за останні декілька років);

- порівняння витрат на НДОКР з відповідними витратами фірм-конкурентів;

- кваліфікація і досвід ключового персоналу у відділі досліджень розробок, кількість зайнятих в цій сфері; оснащеність відділу досліджень розробок, характеристики загальнозаводського устаткування;

- реальні досягнення дослідницького підрозділу і його внесок в загальний успіх організації (з кількісної і якісної точок зору);

- напрями досліджень і розробок, що не мають прямого відношення до створення конкретних властивостей товару (наприклад, дослідження операцій і створення внутрішньофірмових моделей, фундаментальні дослідження); зв'язки підрозділу НДОКР з іншими дослідницькими організаціями, такими, як відділи фірм, університети і учбові інститути,

- форми державної і приватної допомоги по проведенню досліджень і розробок (субсидії, гранти і т.д.);

- доходи, які отримують підрозділ досліджень і розробок від інших організацій (договірні роботи).

Структура і зміст інвестиційного бізнес-плану наведена на рисунку 1.7.

### **1.2.3 Оформлення і стиль бізнес-плану. Переваги використання бізнес-плану**

1. Пропозиції повинні бути короткими, ясними, чіткими, енергійними. Не потрібно даремно витратити слова і надмірно розцвічувати текст (писати красиво). Не варто вкладати в текст дуже, багатозначні і розпливчаті вирази (наприклад, "хтось", або "пан х", якщо можна конкретно назвати людину), читач погано сприймає дуже академічний наукоподібний твір.

2. Не потрібно захоплюватися використанням технічних термінів. Інакше читач може подумати, що автор недостатньо добре володіє предметом, про який пише. Глибоке знання справи в першу чергу виражається в тому, що фахівець може розповісти про нього ясно і дохідливо, не удаючись до специфічних, ходових виразів.

3. Бізнес-план повинен включати інформацію, що тільки відноситься до справи (релевантну). Не варто захоплюватися загальними міркуваннями, екскурсами в чисту теорію або області не пов'язані з даним бізнесом. Наприклад, підкреслюючи циклічний характер продажів свого товару, не потрібно цілком викладати теорію ділового циклу.

4. Ідеї представлені в бізнес-плані, не повинні бути надмірно амбітними. Не потрібно завищувати планку майбутніх досягнень баз обліку реальних можливостей бізнесу, навіть якщо це робиться в рекламних цілях. Потенційні інвестори - банки, держава, венчурні компанії і т.п. - часто набагато краще обізнані про реальне положення справ. Особливо точною і добре обгрунтованою повинна бути інформація про розміри ринку збуту, перспективи зростання, заплановану частку ринку фірми.

5. Дуже допомагає з'ясуванню положень плану використання фотографій, діаграм, графіків, таблиць. Уміле застосування цих засобів істотно підвищує враження про бізнес-план.

6. Необхідно поклопотатися про чітку структуру плану. Матеріал повинен бути роздільний на короткі, добре виділені параграфи. Для позначення різних частин бізнес-плану можна використовувати різні кольори, зразки шрифту і т.д. Добре структурований і оформлений матеріал легко читається, швидше потрапляє в поле зору. Не можна дозволити своєму бізнес-плану потонути в масі подібної продукції, лежачої на столі у потенційного інвестора. Ваш бізнес-план повинен виділятися на загальному фоні.

7. Потрібно особливо виділити основні припущення бізнес-плану, його головні висновки.

8. Не варто обважнювати основні розділи бізнес-плану об'ємною різною інформацією. Якщо вона дійсно необхідна і роз'яснює суть справи, викидати її з бізнес-плану не потрібно. Але краще включити таку інформацію в розділ «Додатки», для того, що б її могли знайти читачі, які

потребують додаткової інформації.

9. Важливо правильно вибрати час для роботи над бізнес-планом. Це заняття вимагає великої зосередженості, тому бізнес-план слід писати тоді, коли над вами не тяжіють серйозні проблеми і все йде відносно гладко.

10. При складанні бізнес-плану не можна забувати про такий важливий принцип, як гнучкість планування. Необхідно визначати основні положення бізнес-плану так, щоб вони могли бути адаптовані до непередбачених змін в середовищі фірми.

11. Загальний об'єм бізнес-плану може бути названий прийнятним, якщо він не перевищує 100 сторінок.

12. Якщо бізнес-план складається для досягнення цілей розвитку і диверсифікації в нові сфери бізнесу для вже існуючого підприємства, він повинен дати відповідь, чи не постраждають поточні, основні операції у зв'язку із запланованими змінами.

#### **Переваги бізнес планування:**

- спонукає менеджерів глибоко і всесторонньо вивчити принципово важливі напрями діяльності фірми на достатньо віддалену перспективу (3-10 років);

- дозволяє забезпечити чіткішу координацію всіма, відділами і службами зусиль, що робляться, по досягненню поставленої кінцевої економічної і фінансової мети, а так само соціальних і екологічних завдань;

- забезпечує встановлення бажаних числових значень, основних показників виробничо-збутової, інвестиційної і фінансової діяльності фірми;

- робить фірму досить добре підготовлену до найбільш вірогідних раптових змін ринкової ситуації (наприклад, ринкової кон'юнктури) сприяє чіткішому формулюванню функціональних обов'язків і визначенню ступеня відповідальності всіх керівних менеджерів фірми;

- дисциплінує виконавців, спонукає всіх учасників об'єктивно поглянути на власні бізнес-проекти, наміри, задуми, пропозиції і достовірно їх оцінити;

- дозволяє інтегрувати власні ідеї з ідеями інших інвесторів (фінансистів, банкірів);

- служить достатньо хорошою науково-практичною базою для реалізації всіх подальших комерційних і підприємницьких ідей; забезпечує керівництво фірми системою практичних рекомендацій, обґрунтованих необхідними розрахунками;

- сприяє підвищенню кваліфікації апарату управління за рахунок більш поглибленого уявлення про ситуації, з якими може зіткнутися фірма в майбутній своїй підприємницькій, комерційній діяльності; допомагає виявити склад груп потенційних споживачів продукції (послуг) в

результаті проведення попередніх маркетингових досліджень і вибрати найбільш ефективну стратегію проведення конкурентної боротьби;

- знижує вірогідність настання процедури реального банкрутства фірми, оскільки заздалегідь попереджається настання катастрофічних наслідків, унаслідок виключення грубих помилок в економіко-фінансових розрахунках і їх обґрунтуваннях (з цією метою розраховуються криза - прогнозні показники, що відображають можливість настання ситуації, що передбачає необхідність здійснення процедури банкрутства);

- надає можливість підвищити рівень керованою фірмою в екстремальній ситуації;

- дозволяє оперативно виявляти внутрішні резерви виробництва і в подальшому ефективно їх використовувати.

Професійна розробка бізнес-плану є завданням настільки трудомістким, що його складання неможливе без використання сучасних ЕОМ і пакетів прикладних програм. Вартість розробки такого бізнес-плану спеціалізованими консалтинговими фірмами досягає 5000 дол.

#### **1.2.4 Типологія бізнес-планів. Основні області застосування бізнес планів**

З урахуванням призначення бізнес-планів, цілей і завдань, що вирішуються з його допомогою приведено класифікацію основних типів, що часто зустрічаються на практиці, бізнес планування.

**Бізнес-план розвитку фірм** - виклад перспектив діяльності фірми на майбутній період для представлення раді директорів або зборам акціонерів з вказівкою основних бюджетних витрат і числових значень економічних і фінансових показників для обґрунтування залучення необхідних за об'ємом інвестицій і ресурсів.

**Бізнес-план заявки на кредит** розробляється з метою отримання на комерційній основі позикових засобів від організації - кредитора. Цей план, наприклад, може бути необхідним для заповнення недоліку оборотних коштів. Повний бізнес-план комерційної операції або інвестиційного проекту - виклад для потенційного партнера або інвестора результатів маркетингового дослідження, обґрунтування стратегії освоєння ринку формулювання планованих кінцевих економічних і фінансових результатів.

**Бізнес-план структурного підрозділу** - виклад вищому керівництву фірми розробленого плану розвитку господарської діяльності підрозділу, метою якого є обґрунтування об'ємів і ступеня пріоритетності централізованого виділення ресурсів або величини прибутку такою, що залишається у розпорядженні кожного окремого підрозділу. Такий бізнес-план особливо важливий для підприємства, що входить до складу холдингової компанії.

**Бізнес-план заявки на грант** складається з метою отримання



фінансових коштів з державного бюджету або добродійних фондів для вирішення соціально-політичних і наукових проблем. Він супроводжується обґрунтуванням прямих і якісних економічних або соціальних вигод для регіону або для суспільства в результаті виділення засобів або ресурсів під пропонований бізнес проект.

**Бізнес-план розвитку регіону** - обґрунтування перспектив соціально-економічного розвитку регіону і об'ємів фінансування. Відповідних програм для органів (наприклад, муніципальних), наділених необхідними бюджетними повноваженнями.

**Бізнес-план створення інтернет-компанії** (відкриття електронного магазину в мережі Інтернет) - обґрунтування необхідними розрахунками економічної ефективності створення і функціонування віртуальної фірми.

**Бізнес-план освітньої установи** - обґрунтування перспектив соціального і економічного розвитку освітньої установи (наприклад, державного вузу або недержавної освітньої установи) і визначення потрібних об'ємів фінансових ресурсів по планових періодах (наприклад, по навчальних роках п'ятирічного плану) для здійснення на сучасній науковій основі і матеріально-технічній базі учбового і виховного процесу в умовах нормальної соціальної захищеності професорсько-викладацького складу, а так само студентів.

**Бізнес-план розвитку національної економіки** - складається в масштабі всього народного господарства і містить основні економічні, соціальні і екологічні показники розвитку на 5 – 10 років вперед.

#### **Основні області застосування бізнес-плану.**

Конкретними областями застосування, бізнес-плану є наступні:

- системи внутрізаводського бізнес планування (адресати – відповідні функціональні відділи і підрозділи фірми);
  - розробка і реалізація плану збільшення об'єму виробництва і збуту готової продукції (адресати - керівництво фірми, інвестори);
  - розробка і реалізація заходів зв'язаних підвищенням конкурентоспроможності вироблюваного товару (послуги), а так само фірми (адресати - партнери, інвестори);
  - розробка стратегій, збільшення власної частки фірми на цільовому ринку (сегменті ринку) - (адресати - керівництво фірми, інвестори);
  - розробка комплексу заходів щодо проведення або підвищення ефективності рекламної компанії фірми (адресат - керівництво фірми);
  - обґрунтування нової, досконалішої структури управління фірмою (адресат - керівництво фірми);
  - розробка і реалізація виходу фірми на ринок (зокрема зовнішній) з новою продукцією, послугою (адресати - партнери, інвестори);
  - розробка і реалізація інвестиційних проектів (адресати - інвестори)
- підготовка всесторонньо обґрунтованих заявок з метою отримання

інвестицій;

- банківських кредитів на розвиток фірми (адресати - комерційні банки) організація і здійснення спільних з іноземними компаніями виробництв і спільних підприємств (адресати - партнери);

- підготовка і здійснення заходів, направлених на відстрочення ухвалення рішень про неспроможність (банкрутстві) підприємств (адресат федеральне управління по неспроможності і банкрутству);

- розробка і обґрунтування заходів щодо створення фінансово - промислових груп (адресати Г'оськомпром, учасники фінансово-промислових груп);

- організація і проведення інвестиційних конкурсів (продажа акцій підприємств, що приватизовувалися (адресати - організатори конкурсів, торгів, інвестори);

- підготовка і здійснення факторингових операцій (адресати - фінансові інститути, що здійснюють факторингові операції);

- підготовка і здійснення операцій фінансового лізингу (адресати фірми здійснюючі лізингові операції);

- обґрунтування пропозицій державних підприємств (адресат - Держкоммайно);

- перепрофілювання існуючої фірми (здійснюване, наприклад, на основі конверсії), вибір нового вигляду, напрямів і способів здійснення комерційних операцій (адресати - інвестори);

- обґрунтування емісії цінних паперів (акцій і облігацій) фірм, що приватизовуються і приватних (адресати - покупці цінних паперів);

- розробка і обґрунтування комплексу заходів щодо забезпечення успішного функціонування і подальшого розвитку державної або недержавної освітньої установи (адресати - інвестори, покупці освітніх послуг);

- обґрунтування збільшення до певного рівня вартості компанії (вартості бізнесу) (адресати - керівництво компанії).

### **1.2.5 Принципи розробки бізнес-планів**

Головними принципами, якими слід керуватися при розробці бізнес-планів, є принципи: безперервності, багатоваріантності, безліч цілей, що реалізуються; кількісні оцінки цілей розвитку, підприємства; науковості; оптимальності; збалансованості, системності; спадкоємності і швидкого (гнучкого) реагування.

**Принцип безперервності** - означає, що роботи по складанню різних планів повинні вестися постійно, без перерв. Для забезпечення реальності планів в них слід оперативно вносити необхідні зміни, які можуть бути обумовлені всілякими змінами в макро і мікросередовищі.

**Принцип багатоваріантності** відображає потребу в отриманні не одного, а сукупності планів. З безлічі отриманих планів перевага повинна

бути віддана якнайкращому з них для конкретних умов виробництва і збуту.

**Принцип безліч цілей** що підлягають реалізації цілей забезпечує як можливість вибору в конкретній ринковій ситуації певної кількості домінуючих цілей, так і рішення оптимізаційних завдань на основі багатоцільового підходу.

**Принцип кількісної оцінки цілей розвитку фірми** означає потребу представляти в цифровому виразі планові показники до досягнення мети функціонування виробництва і збуту готової продукції (послуги). За відсутності таких неможливо формалізувати планово-економічне завдання, тобто розробити адекватну реальним умовам коректну економіко-математичну модель, що практично реалізовується.

**Принцип науковості** означає необхідність побудови різних видів планів на основі економічних і фінансових розрахунків, які базувалися б на правильно вибраних елементах системи планування, достатньо точних даних і прогресивних нормах і нормативах.

**Принцип збалансованості** відображає потребу отримання системи тісно взаємозв'язаних і узгоджених різних видів планів, які ґрунтувалися б на трудових, виробничих і фінансових ресурсах, що реально розташовувалися.

**Принцип оптимальності** полягає в необхідності знаходження і реалізації якнайкращих рішень по екстремальних планово-економічних завданнях.

**Принцип системності** обумовлює потребу проектування всіх елементів системи планування в тісній єдності і взаємообумовленості.

**Принцип спадковості** полягає в тому, що числові оцінки економічних, фінансових і інвестиційних показників, що отримуються в результаті розробки бізнес-планів, повинні повністю відповідати стратегічному плану, розвитку фірми.

**Принцип швидкого (гнучкого) реагування** - припускає необхідність оперативного внесення відповідних корективів в плани виробничо-господарської і інвестиційної діяльності підприємства, обумовлених змінами, що відбулися, в мікро і макросередовищі.

У ринковій економіці важливо також оперативно і адекватно реагувати на сучасні досягнення науково-технічного прогресу. Це дозволить підприємству зберегти високий рівень конкурентоспроможності вироблюваної продукції і фірми.

### **Терміни**

Етапи розробки бізнес-плану венчурний капітал, структура бізнес-плану; бізнес-план; аналіз чутливості; дисконтована вартість; чисте дисконтована вартість; кеш-флоу; процес планування інвестицій; типологія бізнес-планів; принципи розробки бізнес-планів.

### Питання до самоперевірки

1. Етапи розробки бізнес- плану.
2. Основна мета діяльності венчурного капіталу.
3. Структура бізнес- плану.
4. Зміст бізнес- плану.
5. Дисконтована вартість.
6. Чиста дисконтована вартість.
7. Процес планування інвестицій.
8. Переваги бізнес планування.
9. Типологія бізнес- планів.
10. Основні області застосування бізнес- планів.
11. Принципи розробки бізнес- планів.

### Тести

1. Потреба в бізнес- планах зумовлена:
  - а) недоліками в методиці розробки поточних і стратегічних планів діяльності підприємства;
  - б) потребами в фінансових ресурсах;
  - в) залученням до підприємництва нових учасників;
  - г) нестабільністю і непередбачуваністю ринкового середовища;
  - д) зростанням ризику підприємницької діяльності.
2. Яка мета бізнес- планування?
  - а) викладення підприємницького задуму на папері;
  - б) пошук джерел інвестування підприємницького задуму;
  - в) задоволення власних амбіцій;
  - г) матеріальна зацікавленість;
  - д) контроль за реалізацією підприємницького проекту.

### Задачі

1. Розрахувати суму річної економії від зниження собівартості продукції за умови:
  - планова сума товарної продукції – 6200 тис. грн.
  - Витрати на 1 грн. товарної продукції в звітному періоді – 78 коп. ;
  - Зниження витрат на 1 грн. продукції за планом- 2,5 %.
2. Визначити окупність капітальних витрат:
  - загальний обсяг продукції цеху- 70 виробів у рік;
  - собівартість однієї продукції 39 тис. грн. до виводження знизилася до тис. грн. після виводження;
  - загальні витрати на ..... роботи 1500 тис. грн.

Нормативний коефіцієнт економічної ефективності застосовувати в нову техніку. Отримані результати розрахунків порівняти з нормативнимиб зробити висновки.

**Знання:** основних етапів розробки бізнес- плану структури і складу його розділів; методику розрахунку чистої дисконтованої вартості.

**Уміння:** визначити структуру інформацію для розробки бізнес- плану.

## **ТЕМА 1.3 Тактичне (поточне) планування діяльності підприємства.**

### **1.3.1 Відмінності в системах прогнозування і поточного планування.**

### **1.3.2 Поточне планування і система його планів.**

### **1.3.3 Зміст і структура річного плану.**

### **1.3.4 Порядок розробки річного плану, зарубіжний досвід тактичного планування.**

### **1.3.5 Оперативно-календарне планування**

### **1.3.6 Відмінності в системах прогнозування й поточного планування**

#### **1.3.1. Відмінності в системах прогнозування і поточного планування.**

Система прогнозування й тактичного планування зв'язані між собою, тому що інформація, отримана на етапі прогнозування використовується на етапі тактичного планування. Однак ці системи відрізняються одна від одної. Поняття «прогноз» і «план» поняття не тотожні. Склад відмітних ознак систем прогнозування й тактичного планування наведено в таблиці 1.6.

*Таблиця 1.6. Відмітні ознаки прогнозування й поточного планування.*

<b>Найменування відмітної ознаки</b>	<b>Система</b>	
	<b>Прогнозування</b>	<b>Тактичного планування</b>
Використовувані початкові дані	Менш достовірні	Більш достовірні
Ступінь повноти використовуваних початкових даних	Менш повна	Більш точні
Вживані математичні методи	Прогностичні достатньо укрупнені результати, що дають (моделі лінейн., диффер. уравн.)	Більш точно розраховані
Масштаб використання графічних методів	Чи малий	Обмежений

Об'єкти розгляду	Більш укрупнені	Достатньо диференційоване
Нормативне забезпечення	Відсутнє або порівняно незначне	Частково є або порівняно високе
Характер використання планів	Можливий	Нормативний

Система прогнозування створює наукові передумови для тактичного планування, яке має на своїй меті вироблення і ухвалення до виконання проектів управлінських рішень.

Прогноз і план взаємозв'язані, але форми поєднання можуть бути різними:

- прогноз передує розробці плану;
- прогноз може розроблятися з метою оцінки майбутніх наслідків від реалізації плану
- прогноз і план можуть розроблятися синхронно (одночасно).

Отже, система прогнозування визначає майбутнє стану об'єкта і сприяє тій, що виробляє науково обґрунтованих поточних планів.

### 1.3.2. Поточне планування і система його планів

Поточні плани розроблюються на 1 рік (іноді на 1-2 роки) з розбиттям на короткі відрізки часу (кварталах, місяцям, декадам).

**Розробка плану** – це оцінка практичної можливості досягнення фірмою та її підрозділами сформульованих цілей; виявлення комплексу потенційних проблем і несподіваних наслідків; забезпечення пошуку ефективніших шляхів реалізації цілей; отримання основи для розробки бюджетів; об'ємних календарних планів виробництва; визначення потреби в ресурсах; виявлення непередбачених обставин; попередження прояву яких є одним із засобів зниження рівня ризику в бізнесі.

Система поточних планів на підприємстві, що функціонують в умовах економіки, включає наступні їх різновиди.

**План збуту** – визначає кількість потрібної на ринку продукції (згідно попиту) по різних видах ринків і сегментів.

**План виробництва** – початковим для нього є план збуту. Визначає кількість продукції, що підлягає виготовленню протягом певного періоду часу (року, півроку, кварталу).

**План створення виробничих потужностей** – визначається потреба в машинах, устаткуванні, виробничих площах, комунікаціях і т.п.

Під виробничою потужністю підприємства розуміється та кількість продукції (послуг), яка дозволяє найповніше задовольнити потребу цільового ринку або окремого його сегменту, яке буде проведено при найбільш ефективному використанні різних видів ресурсів (трудова, матеріальна, фінансова, виробничі фонди).

**План інвестиційної діяльності** – визначає потребу в грошових

коштах по новостворюваних потужностях на підприємстві, а також для інших цілей.

**План по персоналу** – визначає потребу в різних професіях працівників, їх кваліфікації, встановлюється принципи і порядок оплати праці, складаються плани підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації управлінського персоналу різних рівнів.

**План матеріально-технічного постачання** – визначається потреба в ресурсах виходячи з прийнятого об'єму виробництва з урахуванням асортименту. Основою побудови цього плану є логістика (наука, що займається проблемами управління матеріальними і іншими потоками на підприємстві, розглядаючи їх економічні, фінансові, правові і інформаційні аспекти, а також технічне забезпечення на всіх етапах руху товару).

**План матеріальних запасів** – визначається величина поточних запасів, необхідних для забезпечення нормального функціонування виробництва і здійснення збуту продукції.

**План запасів готової продукції** – розраховується нормована величина запасу готових виробів на складі підприємства. Ця величина повинна забезпечувати оперативний відгук на зміну кон'юнктури ринку.

**Фінансовий план** – визначає загальну потребу у фінансових ресурсах, також встановлює джерела їх залучення.

**План ліквідностей** – розглядається об'єм поточних засобів підприємства (оборотних коштів або оборотного капіталу – засоби на рахунку, в запасах в незавершеному виробництві, на складі готової продукції, відвантаженої в дорозі) для здійснення нормативної оперативної діяльності по своїх зобов'язаннях.

**План по рекламі** – практичні рекомендації по рекламуванню готової продукції або послуг в певні періоди часу. Визначається об'єм засобів на проведення рекламної компанії по кожному плановому періоду (місяць, квартал, півріччя, рік). При цьому заздалегідь повинна бути чітко сформульована рекламна політика фірми.

**Плановий баланс** – є порівняння даних економіко-фінансового стану підприємства з його зобов'язаннями.

**План результатів** – містить розрахункові дані, що відображають різні види передбачуваних результатів: економічних, фінансових, виробничих, трудових, соціальних, екологічних.

**План по екології** – містить перелік заходів, пов'язаних з поліпшенням екологічних показників або стандартів.

Система планів допоможе визначити на найближчу перспективу потребу фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, а також джерела їх отримання; розрахувати ефективність використання наявних ресурсів, а також кінцевий економічний і фінансовий результат своєї діяльності.

Керівництво фірми не зможе добитися в умовах ринку стабільного

успіху, якщо не плануватиме свою діяльність, постійно збирати і акумулювати інформацію як про стан цільового ринку, стану на ньому конкурентів і дій, що робляться ними, так і про власні реальні можливості.

### **1.3.3. Зміст і структура річного плану**

Склад розділів і показників річного плану залежить від специфіки і галузевої приналежності підприємства, методів управління традицій, що склалися на ньому, управлінської культури, стану економіки, ринкової кон'юнктури і т.д.

