

УДК 338.264

Банникова Н.В., д. э. н., зав. кафедрой предпринимательства
Ставропольского государственного аграрного университета

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В АГРАРНОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ

Формирование стратегически активных субъектов хозяйствования в постсоветской России — закономерный процесс, требующий создания и развития соответствующей теоретико-методологической базы стратегического планирования, позволяющей в полной мере учесть российскую специфику, а также особенности отдельных отраслей. Аграрный сектор экономики обладает столь ярко выраженной спецификой по отношению к другим сферам материального производства, что возникает необходимость на основе систематизации и адаптации к его особенностям основных положений теории и практики стратегического планирования, выработать особые подходы в этой области.

Потребность в стратегическом планировании в условиях перехода к рыночной экономике закономерно повышается вследствие увеличения степени изменчивости внешней среды, в которой действуют отечественные предприятия. В системе стратегического планирования не предполагается ни то, что будущее будет лучше прошлого, ни то, что его можно изучить методом экстраполяции, что полностью соответствует современной ситуации в России. Поэтому экстраполяция заменяется стратегическим анализом, главной задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, шансов, которые, с одной стороны, способны изменить сложившиеся тенденции, а с другой — подготовить организацию к неожиданным изменениям.

Таким образом, формирование стратегически активных субъектов хозяйствования в постсоветской России — закономерный процесс, требующий создания и развития соответствующей теоретико-методологической базы стратегического планирования, позволяющей в полной мере

учесть российскую специфику. Данная специфика имеет много аспектов. Это не только переходный тип экономики, но и менталитет основной массы российских менеджеров, традиции межличностных отношений участников производственного процесса, этика ведения бизнеса, особенности законодательных и нормативных актов, регламентирующих экономическую деятельность. Перечисленные признаки относятся и к аграрному сектору экономики, который, в свою очередь, обладает целым рядом специфических особенностей. Например, низкая конкурентоспособность отечественной сельскохозяйственной продукции, повышение которой является приоритетной задачей на ближайшее пятилетие, складывается в результате мультипликативного влияния не только характерных для России рыночных отношений, но и особенностей аграрной сферы¹.

¹ См.: Гордеев А.В. О государственной программе развития сельского хозяйства на 2008-2012 годы // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2007. №9. С. 6-10.

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, растительных и животных организмов и т. д., которые имеют свои естественные законы развития. Эта особенность нашла свое отражение в формировании специальных зональных систем ведения сельского хозяйства, которые определяют способ соединения главных факторов функционирования аграрного производства — земли, труда и капитала. С помощью таких систем обосновываются типы сельскохозяйственных предприятий с общими существенными чертами экономики, организации, технологии, принципами сочетания отдельных отраслей, наилучшими для природно-экономических условий конкретной зоны. В настоящее время сложившиеся системы ведения сельского хозяйства во многом исчерпали себя, поэтому ученые ставят вопрос о необходимости разработки их перспективных вариантов. Естественно, в процессе стратегического планирования необходимо прогнозировать изменения в системах ведения производства, а также учитывать те закономерности и принципы, которые в них отражены, при выборе направлений развития предприятий.

Использование основного средства производства — земли — сопряжено с целым рядом ее особенностей, к которым относятся незаменимость, необходимость поддержки плодородия, пространственная ограниченность, постоянство местонахождения. Эти факторы во многом определяют иммобильность сельскохозяйственного производства, которая, вступая в противоречие с нарастающей степенью турбулентности внешней среды, предполагает определение

специфических, свойственных только аграрному сектору стратегий. Например, стратегия роста сельскохозяйственных организаций может быть связана с социальной стратегией, чем обеспечивается привлечение владельцев земельных паев.

Еще одна российская особенность, играющая серьезную роль на современном этапе функционирования аграрного сектора, — непроработанность земельного законодательства, в результате чего не решены важнейшие вопросы оборота земель сельскохозяйственного назначения. Неуверенность в будущем, как владельцев земельных паев, так и руководителей сельскохозяйственных предприятий, использующих сельскохозяйственные угодья на условиях аренды, негативным образом сказываются и на возможности разработки обоснованной стратегии.

Другой аспект влияния природных факторов — аритмичность функционирования сельского хозяйства под влиянием природно-климатических условий производства. В системе рисков агробизнеса особую роль играют природно-метеорологические риски, которые представляют потенциальную угрозу потерь активов, прибыли, доходов и т. д. В связи с этим стратегическое планирование в сельскохозяйственных организациях является ключевой функцией стратегического риск-менеджмента, позволяющего погашать, предупреждать, уменьшать уровень неблагоприятного воздействия на процесс и результаты производства.

