

## **СПЕЦИФІКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Розглядається роль стратегічного планування для аграрного сектора загалом та для аграрних підприємств зокрема. Окреслено основні напрями стратегічного планування, а також адаптування процесу стратегічного планування щодо аграрного сектора національної економіки.

Рассматривается роль стратегического планирования для аграрного сектора в целом и для сельскохозяйственных предприятий. Очерчены основные направления стратегического планирования, а также адаптирование процесса стратегического планирования по отношению к аграрному сектору национальной экономики.

The role of strategic planning for the agricultural sector in general and for agricultural enterprises is considered. The main areas of strategic planning, as well as the adapting of strategic planning process to the agricultural sector of national economy are outlined.

*Ключові слова:* стратегія, стратегічний план, стратегічне планування, аграрний сектор національної економіки.

Стратегічне планування – важливий і дієвий інструмент для будь-якого підприємства й економіки загалом, адже при ефективному застосуванні воно здатне забезпечити низку переваг і значно покращити стан суб'єктів господарювання, регіонів, національної економіки, розширити можливості їхнього розвитку. Не виняток й аграрний сектор економіки, а також аграрні підприємства. Пояснюється це як значущістю аграрного сектора для національної економіки, так і його роллю у міжнародній торгівлі. Водночас, аграрне виробництво відзначається великою кількістю ризиків, а також підпадає під вплив значної кількості зовнішніх факторів. Це і природні фактори, кліматичні умови, сезонність аграрного виробництва, обмеженість ресурсів, недостатність фінансування, низький рівень доходів аграрних товаровиробників, складні умови конкуренції з імпортною продукцією тощо. Особливість стратегічного планування в аграрному секторі зумовлена його специфікою. Стримуючі фактори перешкоджають розвитку аграрного сектора, його ефективному функціонуванню, що зумовлює необхідність і доцільність державного регулювання у цій сфері, зокрема – стратегічного планування, яке є інструментом сприяння покращанню майбутнього стану аграрного сектора, його вдосконаленню та піднесенню.

Питанням стратегічного планування присвячували свої праці І.Ансофф, Д.Гудштейн, К.Ендрюс, Ф.Котлер, Ж.Ламбен, Г.Мінцберг, К.Омае, А.Стрікланд, А.Томпсон, Д.Хан, А.Чандлер, Г.Штайнер, Й.Шумпетер та інші. Серед російських вчених – Ю.Гусев, О.Петров, В.Архіпов, С.Болотов, О.Виханський, А.Градов, А.Зуб, В.Катькало, Е.Уткін, Р.Фатхутдінов та ін. Серед вітчизняних дослідників концепції стратегічного планування розглядають Л.Артеменко, О.Берданова, П.Березівський, В.Богданович, Л.Євчук, Л.Козак, Б.Колісник, І.Кушнір, М.Лесечко, Р.Рудніцька, А.Семенченко, І.Смолін, А.Циганюк, З.Шершеньова та інші. Щодо застосування стратегічного планування в

аграрному секторі, то цю проблему досліджували такі вчені як О.Бородіна, П.Березівський, М.Брусенко, В.Галанець, О.Дмитренко, Л.Козак, Б.Колісник, І.Кушнір, О.Могильний, О.Попова, М.Хвесик та ін. Серед російських науковців – це, зокрема, В.Гарькавий, В.Кузнецов, К.Личко, М.Магомедов, А.Семін, А.Папцов, Р.Сумін.

Проте на сьогодні питання стратегічного планування на макроекономічному рівні досліджені недостатньо. Стратегічне планування в більшості випадків розглядається лише на мікроекономічному рівні з нечастим адаптуванням до аграрних підприємств, не кажучи вже про стратегічне планування аграрного сектора на загальнодержавному рівні.

Мета даного дослідження – аналіз складових стратегічного планування та специфіки його застосування для розвитку аграрного сектора національної економіки.

На нашу думку, стратегічне планування в аграрному секторі – це розроблення розрахованого на тривалий період часу курсу руху, державної політики регулювання аграрного сектора, визначення пріоритетних цілей, шляхів і засобів їх реалізації. Це – моделювання шляху до досягнення певного бажаного стану сектора.

Основна мета макроекономічного стратегічного планування щодо досліджуваної сфери національної економіки може бути визначена нами як покращання рівня життя населення сільської місцевості, забезпечення сфери зайнятості працездатних працівників, закладання основ продовольчої безпеки країни на засадах визначення та реалізації пріоритетних напрямів розвитку аграрного сектора.

