

3. Лыч, Г.М. Восприимчивость АПК к инновациям и пути ее достижения (с.17–25). Научно-инновационная деятельность в агропромышленном комплексе: сборник научных статей 5-й Международной научно-практической конференции. Минск, 21–22 апреля 2011 г. В 2 ч. Ч. / редкол. Н.В. Казаровец [и др.] – Минск, 2011 – 256 с. [4, с. 25].

4. Лыч, Г.М. Аграрная экономика: проблемы и пути их решения: авторское кредо / Г.М. Лыч. –Минск: Право и экономика, 2016 – 217 с.

УДК 339.138:338.432

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АГРАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Лимаренко С.Н. ст. преподаватель

Луганский национальный аграрный университет, г. Старобельск, Луганская область

Ключевые слова: стратегия, планирование, управление, аграрный рынок
Keywords: strategy, planning, management, agricultural market

Аннотация: Рассмотрены вопросы стратегического планирования производственно-хозяйственной деятельности аграрного предприятия, выяснены факторы, влияющие на организацию процесса стратегического планирования. Разработаны предложения по совершенствованию стратегического планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятия в современных условиях.

Summary: The questions of strategic planning of production and economic activities of an agricultural enterprise are considered, factors that affect the organization of the strategic planning process are clarified. The proposals for improving the strategic planning of production and business activities of the enterprise in modern conditions.

Введение. Стратегическое управление организацией опирается, прежде всего, на постоянное и системное планирование, которое является одной из важнейших функций управления любым предприятием. Именно с планирования и начинается как создание, так и функционирование любого предприятия. Поэтому становится необходимым и практически востребованным исследование вопросов грамотного стратегического планирования для повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций на основе современных средств менеджмента и маркетинга.

Основная часть. Состояние экономики отечественных предприятий показывает, что их функционирование в условиях непредсказуемости зависит от наличия на предприятии такой организационной структуры, которая бы могла смягчить негативное действие окружающей среды. При этом важно, чтобы внутренние возможности предприятия соответствовали или были бы адекватны требованиям рыночной среды, что может быть достигнуто только на основе планирования.

Стратегическое планирование в сельскохозяйственных организациях является ключевой функцией стратегического риск-менеджмента, позволяющего погашать, предупреждать, уменьшать уровень неблагоприятного воздействия на процесс и результаты производства. Специфические черты сельскохозяйственного производства накладывают свой отпечаток как на осуществление хозяйственной деятельности в целом, так и на процесс стратегического планирования в частности. Как известно, ключевая особенность сельского хозяйства состоит в использовании средств производства естественного происхождения: земли, растительные и животные организмы, которые имеют свои естественные законы развития. Эта особенность нашла свое отражение в формировании специальных региональных систем ведения сельского хозяйства, которые определяют способ соединения главных факторов функционирования аграрного производства – земли, труда и капитала.

Для аграриев Луганской области стратегическое планирование становится все более актуальным. Вступая в жесткую конкуренцию, как между собой, так и с иностранными корпорациями они испытывают острую необходимость в более эффективном использовании ресурсов.

Формирование стратегически активных субъектов хозяйствования в Луганской области – закономерный процесс, требующий создания и развития соответствующей теоретико-методологической базы стратегического планирования, позволяющей в полной мере учесть современную специфику, которая имеет много аспектов. В последние годы в агропромышленной сфере Луганской области произошли определенные позитивные преобразования. Анализ конкурентной среды в отрасли растениеводства по уровню рентабельности показал повышение эффективности выращивания зерновых культур и подсолнечника о чем свидетельствует изменение диапазонов распределения предприятий по уровню рентабельности с преимущественно убыточных в 2017 г. до относительно прибыльных в 2018–2019 гг. Выросла доля предприятий с существенным увеличением урожайности, в частности по озимой пшенице – с 39,5 ц/га до 44,2 ц/га. Наблюдается уменьшение удельной трудоемкости – благодаря большому количеству собранной пшеницы. Из анализа конкурентной среды на рынке озимой пшеницы можно сделать

вывод, что конкурентная среда становится более агрессивной, о чем свидетельствует: увеличение доли предприятий, которые получают значительные доходы от выращивания этой культуры.

В настоящее время все большее значение приобретает выбор модели стратегического развития предприятия. Основное внимание при применении стратегического менеджмента на любом предприятии, независимо от форм хозяйствования, принадлежало SWOT-анализу предприятия. При анализе возможностей и угроз учитываются элементы общего состояния предприятия на рынке, которые влияют на способность предприятия достичь целей: технологических, экономических, юридических, политических. По результатам проведенного анализа в СООО АФ «Закорянская» Луганской области, можно сделать вывод о том, что для агрофирмы сильными сторонами являются: выход на новые рынки или сегменты рынка; расширение ассортимента продукции для удовлетворения потребностей потребителей; освоение новых технологий.

