

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ – ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ



**Ю.В. ЗУБАРЕВА,**

*кандидат экономических наук, доцент кафедры организации  
сельскохозяйственного производства, Тюменская ГСХА*

**Ключевые слова:** сельскохозяйственное предприятие,  
стратегическое планирование, эффективное управление.

На современном этапе развития экономики для обеспечения устойчивого положения предприятия в будущем всё более востребованным становится стратегическое планирование. Оно появилось в 50-е годы XX века в связи с резким обострением конкурентной борьбы и возникновением проблем своевременной реакции на изменения внешней среды. Стратегическое планирование (по определению Голландской ассоциации стратегического планирования) чёткая установка целей организации, а также показатель способов и основных средств, с помощью которых организация намерена достичь поставленных целей [1]. По мнению Майкла Портера, «стратегия есть метод распределения ресурсов предприятия в те области, которые обеспечивают наиболее оптимальные условия для развития, доходности и укрепления конкурентных преимуществ в долгосрочном периоде» [2]. Следовательно, целью стратегического планирования является определение оптимального пути развития пред-

приятия. В настоящее время в научной литературе не получил теоретического развития единый концептуальный подход к формированию стратегического планирования сельскохозяйственных организаций. В связи с этим стратегическое планирование на уровне сельхозпредприятия необходимо осуществлять в следующей последовательности.

**Этап 1.** Разработка миссии сельскохозяйственного предприятия.

Миссия отражает устремления предприятия в будущем, указывает, на что будут направляться усилия, какие ценности при этом будут главными. При её разработке учитываются интересы разных сторон, взаимодействующих с организацией (рис.).

Таким образом, миссия отражает предназначение предприятия, направление его деятельности в будущем.

**Этап 2.** Формирование стратегии.

Определение стратегии зависит от конкретной ситуации, в которой находится предприятие: рыночных возможностей, фазы жизненного цикла и дру-

гих факторов (табл.).

Как показывает таблица, разработка стратегии предполагает учёт не только внутренних процессов организации, но и внешних факторов.

**Этап 3.** Определение ключевых показателей.

Необходимо осуществить планирование бюджета сельскохозяйственного предприятия с учётом показателей, зависящих от специфики бизнеса, а также задач, поставленных перед предприятием. Разработка и оценка показателей предполагает прохождение нескольких стадий.

### 1. Отбор системы показателей.

Для эффективной оценки финансового состояния и результатов деятельности сельскохозяйственного предприятия можно выделить следующие показатели:

- валовая выручка сельскохозяйственного предприятия, тах;
- рентабельность валового дохода (маржинальная рентабельность), тах;
- рентабельность по валовой прибыли (NOPAT), тах;
- рентабельность по чистой прибыли, тах;
- удельный вес переменных расходов в общем объёме расходов, min;
- удельный вес постоянных расходов в общем объёме расходов, min;
- удельный вес налоговых обязательств в общем объёме доходов, min;
- темп прироста стоимости чистых активов, тах;
- средняя выработка одного работающего, тах;
- средневзвешенная стоимость капитала (WACC), тах;
- экономическая добавленная стоимость (EVA), тах.



Рисунок. Ценности, учитываемые при разработке миссии

***The agricultural enterprise,  
strategic planning, efficient  
control.***

2. Определение нормативных (желаемых) значений.

Значение и коэффициент значимости показателей осуществляется методом экспертных оценок:

$$K_{it} > 0, \quad t = \overline{1; T}; \quad \sum_{i=1}^n P_i = 1,$$

где:  $K_{it}$  - значение  $i$ -го показателя в период времени  $t$ ;  $K_{it} \begin{cases} 1. \text{const} \\ 2. \text{var} \end{cases}$

$t = \overline{1; T}$  - период стратегического планирования;  $P$  - коэффициент значимости  $i$ -го показателя в период времени  $t$ ;  $i$  - показатель, оценивающий финансовые результаты предприятия;  $n$  - количество показателей.

3. Расчёт фактических значений показателя.

На этом этапе рассчитываются фактические значения показателей. Оценку степени достижения намеченных целей, по мнению автора, предпочтительно осуществлять двумя способами. Сначала определяется уровень выполнения целевого показателя (в процентном отношении к запланированному значению), а затем проводится ранжирование целевых показателей по степени их выполнения:

$$K_{it}^{\text{факт}} / K_{it}^{\text{норм}} > 1, \quad i \in A_1;$$

$$K_{it}^{\text{факт}} / K_{it}^{\text{норм}} < \in A_2$$

$K_{it}^{\text{факт}}$  - фактическое значение  $i$ -го показателя в период времени  $t$ ;

$K_{it}^{\text{норм}}$  - нормативное (желаемое) значение  $i$ -го показателя в период времени  $t$ ;

$A_1$  - показатели, увеличение значений которых дает положительный эффект;

$A_2$  - показатели, уменьшение значений которых дает положительный эффект;

Достижение показателей подлежит контролю со стороны собственника предприятия.

**Этап 4.** Корректировка стратегии. Стратегическое планирование является процессом непрерывным, поэтому для повышения достоверности данных предлагается разработать комплекс

мероприятий, реализация которых позволит получить желаемое изменение  $i$ -го показателя в рассматриваемом периоде времени  $t$ :

$$K_{it}(x) = K_{it}^{\text{факт}} (1 + T_{\text{пр}}^{\text{Кит}}(x)),$$

где:  $x$  - мероприятия, направленные на повышение показателей;

$T_{\text{пр}}^{\text{Кит}}(x)$  - темп прироста  $K_i$ -показателя в определенный период времени  $t$ .

Если предприятие разрабатывает и реализует стратегическое планирование, оно становится управляемым для менеджмента и прозрачным для собственника, более гибким в реагировании на изменения окружающей среды и внутренних процессов. Эффективная реализация стратегии является одним из наиболее важных рычагов управления сельскохозяйственной организацией.

Таблица

Основные факторы, учитываемые при разработке стратегии

Показатели	Стратегия внедрения	Стратегия роста	Стратегия стабилизации	Стратегия выживания
Жизненный цикл фирмы	зарождение	рост	зрелость	спад
Доля рынка	низкая	высокая	высокая	низкая
Денежный поток	расходы (инвестиции) превышают доходы	расходы равны доходам или близки к этому	доходы превышают расходы (значительно)	расходы равны доходам или близки к этому

### Литература

1. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / пер. с англ. М. : Финпресс, 2000.
2. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.