Провідні напрями стратегічного планування, на наш погляд, також повинні забезпечити реалізацію таких стратегічних завдань:

- 1) гарантування прибутковості та стабільності аграрного виробництва;
- 2) створення умов для задоволення потреби аграрних підприємств у авансованих коштах;
- 3) забезпечення сировиною промисловості та переробних підприємств;
- 4) підтримка конкурентоспроможності сільгосп підприємств;
- 5) забезпечення збалансованого рівня експорту надлишків агропродовольчої продукції;
- 6) поповнення державного продовольчого резерву.

Стратегічне планування розвитку аграрного сектора здійснюється за такими основними напрямами:

- формування та функціонування ринку аграрної сировини та продовольчої продукції;
- фінансування, кредитування, страхування та податкове стимулювання товаровиробників, захист їхніх інтересів;
- забезпечення дотримання екологічних норм у аграрному виробництві;
- розвиток аграрної науки;

- розвиток соціальної інфраструктури на селі тощо.

Окремим завданням макроекономічного стратегічного планування є регулювання розвитку регіонів, підвищення інтенсивності аграрного виробництва при дотриманні екологічної безпеки, підвищення мобільності ресурсів на селі та ін.

Важливим є стратегічне планування також на регіональному рівні, адже кожен регіон має свої особливості. Необхідно найбільш ефективно використати потенціал та наявні ресурси кожного регіону. До основних цілей регіонального стратегічного планування відносять:

- 1) освоєння і ефективне використання природних багатств регіону;
- 2) раціональна територіальна організація аграрного виробництва;
- 3) збалансований розвиток різних видів діяльності на основі паритетності усіх форм власності;
- 4) формування прогресивної структури виробничих секторів з урахуванням повного використання ресурсного потенціалу регіону;
- 5) забезпечення узгодженого розвитку спеціалізації, допоміжних і супутніх виробництв;
- 6) підтримання і розвиток міжрегіональних господарських зв'язків і фінансових відносин;
- 7) формування і розвиток виробничої інфраструктури, яка б забезпечувала потреби і вимоги сфери матеріального виробництва регіону;
- 8) досягнення оптимального розвитку сектора соціальної інфраструктури, що дозволить задовольнити потреби населення регіону [4, с.23-24].

Значна територіальна протяжність та наявність різних природно-кліматичних зон в Україні зумовлюють регіональні особливості аграрного господарювання. Наприклад, у Карпатському регіоні – значна частка аграрного сектора у сукупному виробництві; водночас превалюють господарства населення. На сході України сільське господарство домінує в організаційно-правовій формі підприємств. Також є регіональні особливості в окремих видах аграрної діяльності, вирощуванні агрокультур та ін. Така регіональна специфіка повинна враховуватися у заходах та пріоритетах стратегічного планування.

В умовах ринкової економіки не менш важливим є стратегічне планування як елемент внутрішнього менеджменту окремих аграрних підприємств, провідний елемент його інформаційно-обліково-управлінської системи, який охоплює:

- аналіз і прогнозування зовнішнього середовища;
- планування і аналіз підприємницької діяльності;
- організаційне і матеріальне стимулювання працівників та ін. [2, с.104-105].

При цьому стратегічне завдання держави – створення умов саморозвитку підприємств.

Під час розробки стратегічних планів аграрних підприємств використовуються різноманітні показники, такі як урожайність культур, продуктивність тварин, обсяг виробленої продукції на 100 га сільськогосподарських угідь (ріллі), виробіток на умовний трактор, комбайн тощо. Також розраховується обсяг валової продукції в поточних та порівняльних цінах з виокремленням продукції рослинництва і тваринництва. Часто використовується балансовий метод, за яким усі показники порівнюються у наявному та поточному обсязі й визначається різниця між ними.

Відсутність стратегічних планів значно погіршує умови господарської діяльності аграрних підприємств та її результати, знижує їхню конкурентоспроможність (особливо порівняно з іншими секторами національної економіки). Причиною відсутності стратегічного планування зазвичай є недостатня розробленість нових методик і сучасних технологій планування й аналізу діяльності підприємств, відсутність врахування специфіки агробізнесу. Саме тому аграрні підприємства повинні взяти це до уваги і намагатись запровадити стратегічне планування у найповнішому обсязі.

Процес стратегічного планування складається з декількох взаємопов'язаних етапів, першим з яких є формування стратегії. Для того, щоб стратегічний план був ефективним, необхідно всебічно і комплексно змоделювати ситуацію в аграрному секторі, а також визначити необхідність змін. Саме це дозволить зробити стратегію найбільш обґрунтованою і найближчою до проблем сектора та окреслення шляхів їхнього подолання.

