

### СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто стару і нову парадигму планування та нові сучасні підходи до стратегічного планування. Запропонована концепція стратегічного підприємництва, що передбачає визначення проблем розвитку аграрних підприємств, поєднання індикативного і директивного планування, забезпечення виконання стратегічних цілей і планових показників тощо. Обґрунтовано необхідність застосування інтегральної методики розробки стратегічних планів розвитку. Інтегральна методика розробки стратегічних планів в сільськогосподарських підприємствах представлена системою традиційних і прикладних методичних підходів на засадах стратегічного аналізу.

**Ключові слова:** *стратегічне планування, інтегральна методика, ситуаційний аналіз, концепція стратегічного підприємництва.*

В статье рассмотрено старую и новую парадигму планирования и новые современные подходы к стратегическому планированию. Предложенная концепция стратегического предпринимательства, предусматривающая определение проблемы развития аграрных предприятий, сочетание индикативного и директивного планирования, обеспечения выполнения стратегических целей и плановых показателей и тому подобное. Обоснована необходимость применения интегральной методики к разработке стратегических планов развития. Интегральная методика разработки стратегических планов в сельскохозяйственных предприятиях представлена системой традиционных и прикладных методических подходов на основе стратегического анализа.

**Ключевые слова:** *стратегическое планирование, интегральная методика, ситуационный анализ, концепция стратегического предпринимательства*

The article considers the old and new paradigm of planning and new modern approaches to strategic planning. The author proposed the concept of strategic entrepreneurship, which involves identifying the problems of development of agricultural enterprises, the combination of indicative and mandatory planning, ensuring the strategic objectives and key performance indicators and so on. The necessity of application of integral methodology for the development of strategic development plans is justified. Integrated methodology for the development of strategic plans in agricultural enterprises is represented by the system of traditional and applied methodological approaches based on a strategic analysis.

**Keywords:** *strategic planning, integrated methodology, situational analysis, strategic entrepreneurship concept.*

**Постановка проблеми.** Розвиток світового агропродовольчого ринку, конкурентне середовище і ринкова орієнтація аграрного сектора вимагають від керівників уміння передбачити перспективні напрями розвитку сільськогосподарських підприємств, приймати ефективні стратегічні управлінські рішення в сформованих ризикованих умовах господарювання. Крім того, перманентні кризові явища, недостатня державна підтримка аграрного бізнесу, нестабільність умов підприємницької діяльності, агресивність ринкового середовища і специфічні особливості самого сільського господарства вимагають забезпечення стратегічних планів розвитку підприємств аграрного сектора.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливий внесок у розвиток сучасної теорії та практики стратегічного планування зробили зарубіжні дослідники, зокрема Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер, К. Ендрюс, Г. Мінцберг, М. Портер, Е. Чендлер та інші. 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, Н. Ільїна, І. Туліна, Р. Фатхутдінова та інших.

Дослідженню особливості запровадження стратегічного планування в сільському господарстві, зокрема питанню стратегії економічного розвитку, присвячені праці Ю. Губені, В. Нелепа, О. Онищенко, Б. Пасхавера, Н. Потривасової, О. Шпичака. Аграрним перетворенням в контексті стратегічного розвитку сільського господарства значної уваги приділено в наукових працях В. Андрійчуком, С. Дем'яненко, Д. Крисановим, М. Хорунжим. Вагомість і змістовність проведених досліджень свідчить не тільки про науковий інтерес до проблем стратегічної ідеології, а й про відчутну потребу з боку суб'єктів ринкового середовища щодо використання їхніх результатів в практиці управління підприємствами. Не зважаючи на велику кількість і різноплановість досліджень не існує системного підходу, який би поєднав існуючі парадигми на основі єдиної методології планування стратегічного розвитку.

**Метою дослідження** є теоретичне обґрунтування та розробка методологічних засад системи стратегічного планування на підприємствах аграрного сектора.