Следующая, требующая серьезного внимания особенность аграрного сектора состоит в том, что он отличается сложной, очень неоднородной и подвижной институциональной структурой. В его состав входят не только крупные и средние сельскохозяйственные организации различных организационно — правовых форм, но и малый сектор. Личные подсобные хозяйства населения, не имеющие статуса предприятий, по-прежнему вносят весомый вклад в производство сельскохозяйственной про-

дукции. Вклад крестьянских (фермерских) хозяйств значительно скромнее, однако этот сектор демонстрирует последние пять лет высокие устойчивые темпы роста, в то время как результаты производства крупных и средних сельскохозяйственных организаций отличаются нестабильностью.

Указанные товаропроизводители разных форм собственности и хозяйствования, разных масштабов деятельности связаны между собой тесными технологическими, социально-экономическими и другими взаимоотношениями, которые нельзя игнорировать. Речь идет об особой структуре российского агропроизводства. Коллективистское мышление вместе со сложившимся балансом использования трудовых ресурсов и потребления приводят к уникальной ситуации пересечения трех систем: рыночной, общинной и домохозяйственной.

Таким образом, в процессе стратегического планирования необходимо учитывать системный характер аграрного производства на отдельной территории как сложного формирования самостоятельных, самоуправляемых его частей на основе согласования интересов всех его субъектов, равноправия всех форм хозяйствования. Например, при разработке стратегии развития крупного сельскохозяйственного предприятия следует учитывать и его политику по отношению к личным подсобным хозяйствам, которая может быть ориентирована на усиление или сокращение поддержки, кооперацию по отдельным направлениям и т. д.

Другой особенностью российской аграрной сферы является то, что деятельность сельскохозяйственных предприятий связана со значительно более высоким уровнем социальной ответственности, чем в какой-либо другой отрасли. Такое положение сложилось еще в предреформенный период, но и сейчас оно мало изменилось. Перспективы развития многих сельских территорий напрямую зависят от успешности агробизнеса, и, разрабатывая стратегию своего развития, пред-

приятия не могут оставить без внимания социальные проблемы не только своих работников, но и пенсионеров, других социально незащищенных жителей данной территории.

Еще один аспект многоукладности состоит в том, что уникальная организационно-экономическая структура российского аграрного комплекса ограничивает возможности применения опыта стратегического планирования, накопленного в сельскохозяйственном производстве развитых стран.

Обзор иностранных литературных источников по изучаемой проблеме показывает, что вопросам стратегического планирования в фермерских хозяйствах уделяется пристальное внимание ученых. В работе Ф. Давида доказано, что подходы с позиций стратегического менеджмента являются вполне приемлемыми для сельского хозяйства². Они помогают структурировать сложность принятия решений фермерами. По мнению Т. Бенсона, стратегическое планирование позволяет аграрному бизнесу быть более преактивным, чем реактивным при формировании своего будущего в условиях возрастающей сложности и неопределенности³. Группа голландских ученых, опираясь на данные проведенного анализа, указывают на то, что обучение на собственных ошибках может быть эффективным, но обучение на ошибках в отсутствие стратегии может быть слишком дорогим⁴. Это подтверждают и исследования К. Ф. Харлинга, согласно которым более успешными являются фермеры, использующие концепцию страте-

² David, E.R. *Strategic Management Concepts*/ E.R. David: 7th ed. Prentice Hall, upper Saddle River. — N J, 1999.

³ Benson, T. *Agricultural and environmental research in small countries: Innovative approaches to strategic planning*/Todd Benson, Pablo Eyzaguirre, John Wiley & Sons. — New York, 1996. — 231 p.

⁴ Backus, G. *A decision support system for strategic planning on pig farms*/G.B. C. Backus, G.Th. Timmer, A.A. Dijkhuizen, V.R. Eidman, F.Vos//*Agricultural Economics*. — 1995. — Vol. 13, n 2. — P. 101-108.

гического менеджмента по сравнению с теми, кто не применяет ее в своей деятельности⁵.

Однако, рассматривая различные аспекты разработки стратегии и ее реализации, ученые в первую очередь ориентируются на то, что фермер в странах Европы и США является одновременно собственником, менеджером и рабочим. К. Ондерстеин указывает, что, исходя из своей уникальной позиции, фермер влияет и на стратегическое планирование (как предприниматель или менеджер), и на выполнение выбранного плана (как менеджер или работник), и в итоге на результаты работы (как работник)⁶. Таким образом, в фермерских хозяйствах, как правило, не возникает конфликтов в социально-психологической сфере.