#### **Структура річного плану**

*У розширеному варіанті річний план містить наступні розділи:*

- економічна ефективність виробництва;
- норми і нормативи;
- виробництво і реалізація продукції;
- матеріально-технічне забезпечення виробництва;
- персонал і оплата праці;
- витрати виробництва, прибуток і рентабельність;
- інновації (технічний і організаційний розвиток підприємства);
- інвестиції і капітальне будівництво;
- охорона природи і раціональне використання природних ресурсів;
- соціальний розвиток колективу;
- фонди спеціального призначення;
- фінансовий план.

*Скорочений варіант річного плану містить наступні розділи:*

- виробництво і реалізація продукції;
- матеріально-технічне забезпечення виробництва;
- персонал і оплата праці;
- витрати виробництва;
- фінансовий план.

#### **Зміст розділів річного плану:**

**1. Економічна ефективність виробництва.** На кожному підприємстві є виробничі резерви, які необхідно раціонально використовувати. Планування показників підвищення ефективності виробництва залежить від вибраних напрямів і рішень використання внутрішньовиробничих ресурсів.

Напрями і показники використання ресурсів:

- раціональне використання трудових ресурсів (зниження трудомісткості виготовлення продукції, усунення простоїв, скорочення наднормових робіт, ліквідація відхилень від нормальних умов праці)



- раціональне використання засобів праці (збільшення випуску продукції на одиницю устаткування в експлуатацію, скорочення витрат на зміст і обслуговування устаткування);

- економія предметів праці (зниження матеріаломісткості продукції, зниження запасів сировини, матеріалів, палива, зменшення об'єму незавершеного виробництва, скорочення залишків готової продукції на складах);

- підвищення якості та конкурентоспроможності продукції (підвищення довговічності, зниження браку, збільшення випуску виробів покращеної якості, поліпшення післяпродажного обслуговування продукції, зниження витрат на виготовлення продукції);

- скорочення тривалості виробничого циклу, підвищення ритмічності роботи, поліпшення якості обробки інформації, підвищення культури виробництва і управління;

- використання невиробничих резервів (скорочення витрат по збуту продукції, штрафів, пені, неустойки за невиконання договірних зобов'язань).

Розраховуються показники ефективності виробництва по всіх напрямках і визначається їх вплив на узагальнювальні показники підприємства (рентабельність, витрати).

## **2. Норми та нормативи**

Розробка річного плану повинна здійснюватися на основі прогресивних, технічних і економічно обґрунтованих норм і нормативів. Нормативна база повинна розроблятися (уточнюватися) з якнайповнішим обліком впливу усіх запланованих в розділі «Інновації (технічний та організацій розвиток підприємства)» заходів запланованого і передуючого року, а саме:

- по впровадженню передових технологічних процесів;
- механізації виробничих процесів;
- автоматизації виробництва;
- модернізації устаткування;
- вдосконаленню організації виробництва і праці;
- скороченню відходів виробництва;
- використанню передового досвіду.

Види норм і нормативів, що розробляються на підприємстві:

- норми та нормативи живої праці (часу на виготовлення по видах виробів і робіт, обслуговування устаткування і робочих місць, співвідношення чисельності різних категорій, що працюють, коефіцієнти виконання норм);

- норми витрат предметів праці (витрати сировини і основних матеріалів по окремих видах робіт і виробів; допоміжних матеріалів для технологічних потреб; матеріалів на ремонтно-експлуатаційні потреби;

палива, електроенергії, стислого повітря та інших видів енергії на технологічні цілі; напівфабрикатів і комплектуючих виробів, що поступають з боку; інструменту та пристосувань; відходів та витрат);

- норми та нормативи використання засобів праці (коефіцієнт використання середньорічної виробничої потужності; питома вага встановленого устаткування; норми вироблення продукції на одиницю устаткування; а також режим роботи агрегатів, апаратів в плановому періоді; коефіцієнт змінності устаткування; норми трудомісткості ремонту одиниці устаткування);

- норми та нормативи руху (організації виробництва) – тривалість виробничого циклу, об'єми незавершеного виробництва, норми виробничих запасів сировини, матеріалів, палива.

При розрахунках розділів плану враховуються встановлені вищестоячими організаціями та органами влади різні нормативи. Наприклад, природоохоронні, економічні та інші.

Розроблені норми та нормативи систематизовуються по видах, виробках і напрямках для автоматизованої системи обробки даних.

За допомогою норм і нормативів регламентуються зв'язки між структурними підрозділами підприємства, встановлюється научно обґрунтовані пропорції і отриманого доходу, здійснюється контроль за рівнем витрат на виробництво і збут продукції.

### **3. Виробництво та реалізація продукції**

Завдання цього розділу плану:

- визначення оптимального об'єму продукції, який може бути зроблений та реалізований підприємством в плановому періоді з урахуванням повного задоволення попиту;

- ефективне використання виробничих потужностей, основних фондів, матеріальних і трудових ресурсів.

Цей розділ – основа для розробки інших розділів річного плану і його структурних підрозділів.

У цьому розділі визначається:

- виробництво та реалізація продукції в натуральному і вартісному виразі;

- зміна залишків готової нереалізованої продукції;

- баланс виробничих потужностей і їх використання.

### **4. Матеріально-технічне забезпечення**

У цьому розділі встановлюється: потреба підприємства в матеріальних ресурсах, що необхідні для виконання виробничої програми;

- потреба по різних видах ресурсів відповідно до плану технічного розвитку та організації підприємства;

- потреба для заповнення запасів і не завершеного виробництва.

Початкові дані:

- плановані об'єми виробництва;
- заходи щодо технічного та організаційного розвитку, капітального будівництва;
- нормативна база.

В ході розробки цього розділу необхідно враховувати економію засобів виробництва, отриману в результаті зниження ваги виробів, зменшення відходів і витрат, заміни дорогих і дефіцитних матеріалів дешевими.

## **5. Персонал і оплата праці**

Визначається потреба в персоналі і коштах на оплату праці підприємства.

В процесі його розробки необхідно забезпечити:

- оптимальну величину чисельності, що працюють, і співвідношення окремих категорій персоналу;
- випереджаючі темпи зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати;
- ефективне використання персоналу;
- підвищення кваліфікації та перепідготовку працівників підприємства.

В процесі складання цього плану (розділу) визначається:

- загальна чисельність і структура персоналу;
- додаткова потреба в персоналі;
- джерела забезпечення додаткової потреби;
- вивільнення персоналу;
- загальна величина фонду оплати праці;
- структура фонду оплати праці.

## **6. Витрати виробництва, прибуток і рентабельність**

У цьому розділі:

- складаються планові калькуляції собівартості основних видів продукції (послуг), що випускається, і кошторис витрат на виробництво продукції по підприємству;
- виявляються недоцільні витрати і розробляються заходи по їх ліквідації;
- визначається балансовий прибуток;
- розраховується рентабельність видів продукції, що випускається, і виробництва;
- оцінюється вплив на собівартість, прибуток і рентабельність збільшення витрат на освоєння виробництва нової продукції;
- створюється база витрат для розробки цін на продукцію підприємства.

Особлива увага при плануванні витрат звертається на виявлення резервів зниження собівартості, а також величини і причин виникнення

витрат, не обумовлених нормальною організацією виробничого процесу:

- наднормативної витрати сировини та матеріалів, палива та енергії;
- витрат робочого часу, доплат за відступ від нормальних умов праці і наднормових робіт;
- витрат від простоїв машин і устаткування;
- аварій;
- браку;
- зайвих витрат, викликаних нераціональними господарськими зв'язками по постачанню сировини та матеріалів, порушенням технологічної і трудової дисципліни;
- зміною об'єму робіт і підготовки виробництва, освоєння і впровадження нової техніки та технологій.

Дані плану по витратах, прибутку та рентабельності використовуються при складанні фінансового плану. Тому важливо правильно відобразити в плані по витратах амортизаційні відрахування, республіканські та місцеві податки і збори, відрахування до позабюджетних фондів.

Необхідно встановити раціональну структуру собівартості, співвідношення між постійними і змінними витратами, обґрунтувати прогнозований рівень витрат.

Інновації (технічний і організаційний розвиток підприємства)

Науково-технічний розвиток є неодмінною умовою рішення всіх економічних і соціальних завдань підприємства. Тому основними завданнями даного розділу плану є прискорення впровадження досягнень і техніки, передового досвіду, підвищення технічного рівня і організації виробництва, праці і управління, якості і конкурентоспроможності продукції, ефективності господарської діяльності.

План інновацій складається на основі завдань стратегічного плану, містить перелік та характеристик нововведень, планує їх до введення на підприємстві.

Зміст плану інновацій може бути різним, але частіше захід плану охоплюють наступні проблеми:

- створення, освоєння нових і підвищення якості продукції та послуг, що випускаються;
- впровадження прогресивної технології, механізації та автоматизації виробництва;
- вдосконалення організації виробництва, праці та управління;
- капітальний ремонт і модернізація основних фондів;
- науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;

Цей план повинен відображати рівень технічного та організаційного розвитку виробництва:

- стан знарядь праці;
- ступінь прогресивності вживаної технології;
- рівень механізації та автоматизації виробництва;

- рівень організації виробництва, праці та управління;
- якісні і структурні зміни «портфеля» продукції підприємства (наприклад, питома вага нової продукції) і інш.

Кожен захід інновацій повинен містити розрахунок економічної ефективності з вказівкою в плані чинників і джерел економії. Ці дані служать основою для складання розділів плану «Економічна ефективність виробництва» і «Норми та нормативи».

## **8. Інвестиції та капітальне будівництво**

*Основне завдання* – обґрунтування рішень по нарощуванню виробничих потужностей, необхідних для забезпечення зростання виробництва продукції; підвищення якості і вдосконалення технології, а також здійснення будівництва об'єктів не виробничого призначення.

Велика увага повинна приділятися заходам щодо запобігання забрудненню навколишнього середовища і забезпечення раціонального використання природних ресурсів.

У плані також передбачаються заходи, направлені на найбільш ефективно використання капітальних вкладень (поліпшення їх структури, технічне переозброєння та реконструкція основних фондів, напрям засобів на найбільш важливі об'єкти, скорочення об'єму незавершеного будівництва).

Цей план містить:

- обґрунтування потреби підприємств в інвестиціях (зокрема капітальні вкладення);
- їх використання по напрямках;

Капіталостворююча частина інвестицій називається **капітальними вкладеннями**. Вони прямують на створення і оновлення основних фондів та приріст частини оборотних коштів. Всі заходи цього плану повинні бути пов'язані з фінансовими і матеріальними ресурсами.

Цей план розробляється після складання плану інновацій.

В ньому визначаються наступні показники:

- приріст виробничих потужностей за рахунок заходів щодо технічного переозброєння;
- приріст виробничих потужностей за рахунок реконструкції;
- введення в дію виробничих потужностей за рахунок розширення тих, що діють і будівництва нових об'єктів;
- введення в дію об'єктів охорони природи;
- об'єм капітальних вкладень і будівельно-монтажних робіт;
- об'єм незавершеного виробництва;
- інші напрями (об'єкти) інвестицій.

## **9. Охорона природи та раціональне використання природних ресурсів**

Для запобігання забрудненню навколишнього середовища, а також

раціонального використання природних ресурсів в тактичному плані передбачаються відповідні заходи. Вони розробляються в наступних напрямках діяльності:

- охорона і раціональне використання водних ресурсів;
- охорона повітряного басейну;
- охорона та раціональне використання земель;
- охорона та раціональне використання природних ресурсів.

У цьому розділі по найважливіших природоохоронних заходах указуються техніко-економічні параметри:

- об'єм споживаних природних ресурсів (огорожа води, водоспоживання, об'єм оборотної води);
- кількість шкідливих викидів, скидів стічних вод;
- кількість шкідливих речовин, що викидаються у атмосферу.

Цей план повинен бути пов'язаний з розділами плану «Інновації» та «Інвестиції».

#### **10. Соціальний розвиток колективу.**

У цьому плані передбачаються заходи за рішенням найбільш актуальних для даного колективу завдань:

- соціального розвитку;
- поліпшення умов праці, відпочинку та побуту;
- вдосконалення відносин в колективі.

#### **11. Фонди спеціального призначення**

На підприємстві можуть створюватися різні цільові фонди:

- фонд накопичення;
- дивідендний фонд;
- фінансовий резерв.

Джерела формування таких фондів:

- чистий прибуток;
- амортизаційні відрахування;
- прибуток від нереалізованих операцій.

У цьому плані встановлюються розміри та напрями використання засобів, вказаних фондів. Цей план пов'язаний з фінансовим планом.

#### **12. Фінансовий план**

Це завершальний розділ плану. При його розробці вирішуються наступні завдання:

- виявляються резерви та намічаються заходи щодо мобілізації ресурсів підприємства в цілях максимального можливого підвищення ефективності виробництва, його рентабельності, конкурентоспроможності, виживання в ринковому середовищі;

- передбачається забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, необхідними для ведення виробничо-господарської діяльності;

- визначаються фінансові взаємини підприємства з державним бюджетом, установами банківської системи, а також вищестоячими організаціями.

Складається він у вигляді балансу *доходів і витрат*. Зв'язаний він зі всіма розділами тактичного плану. Він є *узагальнюваним* розділом тактичного плану. На підприємстві може розроблятися також план по збуту та рекламі.

#### **1.3.4. Порядок розробки тактичного плану, зарубіжний досвід тактичного планування**

Тактичне планування на підприємстві є безпосереднім продовженням стратегічного планування і складає з ним єдине ціле. Проте тактичне планування має ряд особливостей:

- вища значущість нормативної бази;
- наявність системи планових показників оцінки діяльності підприємства, що дозволяють найточніше встановлювати досягнутий рівень ефективності та якості роботи структурних підрозділів.

Тактичний план розробляється в декількох варіантах, щоб вибрати з них найкращий. Розробляється він в два етапи:

**1. Перший підготовчий етап.** Починається за 6-7 місяців до початку планованого року.

На цьому етапі:

- виконується техніко-економічний аналіз діяльності підприємства;
- знаходяться резерви виробництва;
- розробляються прогресивні техніко-економічні норми та нормативи;
- проводяться маркетингові дослідження, вивчається потреба в продукції, що виготовляється, її якість;
- асортимент;
- конкурентоспроможність.

На основі отриманих даних складають проект плану і дають обґрунтування його ключових показників.

На цьому етапі важлива роль відводиться перед плановій роботі: збір, узагальнення та аналіз початкової інформації.

План по збуту та рекламі.

При складанні цього плану необхідно опиратися на минулі дані з урахуванням портфеля замовлень на планований рік.

Вихідні дані для розрахунку плану:

- тенденція обсягу продажів, вартісна динаміка продажів;

- динаміка цін: власних і конкурентів;
- досягнуті показники збуту в минулий період;
- які відхилення фактичних від планових показників у минулому періоді.

*Статистика збуту повинна систематизуватися по певних характеристиках:*

- по товару або по групах товарів;
- по торговельних районах;
- по групах покупців;
- за обсягом і частоті замовлень.

Поточний план деталізується по місяцях або по декадах. Важливим є показник ***ритмічності***. Він впливає на план виробництва.

План по збуту містить:

- кількісні характеристики у вартіснім вираженні;
- різні інструкції зі знижок, по строках та умовах платежу.

Реклама повинна працювати на збут і виконувати наступні функції:

- сприяти появі потреб у товарі;
- забезпечувати канали збуту (чи підтримувати їх);
- вселяти довіру до товару та його виробника;
- сприяти певному формуванню іміджу товару.

У плані повинно враховуватися:

- положення товару або послуги на ринку (по відношенню до споживача й до конкурента);
- опис конкретної мети товару;
- конкретизуються об'єкти та зміст реклами;
- форми й засоби реклами (рекламний бюджет);
- частота й строки повторення реклами;
- контроль над ефективністю реклами.

*Рекламний план містить:*

1. Перелік рекламних заходів щодо засобів і часу проведення
2. План по виставках і експозиціям
3. Плани спеціальних рекламних заходів
4. розробляється рекламний бюджет

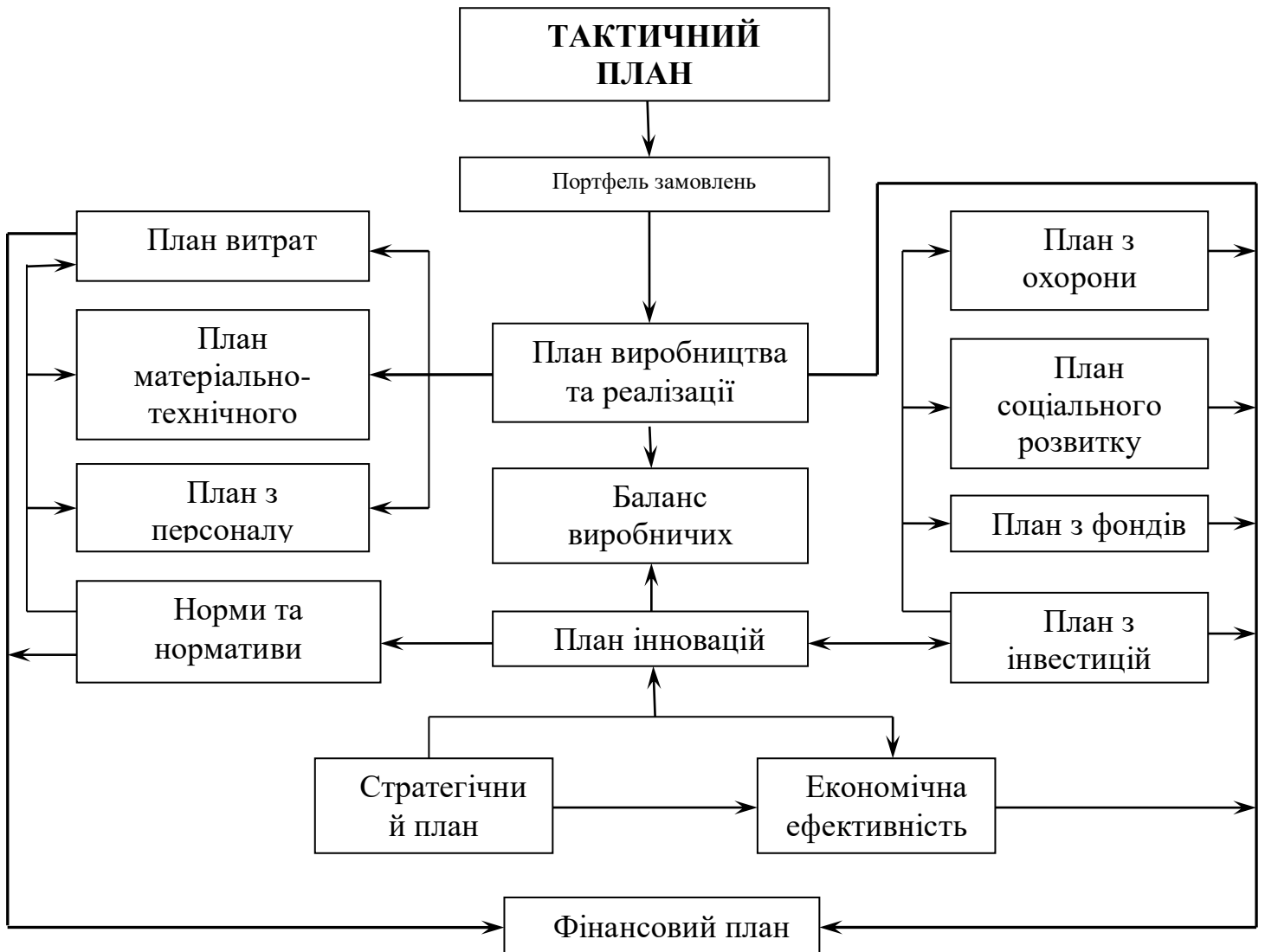
Розмір рекламного бюджету може бути збільшено визначений у такий спосіб:

- у відсотках від товарообігу (з обсягу продажів);
- обсягом витрат на рекламу основного конкурента (порівняння й орієнтація) за умови, що ціль - наблизити або придушити конкурента;
- планування по фактичних рекламних заходах.

Структура тактичного плану підприємства дана на мал. 1.4



Мал. 1.4. Структура тактичного плану підприємства



Зовнішня інформація містить різні маркетингові, кон'юнктурні та загальноекономічні оцінки.

Внутрішня інформація характеризує потенціал підприємства: наявність і структуру виробничих потужностей; чисельність і професійний склад кадрів; наявність і потреба в оборотних коштах, запаси сировини, палива, матеріалів, готової продукції.

**2. Другий етап.** Розробляється остаточний варіант плану. У ньому розраховуються всі показники роботи підприємства, передбачені структурою плану. Порядок його розробки наступний: виходячи з показників стратегічного плану планово-економічний відділ підприємства розраховує контрольні цифри по кожному розділу плану і доводить їх до всіх структурних підрозділів підприємства. Підрозділи складають (проекти) окремих розділів плану. Після розробки розділів плану проводиться їх взаємна ув'язка, а при необхідності коректування по ресурсах і термінах виконання, запланованих заходів. Наприклад, об'єми і терміни постачання сировини, матеріалів, комплектуючих виробів,

ув'язуються з планом виробництва і реалізації продукції, фінансовим планом.

Таким чином, досягається збалансованість всіх розділів плану, встановлюється порядок і черговість виконання всіх робіт, терміни і відповідальні виконавці запланованих заходів, визначаються джерела і розміри фінансування.

Точність і реалістичність плану багато в чому залежать від послідовності розробки окремих його розділів. Послідовність розробки річного плану підприємства, склад робіт і виконавців дані в таблиці 1.7.

У ряді розвинених країн створені ефективні системи планування. Особливу увагу заслуговує досвід США. Проте термін планування замінюють виразом: «визначення майбутніх можливостей», «оцінка можливостей в майбутньому».

Основою по тактичному плануванню в США є складання фінансових програм (бюджетів) компанії, що передбачають розвиток виробництва відповідно до прогнозів збуту.

Робота з тактичного планування, як правило, складається з:

- прогнозування збуту;
- планування виробництва;
- планування майбутніх потреб в сировині, матеріалах, устаткуванні, робочій силі;
- планування інвестицій та прибутку.

**Таблиця 1.7.** Склад робіт, виконуваних у процесі складання плану

Код роботи (події)	Зміст роботи (події)	Відділ-виконавець	Відносна трудомісткість робіт, %
01	Видання наказу про порядок і терміни розробки плану	Планово-економічний	
01-02	Формування портфеля замовлень	Відділ маркетингу	16,7
02-03	Планування інновацій	Всі служби	8,9
03-04	Складання плану виробництва і реалізації продукції	Планово-виробничий, планово-економічний, відділ збуту	11,1
04-05	Розробка норм і нормативів	Всі служби	8,9
05-06	Планування показників економічної ефективності	Планово-економічний	6,0

06-07	Планування персоналу і оплати праці	Відділ організації і оплати праці	7,4
07-08	Планування мат.-технічного забезпечення	Відділ мат.-технічного забезпечення	9,4
08-09	Планування витрат, прибутку, рентабельності	Планово-економічний, фінансовий	6,7
09-10	Планування фондів спеціального призначення	Планово-економічний, фінансовий, бухгалтерія	4,4
10-11	Планування інвестицій і капітального будівництва	Капітального будівництва, планово-економічний, відділ фінансів	6,7

### 1.3.5. Оперативно-календарне планування.

На основі планів виробництва визначається виробнича програма за плановим періодом по підприємству і доводиться вона до структурних підрозділів. Основна мета оперативно-календарного планування (ОКП) – це виконання виробничої програми за критеріями кількості, якості, строків і витрат.

ОКП залежить від типу виробництва. Одиничне виробництво характеризується виготовленням різноманітних виробів одиничними або невеликими серіями, виконанням одиничних замовлень.

Календарно-планові розрахунки в одиничному виробництві складають:

- розрахунок тривалості виробничого циклу виготовлення виробів (замовлень) і побудова циклових графіків з окремих замовлень;
- визначення календарних випереджень роботі цехів;
- складання зведеного календарного графіка виконання замовлень.

