

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

Гордієнко М. І.

к.е.н., професор кафедри економічного контролю та аудиту,

Сумський національний аграрний університет

Єльнікова Ю. В.

к.е.н, доцент кафедри економічного контролю та аудиту,

Сумський національний аграрний університет

***Анотація.** Ключовим чинником розвитку будь-якого підприємства є сформована керівництвом стратегія, яка сприяє досягненню певної поставленої мети. В умовах конкуренції, яка посилюється на ринку аграрної продукції, будь-яке невірне рішення може призвести до значних втрат, а інколи й до банкрутства підприємства. У зв'язку з цим все більш жорстко постає проблема вибору чіткої та узгодженої стратегії, політики стратегічного управління і планування як для кожного підприємства окремо, так і для галузі загалом. У статті розкривається сутність стратегічного планування шляхом аналізу співвідношення між головними термінами і поняттями, такими як стратегія і стратегічний план, довгострокове і стратегічне планування. Автором також було розглянуто основні теоретичні положення стратегічного планування в аграрному секторі. Проведене дослідження дозволило надати практичні рекомендації, реалізація яких сприятиме розвитку аграрного сектора через підвищення конкурентоспроможності окремих підприємств.*

Ключові слова: стратегічний план, стратегія, стратегічне планування, аграрний сектор, підприємство.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В АГРАРНОМ СЕКТОРЕ

Гордиенко Н. И.

к.э.н., профессор кафедры экономического контроля и аудита,

Сумской национальной аграрный университет

Ельникова Ю. В.

к.э.н, доцент кафедры экономического контроля и аудита,

Сумской национальной аграрный университет

***Аннотация.** Ключевым фактором развития любого предприятия является, сформирована руководством стратегия, которая способствует достижению определенной поставленной цели. В условиях конкуренции, которая усиливается на рынке аграрной продукции, любое неверное решение может привести к значительным потерям, а иногда и к банкротству предприятия. В связи с этим все более жестко встает проблема выбора четкой и согласованной стратегии, политики стратегического управления и планирования как для каждого предприятия отдельно, так и для отрасли в целом. В статье раскрывается сущность стратегического планирования*

путем анализа соотношения между главными терминами и понятиями, такими как стратегия и стратегический план, долгосрочное и стратегическое планирование. Автором также были рассмотрены основные теоретические положения стратегического планирования в аграрном секторе. Проведенное исследование позволило дать рекомендации, реализация которых будет способствовать развитию аграрного сектора из-за повышения конкурентоспособности отдельных предприятий.

Ключевые слова: *стратегический план, стратегия, стратегическое планирование, аграрный сектор, предприятие.*

STRATEGIC PLANNING IN AGRICULTURAL SECTOR

Gordienko M. I.

**Ph.D, professor of economic control and audit,
Sumy National Agrarian University, Ukrainian**

Yulia Yelnikova

**Associate Professor of economic control and audit,
Sumy National Agrarian University, Ukrainian**

A key factor in the development of any enterprise is to form a leadership strategy. The right strategy of enterprise can contribute the achievement of specific goals. In the highly competitive any wrong decision of the management of the enterprise could lead to significant losses or bankruptcy. That is why senior management of the enterprise faces the problem of a clear choice and coordination of all strategies, policies, strategic management and planning. The article reveals the essence of strategic planning. The authors analyze the correlation between the main terms and concepts such as strategy and strategic plan and long-term strategic planning. It was also considered the basic theoretical principles of strategic planning in the agricultural sector. The study allows us to provide practical advice to senior management of the company. Implementation of these recommendations will contribute development of the agricultural sector and increase the competitiveness of individual companies.

Keywords: *strategic plan, strategy, strategic planning, agricultural sector, enterprise.*

Постановка проблеми. Аграрний сектор України є системотвірним у національній економіці, скільки формує продовольчу та у певних межах економічну, екологічну та енергетичну безпеку держави, а також забезпечує розвиток технологічно пов'язаних галузей національної економіки. Але сьогодні сільське господарство як головна галузь агропромислового комплексу опинилось у надзвичайно важкому економічному становищі. Головною причиною цього є низький рівень стратегічного планування. Прикрим є той факт, що мала кількість українських підприємств на сьогодні

має реальний план розвитку, хоча щороку дедалі більше фірм розуміє потребу аналізу перспектив розвитку і планування своєї діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні питання, що стосуються стратегічного планування зокрема досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці: І. Ансоффа [1], А. Гершун [3], М. Горский [3], П. Гордієнко [4] Н. В. Краснокутська [6], Г. Мінцберга [7] А. Поршнева [9], З. Румянцева [9], Н. Саломатіна [9] та інші. У наукових джерелах переважає теоретичний аналіз положень стратегічного планування, його методи, методології здійснення. При цьому, недостатня увага приділяється особливостям здійснення стратегічного планування саме в аграрному секторі. Проте, беручи до уваги існування гострої необхідності у реформуванні цього сектору, вважаємо, доцільним здійснити критичний аналіз особливостей здійснення стратегічного планування в аграрному секторі. Проведений аналіз дозволить розробити практичні рекомендації щодо підвищення рівня розвитку аграрного сектора України.

