

## *6.2. Формування системи стратегічного планування в сучасному агробізнесі*

Сфера агробізнесу є важливою складовою загальної концепції ринкової економічної системи, в основі якої закладена постійна конкурентна боротьба. Невід'ємними суб'єктами цієї сфери є саме аграрні підприємства, які нині практично не мають організованих каналів отримання стратегічної й оперативної ринкової інформації, необхідної для надійного та прибуткового збуту продукції, що виробляється; належного економічного захисту; механізмів формування та реалізації ринкової стратегії і тактики. У цьому контексті актуальності набуває формування системи планування господарської діяльності на всіх рівнях: стратегічному, тактичному й оперативному. Найважливішим є стратегічний рівень, на якому приймаються життєво важливі для подальшого розвитку підприємства управлінські рішення. Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якого вирішується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією виробництва сільськогосподарської продукції, розвитку маркетингу, удосконаленням структури управління підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

При розробці та обґрунтуванні економічної стратегії виникає необхідність зміни пріоритетів, що в свою чергу обумовлює удосконалення технології обґрунтування показників, що прогнозуються. Ця проблема вирішується в рамках стратегічного планування. Крім того, стратегічне планування є основою для ухвалення стратегічного рішення.

Важливий внесок у розвиток сучасної теорії та практики стратегічного планування зробили Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер, К. Ендрюс, Г. Мінцберг, М. Портер, Е. Чендлер та ін. Фундаментальні та прикладні проблеми стратегічного планування розглядаються в працях українських науковців: В. Герасимчука, Л. Доленка, В. Немцова, В. Пономаренка, а також в працях вчених країн СНД, зокрема О. Виханського, І. Туліна,

Р. Фатхутдінова та інших. Однак, недостатньо дослідженим для вітчизняних підприємств залишається методологічні аспекти удосконалення стратегічного планування аграрних підприємств, що і зумовило необхідність проведення даного дослідження.

Стратегічне планування це відносно молодий вид управлінської діяльності, становлення якого відбулося в 50-х роках ХХ ст. в розвинутих країнах світу. В цей період широко застосовувалося перспективне (довгострокове) планування, яке дозволило підприємцям розширити горизонти майбутнього, пов'язати поточну діяльність з більш масштабним завданнями<sup>9</sup>. Головною парадигмою довгострокового перспективного планування вбачалося в розробці планових завдань «від досягнутого», часто в рамках наявних ресурсних можливостей шляхом простої екстраполяції, причому чим більше нарощували випуск тієї чи іншої продукції, тим було краще. При цьому апріорі вважалося, що зовнішнє середовище практично не змінюватиметься. Акцент робився на аналізі внутрішніх можливостей і наявного потенціалу підприємства.

Водночас наприкінці 1960-х років на противагу існуючим методам перспективного планування відбулося становлення стратегічного планування. Його появу пов'язують із насиченням ринку, усвідомленням неможливості розвитку підприємств на основі екстраполяційних прогнозів в умовах постійних змін попиту, технології, посилення конкуренції<sup>10</sup>. Провідна ідея переходу від довгострокового до стратегічного планування полягала в тому, щоб перенести увагу вищого керівництва організації назовні, на оточення, своєчасна реакція на дії, що забезпечує довгострокове виживання<sup>11</sup>. Отже, для стратегічного планування характерною рисою вбачається адаптація діяльності підприємства до постійно мінливих умов агресивного зовнішнього середовища і на отриманні зиску від нових можливостей шляхом прийняття відповідних управлінських рішень.

Фаза піднесення стратегічного планування припала на кінець 70-х – початок 80-х років минулого століття. В цей період розроблені чисельні методи і моделі стратегічного аналізу, формальні способи вирішення завдань, розроблено економіко-математичні моделі оптимального функціонування економіки, галузевого планування. Стратегічне планування вважалося ключовим фактором успіху в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

<sup>9</sup> Швайка Л.В. Планування діяльності підприємства: [Навч. посіб.]. – [2-ге вид., стерео.]. – Львів: «Могнолія 2006», 2007 – С. 40.