Розрахунки календарно-планових нормативів у серійному виробництві включають:

- а) визначення розміру партій виготовлення виробів;
- б) визначення нормативного розміру партії деталей і періодичності їх виготовлення;
- в) визначення тривалості виробничих циклів обробки партій деталей і календарно-планових випереджень;
- г) побудова календарних планів-графіків роботи виробничих ділянок;

Оперативне планування у масовому виробництві базується на наступних календарно-планових нормативах:

- розрахунки такту і ритму випуску деталей та виробів;
- побудова графіку роботи ділянок і ліній на короткий проміжок часу (зміну, добу).

Характеристика оперативно-виробничого планування наведення у таб. 1.8.

Оперативно-календарне планування в серійному виробництві має свої особливості.

Серійне виробництво характеризується випуском більш обмеженої номенклатури виробів періодично повторювальними серіями.

У зв'язку з цим основним завданням календарного планування у серійному виробництві є забезпечення періодичності виготовлення виробів відповідно до плану при повному та рівномірному завантаженні устаткування, площ, робітників.

Для вирішення цього завдання важливе значення мають *календарно-планові нормативи, основними з яких в серійному виробництві є:*

- ✓ розмір партій (серій) виготовлення виробів;
- ✓ нормативний розмір деталей і періодичність їх запуску-випуску;
- ✓ тривалість виробничих циклів виготовлення деталей, вузлів і серій виробів;
- ✓ випередження запуску-випуску партій деталей і складальних одиниць;
- ✓ запаси.

На підставі проведених розрахунків будуються календарні плани-графіки роботи виробничих дільниць і окремих груп устаткування.

**Таб. 1.8. Характеристика оперативно-виробничого планування**

Елементи оперативного планування	Типи виробництва				
	масове	крупно-серійне	Середньосерійне	дрібносерійне	одиничне
<b>1.</b> Планово-обліковий період	година, зміна	зміна, доба	доба, декада, місяць	декада	місяць
<b>2.</b> Планово-облікові одиниці	деталь	деталь	деталь, умовний виріб машинокомплект	машинокомплект, замовлення	машинокомплект, замовлення
<b>3.</b> Календарно-планові нормативи	такт запуску-випуску	такт, розміри партії, періодич-	розмір партії, періодичність повторень, тривалість	тривалість виробничого циклу, нормативи	тривалість виробничого циклу, нормативи

		ність повторень, тривалість виробничого циклу	виробничого циклу	випередження	випередження
<b>4.</b> Характер руху продукції у виробництві	Потоковий	потоковий	послідовний, паралельний, комбінований	послідовний паралельний	Послідовний
<b>5.</b> Основа для складання змінно-добових завдань	план-графік роботи поточної лінії	план-графік роботи поточної лінії, стандарт-план роботи дільниці	декадне завдання, місячне завдання	декадне завдання	місячне завдання

**Мінімальний розмір партій деталей ( $ПД_{min}$ )** визначається на підставі встановленого завчасно припустимого відсотка витрат часу на підготовчо-заключні роботи за такою формулою:

$$ПД_{min} = T_{пз} / T_{ум} * P ,$$

де

$T_{пз}$  – норма підготовчо-заключного часу на партію, хв.;

$P$  – коефіцієнт припустимих витрат часу на переоснащення устаткування (приймати 0,06-0,1).

Якщо партія деталей у процесі обробки проходить низку операцій, то величина  $T_{пз}$  і  $T_{ум}$  беруться по тій операції, яка має найбільше співвідношення між ними, тобто  $T_{пз}$  і  $T_{ум}$  – максимальне.

Розмір партії, який розрахований по цій операції, приймається і для всіх інших операцій обробки деталей у даному підрозділі.

Розрахований розмір партії деталей коригується з урахуванням умов організації виробництва, зручності планування – норма повинна бути рівною або кратною місячній.

**Періодичність запуску-випуску деталей в обробку або ритм серійного виробництва ( $R_{з.в.}$ ),** визначається за формулою:

$$R_{з.в.} = ПП / N_{с.д.} ,$$

де:

$ПП$  – прийнятий розмір партій, шт.;

$N_{с.д}$  – середньодобова потреба у даній деталі.

Із метою спрощення оперативного планування і регулювання ходу виробництва доцільно уніфікувати розраховані значення періодичності запуску-випуску різних деталей і довести їх до двох-трьох варіантів або прийняти єдину періодичність для всіх деталей, що виробляються на дільниці. Рекомендуються такі уніфіковані величини періодичності виготовлення деталей: три місяці ( $3M$ ), один місяць ( $M$ ), півмісяця ( $M/2$ ).

**Кількість запусків ( $K_{зан}$ ) у плановому періоді** розраховується за формулою:

$$K_{зан} = \Phi_{пл.} / R_{з.в.} ,$$

де:

$\Phi_{пл}$  – фонд часу у плановому періоді, годин або днів.

Тривалість виробничого циклу виготовлення партії деталей складається із технологічного циклу і між операційних перерв. При визначенні технологічного циклу обов'язково враховуються види руху предметів праці при проходженні партії по операціях.

**Тривалість окремих процесів складання ( $t_{ск}$ )** розраховується за формулою:

$$t_{ск} = T_{рн} / Ч * K_{вн.пл} ,$$

де:

$T_{рн}$  – нормативна трудомісткість складальної операції, норм-год.;

$Ч$  - чисельність робітників, які виконуються цю складальну операцію, осіб.;

$K$  – плановий коефіцієнт виконання норм.

Наступним етапом розрахунку тривалості виробничого циклу виготовлення виробу є визначення тривалості циклів оброблюваної та підготовчої фаз. Цей розрахунок проводиться з метою встановлення початку запуску деталей в обробку, що забезпечить вчасне їх виготовлення і подачу у складальний підрозділ.

На основі циклових графіків встановлюються календарні випередження за етапами виробничого процесу.

Під **випередженням** розуміють відрізок часу, за який кожний попередній частковий процес повинен випереджати наступний процес. Випередження планується з метою забезпечення завершення виробничого процесу у запланований термін. При побудові циклового графіка необхідно враховувати міжцехові перерви, які мають страховий характер і становлять 3-5 днів.

**Масове виробництво** характеризується стійким випуском обмеженої номенклатури виробів, великими обсягами випуску, високим рівнем безперервності та ритмічності виробничого процесу, широко застосовуваним методом потоку.

**Головним завданням** оперативного планування у вищезгаданих умовах є організація безперервного руху деталей та виконання цих операцій у встановленому ритмі роботи.

Великі обсяги виробництва продукції при обмеженій номенклатурі окремих виробів стабільні, строго повторювані процеси масового виробництва дозволяються застосувати подетальну систему планування. При цьому за об'єкт планування приймаються окремі деталі, складальні одиниці, окремі вироби. Високий рівень ритмічності виробництва може бути досягнутий ще у процесі підготовки календарно-планових нормативів: такту і ритму поточних ліній, кількості робочих місць по операціях і їх завантаження, нормативних графіків і нормативних рівнів незавершеного виробництва, розміру запасів. Що стосується рівня незавершеного виробництва, то його можна розрахувати як суму запасів, види яких наведені в *табл. 1.9*.

**Таблиця 1.9.** Види запасів у масовому виробництві

Місце утворення	Характер запасу	Призначення
Внутрішньолінійний	Цикловий	Технологічний, транспортний, оборотний запас
	Страховий	Постійний запас
Міжлінійний	Поточний	Транспортний, оборотний запас
	Страховий	Постійний запас

У масовому виробництві використовуються такі подетальні системи оперативно-календарного планування:

- 1) за тактом потоку;
- 2) за термінами міжцехових подач;
- 3) за стандартними термінами міжцехових подач;
- 4) «на склад».

При використанні системи за тактом потоку всім виробничим підрозділам планується такт випуску, а усім іншим розробляються стандартні плани-графіки, у яких визначаються строки або розробляються стандартні плани-графіки подачі деталей та вузлів у складальний цех. Система «на склад» може застосуватись для планування роботи цехів, що виконують обробку деталей і заготівельні роботи.

При плануванні одно предметних безперервних поточкових ліній

розраховується **такт роботи ліній** ( $r$ ) за формулою:

$$r = \Phi_{ef}/N$$

де:

$\Phi_{ef}$  – ефективний фонд часу роботи устаткування, годин;

$N$  - виробнича програма випуску деталей, шт..

Такт є вихідною величиною для організації роботи потокових ліній та всіх розрахунків перебігу виробничого процесу. Наприклад, для розрахунку ритму передачі деталі з операцій на операцію у випадках, якщо передача проводиться не після кожного такту, а періодично, партіями, що транспортуються, **ритм передачі** визначається за формулою:

$$R = r \cdot n'$$

де:

$n'$  - Величина транспортної партії, шт.

Такти і ритми у масовому виробництві розраховуються по виробках і деталях в усіх цехах і дільницях.

Календарне планування масового виробництва здійснюється на основі застосування системи «за ритмом випуску». Ця система базується на вирівнюванні продуктивності усіх виробничих ланок за розрахованим тактом випуску готових виробів. У цьому випадку розподіл програмного завдання по виробничих підрозділах і календарних відрізках часу проводиться у порядку, зворотному ходу технологічного процесу. За один і той же відрізок часу (такт, годину, зміну тощо) на різних стадіях виробничого процесу повинно бути випущено готових виробів.

Для планування потокового виробництва та розробки календарно-планових нормативів необхідні розрахунки кількості робочих місць на лінії, що забезпечить виконання змінного і годинного завдання по кожній операції.

**Розрахунок кількості робочих місць** ( $PM$ ) ведеться по кожній операції за формулою:

$$PM = T_{um} / r$$

де:

$T_{um}$  - трудомісткість обробки виробу на кожній операції, хв.

Важливою умовою безперервності і ритмічності перебігу потокового виробництва є наявність та підтримання на регламентованому рівні запасів.

Реалізація плану виробництва продукції на підприємстві досягається узгодженою діяльністю всіх його структурних підрозділів на результати діяльності кожного структурного підрозділу має вплив ряд факторів, які необхідно своєчасно виявляти і запобігати їх негативному впливу, оскільки нехтування ними порушить нормальний хід виробничого процесу. Це зумовлює необхідність відхилень і прийняття заходів з їх усунення. Моніторинг виробничого процесу здійснюється шляхом



порівняння фактичних термінів випуску продукції, її обсягів з плановими величинами.

Завдання оперативного регулювання виробничого процесу полягає в оперативному обліку виконання встановленого графіку виробництва; виявленні, аналізі та усуненні причин відхилень, прийнятті оперативних заходів з попередження та усунення відхилень; координації поточної діяльності взаємопов'язаних елементів.

### ***Питання для самоперевірки***

1. Відмітні ознаки прогнозування й поточного планування.
2. Поточне планування і система його планів.
3. Структура річного плану.
4. Зміст розділів річного плану.
5. Зміст плану норм та нормативів.
6. Зміст плану інновацій.
7. Зміст оперативно-календарного планування.
8. Календарно-планові нормативи у одиничному виробництві.
9. Календарно-планові нормативи у серійному виробництві.
10. Оперативне планування у масовому виробництві.

### **ТЕСТИ**

1. Відмінність між стратегічним і тактичним плануванням полягає у:
  - а) охопленні сфер впливу;
  - б) фінансових можливостях підприємства;
  - в) рівні обґрунтованості управлінських рішень;
  - г) залежності від зовнішнього середовища.
2. Яке з тверджень є неправильним?
  - а) у практиці планування відсутня єдина структура поточних планів діяльності підприємства;
  - б) в ході поточного планування директивно встановлюються обсяги виробництва продукції;
  - в) в ході поточного планування орієнтуються на досягнення директивно визначеного фінансового результату діяльності.
  - г) в процесі планування обґрунтовуються оптимальні обсяги виробництва і продажу продукції, вибираються раціональні норми їх використання;
  - д) норми і нормативи – вихідні величини для планування діяльності підприємства.
3. Яке твердження неправильне?
  - а) якщо прибуток є основною метою діяльності підприємства, то аналіз граничних витрат є основним методом її реалізації;
  - б) норма прибутку на капітал показує взаємозв'язок між обсягами випуску продукції та їх доходами;

в) норма дисконту – довільний відсоток, за допомогою якого приводяться доходи і витрати до певного періоду.

### **ТЕРМІНИ**

Поточне планування, система поточних планів, структура річного плану, оперативно-календарне планування, календарно-планові нормативи в одиничному, у серійному та масовому виробництві.

### **ЗАДАЧІ**

**1.** Визначити виробничу потужність дільниці та обсяг випуску продукції за умови:

- кількість верстатів на дільниці – 12;
- норма часу на обробку виробу – 0,5 год.;
- коефіцієнт виконання норм – 1,1;
- режим роботи – 2 зміни.;
- тривалість зміни – 8 год.;
- кількість робочих днів у році – 250;
- простої верстатів – 7% до режимного фонду часу;
- коефіцієнт використання виробничої потужності дільниці – 0,75.

В звітному році підприємством випущено продукції на суму 936 тис. грн. при чисельності працюючих 180 чол. Очікуваний випуск продукції у плановому періоді – 1020 тис. грн., чисельність – 187 чол.

**2.** Визначити запланований приріст продуктивності праці на підприємстві.

**Знання:** структури та змісту поточного плану підприємства; нормативів оперативно-календарного планування в залежності від типів виробництва; відмітні ознаки прогнозування й поточного планування.

**Уміння:** розробити поточний і оперативний плани виробництва; розрахувати необхідні показники й нормативи по окремих розділах планів. Визначити специфіку оперативних планів у залежності від типів виробництва

## Модуль 2. Оперативне планування, контроль виконання планів і управління природоохоронною діяльністю.

### Тема 2.1. Бюджетування і контролінг - інструменти планування і контролю.

#### 2.1.1. Планування витратних статей основного бюджету.

#### 2.1.2. Формування зведеного бюджету доходів та витрат.

#### 2.1.3. Сутність, функції і завдання контролінгу на підприємстві.

#### 2.1.4. Планування і бюджетування в системі контролінга.

#### 2.1.1. Планування витратних статей основного бюджету.

Прогнозування статей основного бюджету ( бюджету доходів та витрат мал.2.1.) припускає виконання численних розрахунків, які відображають зміст елементів затрат (на матеріали, на оплату труда, амортизацію основних засобів, нематеріальних активів та ін.) Розглянемо порядок їх планування на наступний квартал (рік) по підприємству в цілому. Бюджет прямих матеріальних витрат складають відділи постачання та економічний відразу після розробки виробничої програми для визначення потреби підприємства у сировині та матеріалах. Прямі витрати на матеріали входять до складу ціни кінцевого продукту. Бюджет прямих витрат на матеріали показує потребу у матеріальних ресурсах, яку задовольняють шляхом закупок.

Таблиця 2.1. Бюджет прямих затрат та матеріали на наступний квартал

Найменування матеріалів	Ціна за одиницю (без ПДВ)	Потрібність у періоді	
		сума, грн.	тони (т)
<b>всього:</b>			

Об'єм закупок залежить від припущеного користування матеріальних ресурсів, а також від рівня запасів. Формула для обчислення об'єму закупок має вид:

Об'єм закупок = запаси на початок розрахункового періоду + об'єм споживання – запаси на кінець розрахункового періоду. Дані про запас сировини та матеріалів автоматично поступають з бюджету виробництва та бюджету запасів на наступний квартал. У разі зміни бюджету продажів або бюджету виробництва повинно бути оперативно скоректовано і план закупок сировини та матеріалів. Правильно складений бюджет затрат на матеріали дає можливість чіткої взаємодії між виробництвом та відділом постачання, а також дозволяє утримування величину запасів на

досупному для підприємства рівні.

Таблиця 2.2. Бюджет прямих витрат на оплату труда як і бюджет на матеріали є найважливішим для підприємства, так як витрати на оплату труда займають значну удільну вагу у витратах виробництва, а їх планування дозволяє керувати персоналом. Принципи будування бюджету прямих витрат на оплату праці досить відомі працівникам економічних.

Таблиця 2.2. Бюджет витрат на оплату праці на майбутній квартал

Статі витрат	Сума, грн.
Фонд оплати праці	22500
перемінна частина	13500
фіксована частина	9000
Заробітна платня до видачі	15132,5
Подохідний податок	2632,5
Профспілкові внески	225,0
Позики працівникам	4500,0
Єдиний соціальний податок (внесок)	8010,0
<b>Всього</b>	<b>30500,0</b>

Єдине, чому треба приділити увагу, це розподіл фонду оплати праці виробничого персоналу на умовно перемінні та умовно постійні витрати. Перемінна складова фонду оплати праці безпосередньо залежить від об'єму виробництва. Постійна частина - це гарантований мінімум оплати праці, який працівник отримує незалежно від того, виконує він свої обов'язки чи ні (наприклад, за причиною простою обладнання).

Величина змінної частини залежить від об'єму випуску продукції конкретним працівником. Треба брати до уваги, що прямі затрати на оплату праці — це витрати на заробітну платню основного персоналу виробництва. Бюджет прямих затрат на оплату праці готують виходячи з бюджету виробництва, відомостей про виробність праці та ставок оплати праці основного персоналу виробництва. В бюджеті оплати праці основного персоналу виробництва доцільно виділити два основних елементи:

- постійну частину оплати праці та відрядну частину оплати праці.
- якщо до моменту розробки бюджету створилась значна кредиторська заборгованість по оплаті праці, то доцільно передбачити графік її погашення.

Графік погашення заборгованості по оплаті праці складають за тим же принципом, що і графік погашення заборгованості на матеріали. Слід зауважити, що до складу витрат на оплату праці додано єдиний соціальний податок, який на перший погляд повинен був би входити до податкових витрат. Однак це абсолютно справджено, так як за своїм

економічним складом єдиний соціальний податок (внесок) є одним з видів витрат на оплату праці. На основі усіх даних що маютья, економічна служба підприємства розробляє бюджет витрат на оплату праці. На кожному підприємстві заробітну платню сплачують у поточному звітному періоді за попередній місяць. Тому необхідно витрати на оплату праці включити до бюджету цих витрат за поточний місяць, щоб вони відносилися саме до даного періоду, в якому були вироблені. Бюджет амортизаційних відрахувань(таблиця 2.3) розробляє фінансовий відділ, на планований період (квартал, рік). Для визначення суми цих відрахувань можна користуватись методом прямого рахунку та аналітичним. При використанні прямого метода розрахунку суми амортизаційних відрахувань використовують шлях помноження первісної (відновлювальної) вартості об'єктів основних засобів) на відповідні норми (у відсотках) по кожному з них. Отримані висновки складають та отримують загальну суму цих відрахувань по підприємству у цілому. При використанні аналітичного методу спочатку обчислюють середню вартість амортизаційних основних засобів (Соз) на майбутній період за формулою:

$$C_{оз} = C_{пп} + (B * K) / 12 - (B_1(12 - K)) / 12 ;$$

де  $C_{пп}$  - первісна (відновлювальна) вартість основних засобів на початок розрахункового періоду;

$B$  - вартість основних засобів, які водяться до експлуатації у розрахунковому періоді;

$B_1$  - вартість основних засобів, вбиваючих з експлуатації у розрахунковому періоді;

$K$  - число повних місяців функціонування основних засобів у розрахунковому періоді;

$(12 - K)$  - число місяців, які залишилися до кінця року після вибиття основних засобів.

Середню вартість основних засобів, які амортизуються у плановому періоді, помножують на середню норму амортизації ( $H_f$ ), яка склалася за звітом підприємства за базовий рік:

$$A_{п} = C_{оз} * H_f / 100$$

де  $A_{п}$  - планова сума амортизаційних відрахувань на майбутній рік по підприємству в цілому.

Таблиця 2.3. Бюджет амортизаційних відрахувань на майбутній квартал

Назва статті	Сума амортиз. відрах., грн.
1. Нематеріальні активи	963
2. Основні засоби	18321
<b>Ітого</b>	<b>19284</b>

Визначену розрахунковим шляхом суму амортизації вмикають до планового бюджету на майбутній період.

### Бюджет загальновиробничих витрат

Бюджет загальновиробничих накладних витрат виражає об'єм усіх витрат, які пов'язані з випуском продукції, за виключенням прямих матеріальних витрат та прямих затрат на оплату труда. Загальновиробничі витрати включають до себе перемінну та постійну частини. Перемінну частину встановлюють як норматив (наприклад, від трудовитрат основних працівників виробництва), а постійну частину - виходячи з потреб виробництва. Даний бюджет містить ряд стандартних статей:

- зміст та експлуатація обладнання;
- поточний ремонт виробничих основних засобів;
- оренда виробничого обладнання;
- додаткові виплати працівникам виробництва (наприклад, оплата простоїв) та ін.

Відповідальним за планування загальновиробничих витрат є заступник директора підприємства по виробництву. Використовуючи інформацію про виробничу програму на наступний квартал (місяць), керівники підрозділів які підкоряються заступнику директора, представляють йому записки з запланованими витратами, за які вони відповідальні. Заступник директора по виробництву утверджує ці витрати, а підлегла йому служба складає зведений бюджет загальновиробничих накладних витрат. Формат даного бюджету приведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Бюджет загальновиробничих витрат на майбутній квартал.

Найменування статей	Сума витрат, грн,
Витрати на електроенергію	8460,0
Витрати на капіталовкладення та ремонт виробничих об'єктів	11250,0
Технологічні витрати	695,1
Витрати паросилового цеху	938,1
Витрати холодильно-компресорного цеху	637,5
Витрати цеху контрольно-вимірювальних приборів	373,5
Витрати виробничої лабораторії	605,4
Витрати електроцеху	298,4
<b>Всього</b>	<b>23258,0</b>
У тому числі: умовно-перемінні витрати	4651,6
умовно-постійні витрати	18606,4

Бюджет комерційних витрат формують після складення бюджету продаж, так як він тісно пов'язаний з останнім. Тому бюджет комерційних витрат (реклама, комісійні торгових агентів, транспортні послуги та ін) повинен співвідноситись з об'ємом продаж. Не можна чекати зросту

об'єму продажів, водночас планувати зниження фінансування заходів, спрямованих на стимулювання збуту продукції. Багато з статей бюджету комерційних витрат планують у відсотках до об'єму продаж (за виключенням оренди складських приміщень та транспортних послуг). Величина прогнозного відсотка залежить від життєвого циклу готової продукції. Комерційні витрати можна класифікувати за багатьма критеріями, ключовими з яких є: види продукції, категорії покупців, географія збуту, діяльність конкурентів на окремих сегментах товарного ринку. Значну частину комерційних витрат складають витрати на рекламу та рух товарів на ринок. Тому заступник директора за збутом (комерційний директор) повинен точно встановити, де і коли повинна бути здійснена рекламна компанія та які засоби треба на неї витратити. При розробці бюджету комерційних витрат доцільно передбачити витрати на упаковку, транспортування, страхування, складування та зберігання товарів на складі. Бюджет комерційних витрат показано у табл. 2.5

Таблиця 2.5. Бюджет комерційних витрат на майбутній квартал

найменування статей	Сума, грн.
Оплата постійних договорів	616,8
замовлення на рекламну продукцію	4762,2
розміщення реклами	12864,3
транспортні витрати	5737,4
З них:	
- поточний ремонт	2122,8
- придбання ГМ	1836,5
- придбання автотранспорт.	1778,1
Інші витрати	1360,3
<b>Всього</b>	<b>25341,0</b>

Бюджет управлінські (загально цехових) витрат до складу цього бюджету входять різні витрати, пов'язані з обслуговуванням виробничої діяльності підприємства (витрати по керуванню ними). Оскільки статті даного бюджету різномірні та пов'язані з діяльністю великої кількості відділів підприємства, то і задача по складу бюджету є складною. Допоміжні підрозділи не складають окремі бюджети, а планують витрати шляхом розробки службових заявок. Загальну їх величину розглядає та затверджує економічний відділ, який зводить ці витрати до єдиного бюджету (табл. 2.6.)