Мета. Дослідити і охарактеризувати теоретичні положення стратегічного планування аграрного сектора, що дозволить окреслити основні напрямки реформування цієї системи та розробити науково-методичні засади побудови системи стратегічного планування даного сектора.

Викладення основного матеріалу дослідження. Поняття «стратегія» і «стратегічне планування» увійшли до управлінської термінології наприкінці 50-х – на початку 60-х р.р., коли актуальною стала проблема своєчасної реакції на раптові зміни в зовнішньому середовищі. До того корпорації здебільшого послуговувалися довгостроковим плануванням. Це було зумовлено тим, що навколишнє середовище, в якому працювали суб'єкти господарювання, характеризувалося відносною стабільністю, а конкуренція між виробниками схожих товарів була незначною. Це давало можливість корпораціям планувати свою діяльність, спираючись на екстраполяційні прогнози, які враховували фактори, що сприяли розвитку. Такий підхід у

плануванні відомий як метод «планування від досягнутого» [8]. При цьому, в результаті зростаючої конкуренції між підприємствами виникла потреба пошуку нових методів у плануванні, оскільки акцент планувальної діяльності зміщується в бік маркетингу, наслідком чого стає диференціація товарних ринків і розвиток післяпродажного сервісу. У цих умовах на перший план виходить стратегічне планування як метод, який повинен забезпечити виживання підприємства в постійно змінюваних умовах зовнішнього середовища і жорсткої конкуренції.

Слід відмітити, що у сучасній науковій літературі більшість науковців ототожнюють поняття «план» та «стратегія» (І. Ансоффа [1, С. 8], Н. В. Краснокутська [6], Г. Мінцберга [7, С. 9] тощо). У зв'язку з цим виникає необхідність розглянути сутність зазначених дефініцій.

Слід відмітити, що така ситуація виникла через те, що у більшості випадків стратегію розглядають як план дій (А. Поршнева [9, С. 133], З. Румянцева [9, С. 133], Н. Саломатіна [9, С. 133], А. Гершун [3, С. 20], М. Горский [3, С. 20], П. Гордієнко [4, с. 9]).

Інші ж науковці стратегію визначають як модель взаємодії організації із зовнішнім середовищем або систему певних принципів та правил такої взаємодії (П. Дойль [6], І. Ансоффа [2, С. 8]).

Не розрізняючи зазначені поняття, Г. Мінцберг, в свою чергу, наголошує на існуванні суперечностей у визначеннях і в розумінні поняття «стратегія» : «Стратегія – це план або щось на кшталт цього: напрямок, вектор чи курс майбутніх дій, шлях звідси туди і таке інше, а потім запитайте цю ж людину про стратегію, яку використовують конкуренти або їхня фірма, і виявиться, що стратегія – це одне з тих слів, якому ми неодмінно приписуємо одне значення, а використовуємо в іншому: стратегія – це також модель, певна послідовність подій у часі» [7, С. 20]. Науковець, наголошує на тому, що обидві точки зору мають право на існування та увагу, оскільки вони пов'язані з існуванням двох видів стратегій: задуманою стратегією (це плани майбутніх дій) реалізованою стратегією (це модель дій, яка базується на

минулому досвіді [7, С. 21]. Проте, слід відмітити те, що таке визначення вносить додаткову плутанину через ототожнення двох різних дефініцій. На нашу думку, ці види стратегій не тільки не виключають один одного, але є взаємодоповнюючими, особливо у випадку коли йдеться про стратегічне планування. При цьому основним науковим здобутком Г. Мінцберг є те, що він розділив дві категорії: стратегію як модель дій та стратегічний план, як план майбутніх дій. На нашу думку, перше позначає саме поняття «стратегія», а друге – «стратегічний план».