**Виклад основного матеріалу.** Дієвим інструментом управління економічним і соціальним розвитком не лише аграрної сфери в цілому, але й окремо взятого сільськогосподарського підприємства є стратегічне планування. Стратегічне планування варто трактувати як особливий вид планової роботи, що передбачає формування місії, цілей та стратегії підприємства, розробку стратегічного плану для забезпечення його ефективного функціонування, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.

Нині керівництво більшості сільськогосподарських підприємств починає усвідомлювати переваги застосування стратегічного планування і намагається використовувати його методичний інструментарій у своїй діяльності. Водночас стратегічне планування не знайшло системного застосування на підприємствах. Переважна більшість підприємств аграрного сектора хаотично реагує на зміни у зовнішньому середовищі, натомість кожне підприємство має управляти стратегічними можливостями шляхом виявлення внутрішнього потенціалу для адаптації у зовнішньому середовищі. На сільськогосподарських підприємствах практично не використовуються сучасні методи управління, що призводить до неефективності їх функціонування [2, с. 104; 3, с. 110]. Основними причинами недостатнього використання стратегічного плану в господарській діяльності вітчизняних підприємств в т. ч. аграрних є: відсутність цілісної системи законодавчої бази стратегічного планування, єдиної стратегії розвитку аграрного сектора економіки, недостатній рівень організаційно-економічного та фінансового забезпечення стратегічного планування тощо.

З огляду на вище зазначене важливим вбачається застосування системного підходу до стратегічного планування діяльності сільськогосподарських підприємств. В основу такого підходу покладено обов'язкове вивчення кон'юнктури ринку, визначення стратегічних цілей розвитку агроформувань та орієнтація на споживчі переваги (табл. 1).

Таблиця 1

**Характеристика старої і нової парадигми планування і нові підходи до стратегічного планування**

Положення старої парадигми	Положення нової парадигми	Нові підходи до стратегічного планування
Централізоване директивне планування	Децентралізоване планування	Концепція стратегічного підприємництва
Детальний аналіз з боку Держпостачу всієї номенклатури виробів, їх збалансованість з урахуванням попиту і пропозиції з боку підприємств, галузевих міністерств і завдань Держплану	Детальний аналіз номенклатури продукції підприємств з боку держави не проводиться; попит вивчається на ринку товарів і послуг	Визначення проблем розвитку аграрних підприємств Вивчення кон'юнктури агропродовольчого ринку Виявлення тенденцій розвитку ринку Визначення стратегічних цілей розвитку підприємств
Відсутність конкуренції	Планування як інструмент у конкурентній боротьбі	Забезпечення конкурентних переваг на внутрішньому і зовнішньому ринках
Врахування впливу змін зовнішнього середовища при розробці планів підприємствами незначний	Необхідність врахування впливу змін зовнішнього середовища при розробці планових рішень	Зміцнення слабких сторін і створення умов, що забезпечують опір небезпекам і агресивним проявам зовнішнього середовища
Планування на основі тимчасової ознаки	Планування на основі цільового підходу	Планування з урахуванням кон'юнктури ринку
Офіційно прийняті на державному рівні форми планування і планів	Самостійно встановлюються на підприємствах форми планування і планів	Виокремлення кон'юнктурної і стратегічної складової в плануванні

Довгострокове, середньо-строкове, короткострокове планування, як основні види використовуваних форм	Стратегічне, тактичне, оперативне планування, як основні види використовуваних форм	Деталізація стратегічних, тактичних та оперативних планів в конкретні програми
Жорстке планування	Гнучке планування	Поєднання індикативного і директивного планування
Планування, орієнтоване на виробництво	Планування, орієнтоване на ринок	Планування, орієнтоване на споживачів
Переважання прямого впливу на суб'єкт планування	Переважання опосередкованого впливу на суб'єкт планування	Цільовий характер планування
Обов'язковість у виконанні планових завдань	Планові показники коригуються з урахуванням зміни умов господарювання	Планові показники коригуються з урахуванням змін кон'юнктури ринку
Коригування галузевими міністерствами пропозицій підприємства відповідно до завдань, отриманих від Держплану	Корегування планів на рівні керівництва підприємства	Забезпечення виконання стратегічних цілей і планових показників з урахуванням коригування та адаптації до розвитку сільського господарства

*Джерело:* адаптовано [1, с. 48-49].

