Тема 6. Планування діяльності обслуговуючого кооперативу

6.1.1.Система планування в кооперативі.

6.1.2.Стратегічне планування в кооперативі.

6.1.3.Стратегічні плани.

6.1.1.Система планування в кооперативі.

Сутність планування, виявляється у конкретизації цілей розвитку обслуговуючого кооперативу; визначенні господарських завдань, засобів їх досягнення, термінів і послідовності реалізації; встановленні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів для, надання послуг.

Планування дає змогу виявити внутрішні і зовнішні чинники, що забезпечують сприятливі умови для нормальної роботи кооперативу. Воно передбачає розробку комплексу заходів, які забезпечують послідовність досягнення конкретних цілей. Планування є головною функцією менеджменту кооперативу. Вона охоплює питання прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики і завдань, які стоять перед обслуговуючим кооперативом. Планування забезпечує основу для ухвалення рішень — стратегічних, тактичних і оперативних.

Світовий досвід кооперативного руху свідчить, що науковий рівень планування постійно зростає і досягається завдяки широкому використанню методів економічного прогнозування, відповідності цілей діяльності кооперативу його потенційним можливостям і шансам, переходу до бізнес-планування.

Потреба у плануванні витікає з великих розмірів обслуговуючих кооперативів (наприклад, зернові кооперативи у Франції заготовляють і реалізують до 1,5 — 2,0 млн. т.зерна), спеціалізації і кооперування виробництва у межах великих територій (району, області і навіть держави), тісних зв'язків з товаровиробниками (обслуговують до кількох тисяч товаровиробників), а також потреб науково-технічного прогресу і посилення дії формування ринкового попиту на послуги.

Планування — це початковий етап управління, процес, що триває до завершення заданого комплексу заходів. Планування скеровано на оптимальне використання можливостей кооперативу щодо задоволення потреб його членів у різних послугах, запобігання помилковим діям, які можуть призвести до зниження ефективності його діяльності.

Система планування в обслуговуючих кооперативах містить стратегічні і оперативні плани.

Стратегічні плани діють тривалий час і стосуються важливих сторін діяльності кооперативу (бізнес-план, план диверсифікації основної діяльності).

Оперативне планування орієнтовано на відносно короткий проміжок часу або на проведення певної господарської операції (касовий план)

Обслуговуючий кооператив визначається специфікою планування. Проблеми планування пов'язані з принципами добровільності членства і відкритості кооперативу (ст. 3 Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію»). Це передбачає безперешкодні вступ і вихід з кооперативу, що повністю відповідає демократичній природі цієї організації. Тому узгодження потреб у послугах є найголовнішим завданням планування у кооперативах.

6.1.2.Стратегічне планування в кооперативі.

Особливістю планування в кооперативах є його зв'язок з формуванням і розвитком відносин власності. ***Для ефективної роботи кооперативу необхідно планувати його стратегічну діяльність***. Отже, сама логіка обслуговуючої діяльності товаровиробників потребує розробки моделі, прогнозу діяльності кооперативу у ринковому середовищі. Це завдання вирішують у формі розробки бізнес-плану. Плануванням давно користується весь світ, не покладаючись ні на інтуїцію, ні на управлінське мистецтво.

По-перше, потрібно переконливо аргументувати вибір послуги, з якою кооператив має намір вийти на ринок. Перевагами послуги можуть бути: новий вид або відсутність послуги; підвищення якості послуги; менша ціна на послугу; додатковий після продажний сервіс; приваблива упаковка.

По-друге, для обґрунтування вибору виду послуги слід детально проаналізувати стан відповідного ринку та можливості конкурентів. Для цього потрібно мати чітке уявлення про користувачів послуг, їх платоспроможність. Коли відомий орієнтовний обсяг послуг, треба мати інформацію про конкурентів, їхні можливості та репутацію. Може з'ясуватися, що конкуренти давно і надійно тримають певну ринкову послугу у своїх руках (наприклад, заготівля і реалізація зерна) завдяки потужній матеріально-технічній базі і належному фінансовому забезпеченню, конкретній рекламі, вмінню своєчасно реагувати на попит клієнтів, постійному удосконаленню послуг і зниженню їх собівартості.