При розробці будь-якої стратегії необхідно, перш за все, визначити мету. Стратегічно важливою метою є формування ефективного конкурентоспроможного агропродовольчого виробництва, здатного гарантувати продовольчу безпеку, а також окреслення засад загального розвитку аграрного сектора.

Наступним кроком є формулювання цілей. Для цього необхідно визначити основні перешкоди для досягнення мети, тобто сформулювати ті проблеми, які стоять на шляху розвитку аграрного сектора (табл. 1). Подолання кожної перешкоди і є окремою ціллю, на яку повинен бути зорієнтований стратегічний план.

Зазначені проблеми повинні бути враховані у процесі державного стратегічного планування, при розробці стратегії розвитку аграрного сектора загалом та його суб'єктів господарювання зокрема.

Зазвичай у стратегічний план розвитку агропродовольчого сектора включають:

- основні напрямки економічного розвитку сектора;
- виробництво основних видів сільськогосподарської продукції;
- виробництво основних видів продукції харчової промисловості;

- обсяг державного замовлення на агропродовольчу продукцію, зокрема спецспоживачам (армія, в'язниця, інтернати) та державний резерв;
- обсяги централізованих інвестицій та ін.

Таблиця 1

*Проблеми розвитку аграрного сектора\**

	Сутність проблем
Макроекономічні	Недооцінка ролі аграрного сектора в економіці України
	Недосконалий механізм державного регулювання аграрного сектора
	Диспаратетні відносини аграрного сектора з іншими секторами національної економіки
	Відсутність налагоджених взаємовідносин між різними ланками аграрного сектора
	Недостатньо розвинена інфраструктура аграрного ринку
Мікроекономічні	Недостатнє інвестиційне забезпечення аграрних підприємств
	Обмеженість доступу аграрних товаровиробників до кредитних ресурсів банків, а також подорожчання цих ресурсів
	Низька ефективність використання угідь
	Нерозвинена інфраструктура заготівлі й збуту агропродовольчої продукції
	Збільшення спекулятивного попиту на аграрну продукцію як з боку вітчизняних, так і зарубіжних інвесторів
	Зростання собівартості вирощеної та реалізованої агропродовольчої продукції
Екологічні	Зміна структури агроландшафтів
	Зменшення площі земель, придатних для ведення сільського господарства
	Дисбаланс між інтенсивним та екстенсивним розвитком сільського господарства, а також органічним виробництвом
	Забруднення й інтоксикація земельних і водних ресурсів
	Зменшення природного біорізноманіття
Соціально-економічні	Занепад села і його інфраструктури
	Недостатня увага держави до соціальних і економічних проблем сільського населення
	Зростання соціальної напруги в селі

\*Примітка: узагальнено автором на основі [1; 3; 6; 9; 10].

Наступним етапом стратегічного планування є реалізація стратегічного плану. Адже важливо не лише сформулювати стратегію, але й мати здатність до її здійснення та втілення в життя. Повинен бути механізм відповідальності на рівні державного управління за дотримання кожного етапу і пункту стратегії усіма учасниками. Крім того, необхідна чітко структурована система стратегічного регулювання, яка б передбачала також і можливість аналізу різних варіантів реалізації стратегії в динаміці.

Механізм реалізації стратегічного плану в аграрному секторі зазвичай включає такі складові, як регулювання попиту і пропозиції агропродовольчої продукції (через політику ціноутворення), доходів суб'єктів господарювання (через систему оподаткування) і експортно-імпортного режиму (через систему квот). Також сюди можна віднести спеціальне законодавство з питань регулювання організації й подальшого функціонування аграрного ринку і бюджетне фінансування цільових соціально-економічних програм.

Конкретними пунктами механізму реалізації завдань стратегічного планування повинні стати: нормативно-правове закріплення стратегічного плану, фінансово-кредитні, організаційні, техніко-технологічні та соціально-економічні аспекти, а також маркетинг споживчого ринку, просування стратегічного плану, PR-компанії, висвітлення плану та етапів його реалізації у глобальній мережі Інтернет тощо [8, с.20].

На етапі реалізації стратегії часто виникають труднощі. Виникнення проблем

з виконанням стратегічних завдань можна пояснити низькою ефективністю організаційно-управлінської роботи на вищих рівнях влади, політичною нестабільністю у країні, недостатньою увагою до інноваційних аспектів розвитку тощо. Саме тому надзвичайно важливою є правова організація процесу стратегічного планування, коли обговорюються не тільки концептуальні засади розробки стратегії розвитку аграрного сектора, але й розподіляються обов'язки і відповідальність за організацію, а головне – реалізацію конкретних пунктів стратегічного плану.

