

Нуралиева М.М., Бекирова Д.О.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Переход Кыргызстана к рыночным отношениям привел к разрушению действовавшей ранее системы управления. Отказ от неэффективной командно-административной системы был воспринят, как возможность отказаться от планирования и прогнозирования. Однако, недооценка планирования – это одна из причин разорения и банкротства предприятий. Эффективное функционирование предприятий невозможно без научно обоснованного планирования на среднесрочную и долгосрочную перспективу. Наличие таких планов является условием их инвестиционной привлекательности. Кроме того, стратегические планы позволяют предвидеть кризисные и неблагоприятные ситуации и вырабатывать необходимые решения по их преодолению.

Резкая трансформация системы централизованного управления, произошедшая в ходе радикальных экономических реформ, привела к тому, что наряду с колебаниями природно-экономических факторов сельскохозяйственные товаропроизводители столкнулись с колебаниями факторов, определяемых рынком. Причем, в некоторых случаях, глубина колебаний последнего рода приводила даже к более серьезным негативным последствиям по сравнению с влиянием метеоусловий.

Не удивительно, что в таких нестабильных условиях в Кыргызстане растет интерес к стратегическому менеджменту – признанному в развитых странах подходу к разработке и принятию управленческих решений в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды. По мнению зарубежных специалистов, удачная стратегия и ее умелая реализация – самые верные признаки качественного управления в современных условиях. Несомненно, первичным и ведущим элементом является управленческий цикл и всегда начинается с планирования.

Одной из важнейших задач стратегического планирования развития сельскохозяйственных предприятий является формирование перспективной отраслевой структуры производства, при обосновании которой необходимо не только учитывать фиксированные величины доходности отдельных видов продукции, но и оценивать естественные колебания условий хозяйствования. Это позволит определять параметры системы, обеспечивающие ее устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Однако использование указанных работ для формирования системы стратегического развития и планирования в аграрном секторе экономики сопряжено с целым рядом серьезных препятствий, вызванных ярко выраженной отраслевой спецификой.

К сожалению, в Кыргызстане наблюдается явный недостаток исследований, посвященных осмыслению особенностей применения основных положений теории стратегического планирования в

сельскохозяйственном производстве. В то же время проблемы обоснования стратегии развития сельскохозяйственных организаций, обеспечивающей максимальную доходность и устойчивость их функционирования при изменении условий хозяйствования, остаются малоизученными.

Сегодня назрела необходимость осмысления и адаптации современных научных направлений стратегического менеджмента к особенностям сельского хозяйства и создание на этой основе методологической базы для формирования системы стратегического планирования в аграрном производстве.

Стратегическое планирование – это сложный многоступенчатый процесс, в ходе которого должен решаться большой круг различных вопросов, связанных с социально-экономическими и научно-техническими проблемами. При этом используются различные методы или их сочетание. При разработке концепции стратегического развития хозяйствующего субъекта необходимо применять на каждом из этапов соответствующие методы (табл. 1). Их логическая взаимосвязанность, по сути, образует систему поддержки решений в процессе стратегического планирования.

Таблица 1

Система поддержки решений в процессе стратегического планирования

| Этапы и элементы разработки концепции стратегического развития                                 | Методы реализации этапов и элементов стратегического планирования                          |
|--|--|
| Анализ состояния и развития сельского хозяйства Нарынской области, его ресурсного потенциала   | Статистические методы, экспертные процедуры, эконометрические методы, балансовые модели    |
| Выявление и оценка «слабых сигналов», генерация идей   | Экспертные процедуры: метод ассоциаций и аналогий, метод анкетного опроса населения и т.д. |
| Оценка самообеспечения продуктами питания  | Балансовые модели  |
| Позиционирование в агропромышленном комплексе Кыргызстане                                      | Экспертные процедуры, статистические методы анализа  |
| Анализ и прогноз внешней среды   | Структурно-функциональный анализ, SWOT-анализ, экспертные процедуры                        |
| Формулировка и уточнение целей развития агропродовольственного комплекса и сельского хозяйства | Экспертные процедуры, «дерево целей», статистические методы исследования                   |
| Оптимизация структуры сельскохозяйственного производства                                       | Оптимизационные модели   |
| Определение возможных вариантов развития, их оценка, окончательный выбор                       | Экспертные процедуры, статистические методы исследования, балансовые модели                |

Одной из важнейших задач стратегического планирования развития сельскохозяйственных организаций является формирование перспективной отраслевой структуры производства, при обосновании которой необходимо не только учитывать фиксированные величины доходности отдельных видов продукции, но и оценивать естественные колебания условий хозяйствования.

Кроме того, в АПК входят не только крупные и средние сельскохозяйственные организации и агропромышленные компании различных организационно - правовых форм, но и фермерские хозяйства, а также ЛПХ населения, не имеющие статуса предприятий, но вносящие весомый вклад в производство сельхозпродукции.

Сельское хозяйство относится к числу основных отраслей экономики Нарынской области. В ней занята четверть активного населения области, задействованы около 40% основных средств производства и 80% территории области являются сельскохозяйственными угодьями. Использование такого производственного потенциала агробизнеса позволяет производить в отрасли 34% валового продукта.