Для крупных же предприятий, которые составляют основу российского аграрного производства, эта проблема может иметь серьезные последствия как в стратегическом планировании, так и в реализации планов, что подробно рассмотрено в трудах представителей дескриптивных школ стратегического планирования. Таким образом, методические подходы к разработке стратегии развития крестьянских (фермерских) хозяйств и крупных сельскохозяйственных предприятий будут иметь целый ряд отличий, связанных с размерами, структурой производства, социально-психологическими факторами и т. д.

Сложной структурой обладает не только аграрный сектор, но и агропромышленный комплекс в целом, где сельскохозяйственное производство является системообразующей составляющей. Все элементы агропромышленного комплекса (АПК) последовательно взаимосвязаны между

собой, т. е. каждое последующее звено АПК выступает потребителем результатов предыдущего звена, которые и объемно, и структурно должны соответствовать друг другу. Это особенно важно для сельского хозяйства, которое реализует большинство видов производимой продукции предприятиям перерабатывающей отрасли. Поэтому стратегические планы сельхозтоваропроизводителей должны учитывать перспективы развития своих партнеров по продовольственной цепочке.

Одновременно и общую стратегию развития аграрного сектора на макро- и мезоуровне необходимо строить в рамках концепции развития АПК в целом, т. е. планирование отраслевого комплекса должно обеспечивать устойчивый ориентир деятельности хозяйствующих субъектов каждого функционального звена с учетом требования пропорционального роста.

Целенаправленное регулирование пропорций особенно важно в связи с тем, что еще в дореформенный период как АПК в целом, так и аграрная экономика характеризовались многочисленными диспропорциями (между наличием поголовья животных и производством кормов; между площадью земельных угодий и трудовыми, а также материально-техническими ресурсами; между сырьевой базой и мощностями переработки и т. д.). В годы реформирования диспропорции значительно возросли, причем некоторые из них усилились, а другие приобрели обратное значение. Так, если обеспеченность посевных площадей техникой снизилась еще в большей степени, чем в предреформенные годы, то обеспеченность трудовыми ресурсами стала избыточной так же, как и наличие перерабатывающих мощностей, по отношению к объемам производства сельскохозяйственной продукции.

Еще одна особенность аграрного производства как объекта стратегического планирования связана с относительно более низким уровнем развития производитель-

⁵ *Harling, K.F.* A test of the applicability of strategic management to farm management/K.F. Harling//Canadian Journal of Agricultural Economics. — 1992. 40 (1). P. 129-139.

⁶ *Nutrient management strategies on Dutch dairy farms: An empirical analysis* PhD — thesis Wageningen University. — Ondersteijn C. J. M., 2002.

ных сил в данном секторе экономики по сравнению с отраслями промышленности. Эта особенность, присущая не только отечественному сельскому хозяйству, но и аграрному сектору развитых стран, проявляется прежде всего в более высоком уровне физического труда и более низком уровне образования и квалификации работников аграрной сферы. Однако в России есть еще одна область с пониженной характеристикой уровня развития производительных сил — материально-техническая база. Еще в дореформенные времена сельское хозяйство отличалось невысоким уровнем фондо- и энерговооруженности, а в результате сокращения возможностей обновления технического потенциала состояние материальной базы отрасли приблизилось к катастрофическому.

Поэтому при стратегическом планировании в центре внимания должна быть цель восстановления, эффективного использования и качественного преобразования материально-технической базы сельского хозяйства. Решению этих задач препятствует неудовлетворительное финансово-экономическое состояние многих сельскохозяйственных предприятий.

Для создания возможностей осуществления расширенного воспроизводства в развитых странах сформирована эффективная система государственной поддержки сельского хозяйства. Государственные субсидии на развитие аграрного сектора в расчете на 1 га сельхозугодий в 90-е годы составляли в США, Канаде, Венгрии — 100-200; в Финляндии и Норвегии — 1600-3000 долларов США. Такая поддержка тем более необходима в современных российских условиях, так как преодолеть самостоятельно кризисное состояние большинство сельскохозяйственных предприятий не может. Поэтому стратегическое планирование необходимо не только в хозяйствах, но и на уровне управления отраслью в целом — федеральном

и региональном. Стратегия развития аграрного производства в Российской Федерации должна получить логическое продолжение в стратегиях развития региональных агропродовольственных комплексов и служить ориентиром для разработки стратегии в каждом сельскохозяйственном предприятии.