<sup>10</sup> Дмитренко О.М. Роль стратегічного планування в діяльності сільськогосподарських підприємств / О.М. Дмитренко // Економіка АПК. – 2009. – № 2. – С. 44.

<sup>11</sup> Кредісов А. Стратегічний менеджмент на початку ХХІ ст.: зміна парадигми / А. Кредісов, Б. Літовченко // Економіка України. – 2011. – № 2 (591). – С. 28.

Зниження популярності стратегічного планування відбулося в середині 80-х рр. Основними причинами ситуації, що склалася, вбачаються: посилення значення людського, гуманітарного фактора у підприємстві; розвиток концепції корпоративної культури, «внутріфирмової демократії», протиріччя в методах стратегічного планування і нових течіях в менеджменті; невизначеність ділового середовища, неможливість передбачити зміни<sup>12</sup>; зайва формалізація процесу розробки цілей підприємства та відсутність необхідного зв'язку між стратегічним та оперативним плануванням<sup>13</sup>; недосконалість методології стратегічного планування, непослідовне застосування методів стратегічного планування, проблеми реалізації планів<sup>14</sup>. Стратегічне планування в цей період набуло другорядного значення, перевага віддавалася реструктуризації підприємства як вирішальному фактору його актуальності

Пік падіння популярності стратегічного планування припадає на початок 90-х рр., і був обумовлений складністю впровадження стратегії, невідповідності процесу розробки та реалізації стратегічного плану, недостатньою дієвістю застосування методів стратегічного аналізу. Переломним етапом еволюції стратегічного планування є трансформація традиційного підходу, який ґрунтувався на відокремленні стратегії та тактики, чіткому розподілі функцій стратегічного та оперативного планування у підхід, який ґрунтується на ланцюгу «стратегія-тактика»<sup>15</sup>. Таке перетворення сприяло забезпеченню інтеграції цілей і завдань всіх структурних підрозділів і виконавців та використання стратегічного планування не лише відділом планування, а й на корпоративному рівні.

Нинішній етап генезису стратегічного планування передбачає його ідентифікацію як особливого виду планової роботи з розробки стратегічних рішень (у вигляді прогнозів, проектів, програм і планів), які передбачають створення потенціалу для сталого розвитку підприємства в умовах нестабільної зовнішнього і внутрішнього середовища.

З огляду на вище зазначене доцільно узагальнити етапи розвитку стратегічного планування (табл. 6.2.1).

---

<sup>12</sup> Швайка Л.В. Планування діяльності підприємства: [Навч. посіб.]. – [2-ге вид., стерео.]. – Львів: «Могнолія 2006», 2007 – С. 40.

<sup>13</sup> Вебер Ю. Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии / Ю.Вебер, Х. Гельдель, У. Шефер // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №2. – С. 106.

<sup>14</sup> Wilson I. Strategie planning for the millennium: Resolving the dilemma // Long rouge planning. – Oxford etc., 1998. – Vol. 31, № 4. – P. 507-513.

<sup>15</sup> Швець Л.М. Процес стратегічного планування на підприємстві / Л.М. Швець // Економічний вісник Донбасу. – 2009. – № 1. – С. 149.