При исследовании стратегического планирования в СООО АФ «Закорянская» было выявлено, что на современном этапе в качестве стратегии развития в агрофирме используется стратегия ограниченного роста, то есть цели устанавливаются от достигнутого и корректируются с учетом инфляции, спроса на рынке. Для разработки и выбора стратегических альтернатив в зависимости от темпа роста рынка и конкурентных позиций предприятия целесообразно использовать матрицу Томпсона-Стрикленда [1]., согласно которой для определения наиболее привлекательной стратегической альтернативы развития предприятия в будущем надо проанализировать факторы развития рынка и факторы конкурентоспособности СООО АФ «Закорянская». Оценка осуществлялась по 3-х бальной шкале для каждой альтернативной стратегии развития предприятия, что позволило сократить количество возможных стратегий до минимума и оценить обеспеченность избранной стратегии имеющимися ресурсами.

На основании проведенных исследований, следует отметить, что наиболее весомыми факторами, которые обеспечивают темпы роста рынка, являются емкость рынка и уровень конкуренции, а факторами сильных конкурентных позиций СООО АФ «Закорянская» – имидж предприятия и внутренний потенциал. В результате, наиболее оптимальными и возможными стратегическими альтернативами для СООО АФ «Закорянская» являются интеграционный рост, диверсификация в смежные отрасли или интенсивный рост, использование которых позволит предприятию сконцентрировать усилие на существующем рынке, при этом уделяя внимание качеству, ассортименту продукции.

Также, для усовершенствования стратегического планирования в СООО АФ «Закорянская» разработан стратегический набор с учетом

проведенных исследований и полученных результатов. В основу модели формирования системы целевых показателей была положена методика Нортон и Каплана [2] относительно формирования системы ключевых показателей эффективности предприятия. Профессор Р. Каплан и доктор Н. Нортон в процессе работы над сбалансированной системой показателей выявили зависимость между большими группами стратегических целей, что позволило сделать четче порядок и структуру данной процедуры. Они назвали эти группы «перспективами» и описали иерархию, в которой достижение стратегических целей в одной перспективе способствует достижению стратегических целей во всех взаимосвязанных перспективах. Согласно этому подходу выделяют четыре перспективы: финансы – прибыльность и отдача от инвестиций; клиенты – степень удовлетворенности клиентов и их потребностей; внутренние основные бизнес-процессы – эффективное и результативное выполнение бизнес-процессов; инновации, обучение и рост – «мягкие» показатели, которые отображают разработку новых товаров и услуг, развитие и обучение самих людей. Предприятия сами могут выделять дополнительные, важные именно для них перспективы (например, качество, внешняя среда, безопасность, общество).

На основе представленного выше подхода для ООО АФ «Закорянская» был сформирован такой набор показателей, определяющих перспективу: финансы, производство, сбыт, кадры и нематериальные перспективы. На основе карты системы сбалансированных показателей Нортон и Каплана, усовершенствованной Ralf Smith, Orion Development Group было сформирована и дополнена сбалансированная система показателей для анализируемого предприятия.

Одним из наиболее важных условий обеспечения эффективной деятельности ООО АФ «Закорянская» на рынке можно считать разработку планов (бюджетов). Бюджет является инструментом, как для планирования, так и для контроля. Методика бюджетирования позволит создать единственный механизм управления финансовыми потоками по центрам ответственности и отдельным бизнес-процессам, обеспечив обоснованность решений в финансовой сфере. Процесс бюджетирования должен осуществляться в трех направлениях:

1. Подготовка функциональных бюджетов.
2. Разработка стандартов норм расходов на предоставление отдельных видов работ, периодический мониторинг расходов и проведение ассортиментного анализа при изменении плановых цен на их выполнение.
3. Составление и поддержка информационной базы для бюджетирования.

Для рационального согласования планирования, с учетом специфики сельскохозяйственных предприятий рекомендуются следующие виды бюджетов:

- трехмесячный бюджет или «Колеблющийся» – составляется на кварталы с разбивкой по месяцам, бюджет первого месяца – подекадный (по воскресный) по результатам в прошлом месяце выходит «сдвиг» планового горизонта на один месяц.

- годовой бюджет составляется в конце месяца на следующий год, с учетом «бюджетных рамок» для планируемого года.

- объектный бюджет составляется на срок, за который объект будет завершен с разбивкой на годовые или месячные сроки.

Вопросы организации стратегического планирования деятельности аграрного предприятия требуют согласования с текущим планированием для формирования системы планирования, которая будет способствовать повышению эффективности деятельности СООО АФ «Закорянская» и уровня конкурентоспособности продукции.

Заключение. Следовательно мы можем прийти к выводу, что основным исходным фактором, который влияет на функционирование предприятия, является совершенствование производственного процесса на предприятии в том числе за счет использования основ стратегического планирования. Модель стратегического планирования поможет разработать и поддержать стратегическое равновесие сельскохозяйственных предприятий между целями и возможностями организации в изменяющихся рыночных условиях, а также позволит достичь определенных результатов. Поэтому, стратегическое планирование должно быть составным элементом процесса стратегического менеджмента, разработка которого начинается с определения миссии и целей предприятия, которая выражается в следующем: производство и реализация сельскохозяйственной продукции с целью удовлетворения потребностей и получения прибыли.

Таким образом, применение разработанных рекомендаций для анализируемого предприятия позволит усовершенствовать процесс стратегического планирования на предприятии и повысить эффективность деятельности.

Список использованной литературы

1. Артур Томпсон, А.Дж. Стрикленд Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества – Изд-во William Collins, 2015.
2. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва, ЗАО «Олим-Бизнес», 2004.