Застосування стратегічного планування сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг діяльності сільськогосподарських підприємств. Забезпечення агроформуваннями своєї актуальності на ринку буде досягнуто завдяки формуванню стратегії розвитку підприємства та забезпечення його сталого зростання через прийняття дієвих стратегічних управлінських рішень; постійному моніторингу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища; проведенню стратегічної діагностики потенціалу розвитку підприємства; обґрунтуванню альтернативних стратегічних орієнтацій та вибору пріоритетної стратегії. Для досягнення встановлених цілей доцільно реалізувати наступні завдання: сформувати відповідну організаційну структуру управління підприємством; створити сприятливе середовище для навчання з метою генерування нових ідей; здійснювати контроль процесу виконання стратегічних програм і планів.

З метою визначення ефективності застосування системи стратегічного планування в сільськогосподарських підприємствах доцільно застосувати інтегральну методику. Критерії оцінки ефективності системи планування представлені в наступних групах.

Перша група – загальні критерії оцінки ефективності системи планування представляють економічні результати діяльності сільськогосподарських підприємств в цілому, націлені на досягнення найвищих економічних результатів при найменших витратах на виробництво і реалізацію сільськогосподарської продукції.

Друга група критеріїв оцінки ефективності планування в сільському господарстві складається з наступних показників:

- а) найменші витрати праці на виробництво одиниці сільськогосподарської продукції;
- б) найменші витрати матеріальних ресурсів на виробництво сільськогосподарської продукції;
- в) найменші витрати фінансових ресурсів на виробництво сільськогосподарської продукції;
- г) найменша собівартість сільськогосподарської продукції та найвища рентабельність сільськогосподарської організації.

Третю групу формують узагальнюючі критерії:

- а) найменші витрати часу на виробництво одиниці сільськогосподарської продукції;
- б) високі темпи науково-технічного прогресу в агробізнесі;
- в) найвищі показники використання основних виробничих фондів.

Четверта група складається з якісних критеріїв:

- а) найкращі умови праці персоналу;
- б) виконання планових завдань у найкоротший термін при витратах в межах норми і плану;
- в) випуск сільськогосподарської продукції високої якості при найменшій собівартості;
- г) стабільність складу персоналу сільськогосподарських підприємств.

П'яту групу ринкових критеріїв оцінки ефективності планування в сільському господарстві формують наступні ознаки:

- а) збільшення обсягів виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції;
- б) випуск конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції;
- в) стабільна або збільшується ринкова частка сільськогосподарської продукції на товарному ринку;
- г) підвищення рівня конкурентоспроможності агроформування.

Крім вище зазначеної методики ефективності застосування системи стратегічного планування в сільськогосподарських підприємствах використовуються і специфічні, притаманні лише стратегічному плануванню. Процес імплементації стратегічного плану передбачає застосування різних прикладних методичних підходів стратегічного аналізу (табл. 2).

В процесі проведення ситуаційного аналізу зовнішнього середовища використовують інформацію, що береться з аналітичних оглядів, прогнозів і визначення тенденцій. Основу інформаційного забезпечення становить глибоке багаторівневе дослідження вітчизняного і зарубіжного ринків за широким спектром показників і величин, що впливають на управління і результати діяльності підприємства. Особливістю стратегічного аналізу є те, що невизначеність функціонування підприємства залишається після найретельнішого аналізу. З огляду вище зазначене потрібно розробляти кілька можливих сценаріїв стратегічного розвитку підприємства.