По-третє, слід обґрунтувати програму надання послуг. Цю програму розробляють у вигляді плану на п'ятиріччя з розбивкою по роках у натуральних показниках, в ній враховано наявні канали реалізації та їх форми, використання елементів ринкової інфраструктури. Конкретизований план називають маркетинговим, він включає деталізований помісячний і поквартальний (перший і другий рік) план збуту стосовно каналів (прямі угоди, власний збут, біржі, торгові доми) та форм реалізації (роздрібна, дрібнооптова, оптова); цінову стратегію (надання послуг за собівартістю); характер реклами; методи стимулювання виробників сільськогосподарської продукції. Обов'язковою умовою маркетингового плану в окремих випадках мають бути контракти на поставку сільськогосподарської продукції або на оптовий збут продукції.

По-четверте, наявність маркетингового плану дає змогу перейти до розробки плану надання послуг. Цей розділ є обов'язковим. У ньому в стислій формі наведено характеристику основних послуг, технічний рівень матеріальної бази обслуговуючого кооперативу, кооперативних зв'язків та партнерів. До маркетингового плану розробляються деталізовані обсяги виробництва, а також обсяги запасів технологічних матеріалів, система своєчасних поставок без створення запасів продукції.

По-п'яте, основою успішної роботи обслуговуючого кооперативу є ефективний менеджмент і досвідчені менеджери. Тому обов'язковим розділом бізнес-плану є характеристика системи управління та управлінських кадрів, в якій подається організаційно-виробнича структура і структура управління кооперативом, обов'язки служб та керівників, персональна характеристика провідних менеджерів кооперативу, наявна оргтехніка, стан та шляхи вдосконалення планування, обліку й аналізу, стан комп'ютеризації управлінської діяльності. Рекомендується особливу увагу звертати на якість і своєчасність надання послуг, а також забезпечення мінімальних витрат. Тут також висвітлюється оплата праці.

В бізнес-плані підкреслюється відповідальність виконавчої дирекції щодо статутних завдань обслуговуючого кооперативу. Слід також виділити юридичні аспекти відносин власності на засоби виробництва та продукцію, юридичні режими ухвалення та здійснення господарських рішень, правоздатність засновників, перелік юридичних установ, у яких розглядають правові конфлікти кооперативу, претензії.

Обов'язковим у плануванні є характеристика ризиків та системи запобіжних заходів. Діяльність обслуговуючого кооперативу характеризується підвищеним ризиком (погодні, ринкові, технологічні умови, забезпеченість енергоносіями тощо). Ризиком вважається небезпека виникнення умов невиконання послуг. Кооператив мусить обмежуватись самостійним аналізом і визначати зміст запобіжних заходів. Технологічні ризики нейтралізуються технологічною дисципліною, ринкові — підбором добрих партнерів і умовами контрактів, погодні — застосуванням досконалої агротехніки.

Фінансовий план виконує функцію комплексної фінансової оцінки бізнес-плану. Для цього використовують такі показники: витрати, собівартість, прибуток, термін окупності, бухгалтерський баланс та ін.

6.1.3.Стратегічні плани.

Рекомендації щодо оформлення бізнес-плану:

Складаючи бізнес-план, передбачте в ньому "ізюминку", яка зацікавить потенційного інвестора і примусить його уважно переглянути план до кінця, а не відхилити відразу, не дійшовши до цифрових викладок.

Бізнес-план - це рекламний документ, отже, він має бути оформлений без граматичних і орфографічних помилок. Ідеальна форма - елегантна брошура, проспект, буклет.

Не перенавантажуйте бізнес-план надмірними викладками і цифрами, у разі потреби - винесіть їх у додатки. Ідеальний розмір бізнес-плану для зовнішнього користувача - до 10 сторінок тексту, доповненого фінансовими розрахунками. Здебільшого проглядається прямий зв'язок між необхідною сумою грошей і розмірами бізнес - плану: чим більша сума грошей, тим більше сторінок у бізнес-плані.

Інформація плану має бути точною, добре поданою, вселяти почуття оптимізму. Не потрібно прагнути втиснут и на одну сторінку максимум інформації (це не студентська шпаргалка), оскільки вона гірше сприймається.

Планування - це процес інтеграції. Доки ви обдумуватимете можливість одержання грошей, пройде час і треба буде заново уточнювати цифри плану. Це зробити легше, якщо більшість розрахунків і обґрунтувань винесено в додатки.