Таблиця 2.6. Зведений бюджет допоміжних підрозділів на майбутній квартал

Найменування статей	Підрозділ, який планує витрати	Сума, грн.
Витрати за внутрішнім аудитом	Відділ внутрішнього аудиту	373,5
Витрати відділу кадрів	Відділ кадрів	380,7
Витрати на безпеку	Відділ безпеки	1050,3
Адміністративно-господарчі витрати	Адміністративно-господарчій відділ	135,9
Витрати на здоровпункт	Здоровпункт	
Витрати на інформацію	Відділ інформації	68,7
		1369,9
<b>Всього</b>		<b>3379,0</b>

Бюджет податкових платежів з усіх бюджетів, пов'язаних з грошовими потоками, даний бюджет є пріоритетним. Він характеризує взаємовідносини підприємства з державою.

У разі виникнення касового розриву по рахункам з постачальниками матеріальних цінностей та іншими партнерами, можна ставити питання про відстрочку платежів. У взаємовідносинах з державою (в лиці податкових органів) це зробити практично неможливо, так як за діючим податковим законодавством дуже складно отримати податковий кредит чи відстрочку по сплаті податків. Зважаючи на усе це, ясно, чому так важливо правильно запланувати податкові платежі. З одного боку, при плануванні засобів менш необхідного об'єму, існує реальна погроза фінансовій стабільності підприємства (зростає вірогідність його банкрутства у недалекому майбутньому). З іншого боку, за багате резервування засобів для виплати податків буде означати неефективне їх використання (недоотримання доходу по ним). Податковий бюджет розробляє бухгалтерія спільно з фінансовим відділом, оскільки ці служби мають усю необхідну інформацію та спеціалістів. Форма податкового бюджету по підприємству у цілому представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7. Бюджет податкових платежів на майбутній квартал

Види податків	Сума до сплати, грн.
ПДВ	23263,8
Акцизи	34823,7
Дорожній податок	1790,1
Податок на майно підприємства	9721,2
Податок на рекламу	833,1
Податок на прибуток	16232,1
<b>Всього</b>	<b>86664,0</b>

З даних таблиці витікає, що податкове навантаження на



підприємство достатньо високе та складає 41,8% (86664:210607\*100) до об'єму продаж.

Бюджет сплат за фінансовою діяльністю. Вище були розглянуті бюджети, які відносяться до поточної діяльності підприємства. Однак неможливо скласти реальний основний бюджет без планування платежів за фінансовою діяльністю. Дану задачу вирішує фінансовий відділ підприємства, використовуючи інформацію, яка отримана з бухгалтерії. За достовірність цього бюджету він несе відповідальність у рамках загального процесу бюджетування. Форма бюджету сплат за фінансовою діяльністю представлена в табл.2.8.

Таблиця 2.8. Бюджет сплат за фінансовою діяльністю на майбутній квартал

Найменування статей	Сума сплат, грн.
Погашення векселів	12000,0
Придбання валюти	9360,0
Фінансові вклади до уставних капіталів підприємств	1040,0
Інші витрати	705,0
<b>Всього</b>	<b>23105,0</b>

Окремі (локальні) бюджети підприємство інтегрує у зведеному бюджеті

доходів та витрат

2.1.2. Формування зведеного бюджету доходів та витрат

***Завершальним етапом процесу кризисного бюджетування є складання***

зведеного бюджету. Даний бюджет представляє собою розрахункову оцінку доходів та витрат підприємства, а також його структурних підрозділів (центрів відповідальності) на майбутній період.

Бюджет доходів та витрат можна використовувати:

- у бізнес-плануванні для складу планів доходів та витрат у розрізі бізнес-проектів;
- у фінансовому плануванні для розробки прогнозного звіту про прибутки та збитки, платіжні баланси та т.д.;
- в бухгалтерському та управлінському звіті для формування звітності про доходи та витрати та визначення фінансових результатів діяльності бізнес-одиниць (центрів фінансового звіту);
- для розробки бюджету руху грошових коштів на прогнозуємий період.

Значення бюджету доходів та витрат для керівництва підприємства заключається також у тому, що він дозволяє обрати найкращий варіант розрахунку прибутку, визначити її за видами діяльності та розрахувати критичну точку беззбитковості інвестиційного проекту чи нового виду

бізнесу (якщо мова йде про нові напрямлення діяльності). При розрахунку прибутку по підприємству в цілому та за видами діяльності важливе значення має обрана ним облікова політика, а саме правильне рознесення загальновиробничих та загальногосподарчих накладних витрат по центрам фінансового обліку. Універсального алгоритму розподілу вказаних витрат по бізнес-одиницям не існує, кожне підприємство розробляє його самостійно за обліком специфіки своєї комерційної діяльності. Доходи та витрати розраховуються роздільно, та тільки після цього їх об'єднують до зведеного бюджету, табл. 2.9

Зведений бюджет доходів та витрат на майбутній період Таблиця 2.9

Найменування статей	Сума, тис. грн,
<b>I. Доходний розділ бюджету</b>	
1.1 Виручка від реалізації продукції (табл.)	210607
1.2 Інші доходи від поточної діяльності (табл.)	14771
1.3 Доходи від фінансової діяльності (табл.)	33212
<b>Всього доходів</b>	<b>258590</b>
<b>II. Розхідний розділ бюджету</b>	
2.1 Поточні витрати	186136,3
В тому числі:	
— витрати на матеріали (табл. 2.1)	89025,9
— витрати на сплату праці (табл. 2.2)	30500,0
— амортизаційні витрати (табл. 2.3)	19284,0
— загальновиробничі витрати (табл. 2.4)	23258,0
— комерційні витрати (табл. 2.5)	25341,0
— управлінські витрати (табл. 2.6)	3379,0
2.2 Витрати на сплату податків (без ПДВ та акцизів)	28576,5
(табл. 2.7)	
2.3 Витрати по фінансовій діяльності (табл. 2.8)	23105,0
<b>Всього витрат</b>	<b>237817,8</b>
<b>III. Результат бюджету доходів та витрат</b>	<b>20772,2</b>

Особливу увагу слід приділити на витрати по сплаті податків. Частина з них враховують у складі витрат підприємства (дорожній податок, плата за природні ресурси), іншу частину відносять до фінансового результату (податок на прибуток, податок на майно, податок на рекламу). Непрямі податки (ПДВ, акцизи, митні податки), як правило, не беруть участі у процесі бюджетування доходів та витрат. Шляхом зіставлення доходів та витрат визначають загальний результат діяльності підприємства у майбутньому періоді: завищення доходів над витратами (бюджетний профіцит) або завищення витрат над доходами (бюджетний дефіцит). По підприємству, яке розглядається, на майбутній квартал профіцит бюджету заплановано в сумі 20772,2 тис. грн або 8,0%. Необхідно зауважити, що перегляд бюджету можливий, але тільки у разі його дефіциту. На багатьох підприємствах величину чистого прибутку порівнюють з

виручкою від реалізації продукції або з особистим капіталом. Якщо керівництво вважає, що планова рентабельність знаходиться на не дуже високому рівні, то і в тому разі можливо переглянути окремі статті бюджету. Після закінчення кварталу складають звітний бюджет доходів та витрат, який порівнюють з плановим як по доходних, так і витратних статтях. За результатами аналізу виконання бюджету керівництво підприємства вживає заходів щодо усунення недоліків у фінансово-господарській діяльності (наприклад, по збільшенню доходів та зменшенню витрат)

### **2.1.3 Сутність функції та задачі контролінгу на підприємстві**

Сьогодні не існує однозначного визначення поняття "контролінгу", але практично ніхто не заперечує, що це нова концепція керування, породжена практикою сучасного менеджменту. Контролінг (від англ. control - керівництво, регулювання, керування, контроль) далеко не вичерпується контролем. В основі цієї нової концепції системного керування організацією лежить прагнення забезпечити успішне функціонування організаційної системи (підприємства, торговельні фірми, банки й ін.) у довгостроковій перспективі шляхом: адаптації стратегічних цілей до умов зовнішнього середовища, що змінюються; узгодження оперативних планів зі стратегічним планом розвитку організаційної системи; координації й інтеграції оперативних планів по різних бізнес-процесам; створення системи забезпечення менеджерів інформацією для різних рівнів керування в оптимальні проміжки часу; створення системи контролю над виконанням планів, коректування їхнього змісту і термінів реалізації; адаптації організаційної структури керування підприємством з метою підвищення її гнучкості і здатності швидко реагувати на мінливі вимоги зовнішнього середовища. Однією з головних причин виникнення і впровадження концепції контролінгу стала необхідність у системній інтеграції різних аспектів керування процесами в організаційній системі. Контролінг забезпечує методичну й інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту: планування, контролю, обліку й аналізу, а також оцінки ситуації для прийняття управлінських рішень.

Спочатку контролінг об'єднував сукупність завдань у сфері обліку і фінансів. Контролер виступав в ролі головного бухгалтера. Потім контролінг став включати питання контролю і кращого використання фінансів. Зараз контролінг визначають як систему управління процесом досягнення кінцевої мети і результатів. Контролінг - це система управління прибутком. Контролінг - це система управління майбутнім для забезпечення тривалого існування фірми і її структурних одиниць. система контролінга - це сукупність суб'єкта, об'єктів, засобів і методів, що дозволяє встановити, досягти бажані результати, розробити дії, що

коректують, у разі відхилення від планованих показників. Генеральна мета - попередити виникнення кризових ситуацій.

Цілі:

- виявити проблеми і скоректувати діяльність фірми до того, як ці проблеми переростуть в кризу;
- підтримувати успіх, тобто визначати які саме напрями в діяльності фірми найефективніше спосіб
  - забезпечення стійкого стану об'єкту або настанням граничних значень показників характеристик.

Варто підкреслити, що контролінг - це не та система, що автоматично забезпечує успіх підприємства, звільняючи менеджерів від функцій керування. Вузловими компонентами концепції контролінга є:

- орієнтація на ефективну роботу організації у відносно довгостроковій перспективі - філософія прибутковості;
  - формування організаційної структури, орієнтованої на досягнення стратегічних і тактичних цілей;
  - створення інформаційної системи, адекватної задачам цільового керування;
  - розбивка задач контролінга на цикли, що забезпечує контроль виконання і прийняття коригувальних рішень.

Зупинимося більш докладно на двох найбільш важливих компонентах - філософії прибутковості і складі задач циклу контролінга. Філософія прибутковості означає:

- переважну орієнтацію мислення і дій співробітників організації на рентабельність;
- виразне розуміння контролю витрат і заходів щодо їхнього зниження як безперервного процесу;
- гармонічне сполучення орієнтації на клієнтів і на прибуток ;
- зв'язок системи стимулювання працівників з їхнім конкретним внеском досягнення цілей підприємства (рентабельності);
- синхронізацію цілей підприємства й особистих цілей (особисті прибутки і кар'єра).

Цикл контролінгу містить у собі ітеративні етапи планування, контролю виконання і прийняття коригувальних рішень . Етап планування в рамках циклу контролінга здійснюється за технологією "зустрічних потоків": спочатку планування виробляється "зверху вниз" (розробка методики планування, координація і деталізація планів по рівнях). Потім йде зустрічний потік "знизу нагору". Як наслідок, одна з задач контролінга - розробка методики коректування планових завдань, координація окремих планів і зведення їх у єдиний план по підприємству.

Етап контролю відхилень плану і факту передбачає аналіз фактичних даних по контрольованих величинах і вироблення заходів щодо усунення

небажаних відхилень . При цьому кожен працівник підприємства повинен діяти самостійно в усуненні відхилень у межах визначеної йому компетенції. У випадку відхилень , що перевищують його компетенцію, працівник звертається на більш високий рівень ієрархії керування.

Контролінг як концепція системи керування вплинула на зміни зовнішніх умов функціонування організацій (підприємств). Еволюція функцій керування організацією (планування по окремих аспектах трансформувалося в комплексне програмно-цільове інтегрування у систему контролінга відбиває основну тенденцію комплексного підходу до керування (рис. 2.2)



Рис. 2.2. Еволюція функцій керування організацією.

Контролінг орієнтований насамперед на підтримку процесів прийняття рішень . Він повинен забезпечити адаптацію традиційної системи обліку на підприємстві до інформаційних потреб посадових осіб, що приймають рішення , тобто у функції контролінга входить створення, обробка, перевірка і представлення системної управлінської інформації.

Контролінг також підтримує і координує процеси планування, забезпечення інформацією, контролю й адаптації.

Мети контролінга - як напрямку діяльності – безпосередньо впливають з цілей організації і можуть виражатися в економічних термінах, наприклад у досягненні визначеного рівня прибутку, рентабельності або продуктивності організації при заданому рівні

ліквідності.

Функції контролінга визначаються поставленими перед організацією цілями і включають ті види управлінської діяльності, що забезпечують досягнення цих цілей. Сюди відносяться : облік , підтримка процесу планування, контроль за реалізацією планів, оцінка процесів, що протікають, виявлення відхилень , їхніх причин і вироблення рекомендацій для посібника з усунення причин, що викликали ці відхилення.

У сфері обліку задачі контролінга включають створення системи збору й обробки інформації, істотної для прийняття управлінських рішень на різних рівнях керівництва . Це необхідно для розробки і надалі для підтримки системи ведення внутрішнього обліку інформації про протікання технологічних процесів. Важливими є підбор або розробка методів обліку , а також критеріїв для оцінки діяльності підприємства в цілому і його окремих підрозділах.

Підтримка процесу планування у виконанні наступних задач контролінга:

- формування і розвиток системи комплексного планування;
- розробка методів планування;
- визначення необхідної для планування інформації, джерел інформації та шляхів її отримання.

Система контролінга інформаційно підтримує розробку базисних планів підприємства (продажів; ліквідності, інвестицій і т.д.), координує окремі плани за часом і змістом , перевіряє складені плани на повноту і реалізацію і дозволяє скласти єдиний оперативний (річний план підприємства. У рамках системи контролінга визначається , як і коли варто планувати, а також оцінюється можливість реалізації запланованих дій.

Служба контролінга не визначає що планувати, а радить як і коли планувати й оцінює можливість реалізації запланованих заходів. Відповідальність за реалізацію планів залишається в компетенції лінійних керівників.

Контроль за реалізацією планів припускає розробку методів ведення контролю, визначення місця його проведення й обсяг . На підставі планових документів розробляються контрольні документи, у яких фіксуються терміни проведення контролю і зміст контрольних операцій. Для цього заздалегідь визначаються припустимі відхилення контрольних величин. Відповідно до контрольних документів проводиться зіставлення фактичних і планових характеристик і виявляється ступінь досягнення поставленої мети. Далі проводиться аналіз відхилень із з'ясуванням причин їхньої появи. За результатами аналізу виробляються пропозиції по зменшенню відхилень.

При забезпеченні керівництва аналітичною інформацією в задачі

контролінга входить розробка архітектури інформаційної системи, стандартизація інформаційних каналів і носіїв і вибір методів обробки інформації. Система контролінгу повинна забезпечувати збір, обробку і надання керівництву істотної для прийняття управлінських рішень інформації.

У задачі контролінга входить також проведення спеціальних досліджень, що визначають стан і тенденції розвитку організації (підприємства) у ринкових умовах.

У кожному окремому випадку функції служби контролінга залежать від багатьох обставин, але якщо узагальнити існуючу практику підприємств, то можна одержати деякий ідеальний перелік основних функцій і задач контролінга, представлений нижче.

**Основні функції і задачі контролінга по функціям облік :**

збір і обробка інформації;

розробка і ведення системи внутрішнього обліку ;

уніфікація методів і критеріїв оцінки діяльності організації і її

підрозділів;

**планування:**

інформаційна підтримка при розробці базисних планів (продажів, виробництва , інвестицій, закупівель). Формування й удосконалювання всієї

"архітектури" системи планування;

установлення потреби в інформації І часі для окремих кроків процесу планування;

**координація процесу обміну інформацією:**

перевірка пропонованих планів на повноту і реалізаційність;

складання зведеного плану підприємства;

**контроль і регулювання:**

визначення величин , контрольованих у тимчасовому і змістовному розрізах;

порівняння планових і фактичних величин для виміру й оцінки ступеня досягнення мети;

визначення припустимих границь відхилень величин;

аналіз відхилень, інтерпретація причин відхилень плану від факту

вироблення пропозицій для зменшення відхилень;

**інформаційно-аналітичне забезпечення:**

розробка архітектури інформаційної системи;

стандартизація інформаційних носіїв І каналів;

надання цифрових матеріалів, що дозволили б здійснити контроль і керування організацією;

збір і систематизація найбільш значимих для прийняття рішень даних;

розробка Інструментарію для планування, контролю і прийняття рішень ;

консультації на вибір коригувальних заходів і рішень ;  
забезпечення економічності функціонування інформаційної системи;

**спеціальні функції:**

збір і аналіз даних про зовнішнє середовище : ринки грошей і капіталів, кон'юнктура галузі, урядові економічні програми;  
порівняння з конкурентами;  
обґрунтування доцільності злиття з іншими фірмами або відкриття (закриття) філій;  
проведення калькуляції для особливих замовлень;  
розрахунки ефективності інвестиційних проектів.

На основі приведеного переліку функцій і задач контролінга можна досить чітко уявити собі сферу його застосування. Обсяг реалізованих в організаціях функцій контролінга залежить в основному від наступних факторів:

економічного стану організації;  
розуміння керівництвом і/або власниками організації важливості і корисності упровадження функцій контролінга;  
розміру організації (чисельність зайнятих , обсяг виробництва );  
рівня диверсифікованості виробництва, номенклатури продукції, що випускається; сформованого рівня конкурентності; кваліфікації управлінського персоналу; кваліфікації співробітників служби контролінга.

У великих організаціях доцільно створювати спеціалізовану службу контролінга. Невеликі по розмірі організації, як правило, не мають у своїй структурі такої служби. На малих підприємствах основні функції контролінга виконує або керівник фірми, або його заступник. При цьому багато задач інтегруються і, спрощуються. Функції 4 задачі контролінга постійно доповнюються і змінюються по змісту.

*У розвинених країнах Європи служби контролінга на підприємствах або послуги притягнутих експертів-контролерів цілком звичні. Аналіз попиту на ринку трудових ресурсів такої країни, як Німеччина, показує, що не тільки великі, але і матерсередні , а останнім часом і малі фірми запрошують на роботу контролерів - фахівців, здатних виконувати функції і задачі контролінга. Цей факт свідчить про визнання ефективності керування організацією на принципах контролінга. У сучасних умовах контролінг стає реальністю роботи менеджерів.*

**Питання до самоперевірки:**

1. Порядок формування бюджету матеріальних затрат.
2. Зміст та порядок формування бюджету прямих витрат на оплату праці.



3. Методика складання бюджету амортизаційних відрахувань.
4. Методика розробки бюджету загальнови­робничих витрат.
5. Порядок формування бюджету комерційних і управлінських витрат.
6. Зміст і значення податкових платежів.
7. Поняття контролінга.
8. Цілі контролінга.
9. Завдання контролінга.
10. Функції контролінга.

### Вправи

1. Поясніть зміст наступних понять:
  - а) продукція; б) послуги (товарні, не товарні); в) приход коштів (виручка, поступлення); г) розход коштів (затрати, виробничі та комерційні розходи); д) собівартість (повна, виробнича, цехова, сметна, планова, нормативна, фактична).
2. Вкажіть до постійних або змінних відносяться наступні затрати підприємства:
  - а) сировина і матеріали; б) амортизація машин та обладнання; в) заробітна платня виробничого персоналу; г) плата за аренду складських приміщень; д) опалення та освітлення цехів та заводууправління; е) затрати на гарантійне обслуговування та ремонт; ж) паливо та енергія на технологічні цілі; з) витрати на рекламу; і) витрати на упаковку продукції.

### Завдання

1. Питання:
  - в яких статтях звіт про прибутки і збитки фігурує в тій або іншій формі витрати на оплату праці, чим це зручно, а чим ні?
  - як у вашій фірмі здійснюється контроль посадових позицій?
  - як ваша фірма контролює тимчасових працівників, консультантів і співробітників на неповний робочий день, в чому при цьому полягає ризик для регулювання витрат по оплаті праці?
    - зробіть огляд посадових позицій у вашій фірмі. Які нові посади слід було б заснувати, а які скасувати?
    - якби вашій фірмі потрібно було скоротити витрати на оплату праці, щоб залишитися на плаву, до яких засобів ви б удалися?
    - наскільки крупною витратною статтею в бюджеті вашої фірми є оплата праці не чи найбільшою з контрольованих статей? Поясніть свою відповідь.

Початкові дані:

кошторисний годинник праці основних працівників	8500
кошторисні накладні витрати, грн.	148750
фактичний годинник праці основних працівників	7928

фактичні накладні витрати, грн.	146200
---------------------------------	--------

Потрібно:

- визначити яка ставка накладних витрат на годину праці?

а) 17.50 за год.; б) 17.20 за год.; в) 18.44 за год.; г) 18.76 за год.

- яка величина завищення або заниження розподілених накладних витрат?

а) занижені при навчанні на 2550 грн.

б) завищені при навчанні на 2529 грн.

в) завищені при навчанні на 2550 грн.

г) занижені при навчанні на 7460 грн.

Знання: методик розробки всіх видів бюджету, їх склад, функції і задач контролінга.

Уміння: скласти звітний бюджет доходів та витрат на майбутній період; вирішувати окремі задачі по основних функціях контролінга.

## **Тема 2.2 Планування природоохоронної діяльності.**

### **2.2.1 Планування природоохоронної діяльності на державному рівні.**

#### **2.2.2 Склад і зміст плану з природоохоронних заходів.**

#### **2.2.3 Екологічний моніторинг.**

#### **2.2.4 Витрати на природоохоронні заходи і їх платежі.**

### **2.2.1 Планування природоохоронної діяльності на державному рівні**

Природокористування – це раціональне використання природних ресурсів і умов навколишнього природного середовища, їх відтворення та охорона.

Першорядна роль в створенні основ раціонального природокористування відводиться державному плануванню і регулюванню.

Останніми роками екологічний чинник став реально лімітувати народний добробут: погіршується здоров'я населення, збільшується число генетичних порушень, скорочується середня тривалість життя і т.п. Безсистемний, марнотратний і руйнівний характер природокористування постійно породжує нові і все більш нові екологічні проблеми. Все це свідчить про кризу державної політики природокористування.

Екологічна ситуація може бути стабілізована і поліпшена тільки шляхом зміни орієнтації соціально-економічного розвитку країни, формування нових цінностей і етичних установок, перегляду структури потреб, цілей, пріоритетів і способів діяльності людини. Це зажадає цілого комплексу радикальних політичних, соціально-економічних, законодавчих, технологічних і інших заходів. У зв'язку з цим можна

виділити наступні 4 стратегічних цілі у області управління природоохоронної діяльності (охорона навколишнього середовища і раціонального природокористування):

- послідовне рішення проблем розвитку господарського комплексу держави, при якій повністю враховуються екологічні і природно-географічні умови конкретних територій;

- послідовне досягнення на кожній території якості середовища незаселеного, що відповідає системі оцінок генетичного здоров'я населення;

- відновлення і збереження біосферної рівноваги, генетичного фонду тваринного світу;

- раціональне використання всього природно-ресурсного потенціалу країни;

Основна функція управління природоохоронною діяльністю це її планування.

Основними етапами планування в будь-якій сфері діяльності є: визначення мети, збір і аналіз інформації, прогноз зміни ситуацій в майбутньому, розробка конкретних заходів для досягнення певного результату, формування організаційної структури для реалізації заходів, розподіл ресурсів і вибір джерел фінансування.

Для вирішення вказаних цілей завданнями державного планування природоохоронної діяльності є:

- визначення основних напрямів державної політики у області охорони навколишнього природного середовища.

- формування достовірної бази даних про стан природно-ресурсного потенціалу і країни, збір системно-організованих даних про природні ресурси і природні об'єкти у межах адміністративної території (країни, регіону, області).

Для забезпечення органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування достовірною інформацією про стан природно-ресурсного потенціалу в країні формується система комплексних територіальних кадастрів природних ресурсів (КТКІР).

Розробка конкретних програм, планів, заходів, направлених на охорону навколишнього середовища і раціональне природокористування, здійснюється по наступних напрямках:

- екологічно безпечний розвиток виробництва і розміщення продуктивних сил.