У свою чергу, стратегічний план – це план реалізації стратегії як певної моделі поведінки фірми, яка має забезпечити їй конкурентні переваги, а стратегія - модель поведінки, набір принципів і правил, дотримуючись яких підприємство (організація) здатне забезпечити конкурентні переваги та виживання на ринку [8]. Порівняльна характеристика зазначених понять наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика понять «стратегічний план» та «стратегія»

Показник	Стратегічний план	Стратегія
Гнучкість	реалізується тільки за певних зовнішніх умов	застосовується в будь-яких ситуаціях
Мінливість	постійно коригується залежно від змін у зовнішньому середовищі	змінюється тільки при внутрішніх змінах (за власним бажанням)
Залежність	від зовнішнього середовища	від внутрішнього середовища
Результативність	у вигляді конкретних значень та кількісних показників	наявність багатоваріантного стратегічного плану залежно від обраної стратегії
Значимість	функція часу	функція напряму розвитку підприємства

Отже, стратегічний план являє собою план реалізації стратегії як певної моделі поведінки, яка має забезпечити виживання організації в конкурентних умовах.

Слід відмітити, що у більшості визначеннях стратегія розглядається як довгостроковий план. На нашу думку, це не є доцільним, оскільки:

- стратегія не ідентифікується терміном, на який він складається;
- існують довготривалі плани, метою яких не є досягнення стратегічних орієнтирів підприємства;

- не всі стратегічні цілі потребують тривалого періоду для їх досягнення.

Отже, головне, що відрізняє стратегічне планування від звичайного довгострокового, є напрям планування, який здійснюється з майбутнього у теперішність.

Стратегічне планування дуже часто пов'язують із інноваційною діяльністю підприємств, оскільки в існуючих умовах суб'єкти господарювання, плануючи свою діяльність, орієнтуються не на ситуацію яка вже склалась, а на бажаний результат. Ще однією характерною особливістю стратегічного планування є твердження про те, що майбутнє обов'язково повинне бути кращим за минуле, і те, що під час розробки планів до уваги беруться як зовнішні, так і внутрішні можливості організації. Таким чином, стратегічне планування не тільки оцінює перспективи, а й виявляє можливості й загрози зовнішнього середовища, сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також аналізує зміни конкурентної позиції організації на ринку. При цьому передбачається, що головною передумовою успішної діяльності є те наскільки вона вдало пристосовується до навколишнього середовища: економічного, науково-технічного, міжнародного тощо. Стратегічний план покликаний забезпечити виживання підприємства в слабко передбачуваних і постійно змінних умовах, тому, як правило, це багатоваріантний план. Він передбачає вибір таких напрямів і сфер роботи, які забезпечать підвищення конкурентоспроможності, тобто стратегічне планування є функцією напряму розвитку підприємства, тоді як довгострокове планування – функцією часу [8].

Отже, головною відмінністю стратегічного плану від інших планів є те, що він не просто описує майбутню діяльність організації, а векторно

направлений на управління змінами, досягнення бажаного майбутнього не тільки всередині організації, а й у зовнішньому середовищі.

Таким чином, стратегічне планування в аграрному секторі являє собою безперервний формалізований процес встановлення стратегічних цілей, що є основою для розроблення стратегічного плану їх досягнення на основі обраної стратегії, моніторингу досягнення поставлених цілей, коригування стратегічних пріоритетів.

Відмітимо, що складна ситуація в аграрній сфері створює об'єктивні передумови для застосування процесів диверсифікації як одного з ефективних інструментів зниження ризиків і підвищення прибутковості й фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств. В умовах диверсифікованого виробництва роль стратегічного планування зростає, оскільки наявність значного спектра галузей, видів діяльності та номенклатури продукції значно ускладнюють процес управління об'єктом, що досить часто веде до створення гібридних організаційних структур [5].

Важливим критерієм вибору та реалізації будь-якого процесу є зіставлення його позитивних і негативних (таблиця 2).

Основними компонентами стратегічного планування є:

- 1) системний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища;
- 2) встановлення стратегічних цілей та орієнтирів;
- 3) визначення стратегії їх досягнення;
- 4) розробка стратегічного плану їх досягнення [8].

Незважаючи на зазначені переваги стратегічного планування, воно не знайшло широкого застосування в Україні. Обмеженість у використанні стратегічного планування інноваційного розвитку аграрних підприємств обумовлена рядом причин, зокрема низьким рівнем знань про методи і засоби розробки стратегічних планів, недостатньої їх адаптованістю до умов національного ринку, значними витратами ресурсів і часу на їх реалізацію.