## Основні етапи розвитку стратегічного планування\*

Етап	Рік	Особливості етапу	Сутність концепції	Передумови зміни концепції
Перший	Перша половина XX ст. – 60-ті роки	Довгострокове планування виробництва продукції, освоєння нових її видів	Нові підходи у досягненні цілей у конкурентній боротьбі	Розвиток НТП, розширення ринків, диверсифікація діяльності
Другий	70-ті роки XX ст.	Якісний розвиток методів визначення довгострокової перспективи. Фаза піднесення СП в ранг вирішального фактора успіху	Зміна сенсу стратегічного вибору, врахування факторів зовнішнього середовища	Кризові явища в міжнародній економіці, пошук нових факторів успіху, необхідність гнучкого реагування на зміни
Третій	80-ті роки XX ст.	Використання методів адаптації до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах. Зниження популярності СП	Здатність підприємства, фірми обирати поведінку, яка б забезпечувала досягнення перспективної цілі	Проблема післякризового виживання і розвитку в умовах посилення конкуренції. Поява нових течій в менеджменті
Четвертий	Кінець 90-х років XX ст. – початок XXI ст.	Концепція стратегічного підприємництва	Розвиток стратегії підприємства як можливості досягнення тактичних завдань підприємства	Глобалізація, формування транснаціональних корпорацій, посилення загрози поглинання підприємств конкурентами

\* Джерело: власні дослідження.

Концепція стратегічного планування містить окремі дискусійні положення. Ряд економістів-дослідників стверджують, що стратегія складається на 60% з вдачі і лише на 40% – з ідеї. Водночас практичний досвід свідчить, що в переважній більшості випадків успіху досягають ті підприємства, керівництво яких приймає рішення, спираючись на механізм дії економічних законів, та на яких розробляються перспективні стратегічні плани<sup>16</sup>.

Стратегічне планування є інструментом, за допомогою якого формується система цілей підприємства і об'єднуються зусилля всього колективу з її досягнення. Водночас наразі переважна більшість підприємств сфери агробізнесу практично не використовує стратегічне планування. В

<sup>16</sup> Кох Р. Стратегія / Р. Кох; [пер. с англ. Т. Манвелова]. – М.: Эксмо, 2007. – 224 с.

господарській діяльності підприємств застосовуються лише його окремі елементи. Практично всі підприємства складають річні плани розвитку, які подаються в обласні управління агропромислового розвитку. Натомість бізнес-плани розробляються лише в разі потреби, зокрема залучення інвестицій, освоєння нових сфер бізнесу, доцільності впровадження інновацій в господарську діяльність тощо. Лише державні підприємства складають розширений бізнес-план, про хід виконання якого щорічно звітуються перед НААН України.

Слід зауважити, що зосередженість аграрних підприємств лише на оперативному плануванні має об'єктивне підґрунтя. Через нестабільність зовнішнього середовища, відсутність державного регулювання галузі й контролю аграрного ринку визначати конкретні перспективи дуже складно. Основними причинами недостатнього використання стратегічного плану в господарській діяльності вітчизняних підприємств в т. ч. аграрних також є: відсутність цілісної системи законодавчої бази стратегічного планування, єдиної стратегії розвитку аграрного сектора економіки, недостатній рівень організаційно-економічного та фінансового забезпечення стратегічного планування тощо.

Практичне застосування стратегічного планування в сучасному агробізнесі варто дослідити з врахуванням конкретного стану функціонування сільськогосподарських підприємств. В процесі трансформації аграрного сектора економіки України, впливу науково-технічного прогресу, природно-кліматичних умов, економічних та соціальних факторів, перспективи різних організаційно-правових форм господарювання неоднакові. Переважного розвитку набувають ті форми, які забезпечують найбільш високу продуктивність праці, ефективно використання землі за умови її продуктивного потенціалу тощо. Виходячи з вітчизняного та зарубіжного досвіду найпоширенішою формою господарювання є фермерське господарство (74%) (табл. 6.2.2). Як свідчать дослідження за період 2009-2011 рр. зменшилась кількість підприємств в аграрному секторі економіки України, відповідно змінилася і структура господарюючих суб'єктів за організаційно-правовим статусом. У 2011 р. виробництвом сільськогосподарської продукції в Україні займалися 56133 сільськогосподарських підприємств різних організаційно-правових господарювання. Найбільшу питому вагу в 2011 р. займають фермерські господарства та господарські товариства – 87,7%, натомість процентне співвідношення державних підприємств становить лише 0,6%. Водночас процеси реорганізації, пошуку оптимальних форм не завершилися, вони

перебувають в постійній динаміці, що потребує детального аналізу рівня економічної ефективності виробництва господарюючих суб'єктів за організаційно-правовим статусом та обґрунтування застосування стратегічного планування в господарській діяльності.