- створення здорового середовища незаселеного населення; попередження і зменшення небезпечної дії природних явищ, техногенних аварій і катастроф;

- оздоровлення порушених екосистем в екологічно неблагополучних районах;

- вирішення глобальних екологічних проблем, міжнародна співпраця у

області природоохоронної діяльності.

Своєчасне забезпечення намічених заходів та програм потребує створення нормативно-правової бази (стандартів, нормативних екологічних вимог до господарської діяльності, антропогенним навантаженням і стану оточуючого людину середовища):

Формування ефективної системи органів державного управління в сфері екології та природокористування на різних рівнях планування—на рівні країни, регіону, конкретних проектів і програм;

Розробка ефективної системи фінансування заходів, направлених на охорону природи і раціональне природокористування;

Розхідної частини державного бюджету не достатньо для фінансування природоохоронних заходів. Фінансування з державного бюджету здійснюється, в першу чергу, природоохоронних заходів, включених в склад державних програм, а також за рахунок держави можуть фінансуватися заходи природоохоронних міністерств та відомств.

Основними джерелами фінансування в природоохоронній діяльності являються кошти підприємств та організацій всіх форм власності, акумульовані за допомогою відрахувань в позабюджетний державний екологічний фонд, збір плати за користування природними ресурсами, забруднення навколишнього природного середовища, розміщення відходів, інші види шкідливого впливу.

В плануванні природоохоронних заходів на державному рівні використовуються:

-нормативний, екологічний норматив визначає ступінь максимально-допустимого втручання людини в екосистеми бажаної структури і динамічних якостей. Недопустимими в господарській діяльності людини являються також вплив на природне середовище, який призводить до спустошування, послідовність планування при цьому методі який приведений в табл. 2.1;

- програмно - цільовий метод планування. Сутність цього методу в комплексному підході до досягненню заданої цілі за допомогою особливої програми, в якій передбачається організаційний механізм її реалізації. Програмно-цільове планування складається з наступних етапів: постановка та чітке формулювання конкретної задачі під яку затверджується план дій з детальним описанням заходів і осіб (організацій), відповідальних за проведення кожного заходу.

Програма забезпечує джерела фінансування, етапи її розробки, критерії оцінки ефективності програми.

Приблизний перелік вимог, які необхідно врахувати при розробці комплексних природоохоронних програм даний в таблиці 2.2

У відповідності з рішенням Конференції ООН (1993р.) по навколишньому середовищу повинен розроблятися національний план дій країни по охороні навколишнього середовища який може бути

основою підготовки базисних документів, який визначає екологічну політику країни.

Мал.2.1 Послідовність планування



**Регіональний рівень.** Мабуть, на цих рівнях державного й муніципального керування спостерігається найбільша розмаїтість напрямків природоохоронної діяльності, для яких необхідна розробка окремих стратегій. Це пояснюється тим, що саме на такому рівні відбувається конкретизація загальних принципів, підходів, цільових пріоритетів, критеріїв оцінки, установлених на федеральному рівні. Відбувається наповнення їхнім змістом, виходячи як зі специфіки природно-ресурсних можливостей регіону, так й особливостей сформованого господарського комплексу й наявного науково-технічного потенціалу. При цьому на регіональному рівні розробляються стратегії, а на місцевому рівні проводиться їхня адаптація до місцевих умов муніципального округу. Вся безліч комерційних організацій того або іншого регіону підрозділяється на типи, до кожного з яких в органів державного керування суб'єкта держави повинен бути свій підхід. Тому на регіональному рівні, крім загальної стратегічної концепції розвитку регіону, повинні розроблятися стратегії по окремих напрямках діяльності. На прикладі однієї з областей постараємося продемонструвати, як виглядають справи зі стратегічним плануванням природоохоронної діяльності на регіональному рівні. На наш погляд, цей приклад нашої області досить показовий, оскільки в ній є цілий ряд позитивних моментів, які відсутні в інших регіонах, і поряд із цим присутні й пробіли, а також ряд негативних сторін, які в цілому типові для сучасної російської дійсності. Результати цього аналізу сформованого положення приводяться в такій послідовності. На самому початку констатуємо, що в даній області поки відсутня стратегічна концепція її розвитку, разом з тим, є середньострокова «Програма соціально економічного розвитку області на 2000-2005 р. «Від виживання до благополуччя», крім того, починають створюватися стратегії розвитку окремих видів діяльності. Далі дається типізація комерційних організацій, наявних на території області. Для кожного типу відзначені ті особливості підходу стратегічного планування їхньої природоохоронної діяльності, які склалися. На закінчення коротко розглянемо наявні документи по стратегічному плануванню для кожного типу.

### **Типізація комерційних організацій і особливості державного стратегічного планування природоохоронної діяльності**

**стосовно до кожного типу.** Типізація комерційних організацій ґрунтується, з одного боку, на особливостях їх природоємкості, а з іншого боку - на їхній потенційній ролі в справі переходу регіону до екологічно безпечного й стійкого розвитку. Усього виділяється п'ять типів, коротка характеристика яких дана нижче.

#### ***Перший тип***

Цей тип поєднує всі комерційні й некомерційні організації, для яких

властива невелика природоємкість: вони споживають незначну кількість ресурсів, і в результаті їхньої діяльності утворюються лише невеликі обсяги відходів споживання. Вони, як правило, розташовуються на невеликих виробничих площах, і їхня господарська діяльність порівняно легко може бути адаптована до навколишнього середовища за допомогою відомих загальнопоширених технічних і технологічних засобів. До цього типу відносяться будь-які з тих, хто робить різноманітні послуги в сфері освіти, медицини, торгівлі, фінансів, страхування, рекламної справи, сертифікації якості продукції, юридичних консультацій, за винятком транспортних. Експлуатація транспортних засобів заслуговує виділення в окремий тип.

Стратегія розвитку транспорту - окрема дуже більша тема, тим більше, що до транспорту деякі дослідники відносять і транспортування електроенергії. Всі ці послуги, крім транспортних, самі по собі, значного, безпосереднього впливу на навколишнє середовище не роблять. Однак опосередковано та або інша спрямованість цих видів діяльності може істотно впливати на реалізацію ідей екологічно безпечного й стійкого розвитку. На жаль, поки ще не всі розуміють, що роль організацій цього типу в справі здійснення переходу регіону до екологічно безпечного й стійкого розвитку зв'язана в основному не зі зниженням їхнього безпосереднього впливу на навколишнє природне середовище, а із цільовими орієнтирами їхньої основної діяльності. Тому стратегічне планування повинно спрямовуватись, з одного боку, на спрощення процедури державного екологічного контролю для цих організацій, а з іншого боку - на стимулювання стратегічно важливих напрямків їхньої основної діяльності. Як розуміти цю цільову орієнтацію, залежить від особливостей їхньої виробничої діяльності. Для освітніх установ це буде означати екологізацію всього навчального процесу, для бібліотек - пропаганду ідей стійкого розвитку, для організації торгівлі й громадського харчування - це підвищення рівня їхньої роботи для безпеки населення й т.д.

### ***Другий тип***

Комерційні організації цього типу ставляться до сфери екологічного підприємництва, і вони формують те, що прийнято називати природоохоронною інфраструктурою. Їхній безпосередній вплив на навколишнє природне середовище мінімальне, а діяльність охоплює три взаємозалежних напрямки. Перше поєднує широкий і досить різноманітний комплекс робіт з вивчення й оцінки впливу тієї або іншої господарської діяльності на навколишнє середовище (аналіз просторового розподілу впливів на навколишнє середовище й вивчення характеру реакцій природних систем й їхніх елементів на ці впливи). Друге охоплює не менш широкий комплекс досліджень, пов'язаних з розробкою й застосуванням технічних засобів і технологій, здатних знизити цей вплив на навколишнє середовище й тим самим сприяти переходу на ресурсо- і

енергозберігаючі технології. Третє - це різноманітні послуги, пов'язані із природоохоронними заходами. Своєрідність комерційних організацій цього типу полягає в тому, що в їхньому складі працюють переважно вихідці зі сфери науки й техніки, найбільш чутливі до інновацій. Тому вони, як правило, є провідниками нових методів, методологій, технічних і технологічних рішень, словом, усього того, що так потрібно для здійснення переходу до екологічно безпечного й стійкого розвитку. Цим і повинен визначатися характер стратегічної взаємодії з ними органів державної влади суб'єктів держави. Головне в цій взаємодії - створення умов для затребуваності результатів робіт комерційних організацій даного типу як в органах державного й муніципального керування, так і на підприємствах приватного сектора.

### ***Третій тип***

До нього відносяться комерційні підприємства, виробнича діяльність яких пов'язана з використанням територіальноємних відновлених природних ресурсів. До них у першу чергу відносяться землі сільськогосподарського призначення й лісові ресурси. Підприємствам цього типу споконвічно властива значна природоємність: як у сільськогосподарське виробництво, так й у лісокористування залучені більші площі, на яких розташовані природні ресурси, а характер використання їх впливає на стан навколишнього природного середовища. Це один зі шляхів підняття життєвого рівня сільського населення. Для даної області є ще один стратегічно важливий напрямок - це збереження в умовах кризи сільського господарства генетичних ресурсів місцевих порід домашньої худоби й місцевих сортів культурних рослин, які були створені в результаті багатовікової народної селекції.

### ***Четвертий тип***

До цього типу відносяться промислові підприємства, розташовані на територіях одного муніципального округу, для яких властива висока природоємність. Вони споживають значну кількість природних ресурсів, у тому числі землі, у вигляді відводів, води, енергії, сировини й т.д. Значний їхній вплив і на стан навколишнього середовища, у тому числі й завдяки утворенню великого обсягу відходів виробництва. До них відносяться більшість промислових підприємств різного профілю, які нерідко є місцевобудівничими. Для стимулювання переходу підприємств цього типу до екологічно безпечного й стійкого розвитку важливо передбачити наступні два напрямки в стратегічному плануванні. Перше охоплює комплекс заходів, пов'язаних з підвищенням їхньої конкурентноздатності. Друге – єдиний регіональний план діяльності по охороні навколошнього середовища.

### ***П'ятий тип***

До цього типу відносяться великі вертикально інтегровані компанії, виробнича діяльність яких охоплює території, принаймні, декількох



суб'єктів держави, а іноді навіть і декількох держав. Їхня виробнича діяльність вимагає більших земельних відводів і характеризується досить високої природоємкістю. Вони здатні в значній мірі перетворювати навколишнє середовище, негативно впливаючи на багато її параметрів, а також на здоров'я населення. До цього типу відносяться весь комплекс підприємств, пов'язаних з видобутком, транспортуванням і переробкою корисних копалин. Стратегічне планування суб'єктів держави стосовно вертикально-вертикально-інтегрованих компаній здійснюється по двох основних напрямках. По-перше, через регіональні плани дій по охороні навколишнього середовища. По-друге, шляхом висновків угоди про стратегічне партнерство між компаніями й суб'єктами держави, на території яких протікає їхня діяльність. Ці угоди, як б сказав, виходять на перший план, оскільки вони багато в чому можуть сприяти переходу суб'єктів держави до екологічно безпечного й стійкого розвитку.

### **2.2.2 Склад і зміст плану по природоохоронних заходах.**

Природоохоронні заходи - всі види господарської діяльності підприємств, направлені на зменшення і ліквідацію негативних дій на навколишнє середовище, збереження, поліпшення і раціональне, використання природно-ресурсного потенціалу країни.

Захист навколишнього середовища - це комплексна проблема, яка може бути вирішена тільки спільними зусиллями фахівців різних галузей науки і техніки. Найбільш ефективною формою захисту навколишнього середовища від шкідливої дії промислових підприємств є перехід до мало відхідних і безвідходних технологій. Це потребує рішення цілого комплексу складних технологічних, конструкторських і організаційних завдань. Екологізація промислового виробництва повинна розвиватися по наступних напрямках: вдосконалення технологічних процесів і розробка нового устаткування з меншим рівнем викидів шкідливих домішок і відходів в навколишнє середовище; широке впровадження екологічної експертизи всіх видів виробництв і промислової продукції; заміна токсичних і не утилізованих відходів на нетоксичні і утилізовані; широке застосування додаткових методів і засобів захисту навколишнього середовища.

Як додаткові засоби захисту застосовується різне очисне устаткування, до якого відносяться апарати і системи очищення газових викидів, стічних вод, глушники шуму при скиданні газів в навколишнє середовище. Перераховані заходи дозволять понизити викид шкідливих речовин в навколишнє середовище і тим самим більш повно використовувати природні ресурси. Таким чином, раціональне використання ресурсів і забезпечення якості навколишнього середовища є загальним завданням, яке повинні вирішувати фахівці різних областей науки і техніки. На кожному підприємстві повинні плануватися

природоохоронні заходи.

Мета цього розділу плану соціального і економічного розвитку підприємства - розробка заходів щодо запобігання забрудненню навколишнього середовища і раціональнішого використання природних ресурсів. У плані виділяється п'ять розділів.

1. Охорона і раціональне використання водних ресурсів.

1.1 Будівництво головних і локальних очисних споруд для стічних вод підприємств з системою їх транспортування.

1.2 Впровадження систем оборотного і безстічного водопостачання всіх видів.

1.3 Здійснення заходів для повторного використання скидних і дренажних вод, поліпшення їх якості, що не викликає побічної негативної

дії на інші природні середовища і об'єкти: що акумулюють місткості,

відстійники, споруди і пристрої для аерації вод, біологічні інженерні очисні споруди, біологічні канали, екрани.

1.4 Будівництво дослідних установок і цехів, пов'язаних з розробкою методів очищення стічних вод і переробкою рідких відходів і кубових залишків .

1.5 Реконструкція або ліквідація накопичувачів відходів.

1.6 Створення і впровадження автоматичної системи контролю за складом об'ємів скидання стічних вод.

2. Охорона повітряного басейну.

2.1 Установка газо-пилеулавлюючих пристроїв, призначених для уловлювання і знешкодження шкідливих речовин з газів, що відходять від технологічних агрегатів, і з вентиляційного повітря перед викидом в атмосферу.

2.2 Будівництво досвідчено-промислових установок і цехів по розробці методів очищення газів , що відходять , від шкідливих викидів в атмосферу.

2.3 Оснащення двигунів внутрішнього згорання нейтралізаторами для знешкодження відпрацьованих газів, створення станцій регулювання двигунів автомобілів з метою зниження токсичності відпрацьованих газів, систем зниження токсичності відпрацьованих газів, створення і впровадження присадок до палив, що знижують токсичність і димність відпрацьованих газів.

2.4. Створення автоматичних систем контролю за забрудненням атмосферного повітря, оснащення стаціонарних джерел викиду шкідливих речовин в повітряний басейн приладами контролю, будівництво, придбання оснащення лабораторій по контролю за забрудненням атмосферного повітря.

2.5 Установка пристроїв по допаленню і інших методах доочистки хвостових газів перед безпосереднім викидом в атмосферу.

2.6 Оснащення установками для утилізації речовин з газів, що відходять .

2.7. Придбання, виготовлення і заміна паливної апаратури при перекладі на спалювання палива інших видів або поліпшення режимів спалювання палива.

3. Використання відходів виробництва і споживання.

3.1 Будівництво сміттєпереробних і сміттєспалювальних заводів, а також полігонів для складування побутових і промислових відходів.

3.2. Придбання і впровадження установок, устаткування і машин для переробки, збору і транспортування побутових відходів з території міст і інших населених пунктів.

3.3. Будівництво установок, виробництв і цехів для отримання сировини або готової продукції з відходів виробництва.

Екологічна освіта, підготовка кадрів.

4.1. Робота по екологічному утворенню кадрів.

5. Науково-дослідні роботи.

5.1 Розробка експрес методів визначення шкідливих домішок в повітрі, воді і ґрунті.

5.2 Розробка нетрадиційних методів л високоефективних систем і установок для очищення газів промислових підприємств, утилізації відходів, що відходять.

5.3. Розробка технологічних процесів, устаткування, приладів і реагентів, що забезпечують глибоку переробку сировини з утилізацією відходів, що утворюються .

5.4 Вдосконалення методів знешкодження твердих побутових відходів з метою запобігання попадання в природні середовища важких металів до сантобіотиків.

5.5 Проектно-дослідницькі і дослідно-конструкторські роботи із створення природоохоронного устаткування, установок, споруд, підприємств і об'єктів, прогресивної природоохоронної технології, методів і засобів захисту природних об'єктів від негативної дії .

План розробляється з урахуванням характеру виробництва і завдань, що встановлюються вищестоящою організацією. Порядок розробки приймається таким, як і складання плану по технічному розвитку і організації виробництва підприємства. При розробці цього розділу повинні бути визначені перелік заходів, пов'язаних з охороною природи і навколишнього середовища; їх мета і місце впровадження; головний виконавець і співвиконавці; терміни початка і закінчення робіт; кошторисна вартість і планові витрати; введення потужностей по запобіганню забрудненню навколишнього середовища, їх економічна ефективність.

План затверджується керівником підприємства.

В процесі розробки "Плану заходів щодо охорони природи і раціональному використанню природних ресурсів" виконуються наступні роботи:

- уточнюється що діє і розробляються нові норми питомих викидів в атмосферу, водоспоживання і водовідведення, землекористування та інші;
- уточнюються об'єми споживання і використання водних ресурсів, скидання стічних вод, зниження об'єму скидання забруднених стоків;
- уточнюється кількість шкідливих речовин, що викидаються в атмосферу, уловлюваних і знешкоджуваних шкідливих речовин, ступінь уловлювання і очищення газоподібних викидів, зниження об'ємів шкідливих речовин, що викидаються в атмосферу;
- уточнюються показники використання природних ресурсів.

Висновки з аналізу, проведеного по цих напрямках, слугують основою розробки заходів.

При розробці підрозділу "План заходів щодо охорони і раціонального використання водних ресурсів" повинні бути відбиті прогресивні тенденції водоспоживання і водовідведення з урахуванням скорочення огорожі свіжої води з поверхневих і підземних джерел за рахунок впровадження систем оборотного водопостачання, зменшення безповоротних і непродуктивних втрат води, організованого збору використаної води з поверненням у виробництво, а також за рахунок опріснення сильно мінералізованих дренажних і інших вод.

У групу заходів щодо охорони і раціонального використання водних ресурсів включаються заходи, направлені на скорочення водоспоживання і водовідведення; збільшення використання води в системах оборотного повторно-послідовного використання; використання шахтних, копальневих, кар'єрних і інших аналогічних вод; скорочення непродуктивних витрат і втрат води; вдосконалення технологічних процесів з метою зменшення водоспоживання і зниження (припинення) скидання забруднених вод; очищення стічних вод і витягання з них цінних речовин; зниження мілевого сплаву деревини і підйом затонулої деревини.

У нафтовій і газовій промисловості проводиться комплекс заходів, направлених на зменшення витрати води. Зокрема, для підтримки пластового тиску використовуються стічні води і води, витягнуті разом з нафтою.

До основних планових показників підрозділу "План заходів щодо охорони і раціонального використання водних ресурсів" відносяться наступні:

1. "Забір води" - визначає весь об'єм води, що забирається власними водозаборами з різних поверхневих джерел (річок, морів, озер і т.д.), підземних джерел, міського водопроводу і т.д. Сумарний об'єм огорожі

води встановлюють урахуванням втрат при транспортуванні води до споживача.

2. "Водоспоживання" (використання води) - відображає сумарний об'єм води різної категорії, використовуваної на власні потреби по різних напрямках.

3. "Використання води оборотної" - включає витрату води оборотного водопостачання, за відсутності якого потрібно було б використовувати рівноцінну кількість свіжої води; кількість води в системах оборотного водопостачання підтримується постійною і спад її з системи (безповоротне споживання, втрати води у виробництві, при випаровуванні і т.п.) відшкодовується свіжою водою з джерела водопостачання.

4. "Повторно-послідовне використання води" - враховує об'єми відпрацьованої, а потім повторно використовуваної води, тобто води, що пройшла через станції очищення; дощові стоки та інші води, які після відповідної очищення і обробки прямують у систему виробничого водопостачання.

5 "Передача води іншим підприємствам і організаціям" - відображає сумарний об'єм води, переданої іншим споживачам у виробництво, а також в системи каналізації інших організацій для очищення і скидання.

6. "Водовідведення" (скидання стічних вод) - визначає сумарні об'єми всіх видів стічних вод незалежно від їх походження і характеру (виробничі, комунальні, шахтні і ін.), зокрема одержані із сторони для їх очищення. При визначенні об'ємів скидання стічних вод виходять з умови зниження їх об'єму за рахунок раціонального використання води для синологічних потреб і потреб охолодження технологічних середовищ, скорочення скидання неочищених вод до нормативного рівня і до нуля. Із загального об'єму водовідведення виділяється скидання стічних вод в поверхневі водоймища.

7. "Витягання із стічних вод цінних речовин" - визначає вартість уловлених речовин, які використовуються як самостійні продукти на підприємстві або передаються на переробку іншим підприємствам.

8. "Зниження об'єму мілевого сплаву" - враховується організаціями, що здійснюють сплав деревини.

Підрозділ "План заходів щодо охорони атмосферного повітря" забезпечує скорочення маси шкідливих для людини і навколишнього природного середовища речовин, що викидаються з газами, що відходять, стаціонарними джерелами тепла промислових підприємств і вентиляційним повітрям. Вони пов'язані з вдосконаленням технології і оснащення джерел шкідливих викидів в атмосферу установками для їх

уловлювання і знешкодження.

У нафтовій і газовій промисловості до заходів щодо охорони атмосферного повітря відносяться:

- герметизація системи збору, транспорту, зберігання, переробки нафти і газу;

- утилізація попутного нафтового газу, ліквідація факелів;

- збір вихлопних газів при бурінні свердловин із застосуванням двигунів внутрішнього згорання і т.д.

До основних планових показників відносяться наступні:

1. Кількість шкідливих речовин, що відходять від всіх стаціонарних джерел забруднення, шкідливих речовин, що враховують суму що містяться у технологічних газах, вентиляційному повітрі, а також що виділяються при виробництві і транспортуванні продукції.

2. Кількість уловлюваних і знешкоджуваних речовин, що відображають суму шкідливих речовин, що уловлюються газоочисними і пиловловлюючими установками.

3. Кількість шкідливих речовин, що викидаються стаціонарними джерелами забруднення в атмосферу, що враховує суму шкідливих речовин, що не піддаються уловлюванню.

4. Пересувні (транспортні) джерела, що відображають суму шкідливих речовин, що містяться у вихлопних газах транспортних двигунів (оксиди вуглецю, оксиди азоту, вуглеводні - для бензинових двигунів тверді частинки і оксиди азоту - для дизельних двигунів).

При плануванні заходів щодо охорони повітряного басейну використовується поняття гранично допустимого вмісту шкідливих речовин в повітрі робочої зони. Зміст шкідливих речовин не повинен перевищувати гранично допустимих концентрацій (ГДК).

Окрім показника ГДК використовується також показник гранично допустимого викиду шкідливих речовин в атмосферу (ПДВ), величина якого не повинна перевищувати значення ГДК. Розмір ПДВ залежить від багатьох чинників, зокрема від висоти джерела викиду (від рівня землі), від умов розсіювання в повітрі шкідливих речовин, швидкості осідання їх в атмосфері, об'єму газоповітряної суміші і т.д.

Зміст цього підрозділу плану аналогічно підрозділу "Планування заходів щодо охорони і раціонального використання водних ресурсів".

У підрозділі "Планування заходів щодо охорони і раціонального використання земель" необхідно планувати заходи, сприяючі вибуттю земель з сільськогосподарського обороту. Вони включають комплекс робіт організаційно-господарського агротехнічного

лісомеліоративного характеру, які направлені на оберігання земель від ерозії, селів, висушення, заболочування і інших небажаних процесів, а також підвищення родючості і продуктивності сільськогосподарських угідь.