С этой точки зрения сельскохозяйственное производство как нельзя лучше соответствует концепции, предлагаемой Г.Клейнером: стратегическое планирование не является только внутрифирменным инструментом управления, его следует рассматривать как кластерный многоуровневый феномен⁷. Основанием для такого подхода является не только регулирующее воздействие государственной отраслевой политики, но и влияние мезоуровня на развитие ряда подсистем хозяйствующего субъекта. Например, ментальные особенности персонала организации зависят не только от внутрихозяйственной атмосферы, но и от профессионального взаимодействия между работниками разных предприятий, общения с местным населением, т.е. так называемого «внутрикластерного» воздействия.

И, наконец, важнейшим аспектом специфики стратегического планирования в аграрном секторе является особый характер рыночных отношений. Как известно, рынок не может автоматически сформировать механизм оперативного саморегулирования процесса воспроизводства продовольственных товаров вследствие низкой эластичности между динамикой доходов потребителей, ценой и спросом на товары. Рост доходов населения так же, как и снижение цен, не вызывает адекватного повышения платежеспособного спроса на продовольственные товары, даже если еще не все население достигло уровня

⁷ Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. — Т. 1. 2003. № 1. С. 65-73.

питания, соответствующего по всем компонентам научно-обоснованным медицинским нормам.

Также известно, что рынок сам по себе не может оперативно регулировать и предложение продовольственных товаров из-за низкой эластичности между динамикой цен и динамикой предложения на данную группу товаров. Причиной этому является относительно большой период времени, необходимый для увеличения предложения продовольственных товаров, их небольшой срок хранения.

Как известно, основным механизмом рыночного саморегулирования воспроизводства является конкуренция. Агропродовольственный рынок — это рынок конкуренции, близкой к совершенной: много продавцов и покупателей продовольственных товаров. Первым выводом из особенностей конкуренции с точки зрения стратегического планирования является то, что для многих сельскохозяйственных предприятий, находящихся в одной природно-климатической зоне и имеющих сходное производственное направление, внешняя среда будет одинаковой. Таким образом, возникает противоречие между аналогичностью внешней среды и необходимостью поиска уникальной стратегии для каждого предприятия, на которую указывает классическая теория стратегического менеджмента. В связи с этим сельскохозяйственным предприятиям нужна помощь в проведении стратегического анализа внешней среды, а также специальные методы исследования внутренней.

Очевидная отраслевая специфичность рыночных отношений дополняется в условиях нашей страны целым рядом других особенностей, имеющих значение для стратегического планирования. Предприятия агробизнеса испытывают серьезное давление со стороны монопольных структур I и III сфер АПК, производящих средства производства для сельского хозяй-

ства и перерабатывающих сельскохозяйственную продукцию, а также осуществляющих посредническую деятельность. Чрезвычайная раздробленность предложения сельскохозяйственной продукции в отсутствие инфраструктуры маркетинга, развитой бытовой кооперации, ассоциаций производителей обуславливает низкие цены на нее.

Для российских рынков сельскохозяйственных товаров характерны еще два обстоятельства, уменьшающие цену предложения. Во-первых, это поставка дешевой продукции личными подсобными хозяйствами, использующими трудозатратные технологии, освобожденными от налогов, а также получающими часть средств производства на бесплатной основе за счет крупных хозяйств. Во-вторых, большое количество неплатежеспособных предприятий больших и средних размеров, которые готовы продавать продукцию по сниженным ценам, чтобы отдать долги.

В результате доля сельских товаропроизводителей в розничной цене конечной продукции АПК составляет 15-30% против, примерно, 60% в дореформенный период. В этих условиях конкуренция в России не является эффективным механизмом управления агропродовольственным рынком и вынуждает хозяйства ориентироваться в первую очередь на стратегию экономии издержек.

Стратегия маркетинга для сельскохозяйственных предприятий также коренным образом отличается от классической, модель которой разработана для промышленности и сферы услуг. Например, если важнейшим элементом стратегии маркетинга для промышленного предприятия является разработка нового товара, то в сельском хозяйстве маркетинговые усилия в основном сосредоточены в области содействия продажам традиционных товаров, к которым неприменима теория жизненного цикла в ее классическом понимании.

Проведенный анализ специфики сельскохозяйственного производства показывает, что каждая особенность сопряжена с рядом проблем производственного, управленческого, социально-психологического характера. Возможность систематизации рассмотренных, а также некоторых других важных отраслевых особенностей для разработки соответствующей теоретико-методологической базы стратегического планирования в аграрном секторе экономики может дать проблемно-ориентированный подход, результаты использования которого представлены в приложении.