Таблиця 6.2.2

**Кількість діючих господарюючих суб'єктів у сільському господарстві України\***

Організаційно- правова форма підприємства	2009 р.		2010 р.		2011 р.	
	одиниць	у % до загальна кількості	одиниць	у % до загальна кількості	одиниць	у % до загальна кількості
Фермерські господарства	42101	73,7	41726	73,8	41488	73,9
Приватні підприємства	4333	7,6	4243	7,5	4140	7,4
Господарські товариства	7819	13,7	7769	13,8	7757	13,8
Виробничі кооперативи	1001	1,7	952	1,7	905	1,6
Державні підприємства	345	0,6	322	0,6	311	0,6
Інші формування	1553	2,7	1481	2,6	1532	2,7
Всього	57152	100	56493	100	56133	100

\* Джерело: розраховано за даними<sup>17</sup>.

Статистика стверджує, що чим меншими є доходи та активи підприємства, тим менше у своїй діяльності його керівництво використовує стратегічний менеджмент та приділяє увагу стратегічному плануванню. Вважається, що діяльність на засадах стратегічного планування притаманна великому бізнесу. Водночас економічна історія довела, що істинна теорія може бути орієнтована на бізнес будь-якого розміру<sup>18</sup>.

Досліджуючи основні економічні показники розвитку аграрних підприємств в Україні слід зазначити, що нинішній період характеризується зупиненням спаду виробництва та зростанням виробництва валової продукції сільського господарства на 18% (табл. 6.2.3). Причому зростання виробництва валової продукції спостерігалось в основному в галузі рослинництва (на 25%), натомість за досліджуваний період виробництво

<sup>17</sup> Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

<sup>18</sup> Євчук Л.А. Стратегічний менеджмент як механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / Л.А. Євчук // Економіка АПК. – 2011. – № 9. – С. 104.

продукції тваринництва практично не змінилося. Заслуговує на увагу той факт, що чистий прибуток сільськогосподарських підприємств зріс більш ніж втричі і у 2011 р. становив 25904,3 млн. грн. Суттєво зросла питома вага прибуткових підприємств з 69,2% у 2009 р. до 83,4% у 2011 р.

Таблиця 6.2.3

**Основні економічні показники діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні**

Показник	Роки			2011 р. до 2009 р., +/-
	2009	2010	2011	
Середньорічна чисельність працівників, зайнятих в с.-г. виробництві, тис. чол.	764,7	716,8	711,0	-53,7
Площа с.-г. угідь, тис. га	20864,4	20589,6	20499,3	-365,1
Виробництво валової продукції сільського господарства (у постійних цінах 2010 р.), млн. грн. в т. ч.:	197935,9	194886,5	233696,3	35760,4
продукції рослинництва	129908,3	124554,1	162436,4	35528,1
продукції тваринництва	68027,6	70332,4	71259,9	3232,3
Виробництво валової продукції на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	530,9	523,7	629,4	98,5
Продуктивність праці у с.-г. підприємствах, тис. грн.	131,3	132,7	165,2	33,9
Чистий прибуток від усієї діяльності, млн. грн.	7576,4	17253,4	25904,3	18327,9
Підприємства, які одержали чистий прибуток (у % до загальної кількості)	69,2	69,4	83,4	14,2
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	14,4	21,2	26,5	12,1
Рівень рентабельності виробництва с.-г. продукції, %	13,8	21,1	27,0	13,2
в т. ч. продукції рослинництва	16,9	26,7	32,3	15,4
продукції тваринництва	5,5	7,8	13,0	7,5