До основних видів цих заходів відносяться: створення лісозахисних насаджень штучна зміна поверхні земельних схилів шляхом створення терас (терасування), будівництво гідротехнічних споруд, приведення земель після їх промислового використання первинний стан, необхідне для корисного використання в сільському господарстві, лісонасадження і т.д. (рекультивація земель).

У нафтогазовидобувної промисловості необхідне проведення значних робіт по запобіганню (зменшенню) потраві посівів, вирубки лісу, псування земель в процесі буріння, розробки родовища. Після закінчення будівництва свердловин проводиться рекультивація земельних ділянок, які були відведені на ці цілі. Проводиться відновлення продуктивного земельного шару, ліквідується забруднення ділянок.

План заходів щодо охорони земель містить показник рекультивації земель, що показує об'єм відновлення і приведення в стан, придатний для використання в народному господарстві земель, порушених при видобутку корисних копалин, виробництві геологорозвідувальних, будівельних робіт (сюди ж відноситься відновлення земель, що вивільняються з-під відвалів, териконів, сміття і т.п.).

У підрозділі "Планування заходів щодо охорони надр" відображаються роботи, що забезпечують вдосконалення системи і методів розробки родовищ корисних копалини. Раціональне використання мінеральних ресурсів визначається повнотою витягання корисних копалини з надр при здобичі.

У нафтовій і газовій промисловості заходи щодо охорони надр можна згрупувати таким чином:

- підвищення ступені витягання геологічних запасів нафти (газу), тобто збільшення кінцевої нафтогазовіддачі;
- попередження передчасної обводненості покладів нафти і газу в результаті порушення технології їх розробки;
- попередження відкритих нафтогазових фонтанів в результаті порушення технології буріння свердловин;
- ліквідація втрат нафти (газу) при добуванні, підготовці, транспортуванні і переробці;
- скорочення втрат попутного нафтового газу шляхом повнішої його утилізації;
- збільшення глибини переробки нафти (газу);
- скорочення витрати нафти і газу як палива, ширше використання їх як сировини для нафтохімії.

До планових показників підрозділу відносяться такі види капітального

ремонту як:

- ремонт гирла свердловин;
- ремонт перетікань;
- ліквідація свердловин.

Заходи щодо охорони надр повинні забезпечувати, перш за все, надійну ізоляцію продуктивних, водоносних горизонтів в процесі їх розкриття, герметизацію гирла свердловин при їх ліквідації з різних причин. Важливою умовою охорони надр є строге виконання вимог дотримання проектної сітки свердловин, чітке попадання забою свердловин, що буряться, в намічений круг. Процес розробки родовищ нафти або газу повинен проходити в строгій відповідності з проектом (технологічною схемою).

### 2.2.3 Екологічний моніторинг

Термін "моніторинг" вперше з'явився у рекомендаціях спеціальної комісії СКОПЕ (науковий комітет з проблем навколишнього середовища) при ЮНЕСКО у 1971 р., а у 1972 р. вже з'явилися перші пропозиції з Глобальної системи моніторингу навколишнього середовища (Стокгольмська конференція ООН з навколишнього середовища) для визначення системи **повторних** цілеспрямованих спостережень за елементами навколишнього природного середовища у **просторі і часі**.

Однак така система не створена донині через розбіжності у об'ємах, формах та об'єктах **моніторингу**, розподілі обов'язків між уже існуючими системами спостережень. Ці проблеми існують, якщо виникає гостра необхідність режимних **спостережень** за навколишнім середовищем, кожна галузь повинна створювати свою **локальну** систем) моніторингу.

**Моніторингом** навколишнього середовища називають регулярно виконувани за наданою програмою спостереження навколишнього середовища, природних ресурсів, рослинного та тваринного світу, що дозволяють виявити їхній стан та процеси, що в них відбуваються під впливом антропогенної діяльності.

Під **екологічним** моніторингом слід розуміти організований моніторинг навколишнього природного середовища, за якого, по-перше, забезпечується постійна оцінка екологічних умов середовища перебування людини та біологічних об'єктів (рослин, тварин, мікроорганізмів тощо), а також оцінка стану та функціональної цінності екосистем, по-друге, складаються умови для визначення **коригувальних впливів** у тих випадках, коли цільові показники екологічних умов не досягаються.

У відповідності із наведеними визначеннями та покладеними на систему функціями моніторинг містить декілька основних процедур:



- виділення (визначення) об'єкта спостереження;
  - обстеження виділеного об'єкта спостереження;
  - складення інформаційної моделі для об'єкта спостереження;
  - планування змін;
  - оцінка стану об'єкта спостереження та ідентифікації його інформаційної моделі;
  - прогнозування зміни об'єкта спостереження;
- подання інформації у зручній для користувача формі і доведення її до користувача.

Система моніторингу не включає діяльності з управління якістю середовища і є джерелом необхідної для прийняття екологічно значущих рішень інформації.

Система екологічного моніторингу повинна накопичувати, систематизувати та аналізувати інформацію:

- про стан навколишнього середовища;
- про причини змін стану, що їх спостерігають, та вірогідних змін стану (тобто про джерела та фактори впливу);
- про допустимість змін та навантажень на середовище в цілому;
- про існуючі резерви біосфери.

Таким чином, в систему екологічного моніторингу входять спостереження за станом елементів біосфери та спостереження за джерелами й факторами антропогенного впливу.

Екологічні моніторинги навколишнього середовища можуть опрацьовуватись на рівні промислового об'єкту, міста, району, області, краю, республіки у складі федерації.

Характер та механізми узагальнення інформації про екологічний стан під час її просування ієрархічними рівнями системи екологічного моніторингу визначається за допомогою поняття інформаційного портрета екологічної ситуації. Останній являє собою сукупність графічно представлених просторово розподілених даних, що характеризують екологічну ситуацію на певній території, згідно з карто-основою місцевості.

У 1975 р. було організовано Глобальну систему моніторингу навколишнього середовища (ГСМОС) під егідою ООН, та ефективно діяти вона почала тільки в останній час. Ця система складається з 5 взаємопов'язаних підсистем: вивчення кліматичних змін, дальнього переносу речовин, що забруднюють середовище, гігієнічних аспектів середовища, дослідження Світового океану та ресурсів суші. Існують 22 мережі діючих станцій системи глобального моніторингу, а також міжнародні та національні системи моніторингу. Одна з головних ідей моніторингу — вихід на принципово новий рівень компетентності під час прийняття рішень локального, регіонального та глобального масштабів.

Система моніторингу реалізується на декількох рівнях, що їм відповідають спеціально розроблені програми:

- вивчення сильних впливів у локальному (місцевому) масштабі (імпактний рівень);
- регіональному (вияв проблем міграції та трансформації забруднюючих речовин, спільного впливу різних факторів, характерних для економіки регіону);
- фоновому (на базі біосферних заповідників, де виключена будь-яка господарча діяльність);

Під час переміщення екологічної інформації від локального рівня (місто, район, зона впливу, промислового об'єкта тощо) до федерального масштаб картооснови, на яку ця інформація наноситься, збільшується, отже, змінюється розрізняюча спроможність інформаційних портретів екологічної ситуації на різних ієрархічних рівнях екологічного моніторингу. Так на локальному рівні екологічного моніторингу в інформаційному портреті повинні бути присутніми усі джерела емісій (вентиляційні труби промислових підприємств, випуски стічних вод тощо). На регіональному рівні близько розташовані джерела впливу "зливаються" в одне групове джерело. В результаті цього на регіональному інформаційному портреті невелике місто з кількома десятками емісій виглядає як одне локальне джерело, параметри якого визначаються за даними моніторингу джерел.

На федеральному рівні екологічного моніторингу спостерігається ще більше узагальнення просторово розподіленої інформації. В якості локальних джерел емісії на цьому рівні можуть відігравати роль промислові райони, достатньо крупні територіальні утворення. При переході від одного ієрархічного рівня до іншого узагальнюється не лише інформація про джерело емісії, але й інші дані, що характеризують екологічний стан.

В зоні впливу джерел емісії організується систематичне спостереження за такими об'єктами та параметрами природного довкілля.

1. Атмосфера: хімічний та радіонуклідний склад газової та аерозольної фази повітряної сфери; тверді та рідкі опади (сніг, дощ) та їхній хімічний та радіонуклідний склад; теплове й вологісне забруднення атмосфери.

2. Гідросфера: хімічний та радіонуклідний склад середовища поверхневих вод (ріки, озера, водосховища і т.д.), ґрунтових вод, суспензій та донних відкладень у природних водостоках та водоймах, теплове забруднення поверхневих і ґрунтових вод.

3. Ґрунт: хімічний та радіонуклідний склад діяльного шару ґрунту.

4. Біота: хімічне та радіонуклідне забруднення сільськогосподарчих угідь, рослинного покриву, ґрунтових зооценозів, наземних спільнот, домашніх та диких тварин, птахів, комах, водяних рослин,

планктону, риб.

5. Урбанізоване середовище: хімічний та радіонуклідний фон повітряного середовища населених пунктів, хімічний та радіонуклідний склад продуктів харчування, питної води тощо.

6. Населення: характерні демографічні параметри (чисельність та густина населення, народжуваність та смертність, віковий склад, захворюваність, рівень уроджених каліцтв та аномалій); соціально економічні фактори.

Система моніторингу природних середовищ та екосистем включає до себе засоби спостереження: екологічної якості повітряного середовища; екологічного стану поверхневих вод та водних екосистем; екологічного стану геологічного середовища та наземних екосистем.

Спостереження в рамках цього виду моніторингу провадяться без урахування конкретних джерел емісії і не пов'язані із зонами їхнього впливу.

Цілями спостережень, що їх проводять у рамках моніторингу природних середовищ та екосистем, є:

- оцінка стану й функціональної цілісності середовища перебування й екосистем;
- виявлення змін природних умов в результаті антропогенної діяльності на території;
- дослідження змін екологічного клімату (багатолітнього екологічного стану) територій.

Наприкінці 80-х років виникло поняття "громадська екологічна експертиза" і досить швидко отримало широке розповсюдження.

На початку під "незалежною екологічною експертизою" розуміли різноманітні способи отримання й аналізу інформації (екологічний моніторинг, оцінка впливу на довкілля, незалежні дослідження тощо). У теперішній час поняття "громадська екологічна експертиза" визначене законодавчо.

"Екологічна експертиза" — встановлення відповідності господарчої та іншої діяльності, що намічається, економічним вимогам та допустимості реалізації об'єкта експертизи з метою попередження можливих несприятливих впливів цієї діяльності на природне довкілля та пов'язаних з ними соціальних, економічних та інших наслідків реалізації об'єкта екологічної експертизи".

Екологічна експертиза може бути державною та громадською.

Громадська екологічна експертиза здійснюється за ініціативою громадян та суспільних організацій (з'єднань), а також з ініціативи органів місцевого самоуправління громадськими організаціями (з'єднаннями). Об'єднаннями державної екологічної експертизи є:

- проекти генеральних планів розвитку територій;

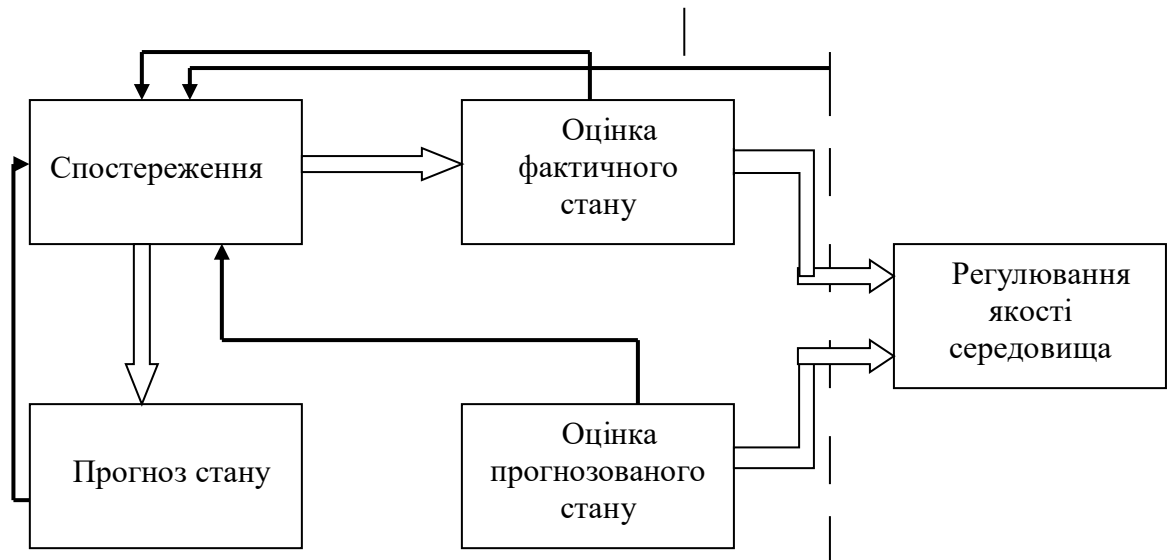
- усі види містобудівної документації (наприклад, генеральний план, проект забудови);
- проекти міждержавних інвестиційних програм;
- проекти комплексних схем охорони природи, схем охорони та використання природних ресурсів (у тому числі землекористування й лісоустрою, матеріали, що обґрунтовують переведення лісових земель у нелісові);
- проекти міжнародних договорів;
- матеріали обґрунтування ліцензій на здійснення діяльності, що здатна вплинути на довкілля;
- техніко-економічні обґрунтування та проекти будівництва, реконструкції, розширення, технічного переозброєння, консервації та ліквідації організацій та інших об'єктів господарчої діяльності незалежно від їхньої кошторисної вартості, відомчої приналежності й форм власності;
- проекти технічної документації на нову техніку, технологію, матеріали, речовини, сертифіковані товари й послуги.

Громадська екологічна експертиза може проводитися у відношенні тих самих об'єктів, що і державна екологічна експертиза, за виключенням об'єктів, відомості про які складають державну, комерційну та (або) іншу таємницю, що охороняється законом.

Метою екологічної експертизи є попередження можливих несприятливих впливів діяльності, що намічається, на оточуюче середовище та пов'язаних із ними соціально-економічних та інших наслідків. Зарубіжний досвід свідчить про високу економічну ефективність екологічної експертизи. Агентство з охорони довкілля США здійснило вибірковий аналіз висновків про вплив на довкілля. У половині досліджуваних випадків відзначено зниження загальної вартості проектів за рахунок здійснення конструктивних природоохоронних заходів, за даними міжнародного банку реконструкції й розвитку можливе підвищення вартості проектів, пов'язане із проведенням оцінки впливу на середовище та наступним урахуванням в робочих проектах екологічних обмежень, окупається в середньому за 5-7 років. За оцінками західних спеціалістів включення екологічних факторів у процес прийняття рішень ще на стадії проектування виявляється у 3-4 рази дешевшим наступної доустановки очисного устаткування.

Зазнаючи на собі результати руйнівної дії води, вітру, землетрусів, сніжних лавин і т.п., людина здавна реалізувала елементи моніторингу, накопичуючи досвід прогнозування погоди та стихійних лих. Такого роду знання завжди були і зараз залишаються необхідними для того, щоб по можливості знизити збитки, що їх завдають людській спільноті несприятливі природні явища і, що особливо важливо, зменшити ризик людських втрат.

**Екологічний моніторинг.** Відповідно до канонічного визначення, екологічний моніторинг-це інформаційна система спостережень, оцінки змін в стані навколишнього середовища, створення з метою виділення антропогенної складової цих змін на тлі природних процесів(мал.2.3). Інформаційна система (моніторинг) управління.



⇒ - Прямий зв'язок

→ - Зворотний зв'язок

Мал.2.3. Блок - схема системи моніторингу .

Система екологічного моніторингу повинна накопичувати, систематизувати і аналізувати інформацію:

- про стан навколишнього середовища;
- про причини спостережуваних і вірогідних змін стану (тобто, про джерела і чинники дії);
- про допустимість змін і навантажень на середовище в цілому;
- про існуючі резерви біосфери.

Таким чином, в систему екологічного моніторингу входять спостереження за станом елементів біосфери і спостереження за джерелами і чинниками антропогенної дії.

Відповідно до приведених визначень і покладених на систему функцій моніторинг включає три основні напрями діяльності:

- спостереження за чинниками дії і станом середовища;
- оцінку фактичного) стану середовища;
- прогноз стану навколишнього природного середовища і оцінку прогнозованого стану.

Слід взяти до уваги, що сама система моніторингу не включає діяльність по управлінню якістю середовища, але є джерелом необхідної для ухвалення екологічно значущих рішень інформації. Термін контроль, що нерідко уживається в російськомовній літературі для опису аналітичного визначення тих або інших параметрів (наприклад, контроль складу атмосферного повітря, контроль якості води водоймищ), слід використовувати тільки відносно діяльності, що припускає вживання активних регулюючих заходів.

«Тлумачний словник по охороні природи» визначає екологічний контроль таким чином:

Контроль екологічний - діяльність державних органів, підприємств і громадян по дотриманню екологічних норм і правил. Розрізняють державний, виробничий і суспільний екологічний контроль.



1. Екологічний контроль ставить своїми завданнями: спостереження за складанням навколишнього середовища і її зміною під впливом господарської і іншої діяльності; перевірку виконання планів і заходу щодо охорони природи, раціонального використання природних ресурсів, оздоровлення навколишнього природного середовища, дотримання вимог природоохоронного законодавства і нормативів якості навколишнього природного середовища.

2. Система екологічного контролю складається з державної служби спостереження за станом навколишнього природного середовища, державного, виробничого, суспільного контролю.

Таким чином, в природоохоронному законодавстві державна служба моніторингу визначена фактично як частина загальної системи екологічного контролю.

### Класифікація екологічного моніторингу

Існують різні підходи до класифікації моніторингу (по характеру вирішуваних задач, по рівнях організації, по природних середовищах, за якими ведуться спостереження). Відбита на рис.2.4 класифікація охоплює весь блок екологічного моніторингу, спостереження за змінною абіотичної складової біосфери і у відповідь реакцією екосистем на ці зміни. Таким чином, екологічний моніторинг включає як геофізичні, так і біологічні аспекти, що визначає широкий спектр методів і прийомів досліджень, використовуваних при його здійсненні.

Моніторинг джерел виліву	Джерела впливу		
Моніторинг факторів виліву	Фактори впливу		
	Фізичні	Біологічні	Хімічні
Моніторинг стану біосфери	Природні середовища		
	Атмосфера	Поверхність суші	Біота
	Океан	річками, озерами, підземних вод	з і
	 Геофізичний моніторинг		 Біологічний моніторинг

мал. 2.4. Класифікація екологічного моніторингу [1]

### 3. Глобальна система моніторингу навколишнього середовища

Сьогодні мережа спостережень за джерелами дії і за станами біосфери охоплює вже всю земну кулю. Глобальна система моніторингу навколишнього середовища (ГСМОС) була створена спільними зусиллями світового суспільства (основні положення і цілі програми були сформульовані в 1974 році на Першій міжурядовій нараді по моніторингу). Першочерговим завданням була визнана організація моніторингу забруднення навколишнього природного середовища і зухвалих його чинників дії.

Система моніторингу реалізується на декількох рівнях, яким відповідають спеціально розроблені програми:

- імпактном (вивчення сильних дій в локальному масштабі в -1);
- регіональному (прояв проблем міграції і

трансформації забруднюючих речовин, сумісної дії різних чинників, характерний для економіки регіону - Р);

- фоновому (на базі біосферних заповідників, де виключена всяка господарська діяльність - Ф).

Програма імпактного моніторингу може бути направлена. Наприклад, на випромінювання способів або викидів конкретного підприємства. Предметом регіонального моніторингу, як випливає з самої цієї назви, є стан навколишнього середовища в межах того або іншого регіону. Нарешті, фоновий моніторинг, здійснюваний в рамках міжнародної програми "Людина і біосфера", має на меті зафіксувати фоновий стан навколишнього середовища, що необхідне для подальших оцінок рівнів антропогенної дії.

Програми спостережень формуються за принципом вибору пріоритетних (що підлягають першочерговому визначенню) забруднюючих речовин і інтегральних (явищ, що відображають групу, процесів або речовин) характеристик. Класи пріоритетності забруднюючих речовин, встановлені експертним шляхом і прийняті в системі ГСМОС, приведені в таблиці 1.

Визначення пріоритетів при організації систем моніторингу залежить від мети і завдань конкретних програм: у територіальному масштабі пріоритет державних систем моніторингу відданий містам, джерелам питної води і місцям нерестовищ риб; відносно середовищ спостережень першочергової уваги заслуговують атмосферне повітря і вода прісних водоймищ. Пріоритетність інгредієнтів визначається з урахуванням критеріїв, що відображають токсичні властивості забруднюючих речовин, об'єми їх надходження в навколишнє середовище, особливості їх трансформації, частоту і величину дії на людину і біоту, можливість організації вимірювань і інші чинники. У Додатку 1 приведені відомості про джерела і характерні чинники можливих дій.

Відзначимо, що пріоритети, вибрані суспільними організаціями при розробці програм моніторингу, можуть бути сформульованими іншим чином, що не повторює ранжирування. Це рішення цілком виправдано, оскільки регіональні і локальні пріоритети тісно пов'язані з економікою регіону, з місцевими джерелами дії. Нарешті, програма суспільного моніторингу може бути пов'язана з абсолютно конкретною проблемою, яка визначатиме пріоритети в даному випадку. Список літератури містить посилання на декілька десятків джерел, присвячених цим питанням.

Поняття суспільна екологічна експертиза виникло в кінці 80-х років і швидко набуло широкого поширення. Первинне трактування цього терміну було вельми широким. Під екологічною експертизою мали на увазі різноманітні способи отримання і аналізу інформації (екологічний моніторинг, оцінка дії на навколишнє середовище, незалежні дослідження і т.д.). В даний час поняття суспільна екологічна експертиза



визначене законодавчо.

"Екологічна експертиза - встановлення відповідності наміченої господарської експертизи і іншої діяльності екологічним вимогам і допустимості реалізації об'єкту експертизи в цілях попередження можливих несприятливих дій цієї діяльності на навколишнє природне середовище і пов'язаних з ними соціальних, економічних і інших наслідків реалізації об'єкту екологічної експертизи".

Екологічна експертиза може бути державною і суспільною.

Суспільна екологічна експертиза проводиться за ініціативою громадян і громадських організацій (об'єднань), а також за ініціативою органів місцевого самоврядування громадськими організаціями (об'єднаннями).

Об'єктами державної екологічної експертизи є:

- проекти генеральних планів розвитку території;
  - всі види містобудівної документації (наприклад, генеральний план, проект забудови);
  - проекти схем розвитку галузей народного господарства;
- проекти міждержавних інвестиційних програм;
- проекти комплексних схем охорони природи, схем охорони і використання природних ресурсів (в т.ч. проекти землекористування і лісовпорядження, матеріали, що обґрунтовують переклад лісових земель в нелісові);
- проект міжнародних договорів;
  - матеріали обґрунтування ліцензій на здійснення діяльності, здатної надати дію на навколишнє середовище;
  - техніко-економічні обґрунтування і проекти будівництва, реконструкції, розширення, технічного переозброєння, консервації і ліквідації організації і інших об'єктів господарської діяльності, незалежно від їх кошторисної вартості, відомчої приналежності і форм власності;
  - проекти технічної документації на нову техніку, технологію, матеріали, речовини, товари, що сертифікуються, і послуги.

#### **2.2.4 Витрати на природоохоронні заходи і платежі.**

##### **Ефективність витрат на природоохоронні заходи**

До найбільш важливих завдань, для вирішення яких необхідна кількісна оцінка економічного збитку, відноситься обґрунтування економічно ефективних напрямів охорони навколишнього природного середовища, тобто обґрунтування витрат на природоохоронні заходи щодо очищення повітряного басейну, води або земельних ресурсів. При вельми складному і дорогому устаткуванні витрати на очищення води вище за витрати на очищення повітря, хоча збиток від забруднення повітря не менше, ніж від забруднення води. Тому не випадково, витрати на захист атмосфери в масштабі країни складають близько 10 - 15%,

водного басейну - 75 - 80% всіх витрат на охорону навколишнього середовища, решта частини доводиться на захист від твердих відходів (з розвитком атомної енергетики ці витрати збільшуються). За даними США, витрати на зниження забруднення повітря приблизно удвічі перевершують витрати, направлені на очищення води.