Таблиця 2

Переваги та недоліки використання стратегічного планування на сільськогосподарських підприємствах[5]

Переваги	Недоліки
Заохочує керівництво мислити перспективно	Тільки якісно описує стан, до якого повинно спрямувати в майбутньому підприємство, яку позицію може і повинно займати на ринку, які дії конкурентів можуть посилити або послабити його становищ
Формує показники діяльності підприємства для наступного контролю	
Сприяє більш чіткому визначенню цілей, завдань підприємства та шляхів їх досягнення	
Адаптує підприємство до раптових змін ринкового середовища	Негативні наслідки помилок стратегічного планування набагато серйозніші порівняно з оперативним
Забезпечує чіткішу координацію дій підрозділів підприємства шляхом чіткого визначення обов'язків та відповідальності керівників усіх рівнів	Немає чіткого алгоритму складання та реалізації плану.
Сприяє ефективнішому розподілу ресурсів підприємства	
Зниження ризиків втрат прибутків в результаті своєчасної оцінки та врахування можливих загроз	Потребує значних витрат ресурсів і часу порівняно

Крім того, однією з основних проблем, що ускладнює застосування стратегічного планування в сільськогосподарських підприємствах, є значна їх збитковість. З огляду на вище зазначене доцільним є застосування методів і прийомів стратегічного планування адекватним нинішнім реаліям функціонування аграрних підприємств.

На сьогодні стратегічне планування в аграрному секторі економіки України потребує удосконалення, а саме:

1) макрорівень (державний рівень управління):

- вдосконалення нормативно-правової бази з питань стратегічного планування: прийняття закону «Про державне стратегічне планування», який би визначав основні засади системи державного стратегічного планування розвитку країни, встановив механізм проходження відповідних документів через усі стадії процесу стратегічного планування, визначив повноваження учасників даного процесу; прийняття Закону, який конкретизував би основні

засади та механізм впровадження стратегічного планування в аграрному секторі;

- створення державного органу з питань стратегічного планування на державному рівні та виокремлення в його структурі відділу аграрного сектора;

- залучення громадськості та сторонніх консультантів до формування стратегічних документів;

- розробка системи стратегічних планів та програм розвитку;

- контроль за адекватністю плану і його коригування;

- розробка механізму реалізації плану.

2) мезорівень (регіональний рівень):

- створення регіональних дорадчих органів з питань стратегічного планування на регіональному рівні;

- залучення місцевих аграріїв до розробки стратегічних планів;

- розробка системи стратегічних планів та програм розвитку; \

- контроль за адекватністю плану і його коригування;

- розробка механізму реалізації плану.

3) мікрорівень (рівень окремого підприємства):

- залучення працівників нижчих ланок підприємств до розробки стратегічних планів;

- консультування з регіональними дорадчими службами при розробці стратегічних планів;

- формування механізму доведення сформованого плану до усіх працівників;

- розробка механізму реалізації плану;

- контроль за адекватністю плану і його коригування;

- розробка системи стратегічних планів та програм розвитку.

Висновки з проведеного дослідження. Відповідно до проведеного аналізу, стратегічне планування в аграрному секторі являє собою безперервний формалізований процес встановлення стратегічних цілей, що є

основою для розроблення стратегічного плану їх досягнення на основі обраної стратегії, моніторингу досягнення поставлених цілей, коригування стратегічних пріоритетів. Основною характеристикою стратегічного планування є те, що воно спрямоване на управління змінами. Результатом стратегічного планування є стратегічний план, в якому зазначаються ключові завдання та ресурси, що необхідні для досягнення стратегічних цілей з визначенням виконавців та термінів. Проте, незважаючи на його ключову роль у розвитку як економіки держави в цілому, так і окремого підприємства, на сьогодні питання використання стратегічного планування на макро-, мезо- та мікрорівнях розроблене недостатньо. Проте в статті зазначено, що стратегічне планування має бути спрямоване на вирішення існуючих у галузі макро-, мезо- та мікроекономічних проблем і на досягнення поставлених цілей.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems / I. Ansoff // Sloan Management Review. – 1977. – Winter. – P. 1–24.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М. : ЗАО “Олимп-бизнес”, 2005. – 416 с
4. Гордієнко П. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П. Гордієнко. – К. : Алерта, 2006. – 404 с
5. Заремба Н. В. Переваги і недоліки стратегічного планування у сільському господарстві [Електронний ресурс] : / Publishing house Education and Science s.r.o. – Режим доступу:.. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/8_DN_2011/Economics/10_82458.doc.htm. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
6. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.

7. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – К. : Вид-во Олексія Капусти. – 2008. – 389 с.

8. Свистович М.Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування [Електронний ресурс] : / НБУ ім. Вернадського. – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/06.pdf>. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.

9. Управление организацией: учебник / под ред. А. Поршнева, З. Румянцевой, Н. Саломатина. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 735 с.