Литература

1. Гордеев А.В. О государственной программе развития сельского хозяйства на 2008-2012 годы // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2007. №9. С. 6-10.
2. Дженистер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.
3. David, E. R. Strategic Management Concepts / E. R. David: 7th ed. Prentice Hall, upper Saddle River. — N J, 1999.
4. Benson, T. Agricultural and environmental research in small countries: Innovative approaches to strategic planning / Todd Benson, Pablo Eyzaguirre, John Wiley & Sons. — New York, 1996. — 231 p.
5. Backus, G. A decision support system for strategic planning on pig farms / G. B. C. Backus, G. Th. Timmer, A. A. Dijkhuizen, V. R. Eidman, F. Vos // Agricultural Economics. — 1995. — Vol. 13, n 2. — P. 101-108.
6. Harling, K. F. A test of the applicability of strategic management to farm management / K. F. Harling // Canadian Journal of Agricultural Economics. — 1992. 40 (1). P. 129-139.
7. Nutrient management strategies on Dutch dairy farms: An empirical analysis PhD — thesis Wageningen University. — Ondersteijn C. J. M., 2002.
8. Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления / Г. Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. — Т. 1. 2003. № 1. С. 65-73.

Статья поступила в редакцию 18.10.2007

*Bannikova N. V. Doctor of Science,
Economics. The Head of the Entrepreneurship Department, Stavropol State Agrarian University.*

THE PECULIARITIES OF STRATEGIC PLANNING IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF ECONOMY

The formation of strategically active economic agents in post-Soviet Russia is a regular process demanding the creation and development of the proper theoretical-methodological base of strategic planning which makes it possible to take into account in full both Russian specific features and the peculiarities of particular branches.

Agricultural sector of economy has such a strongly marked specific character in relation to other spheres of material production that there is a necessity to work out special approaches in this field on the basis of systematization and adaptation of a central tenet of the theory and practice of strategic planning to its peculiarities.

Приложение

Систематизация особенностей стратегического планирования в сельскохозяйственном производстве с позиций проблемно-ориентированного подхода

Особенности аграрного производства	Проблема	Отражение в стратегическом планировании
Влияние природных факторов, повышенный производственный риск	Менее тесные связи между затратами и результатами	Повышенная гибкость стратегического плана, связь с зональными системами ведения сельского хозяйства
Удлиненный производственный цикл, иммобильность земельных и трудовых ресурсов	Замедленная скорость реакции на любые изменения во внешней и внутренней среде	Компенсация недостатка экономической мобильности стратегией наращивания экономической массы
Специфические закономерности оптимального сочетания отраслей	Ограниченные возможности концентрации и диверсификации	Особый набор стратегических альтернатив
Наличие товаропроизводителей разных форм собственности, хозяйствования, масштабов деятельности	Отличия в производственных, экономических, организационных, социально-психологических условиях их функционирования	Дифференциация подходов к стратегическому планированию для товаропроизводителей различных типов, учет взаимосвязи различных секторов
Последовательная связь производственных структур в системе АПК	Зависимость каждого последующего элемента агропродовольственного производства от предыдущего	Необходимость согласования ряда стратегических решений с партнерами по продуктовой цепочке
Наличие многочисленных диспропорций и их усугубление за годы реформ	Недостаточная инвестиционная привлекательность, потребность в государственной поддержке на федеральном и региональном уровнях	Формирование системы стратегического планирования агропродовольственного производства как кластерного многоуровневого феномена
Более низкий уровень развития производительных сил, их деградация за годы реформ	Необходимость быстрого восстановления и наращивания ресурсного потенциала	Приоритетность стратегии развития материально-технической базы
Относительная аналогичность внешней среды для предприятий одной природно-экономической зоны	Трудности поиска уникальных стратегических отличий	Особые требования к анализу внутренней среды предприятия, помощь в анализе внешней среды
Специфические рыночные отношения	Высокая конкуренция, ограниченные возможности влияния на спрос и т.д.	Приоритетность стратегии преимуществ в издержках, снижение роли маркетинговой стратегии
Высокий уровень социальной ответственности перед местным населением	Недостаточность ориентации только на экономические показатели развития	Разработка отдельной функциональной стратегии социального развития, широкое использование социальных индикаторов
Особый социальный и психологический уклад жизни сельского населения	Высокий порог недоверия и недостаточная готовность воспринимать новое	Помощь консультантов, разъяснение перспективности стратегического подхода, информирование, мотивация