Тимчасова типова методика визначення економічної ефективності витрат на заходи щодо охорони навколишнього середовища виходить з основних принципових положень Типової методики визначення економічної ефективності капітальних вкладень і розвиває їх стосовно питань охорони навколишнього середовища. Це пов'язано з тим, що оцінка економічної ефективності капітальних вкладень в природоохоронні заходи має особливості, які виявляються у відмінностях ефекту, що досягається в результаті вкладення засобів, у видах ефектів, що враховуються, і методах їх визначення.

По-перше, якщо капітальні вкладення у виробництво забезпечують приріст прибутку, то ефект від витрат на охорону навколишнього середовища виражається в основному у вигляді втрат, що запобігли, і витрат, що виникають в результаті забруднення.

По-друге, регіональний характер ефекту природоохоронних заходів виявляється не тільки і не стільки на підприємствах і в галузі, де проводяться ці заходи, а на всій території, на яку розповсюджується їх дія. Тому для того, щоб визначити ефект природоохоронних заходів, необхідно встановити не тільки витрати цього підприємства або галузі, але і зміну витрат у підприємств, що використовують порушені природні ресурси.

По-третє, велика частка соціальних результатів природоохоронної діяльності - поліпшення умов праці і відпочинку населення, зниження захворюваності і т. п. - важко піддається вартісній оцінці.

Відповідно до методики розрізняють первинний ефект і кінцевий комплексний соціально-економічний ефект від заходів щодо охорони навколишнього середовища.

Первинний ефект полягає в зниженні забруднення навколишнього середовища і поліпшенні її стану, а кінцевий соціально-економічний ефект - в підвищенні рівня життя населення, ефективності суспільного виробництва і національного багатства. При цьому економічні результати виявляються як приріст чистої продукції або як економія витрат в невиробничій сфері і зниження витрат з особистих засобів населення. Соціальний ефект виявляється в зниженні захворюваності населення, поліпшенні умов праці і відпочинку, збереженні природних ресурсів і т.п. Він супроводжується економією витрат на соціальне страхування і лікування хворих, ліквідацією втрат продукції за дні хвороби і із-за зниження продуктивності праці. економічні результати можуть підсумовуватися з економічними показниками соціального ефекту і

фігурувати як економічний ефект.

Відповідно до Тимчасової типової методики визначення економічної ефективності природоохоронних заходів і оцінки збитку, що завдається народному господарству забрудненням навколишнього середовища, розрахунок економічно ефекту природоохоронних заходів ґрунтується на зіставленні витрат на їх здійснення з народногосподарським економічним результатам, досягнутим завдяки цим заходам. Цей результат виражається величиною ліквідованого економічного збитку порушення або втрат ресурсу.

Витрати на природоохоронні заходи підрозділяються на поточні витрати і витрати капітального характеру.

До поточних витрат відносяться:

- платежі за забруднення навколишнього природного середовища і інші види дії (в межах норм і понад норми);
- платежі за договорами обов'язкового і добровільного екологічного страхування;
- витрати на оплату послуг сторонніх організацій, здійснюваних за розпорядженням територіального комітету з охорони природи;
- поточні витрати, пов'язані із змістом і експлуатацією фондів природоохоронного призначення;
- витрати на поховання екологічно небезпечних відходів;
- витрати на оплату послуг сторонніх організацій за прийом, зберігання і знищення екологічно небезпечних відходів;
- витрати на очищення стічних вод;
- інші види поточних природоохоронних витрат.

До витрат капітального характеру відносяться:

- платня за екологічну експертизу;
- витрати на будівництво або придбання об'єктів природоохоронного призначення;
- витрати на реконструкцію і модернізацію об'єктів природоохоронного призначення.

Для формування достовірної, точної і своєчасної інформації про витрати на природоохоронні заходи підприємствам необхідно ухвалити рішення з таких питань:

- організація аналітичного обліку витрат на охорону природи;
- створення системи резервування витрат на природоохоронні заходи;
- розробка форм внутрішньої звітності про витрати на природоохоронні заходи.

Ці рішення повинні бути оформлені як елементи облікової політики підприємства.

Розглянемо порядок відзеркалення в обліку поточних

природоохоронних витрат.

Платежі за забруднення навколишнього природного середовища і інші види дії (в межах норм і понад норми)

За забруднення навколишнього природного середовища встановлюються два види базових нормативів платні:

а) за викиди, скидання забруднюючих речовин, розміщення відходів, інші види шкідливої дії в межах допустимих нормативів;

б) за викиди, скидання забруднюючих речовин, розміщення відходів, інші види шкідливої дії в межах встановлених лімітів (тимчасово узгоджених нормативів).

Базові нормативи платні встановлюються з урахуванням ступеня небезпеки забруднення для навколишнього природного середовища і здоров'я населення. Для окремих регіонів і басейнів річок встановлюються коефіцієнти до базових нормативів, що враховують екологічні чинники - природно-кліматичні особливості територій, значущість природних і соціально-культурних об'єктів.

У разі відсутності у природокористувача оформленого в установленому порядку дозволу на викид, скидання забруднюючих речовин, розміщення відходів вся маса забруднюючих речовин враховується як понадлімітна.

Платежі за гранично допустимі викиди, скидання забруднюючих речовин, заміщення відходів, рівні шкідливої дії здійснюються за рахунок собівартості продукції (робіт, послуг), а платежі за перевищення їх - за рахунок прибутку, що залишається у розпорядженні природокористувача.

Платня за нормативні і наднормативні викиди і скидання шкідливих речовин, розміщення відходів перераховується підприємствами, установами, організаціями в безперечному порядку: 10 % у дохід федерального бюджету для фінансування діяльності територіальних органів державного управління у області охорони навколишнього природного середовища; 90 % - на спеціальні рахунки позабюджетних державних екологічних фондів.

Нормативи гранично допустимих викидів і скидань затверджуються спеціально уповноваженими на те державними органами у області охорони навколишнього природного середовища (по хімічних речовинах), санітарно-епідеміологічного нагляду (по мікроорганізмах і біологічних речовинах).

Розрахунки платні встановленої форми прямують підприємством до податкової інспекції по місцю його знаходження. У випадках, коли підприємство має відособлені підрозділи, обов'язок за уявленням розрахунків і внесенням платні за весь об'єм забруднення навколишнього

природного середовища чинним законодавством покладена на головне підприємство. Якщо підрозділи і філіали підприємств, розташовані на окремих від головних підприємств територіях, не мають розрахункових рахунків, платню за забруднення цими підрозділами і філіалами вносять головні підприємства. Платежі поступають до екологічних фондів тих територій, де розташовані вказані підрозділи і філіали підприємства.

Оскільки відрахування за забруднення навколишнього природного середовища сплачуються до федерального бюджету у розмірі 10 %, у розмірі 90 % - до територіальних екологічних фондів, особливим є порядок встановлення пільг по їх сплаті. Виконавські органи суб'єктів Російської Федерації за узгодженням з територіальними природоохоронними органами і органами Держсанепідназору Росії мають право знижувати розміри платні за забруднення навколишнього природного середовища або звільняти від неї окремі організації соціальної і культурної сфери, а також організації, що фінансуються з бюджету.

Але цей порядок не застосовується по відношенню до 10 % відрахуванням до федерального бюджету, оскільки органи виконавчої влади суб'єктів Російської Федерація не має права звільняти платників від обов'язкових платежів до федерального бюджету.

Внесення платні за забруднення навколишнього природного середовища не звільняє природокористувачів від виконання заходів щодо охорони навколишнього середовища і раціонального використання природних ресурсів, а також від відшкодування в повному об'ємі шкоди, заподіяної навколишньому середовищу, здоров'ю і майну громадян, народному господарству забрудненням навколишнього природного середовища, відповідно до чинного законодавства. Приведемо порядок віддзеркалення в обліку цих операцій:

- платежі за користування природними ресурсами.

Введення платежів за використання природних ресурсів - пряме перетворення природоресурсних відносин, що проводяться на базі ринкових реформ. Встановлення такої плати стало можливим після відміни виняткової державної монополії на землю і природні ресурси, перетворення земель і інших ресурсів на об'єкт до продажу і цивільно-правових операцій. При встановленні платності за природними ресурсами ставилися наступні завдання.

1. Підвищення зацікавленості виробника в ефективному використанні природних ресурсів і земель.

2. Підвищення зацікавленості в збереженні і відтворенні матеріальних ресурсів.

3. Отримання додаткових коштів на відновлення і природних ресурсів. Передбачено два види платежів за ресурси природи: за право ресурсами і за забруднення навколишнього середовища.

Плата за використання природних ресурсів включає: плату за право користування ресурсами; виплати за понадлімітне і нераціональне використання природних ресурсів; виплати на відтворення і охорону ресурсів

### **1.1 Плата за землю**

Плата за землю проводиться в трьох формах: плата, нормативна ціна землі.

Метою введення плати за землю визначалося раціонального використання, охорони і освоєння земель, підвищення ґрунтів, вирівнювання соціально-економічне на землях різної якості, забезпечать інфраструктури в населених пунктах, формування спеціальних фондів фінансування цих заходів. Платниками земельного податку і орендної плати є організації (підприємства, установи) незалежно від їх організаційно-правових форм і форм власності, включаючи міжнародні неурядові організації (об'єднання), спільні підприємства за участю юридичних осіб Російської Федерації і іноземних юридичних осіб і громадян, іноземні юридичні особи, а також громадяни Російської Федерації, іноземні громадяни і особи без громадянства, яким земля надана у власність, володіння, користування або в оренду на території Росії.

Об'єктами обкладення земельним податком і стягування орендної плати є земельні ділянки, частини земельних ділянок, земельні долі (при загальній пайовій власності на земельну ділянку), надані юридичним особам і громадянам у власність, володіння або користування (оренду). До них, зокрема, відносяться:

1. Земельні ділянки, надані сільськогосподарським комерційним організаціям (підприємствам), селянським (фермерським) господарствам (в т.ч. колгоспам, сільськогосподарським кооперативам, господарським товариствам, суспільствам, радгоспам, іншим державним сільськогосподарським підприємствам) і іншим юридичним особам для ведення сільськогосподарського виробництва і підсобного сільського господарства.
2. Земельні ділянки, надані громадянам для ведення особистого підсобного господарства, індивідуального житлового будівництва, індивідуального садівництва, городництва і тваринництво;
3. Земельні ділянки, надані кооперативам громадян для садівництва, городництва і тваринництва.
4. Земельні наділи, надані окремим категоріям працівників підприємств, установ і організацій транспорту, лісової промисловості, лісового, водного, рибного, мисливського господарств.
5. Земельні ділянки для житлового, дачного, гаражного будівництва і інших цілей.
6. Землі промисловості, транспорту для житлового, дачного,

гаражного будівництва і інших цілей.

7. Землі промисловості, транспорту, зв'язків, радіомовлення, телебачення, інформатики і космічного забезпечення, енергетики.

8. Землі лісового фонду, на яких проводиться заготівка деревини, а також сільськогосподарські угіддя у складі лісового фонду;

9. Землі водного фонду, надані для господарської діяльності.

10. Землі лісового і водного фондів, надані в рекреаційних цілях.

Земельний податок стягується з розрахунку на рік з оподаткованої податком земельної площі. У оподатковувану податком площу включаються земельні ділянки, зайняті будовами і спорудами, ділянки, необхідні для змісту, а також санітарно-захисні зони об'єктів, технічні і інші зони, якщо вони не надані в користування іншим юридичним особам і громадянам.

За земельні ділянки, призначені для обслуговування будови, що знаходиться в роздільному користуванні декількох юридичних осіб або громадян, земельний податок нараховується окремо кожному пропорційно площі будови, що знаходиться в їх роздільному користуванні.

За земельні ділянки, призначені для обслуговування будови, що знаходиться в загальній власності декількох юридичних осіб або громадян, земельний податок нараховується кожному з цих власників пропорційно їх частці на ці будови.

Підставою для встановлення і стягування податку і орендної плати за землю є документ, що засвідчує право власності, володіння або користування (оренда) земельною ділянкою.

Земельний податок юридичним особам і громадянам обчислюється виходячи з площі земельної ділянки, оподаткованої податком. затверджених ставок земельного податку.

Якщо землекористування платника складається із земельних ділянок, оподатковуваних податком по різних ставках, то загальний розмір земельного податку по землекористуванню визначається підсумовуванням податку по цих земельних ділянках.

Земельний податок на сільськогосподарські угіддя встановлюється з урахуванням складу угідь, їх якості, площі і місцеположення.

Земельні ділянки можуть передаватися в користування на умовах оренди. У зв'язку з цим орендодавці державних і муніципальних земель в особі адміністрацій районів і міст можуть встановлювати будь-які розміри ставок орендної плати, у тому числі і нульові.

При цьому надання пільг в централізованому порядку відноситься тільки до земельного податку, а не до орендної плати за землю.

При оренді земель, що знаходяться в державній або муніципальній власності, відповідні органи виконавчої влади встановлюють базові

розміри орендної плати по видах використання земель і категоріях орендарів. Орендна плата може встановлюватися як в грошовій, так і натуральною формах.

Орендна плата за землю може стягуватися окремо або в складі загальної орендної плати за все майно, що орендується, коли окрім землі в оренду передані будови, споруди і інші матеріальні і природні ресурси, але з обов'язковим перерахуванням органів місцевого самоврядування.

За земельні ділянки, необхідні для обслуговування житлових і нежитлих будов, наданих в користування юридичним особам або громадянам по договорах оренди, земельний податок стягується з орендодавця. Якщо юридичним особам або громадянам передаються в оренду частини житлових або нежитлих будов, податок за земельні ділянки, обслуговуючі ці будови, також повністю стягується з орендодавця. При оренді земель і майна, що знаходяться в державній і муніципальній власності, орендна плата стягується з орендаря.

Закон ввів поняття «Нормативна ціна землі» - показник, що характеризує вартість ділянки певної якості і місцеположення, виходячи з потенційного доходу за розрахунковий термін окупності. Нормативна ціна землі введена для забезпечення економічного регулювання земельних відносин при передачі землі у власність, встановленні колективно-пайової власності на землю, передачі по спадку, даруванні і отриманні банківського кредиту під заставу земельної ділянки. Нормативна ціна землі визначається для випадків, передбачених законодавством Російської Федерації.

Крім нормативної, існує (у обмеженому об'ємі) договірна ціна землі (за договором купівлі-продажу), конкурсна (при продажі по конкурсу) і аукціонна (при продажі на аукціоні). Нормативна ціна землі встановлюється суб'єктами Федерації, останні - за угодою сторін в результаті конкурсного відбору, аукціону.

## **1.2 Плата за воду**

Плата за водокористування є ефективним засобом забезпечення економічного використання і надійної охорони водних об'єктів і їх ресурсів і в більшості країн стала невід'ємною елементом господарського механізму у сфері використання і охорони вод.

За рахунок засобів, що стягуються у вигляді плати за водокористування, компенсуються витрати водогосподарських систем. Проте в країнах, в яких велика частка споживання на потреби зрошеного землеробства і водозабезпечення сільського населення, вказані витрати компенсуються не повною мірою.

Основним методичним підходом при визначенні тарифів плати за воду є витратний метод в різних його модифікаціях. Інші підходи використовуються переважно для окремих галузей і мають обмежене застосування. Практично у всіх країнах засоби, що отримуються від



плати за воду, не забезпечують повною мірою потреби водогосподарського будівництва, яке повсюдно здійснюється з використанням державних субсидій.

У розвинених країнах плата за воду існує у вигляді внесків водокористувачів на зміст державних установ, що здійснюють оперативне управління державними водними ресурсами і їх використанням в межах одного або декількох сусідніх річкових басейнів. При організаційній побудові системи стягування плати за воду можливе використання різних схем. Найбільш поширеними є дві схеми, держави, що істотно розрізняються роллю, в регулюванні водних відносин.

Для першої з них характерне жорстке державне регулювання розмірів плати. В цьому випадку всі платежі прямують до державного бюджету. За рахунок цього формуються фінансові ресурси, використовувані державою для фінансування всієї водогосподарської діяльності, включаючи зміст і експлуатацію водогосподарських систем і споруд, інвестиції у водогосподарське будівництво, надання кредитів, субсидій, податкових кредитів і т.д.

Друга схема використовується переважно в західно-європейських країнах і припускає корпоративне управління використанням і охороною водних ресурсів з боку водокористувачів, які здійснюють її фінансування. В цьому випадку держава передає водні об'єкти в оперативне правління (або концесію) басейновим об'єднанням. У об'єднання, як правило, входять водокористувачі, розташовані в одному водному басейні. Об'єднання здійснює на своїй території всі види водогосподарської діяльності, необхідні для охорони вод і задоволення потреб в них водокористувачів-учасників об'єднання, включаючи оцінку водних ресурсів, регулювання стоку, контроль за скиданнями забруднюючих речовин і водозабором, запобігання повеням і потопленням і т.д. Плата за воду при такому підході набуває форми внесків водокористувачів на зміст об'єднання і фінансування його діяльності. Функція держави в останньому випадку обмежується вилученням у вигляді податку деякої частини коштів, які потім використовуються переважно для кредитування і субсидування нового водогосподарського будівництва. А також для компенсації водогосподарським організаціям недоотриманих у разі надання державою пільг по платі за воду окремим категоріям водокористувачів.

У 1995 р. Був прийнятий Водний кодекс Російської Федерації, яким передбачено два платежі: за користування водними об'єктами (водний податок) і плата, направлена на відновлення і охорону водних об'єктів.

Плата за право користування вноситься споживачами у вигляді регулярних платежів протягом терміну водокористування. Плата за користування поверхневими водами поступає до бюджетів суб'єктів Федерації. Плата за право користування підземними водами поступає до

бюджету Федерації і суб'єктів Федерації і розподіляється органами державної представницької влади суб'єктів Федерації. Порядок і розміри плати визначає Уряд РФ.

Плата за відновлення і охорону водних об'єктів встановлюється урядом згідно Основам водного законодавства. Вона стягується з водокористувачів і поступає до державного бюджетного фонду відновлення і охорони водних об'єктів, а за користування підземними водами — до державного позабюджетного фонду відтворення мінерально-сировинної бази.

У цій частині Основи водного законодавства суперечать Закону про надра, бо він не розглядає підземні води як складову частину надр, а користування ними - як вид землекористування. Більш того, Основи водного законодавства включають підземні води до складу державного водного фонду, а не фонду надр. Тому всі відрахування за користування підземними водами правильніше було б направляти до фондів відновлення і охорону водних об'єктів.

Закон визначив платників, об'єкти плати, платіжну базу, і, головне, в ньому були встановлені мінімальні і максимальні ставки плати, без яких документ не був би таким, що працює.

У таблиці 1 приводяться розрахунки на 1999г. По видах водокористування і по суб'єктах Російської Федерації, при цьому об'єми недоспоживання і водокористування прийняті на одному рівні.

### **2.3. Плата при користуванні надрами**

Плата за використання надр має три форми: за право і розвідку родовищ корисних копалини; їх здобич; використання надр для інших цілей, не пов'язаних із здобиччю корисної сировини.

Існує плата за поховання відходів. Цей вид надрокористування можна було б віднести до використання надр, не пов'язаного з видобутком корисних копалин. Тому всі питання, обумовлені похованням відходів, вирішуються на основі урядових ухвал стандартів, що діють, і існуючих нормативів.

Порядок стягування платежів за право користування надрами, акваторією і ділянками морського шельфу регулюється Положенням, затвердженим Урядом РФ 28 жовтня 1992г.

Розподіл податків і засобів від використання проводиться таким чином:

- платежі, за право видобутку корисних копалин розподіляються у відповідних відсотках між Федерацією, суб'єктами Федерації і місцевими органами;

- плата за право виконання пошуково-розвідувальних робіт і за право використання надр для цілей, не пов'язаних з розробкою корисних копалин, а також платежі за право здобичі загальнопоширених корисних копалини поступають до бюджетів міст і районів, на території яких відбувалося користування надрами.

Плата за право видобутку корисних копалин може проводитися грішми, частиною здобутої продукції, виконанням робіт або наданням послуг. Крім податків за видобуток корисних копалин, з використанням надр проводяться відрахування на створення позабюджетного фонду для фінансування пошуково-розвідувальних робіт, розширення наукових досліджень.

#### **2.4. Плата за користування лісовими ресурсами**

Об'єктами лісових відносин є: лісовий фонд Російської Федерації, ділянки лісового фонду, права користування ними, ліси, що не входять до лісового фонду. Їх ділянки, права користування ними, деревно-чагарникова рослинність.

Лісокористувачами є громадяни і юридичні особи, яким надані права користування ділянками лісового фонду і права користування ділянками лісів, що не входять до лісового фонду, зобов'язані раціонально використовувати лісовий фонд.

У Лісовому кодексі (Ст.80) детально визначені види лісокористування, які можуть здійснюватися в лісовому фондом:

1. Заготівка деревини.
2. Заготівка живиці.
3. Заготівка другорядних лісових ресурсів (пнів, кора, берести, ялицевих, соснових, ялинових лап, новорічних ялинок і ін.).
4. Побічне лісокористування (сінокосіння, насіння худоби, розміщення вуликів і пасік, «готівка деревних соків, заготівка і збір дикорослих плодів, ягід, горіхів, грибів, інших харчових лісових ресурсів, лікарських рослин і технічної сировини, збір моху, лісової підстилки і опалого листя, очерету і інші види побічного лісокористування, перелік яких затверджується федеральним органом управління, лісовим господарством).
5. Користування ділянками лісового фонду для потреб мисливського господарства.
6. Користування ділянками лісового фонду для науково-слідчих цілей.
7. Користування ділянками лісового фонду для культурно-оздоровчих, туристичних і спортивних цілей.

Всі види використання лісового фонду здійснюються на платній основі.

Форми плати за користування лісовими ресурсами встановлені Основи лісового законодавства Російської Федерації у вигляді лісових податей, орендної плати, відрахувань до фондів відтворення, охорони і захисту лісу.

Лісові податі (точніше, лісовий податок) стягуються за деревину (що відпускається на кореню), заготівку живиці, побічних лісових матеріалів, за сінокосіння, а також за користування лісом для потреб мисливського господарства, в

культурно-оздоровчих, туристичних і спортивних цілей.

Розміри лісових податей визначаються по ставках за одиницю продукції (при користуванні лісом) або по гектарних ставках експлуатованої площі лісового фонду. Принципи визначення ставок лісових податей встановлюються суб'єктами Федерації, а конкретні розміри ставок податків - місцевими органами самоврядування.

Лісові податі можуть вноситися (за домовленістю) лісокористувачами у формі грошових платежів, проведеною продукцією або наданням послуг. Лісові податі поступають до бюджетів міст і районів. Частина коштів прямує на охорону і захист лісів.

Орендна плата вноситься за оренду лісового фонду. Принципи визначення і стягування орендної плати встановлюються представницькими органами суб'єктів Федерації. Конкретний її розмір визначається міськими, районними органами самоврядування. Вся орендна плата поступає до бюджету міста або району по місцю оренди.

Фонд відтворення, охорона і захист лісів створюється за рахунок відрахувань лісокористувачів. Розмір відрахувань визначається у відсотках від вартості заготовленої лісової продукції - деревини, як ловленої, так і переробленої, реалізованої, витраченої па Власні потреби і чисельній по цінах реалізації.

Фонд відтворення є державним позабюджетним фондом. Його засоби витрачаються на відтворення, охорону, захист лісів; на зміст лісової охорони, лісовпорядження, облік, моніторинг лісів, організація користування лісовим фондом. Розміри відрахувань до цього фонду, порядок їх стягування, розподілу між суб'єктами Федерації і місцевими органами встановлюються в Положенні, яке, згідно Основам лісовою законодавства, затверджуються урядом РФ.