Завершальним етапом стратегічного планування є контроль над виконанням стратегічного плану. Водночас, контроль повинен бути комплексним і включати такі його види, як оперативний, тактичний і стратегічний. Також необхідно контролювати усіх учасників, задіяних у реалізації стратегічного плану як на макро-, так і на макrorівні, адже при відхиленні від плану він не принесе очікувані результати, особливо при незапланованому використанні обмежених ресурсів.

Завдяки продуманому і грамотно побудованому механізму формування, виконання стратегічного плану, а також контролю за його реалізацією, стратегічний план стає тим інструментом, який здатен якнайповніше забезпечити розвиток аграрного сектора економіки країни.

Проте існує низка чинників, які перешкоджають запровадженню стратегічного планування і принесення ним ефективних результатів. Ці чинники стосуються як макро-, так і мікроекономічного рівня. На державному рівні – це незавершеність формування ефективно функціонуючих складових ринкової економіки, багатоваріантність організаційно-правових форм господарювання, недореформування земельних відносин, і, як наслідок, недосконалість системи управління загалом. На рівні аграрних виробників серед перешкод можна виокремити відсутність прагнення до кооперації у виробництві, переробці та реалізації продукції, зневіра у перспективності співпраці з державою, а також непрозора приватизація земель, споживацьке, безвідповідальне ставлення до орендованої землі та ін.

Саме тому необхідно враховувати вищезазначені перешкоди у процесі стратегічного планування. Тоді стратегічний план принесе очікувані результати, а головне – буде досягнута ключова мета – розвиток аграрного сектора, сільських територій і громад.

Отже, стратегічне планування – надзвичайно важливе як для аграрних підприємств, так і для сектора загалом. Доцільність застосування стратегічного планування зумовлена невизначеністю майбутнього, мінливістю зовнішнього і внутрішнього середовища, необхідністю внесення змін у діяльність підприємства чи функціонування сектора. Стратегічне планування дозволяє прогнозувати майбутні проблеми та перспективи розвитку, сприяє зменшенню ризику при прийнятті рішень, забезпечує інтеграцію цілей і завдань усіх структурних підрозділів і виконавців, підвищує результативність у

довгостроковій перспективі та зміцнює внутрішню структуру підприємства, сектора. Стратегічне планування виробляє ефективний механізм усунення негативних умов і факторів, за рахунок чого забезпечується досягнення сформованих цілей і завдань.

Розробка механізмів реалізації засад стратегічного планування в аграрному секторі становить завдання подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

**Список використаних джерел:**

1. Аграрний сектор України на шляху до Євроінтеграції: Монографія / Авт. кол.: Бетлій М. та ін.; За ред. О.М. Бородіної. – Ужгород : ІВА, 2006. – 496 с.
2. Євчук Л.А. Стратегічний менеджмент як механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / Л.А. Євчук // Економіка АПК. – 2011. – №9. – С. 103-107.
3. Козак Л.В. Концептуальні підходи до формування стратегій сільськогосподарських підприємств / Л.В. Козак // Економіка АПК. – 2011. – №9. – С. 110-116.
4. Колісник Б.І. Стратегічне планування ефективності функціонування лісгосподарського комплексу регіону : Монографія / Б.І. Колісник. – Одеса : Фенікс, 2008. – 264 с.
5. Кушнір І.В. Концептуальні засади стратегічного планування розвитку АПК України / І.В. Кушнір // Економічний простір. – 2008. – №14. – С. 124-133.
6. Малік М.Й. Сталий розвиток сільських територій на засадах регіонального природокористування та еколого-безпечного агропромислового виробництва / М.Й.Малік, М.А.Хвесик // Економіка АПК. – 2010. – №5. – С. 3-12.
7. Організація, прогнозування та планування агропромислового комплексу [Текст] / П.С.Березівський, Н.І. Михалюк; за ред. П.С. Березівського. – Львів : Магнолія Плюс, 2006. – 443 с.
8. Семин А. Стратегическое планирование и управление в системе регионального агропромышленного комплекса / А. Семин // АПК: экономика, управление. – 2008. – №1. – С.18-23.
9. Хвесик М.А. Стратегічні альтернативи інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку агропромислового комплексу України / М.А. Хвесик // Економіка АПК. – 2011. – №7. – С. 150-161.
10. Якубів В.М. Концептуальні засади стратегії збалансованого розвитку аграрних підприємств / В.М. Якубів // Економіка АПК. – 2011. – №4. – С. 104-107.