Таблиця 2

**Методологічні засади стратегічного планування**

Вид аналізу	Методичний прийом
<b>Ситуаційний аналіз</b>	
Макроотечення підприємства	Фінансово-аналітичні огляди; інформаційні узагальнення; методи сегментації; звіти; статистична інформація; PEST-аналіз
Безпосереднє оточення (зовнішні зв'язки, ринкові суб'єкти)	Аналіз ринкової позиції; ділова репутація підприємства; аналіз конкуренції (кабінетні дослідження; безпосередні спостереження)
Середовище підприємства	Порівняльний аналіз "цілі – план – факт оптимізація – відхилення"; методи фінансового та причинно-наслідкового аналізу
Конфронтальний аналіз (підприємство-конкуренція)	SWOT-аналіз, методи порівняльного аналізу
Синтез результатів	Причинно-наслідковий аналіз; SWOT-аналіз, методи портфельного аналізу
Прогнози і передбачення	Метод сценаріїв розвитку; нормативний метод, імітаційне моделювання; експертні оцінки; екстраполяція тенденцій
<b>Планування стратегії</b>	
Визначення місії, її ідентифікація	Підготовка стратегічного плану
Вибір цільових ринків	Методи формування господарського портфеля, аналіз ринків
Вибір профілю і спеціалізації підприємства	Методи варіантного аналізу та творчого мислення; експертні оцінки
Визначення цільових пріоритетів	Техніко-економічна оцінка проектів
Визначення масштабів діяльності	Розрахунок ефективності з урахування часових і просторових параметрів
Аналіз стратегічних операцій і прийняття рішень	Метод імітаційного моделювання; методи функціонально-вартісного та сітьового аналізу; аналіз ризиків; експертно-оцінний

*Джерело:* адаптовано [1, с. 48-49].

Дослідження і досвід моделювання економічних процесів засвідчують, що для адекватної формалізації задач стратегічного планування на сільськогосподарському підприємстві доцільно застосувати широкий спектр економіко-математичних моделей та сучасного стратегічного інструментарію. Разом з традиційними формалізованими моделями у практиці розв'язання задач стратегічного планування знайшли застосування різні прикладні прийоми, зокрема портфельні методи стратегічного аналізу, експертних оцінок, імітаційне моделювання тощо.

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** Виникнення та запровадження стратегічного планування в господарську діяльність сільськогосподарських підприємств обумовлено необхідністю врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. Саме стратегічне планування формуючи загальну місію агроформування, забезпечує стійкий зв'язок між його цілями, ресурсами та потенційними можливостями. Вибір стратегічного плану підготовлює підприємство до майбутнього, встановлює довготривалі напрями розвитку і визначає його наміри зайняти конкретні позиції на ринку.

Інтегральна методика розробки стратегічних планів в сільськогосподарських підприємствах представлена системою як традиційних методів, так і прикладних методичних підходів на засадах стратегічного аналізу. Аналітичною основою системного стратегічного планування є результати стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища функціонування підприємства. Об'єктами аналізу є значимі явища й процеси в макро- середовищі й конкурентному середовищі досліджуваного підприємства,

основними з яких є: кількість і склад конкурентів, інтенсивність конкуренції, рівень конкурентоспроможності й ринкової небезпечності суперників. Основними об'єктами стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства є наявний потенціал й управлінські можливості його стратегічного розвитку. В подальших дослідженнях доцільним вбачається обґрунтування методики визначення якості стратегічного плану, що дозволить отримати кількісні параметри, необхідні для прийняття дієвого управлінського рішення.

#### Список використаних джерел

1. Гордієнко П. Л. *Стратегічний аналіз: навч. посіб.* / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідиківська, Н. В. Яшкіна – К.: Альтера, 2011. – 520 с.
2. Євчук Л.А. *Стратегічний менеджмент як механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств* / Л.А. Євчук // *Економіка АПК.* – К. – 2011. – № 9. – С. 104-107.
3. Козак Л. В. *Концептуальні підходи до формування стратегій сільськогосподарських підприємств* / Л.В. Козак // *Економіка АПК.* – 2011. – № 9. – С. 110-116.
4. Пастухова В. В. *Аналіз системи стратегічного управління: методологічний аспект* / В. В. Пастухова // *Фінанси України.* – 2000. – № 10. – С. 69-74