## **2.5. Плата за користування об'єктами тваринного світу**

Тривалий час плата за користування об'єктами тваринного світу була відсутня. Питання компенсації витрат на здійснення робіт по охороні і відтворенню об'єктів вирішувалися через оплату ліцензій (дозволів), які видавалися спеціально уповноваженими органами. З ухваленням Федерального закону «Про тваринний світ», в якому були обумовлені питання платного користування об'єктами тваринного світу в 1995-1996гг, Мін. природи Росії розробляла відповідна ухвала Уряду Росії, проте, по ряду суб'єктивних і об'єктивних причин підготовлений проект не був узгоджений із зацікавленими відомствами, і ухвала не була випущена.

У 1997г. Уряд РФ доручає знов освіченому Міністерству природних ресурсів Росії підготувати ухвалу Уряду з даного питання.

Відповідно до Ухвали за плату надаються в користування наступні об'єкти тваринного світу, вилучення яких з місця існування проводиться за ліцензією або дозволами:

1. Віднесені до об'єктів полювання;
2. Віднесені до об'єктів рибальства;
3. Що належать до видів, занесених в Червону Книгу РФ;
4. Не віднесені до об'єктів полювання і рибальства і що не належать до видів, занесених в Червону Книгу РФ.

Плата за користування вказаними об'єктами тваринного світу, вилучення яких з місця існування проводиться по ліцензіях або дозволах, встановлюються органами виконавчої влади суб'єктів РФ з урахуванням місцевих особливостей і видів користування об'єктами тваринного світу на підставі граничних розмірів плати, затверджуваних Урядом РФ.

При здійсненні заходів по регулюванню чисельності окремих об'єктів тваринного світу, що представляють загрозу для здоров'я і життя людей, сільськогосподарських і інших домашніх тварин, а також в цілях запобігання нанесенню збитку народному господарству, тваринному світу і місцю його існування вилучення відповідних об'єктів тваринного світу може здійснюватися безкоштовно в порядку, визначуваному спеціально уповноваженими державними органами по охороні, контролю і регулюванню використання об'єктів тваринного світу і місця їх існування. Даною Ухвалою вдалося вирішити питання по платі за користування об'єктами тваринного світу, віднесеними до об'єктів полювання, вилучення яких з місця існування проводиться по ліцензіях або дозволах. Відповідно, Мінсільгосппроду Росії було доручено підготувати проект ухвали Уряду РФ про порядок визначення плати за користування об'єктами тваринного світу, віднесеними до об'єктів рибальства.

## 2. Платежі за забруднення навколишнього середовища

Плата за забруднення навколишнього природного середовища є одним з видів плати за використання природних ресурсів. Її суть має три значення: компенсаційне, стимулююче і екологічне.

По-перше, плата за забруднення направлена на компенсацію шкоди, що заподіюється природному середовищу, здоров'ю людини, матеріальним цінностям. На відміну від юридичної відповідальності, яка настає за фактом правопорушення, обов'язок плати за забруднення виникає за фактом правомірного, дозволеного компетентними органами держави спричинення шкоди незалежно від провини господарюючого суб'єкта.

По-друге, встановлена плата стягується в безперечному порядку за рахунок прибутку або собівартості продукції підприємства-забруднювача і на цій основі повинна стимулювати скорочення викидів, скидань шкідливих речовин. Це головний ключ екологізації господарської діяльності, користуючись яким, можна зробити охорону навколишнього природного середовища економічно вигідною справою.

По-третє, платежі за забруднення служать головним джерелом освіти і поповнення позабюджетних екологічних фондів, засоби яких

використовуються для оздоровлення і охорони навколишнього середовища. У цьому виявляється економічне значення плати.

Законом РФ «О навколишньому середовищу» передбачається три види плати за забруднення: за викиди, скидання шкідливих речовин понад встановлені норми або без дозволу компетентних органів; розміщення відходів.

Порядок встановлення плати складається з трьох етапів: визначення базових нормативів плати; диференційованих ставок; конкретних розмірів ставок за забруднювачі.

Базові нормативи визначаються по кожному виду забруднювача зважаючи на шкідливу дію (шум, електромагнітні випромінювання) з урахуванням ступеня їх небезпеки для навколишнього середовища і здоров'я населення.

Базові нормативи представлені в двох видах: за викиди, скидання, розміщення відходів в межах встановлених нормативів; понад встановлені ліміти або тимчасово узгоджені викиди.

Диференційовані нормативи обчислюються МПР Росії на основі базових, але з поправкою на екологічну ситуацію і екологічні чинники відповідних регіонів.

До останніх відносяться природно-кліматичне, економічні особливості територій, значущість природних об'єктів, що охороняються. Диференційована ставка платежів для конкретних регіонів, басейнів річок і морів визначається множенням коефіцієнта, що відображає екологічні особливості регіону, на базову ставку платежів.

Конкретні розміри платежів за забруднення для підприємств-забруднювачів визначаються виконавськими органами влади міста, району з участю органом охорони навколишнього середовища, санепідазору і підприємства.

Порядок визначення розміру такої плати для окремого господарюючого суб'єкта дається в ухвалі Уряду РФ. За відсутності у природокористувача дозволу на викид шкідливих речовин плата за забруднення встановлюється як за понадлімітне забруднення навколишнього середовища. Причому з урахуванням екологічної ситуації місцеві виконавські органи мають право підвищувати коефіцієнти екологічної значущості. Так, в крупних містах і промисловості центрах таке підвищення вирішується до 20%, в зонах екологічного лиха, районах Крайньої Півночі, на території національних парків, що особливо охороняються, зокрема заповідних територіях, еколого-курортних регіонах, - в 2 рази.

Платежі за викиди і розміщення відходів проводяться за рахунок собівартості продукції, а платежі за перевищення лімітних забруднень - за рахунок прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства-забруднювача. Перерахування коштів проводиться підприємством в

терміни, які узгоджуються з територіальними органами охорони навколишнього середовища.

Із загальної суми 10% платежів підлягає перерахуванню в дохід федерального бюджету для фінансування діяльності територіальних органів МПР Росії, а останні 90% - до екологічних фондів згідно встановленому відсотку зарахування.

Дуже важливо відзначити, наступні дві обставини. По-перше, ухвалою Уряду Російська Федерація так роз'яснюється витікаючий з чинного законодавства факт: якщо платежі підприємства рівні або перевищують розмір прибутку, яка залишається у розпорядженні підприємства, то місцевими органами охорони навколишнього середовища або органами санепідемадзору розглядається питання про припинення або припинення діяльності даного господарюючого суб'єкта.

**Суспільна екологічна експертиза** може проводитися відносно тих же об'єктів, що і державна екологічна експертиза, за винятком об'єктів, відомості яких складають державну, комерційну і (або) іншу таємницю, що охороняється законом.

Метою екологічної експертизи є попередження можливих несприятливих дій наміченої діяльності на навколишнє середовище і пов'язаних з ними соціально-економічних і інших наслідків.

Згідно Закону, екологічна експертиза ґрунтується на принципі **презумпції потенційної екологічної небезпеки будь-якої наміченої господарської або іншої діяльності**. Це означає що обов'язком замовника ("господаря" наміченої діяльності) є прогноз дії наміченої діяльності на навколишнє середовище і обґрунтування допустимості цієї дії. Замовник також зобов'язаний передбачити необхідні заходи по захисту навколишнього середовища і саме на ньому лежить тягар доказу екологічної безпеки наміченої діяльності.

Зарубіжний досвід свідчить про високу економічну ефективність екологічної експертизи. Агентство по охороні середовища США здійснило вибірковий аналіз висновків про дію на середовище. У половині досліджених випадків відмічене зниження загальної вартості проектів за рахунок здійснення конструктивних природоохоронних заходів. За даними Міжнародного банку реконструкції і розвитку, можливе підвищення вартості проектів, пов'язане з проведенням оцінки дії на середовище і подальшим обліком в робочих проектах екологічних обмежень, окупається в середньому за 5-7 років. За оцінками західних фахівців, включення екологічних чинників

в процес ухвалення рішень ще на стадії проектування виявляється в 3-4 рази дешевше за подальшу до установки очисного устаткування.

Система спостережень за станом навколишнього середовища України має розгалужену структуру. Режимні спостереження за станом природних ресурсів здійснюють такі 10 міністерств і відомств:

- міністерство екологічної безпеки України;
  - національне космічне агентство України;
  - міністерство охорони здоров'я України;
  - міністерство сільського господарства і продовольства України;
  - міністерство лісового господарства України;
  - державний комітет України з гідрометеорології;
  - державний комітет України з водного господарства;
  - державний комітет України з геології і використання надр;
  - державний комітет України із земельних ресурсів;
  - державний комітет України з житлово-комунального господарства;
- вони мають відомчі мережі спостереження, інформаційні канали для передачі даних, центри для обробки, аналізу і збереження інформації.

## **Управління природоохоронної діяльності**

### **1. Цілі, задачі і організаційні основи управління природокористуванням.**

Мета управління природокористуванням - забезпечення використання норм і вимог, які обмежують шкідливий вплив в процесі виробництва і випущеної продукції на навколишнє середовище, їх відновлення та виробництва.

Управління природокористуванням здійснюється міністерствами та відомствами, місцевими органами управління, підприємствами і організаціями, безпосередньо зайнятими експлуатацією природних ресурсів.

Управління природокористуванням здійснюється за допомогою науково обґрунтованого планування раціонального використання природних ресурсів і охорони навколишнього середовища, розробки організаційно-технічних заходів щодо забезпечення рівноваги в природному середовищі і контролю за їх виконанням.

У державних програмах охорони навколишнього середовища і раціонального використання природних ресурсів визначені головні завдання у області охорони природи і раціонального природокористування і основні природоохоронній діяльності на сучасному етапі. У них поставлені завдання, наполегливо і послідовно проводити свою лінію на збереження і примноження природних ресурсів, поліпшення природних ресурсів, поліпшення стану навколишнього середовища. Боротьба за екологічну безпеку на Землі повинна розглядатися як одне з найвідповідальніших і благородніших завдань всіх людей.

Для управління охороною природи і забезпечення раціонального використання природних ресурсів утворені відповідні відомства, на які покладене рішення наступних задач:

- здійснення комплексного управління природоохоронною діяльністю;



- розробка і проведення єдиної науково-технічної політики у області охорони природи і раціонального використання природних ресурсів, координація діяльності в цій області;

- державний контроль за використанням і охоронної земель, поверхневих і підземних вод, атмосферного повітря, рослинного і тваринного світу, морського середовища і природних ресурсів територіальних вод, континентального шельфу і екологічної зони, а також всіх корисних копалини;

- підготовка і представлення уряду пропозицій і рекомендацій для включення їх в програму охорони навколишнього середовища і раціонального використання природних ресурсів, забезпечення прийнятої програми;

- розробка пропозицій по вдосконаленню економічного механізму природокористування, затвердження економічних нормативів, правил, стандартів по регулюванню використання природних ресурсів і охороні природного середовища від забруднення і інших шкідливих дій;

- здійснення державної екологічної експертизи генеральних схем розвитку і розміщення виробничих сил республік і галузей народного господарства, контроль за дотриманням екологічних норм при розробці нової техніки і технології, матеріалів і речовин, а також проектів на будівництво і реконструкцію підприємств, що впливають на стан навколишнього середовища і природних ресурсів;

- спільно з територіальними органами управління видача дозволів на поховання і складування промислових і побутових відходів, на викиди шкідливих речовин в навколишнє середовище, водокористування і споживання атмосферного повітря, надання надр в користування для проведення геологорозвідувальних робіт, затвердження розрахункової лісосіки і здійснення контролю за відведенням земель під всі види господарської діяльності;

- розповсюдження знань про природу серед широких верств населення, виховання громадян у дусі дбайливого відношення і любові до природи:

- планування і здійснення співпраці з питань охорони природи із зарубіжними країнами і міжнародними організаціями.

Рішення комітетів з охорони природи, що приймаються в межах їх компетенції, є обов'язковими для виконання всіма підприємствами і організаціями.

## **2. Основні напрями розвитку природокористуванням**

В даний час управління природокористуванням повинно бути направлено на:

- зниження забруднення навколишнього середовища:

- скорочення споживання природних ресурсів;
- використання поновлюваних природних ресурсів, що не виснажило;
- формування необхідного розвитку резерву<sup>7</sup> мінеральних ресурсів;
- ефективне використання первинної природної сировини;
- створення економічних умов для підприємців;
- міжнародна співпраця.

Від сировинної економіки - до інноваційної. Значний ресурсний потенціал таїть і небезпеку - при таких природних багатствах виникає спокуса почекати з дорогим перекладом економіки із звичного екстенсивного на інтенсивний шлях розвитку з глибокою переробкою сировини. Але в перспективі інтенсивний шлях веде в безвихідь. Все сильніше позначається і нераціональна структура економіки з безліччю галузей, низька продуктивність праці в промисловості і сільському господарстві, високий амортизація основних фондів, що досяг на багатьох підприємствах критичної величини. Отже без структурної перебудови економіки і її технічного переозброєння нам все одно не обійтися. В порівнянні з розвиненими країнами Україна запізнилася з технічним переозброєнням промисловості і сільського господарства, але сьогодні головне - не упустити можливості, минувши цю стадію, здійснити прорив до високотехнологічних, наукоємних виробництв, що дозволяють одержувати продукцію вище якістю при менших витратах праці, енергії, сировини і тиску на навколишнє середовище. Для цього буде потрібно:

- державне кредитування технічного переозброєння підприємств

(розмір кредиту визначає кількість заощадженої сировини і різниця світової і внутрішньої цін на нього; повернення відбудеться за рахунок зростання експорт сировини, так що держава нічого не втрачає);

- прогресивний податок на перевитрату ресурсів (норми визначаються

кращими світовими досягненнями; економічний податок обґрунтований - що допустили перевитрату відшкодували б суспільству упущену вигоду в результаті дорожчання первинної природної сировини);

- вдосконалення екологічних платежів (екологічні платежі повинні

визначатися виходячи з витрат на усунення збитку навколишньому середовищу; поки ж підприємствам вигідніше платити штрафи, чим вкладати засоби в охорону природи).

**3. Методи, використовувані в процесі управління природокористуванням.** Природокористування - один з самих об'єктів управління, воно знаходиться на стику взаємодії природних

і суспільних процесів. Звідси -надзвичайно важлива роль наукового обґрунтування управлінських рішень на всіх рівнях управління природокористуванням.

Ефективність системи управління природокористуванням у вирішальній мірі визначається станом контролю і нормування використання природних ресурсів. Необхідно розробити комплексну систему контролю, нормування і стимулювання природокористування.

В управлінні природокористуванням використовують різні методи дії на колективи підприємств і організацій, окремих працівників і населення країни. Серед них найширше поширені адміністративно-правові, організаційні, соціально-психологічні і економічні методи управління. Всі ці методи в управлінні природокористуванням повинні застосовуватися комплексно, в системі, при пріоритеті економічних методів управління.

Адміністративно-правові методи управління полягають в розробці і виданні правових і адміністративних актів, регулюючих організацію і управління у сфері природокористування, права і обов'язку керівних працівників, посадовців і населення країни по економічному використанню і відтворенню природних ресурсів і забезпеченню рівноваги в природному середовищі. Адміністративні акти мають обов'язкову силу і безпосередньо впливають на колективи підприємств, організацій, окремих працівників і населення даного району.

Особливе місце в системі раціонального природокористування займають організаційні методи, що охоплюють процеси підготовки, ухвалення і реалізацію рішень, направлених на запобігання і ліквідацію порушень, забруднення навколишнього середовища, організацію мало відхідних і безвідходних технологій при використанні природних ресурсів. Організаційні методи забезпечують розподіл функції у сфері управління, підтримку технологічної дисципліни, контролю, узагальнення досвіду, раціоналізацію напряму на основі досягнення науки і техніки.

Соціально-психологічні методи управління є системою засобів соціальної і психологічної дії на колективи підприємств і організацій, окремих працівників і населення даного району з метою забезпечення сприятливих погодних умов мешкання людини, зниження захворюваності населення, збільшення тривалості життя людей і здібності їх до праці, збереження естетичної цінності природних ландшафтів, заповідних зон і т.п.

Економічні методи управління природокористуванням полягають в широкому використанні системи цін, тарифів, платежів, штрафів, премій, фондів економічного стимулювання, кредитів і т.п.

Система цін, тарифів, платежів і штрафів покликана:

- забезпечувати раціональне і комплексне використання мінеральних і

інших ресурсів;

- охорону і відтворення навколишнього природного середовища. При використанні економічних методів відпадає необхідність примушення колективів і окремих працівників підприємств до зниження втрат корисних копалини при здобичі і переробці, до відновлення порушених земель, очищення вод, що скидаються у водоймища, і викидів в атмосферу. Ці завдання розв'язуються на основі використання системи економічного стимулювання раціонального природокористування.

Кінцеві результати роботи підприємств повинні бути тісно пов'язані з ефективністю природоохоронних заходів, що проводяться ними, щоб кожен трудовий колектив, і кожен працівник були зацікавлені в дотриманні вимог природоохоронного законодавства.

Все зростаючу роль в забезпеченні охорони навколишнього природного середовища і раціональному використанні природних ресурсів грають методи оптимізації управлінських рішень. Вони засновані на широкому використанні економіко-математичних методів, мережних моделей, автоматизованих систем управління і комп'ютеризації в розробці, оптимізації і ухваленні управлінських рішень. З їх допомогою розробляють моделі охорони природи в зоні дії промислових підприємств, регіонів країни і водних басейнів. Подібні моделі дозволяють спостерігати майбутні ситуації, аналізувати вплив різних проектів і рішень на стані природного середовища, вносити корективи і пропозиції по попередженню наслідків.

Підприємства вносять платню за природні ресурси згідно встановленим нормативам, які передбачають платню за право користування, за відтворення і охорону природних ресурсів, за викиди забруднюючих речовин і т.п. При перевищенні гранично допустимих викидів забруднюючих речовин, платежі стягують в кратному розмірі, виходячи з витрат на ліквідацію забруднення.

Засоби, що стягуються з підприємств і організацій за забруднення навколишнього середовища і нераціональне використання природних ресурсів, прямують на виконання природоохоронних заходів.

Органічною частиною системи державного контролю за раціональним природокористуванням є ведення постійного статистичного обліку у області ресурсозберігаючих і природоохоронної діяльності підприємств.

### **Ключові слова:**

Екологічний моніторинг - інформаційна система спостережень, оцінки і прогнозу змін в стані навколишнього середовища, створена з метою виділення антропогенної складової цих змін на тлі природних процесів.

Екологічна експертиза - встановлення відповідності наміченої господарської і іншої діяльності екологічним вимогам і допустимості реалізації об'єкту експертизи в цілях попередження можливих

несприятливих дій цієї діяльності на навколишнє природне середовище і пов'язаних з ними соціальних, економічних і інших наслідків реалізації об'єкту екологічної експертизи.

Екологічний контроль - діяльність державних органів, підприємств і громадян по дотриманню екологічних норм і правил. Розрізняють державний, виробничий і суспільний екологічний контроль.

### ***Питання***

1. Чим відрізняється розробка стратегії природоохоронної діяльності державних органів влади від розробки стратегії природоохоронної діяльності комерційних підприємств?
2. У чому, на вашу думку (з позицій стратегічного планування природоохоронної діяльності), повинні проявлятися розходження підходів державних органів влади суб'єктів до регулювання діяльності комерційних організацій різних типів?
3. Приведіть приклади найбільш вдалих, з вашого погляду, постановок стратегічних цілей. Обґрунтуйте свою точку зору.
4. Виділіть в накопиченому в Ярославській області досвіді стратегічного планування найбільш важливі, з вашого погляду, моменти й ті, на які необхідно звернути увагу в першу чергу.
5. Які, на вашу думку (з позицій стратегічного планування природоохоронної діяльності), дії регіональних органів державної влади будуть сприяти екологізації діяльності комерційних підприємств третього й четвертого типу?
6. Які, на вашу думку (з позицій стратегічного планування природоохоронної діяльності), дії регіональних органів державної влади будуть сприяти екологізації діяльності комерційних підприємств третього типу?

### **Задача 1.**

Вихідні дані:

Підприємство виготовляє і реалізує один вид продукції. При цьому в плані року підприємство має наступні показники:

- постійні витрати – 18000 у.о.
- перемінні прямі витрати на од. продукції – 870 у.о.;
- договірна ціна на од. продукції – 1380 у.о.

Визначити: який повинен бути обсяг реалізації, щоб випуск цієї продукції був виправданий?

## **Задача 2.**

Визначити окупність капітальних витрат:

- загальний обсяг продукції цеху – 70 виробів у рік;
- собівартість од. продукції з 9 тис. грн до впровадження заходу знизилася до 6 тис. грн після впровадження;
- загальні витрати на оздоровлення роботи 1500 тис. грн.

Нормативний коефіцієнт економічної ефективності застосовувати в нову техніку.

Отримані результати розрахунків порівняти з нормативними, зробити висновки.

## **ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ І РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ Основна**

1. Алексеева М.М. "Планирование деятельности фирм". "Финансы и статистика" М., 2003, 245с.
2. Бочаров В.В. "Коммерческое бюджетирование".
3. Голубь А.А., Струкова Е.Б. "Экономика природных ресурсов", М., 1998.
4. Дайле А. "Практика контроллинга", "Финансы и статистика", М., 2001, 330 с.
5. Ильин А.И. "Планирование на производстве", Минск, 2003, 648 с.
6. Кислый В.Н. и др. Экологизация управления предприятием. Сумы, «Университетская книга», 2002.
7. Константинов В.М., Челидзе Ю.Б. "Экономические основы природопользования", М., 2001.
8. Мельник Л.Г. Екологічна економіка. Суми, "Університетська книга", 2002.
9. Методика розрахунку розмірів відшкодування збитків, заподіяних державі в результаті наднормативних викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря. Затверджена наказом Мінекобезпеки України № 38 від 18.05.95р.
10. Методика розрахунку розмірів відшкодування збитків, заподіяних державі внаслідок порушення законодавства про охорону та раціональне використання водних ресурсів. Затверджена наказом Мінекобезпеки України № 37 від 18.05.95р.
11. Петренко С.Н. "Контроллинг Эльга Ника", 2003, 326 с.
12. Постанова Кабінету Міністрів України від 1.03.99р. № 303 "Про затвердження Порядку встановлення нормативів збору за забруднення навколишнього природного середовища і стягнення цього збору" // Урядовий кур'єр. - 1999.- № 65-66.
13. Рябчиков А.К. Экономика природопользования. Учебное пособие. М.:

«Элит - 2000», 2003.

14. Царёв В.В. Внутрифирменное планирование. "Питер". М., С-ПБ., и др., М., 2002, 480с.
15. Хачатуров С.Т. "Инвестиционная политика природопользования", М., 1989.
16. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – Львів: "Магнолія плюс", 2004. – 268с.
17. Экология и экономика природопользования. Учебник под ред. Э.В. Гирусова, 2000.

#### **ЛІТЕРАТУРА (додаткова)**

1. Закони України – про охорону навколишнього природного середовища; про екологічну експертизу; про ставки відрахувань; платежів; нормативах викидів, збирання.
2. Журнали "Екологія довкілля", "Екологічний вісник", "Економіка України".
3. Буркинский Б.В., Степанов М.В., Харичков С.К. Природопользование: основы экономико-экологической территории. ИПРЕИ, НАН Украины, Одесса, 1999, 350с.
4. Диксон Д., Скура Л., Карпенко Р., Шермони П., Экономический анализ влияния на окружающую среду. "Кручен-Пресс", М., 2000
5. Коуз Р., Природа фирмы; проблема социальных издержек, кн. США, экономика, политика, идеология, М., 1993, гл. 2,3,4,5.
6. Медоуз Д.Х., Медоуз Д.Л. Границы роста, МГУ, М., 1991.
7. Чепурных Н.В., Новоселов А.Л. Планирование и прогнозирование природопользования. М.: Интерпракс, 1995.
8. Яремчук І.Г. Економіка природокористування. К.: «Просвіта», 2000.