\* Джерело: розраховано за даними<sup>19</sup>

Водночас попри позитивну динаміку покращання основних економічних показників діяльності підприємств аграрного сектора проведене дослідження підтверджує наявність системної кризи в аграрному секторі економіки України, спричиненої недостатньою обґрунтованістю рішень щодо реформування сільськогосподарських підприємств, недосконалістю концепцій розвитку соціально-трудових відносин, розбалансованістю структури виробничо-ресурсного потенціалу підприємств, неготовністю апарату управління приймати обґрунтовані стратегічні рішення тощо.

<sup>19</sup> Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Проведене дослідження свідчить про те, що в сільськогосподарських підприємствах усіх організаційно-правових форм господарювання необхідно здійснювати фундаментальну діагностику господарської діяльності та використовувати в практичній діяльності стратегічні плани. Головною метою впровадження стратегічного планування на аграрних підприємствах має бути забезпечення прибутковості та стійкості фінансового стану в результаті своєчасного реагування на зміни, спричинені зовнішніми та внутрішніми чинниками, можливості адаптації до агресивного ринкового середовища, спрямованість на перспективні цілі підприємства, інноваційність тощо.

З метою вивчення думки провідних фахівців сільськогосподарських підприємств до необхідності застосування стратегічного планування проведено соціологічне дослідження 65 господарств Житомирської області. В результаті анкетування встановлено, що 57,1% респондентів вважають за доцільне впровадження стратегічного планування в господарську діяльність підприємств. Лише 1% опитаних не вбачають в розробці стратегії необхідності, на їх думку крім втрати часу та ресурсів ефект від її впровадження відсутній.

Відповідаючи на запитання на кого мають бути покладені функції щодо розробки стратегії розвитку господарства, експерти відзначили роль керівника аграрного підприємства (78,8% опитаних). Спеціалісти агроформувань об'єктивно оцінюючи власний недостатньо високий рівень підготовки в сфері стратегічного планування, вказали на необхідність навчання на семінарах, тренінгах (43,2%), консультування спеціалістів (33,5%), забезпечення наукової літературою та методичними розробками (22,5%). Крім того, вагоме значення було відведено наданню консультацій сторонніми організаціями (58,2%).

Отже, обмеженість у використанні стратегічного планування економічного 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. 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.

Для вирішення завдання вдосконалення стратегічного планування сільськогосподарських підприємств в першу чергу необхідно здійснити



системне, концептуальне осмислення цього процесу з метою упорядкування всього комплексу досліджень в даній сфері. Виходячи з проблемних аспектів впровадження стратегічного планування розроблено концепцію вдосконалення стратегічного планування діяльності підприємств сфери агробізнесу (інформаційно-логічна модель цього процесу представлена на рис. 6.2.1), в рамках якої було виокремлено ряд основних напрямів.



**Рис. 6.2.1. Інформаційно-логічна модель вдосконалення методології стратегічного планування підприємств сфери агробізнесу**

Проведене дослідження засвідчило, що одне з провідних місць в даній концепції займають питання розробки організаційного інструментарію підтримки впровадження стратегічного планування, як прогресивного виду планування в практичну діяльність аграрних підприємств. При цьому, практичне використання принципів і методів стратегічного планування на цих підприємствах не може бути здійснено без комплексної підтримки з боку регіональної влади.

Вдосконалення методології організаційно-економічних засад стратегічного планування сільськогосподарських підприємств має здійснюватися на трьох рівнях: 1 рівень – розробка мережевої моделі укрупненої типової програми підготовки та державної підтримки сільськогосподарських підприємств регіону до активного використання стратегічного планування; 2 рівень – розробка типової моделі організації проведення стратегічного планування на самих аграрних підприємствах; 3 рівень – розробка методичних рекомендацій щодо стратегічного планування на сільгоспідприємствах.