Несмотря на реформирование аграрного сектора экономики, сельскохозяйственные организации остаются основными производителями сельскохозяйственной продукции, так как могут вести производство в крупном размере, что позволяет использовать современную технику, внедрять инновационные технологии и обеспечивать прирост необходимой населению продукции.

Кроме того, анализ показал, что потребление основных продуктов питания в расчете на душу населения не соответствует медицинским нормам. Например, в среднем по всем категориям хозяйств республики валовое производство продукции в сельском хозяйстве увеличилось с 58,4 до 112,0 млн. сом., или на 92,1%, в том числе в отрасли растениеводства - с 32,0 до 63,1 млн. сом., или на 97,1%, животноводства – с 25,3 до 47,1 млн. сом., или на 85,6%.

Таблица 2

**Стратегический (SWOT) анализ развития сельскохозяйственного производства Нарынской области**

|   |  |
|---|--|
| <i>Сильные стороны (S)</i>  | <i>Слабые стороны (W)</i>  |
| 6. Реализация Госцударственной программы  | *0 Наличие убыточных сельхозорганизаций (15%).   |
| 7. Стабильная государственная поддержка из областного бюджета.                        | *1 Отсутствие рынка зерна.   |
| 8. Использование программно-целевого метода в управлении сельским хозяйством области. | *2 Диспаритет цен на сельскохозяйственную продукцию при отсутствии регулирования центром рынка сбыта сельскохозяйственной продукции. |
| 9. Близость рынков сбыта продукции, разветвленное транспортное сообщение.             | *3 Низкая конкурентоспособность продукции из-за технологического и технического отставания отдельных сельхозорганизаций.             |
| <i>Возможности (O)</i>  | <i>Угрозы (T)</i>  |
| - Увеличение объемов экспорта продукции.  | • Потеря конкуренто-   |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повышение качества производимой продукции до уровня европейских стандартов.</li> <li>- Рост эффективности сельскохозяйственного производства.</li> <li>- Увеличение производства пшеницы ячменя.</li> <li>- Вовлечение неиспользуемых сельскохозяйственных угодий.</li> <li>- Растениеводство</li> <li>- Животноводство</li> </ul> | <p>способности отечественных товаров.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение уровня субсидий из областного и государственного бюджетов.</li> <li>• Дальнейшее усиление диспаритета цен на сельскохозяйственную продукцию может привести к банкротству многих предприятий.</li> <li>• Зависимость сельскохозяйственного производства от природных факторов.</li> </ul> <p>Ограничения на поставку продукции сельскохозяйственной переработки на рынки стран СНГ.</p> |
|---|--|

Таким образом, состояние и развитие сельского хозяйства Нарынской области за период с 2006 г. по 2011г. свидетельствует о том, что область сохраняет лидирующее положение в числе других регионов, имеющих самодостаточный бюджет, однако, выявленные на основе SWOT-анализа возможности и угрозы внешнего окружения, а также сильные и слабые стороны развития сельскохозяйственного производства Нарынской области, позволил выделить ряд стратегических целей, способных обеспечить устойчивое развитие товаропроизводителей сельскохозяйственной продукции Нарынской области.

Системообразующая роль стратегического планирования в развитии сельскохозяйственного производства предполагает необходимость разработки взаимосвязанных и сбалансированных агропродовольственных стратегий в целях обеспечения продовольственной безопасности страны. В связи с этим необходимо определить позиции каждого Нарынской области и товаропроизводителя в производстве сельскохозяйственной продукции, продовольственном обеспечении населения и перспективы в этой области, что является одним из необходимых этапов в разработке Нарынской областной программы развития сельскохозяйственного производства.

Стратегия развития Нарынской области с целью достижения необходимого уровня продовольственной безопасности должна строиться на основе научно-обоснованного прогноза наращивания объемов производства продукции сельского хозяйства, обеспечивающих не только достаточное снабжение населения области основными продуктами питания, но и вывоз максимально возможного их количества в другие регионы страны, а также за рубеж.

Нарынская область обладает благоприятным природно-климатическим потенциалом в сельском хозяйстве, реализовать который возможно при существенном увеличении производственного потенциала в отрасли. На основе использования методов многокритериальной оптимизации нами было определено, что площадь сельскохозяйст-

венных угодий в Нарынской области за 2009 г. составляет 2768,5 тыс. га, валовой выпуск сельского хозяйства составляет 7997,3 млн. сом, производство основных видов сельскохозяйственной продукции 69120,5 тонн.

Одним из направлений государственной политики является улучшение социального положения повышение уровня жизни населения. При определении основных направлений стратегии развития сельскохозяйственного производства Нарынской области необходимо учитывать продовольственное обеспечение ее населения. Таким образом, для достижения нормативного уровня потребления основных продуктов питания потребуется обеспечить среднегодовой темп прироста объемов потребления мяса в расчете на душу населения в размере не менее 8,0%, молока – 6,5%, овощей и – 4,0%, картофеля – 30%.

Анализ тенденций развития области позволил сформулировать приоритетные направления развития аграрного сектора экономики Нарынской области товаропроизводители сельскохозяйственной продукции должны обеспечить население продуктами питания в соответствии с научно обоснованными нормами, также способствовать усилению межотраслевого обмена за счет производства сверхнормативной продукции.

Проблемы развития сельского хозяйства Нарынской области в целом аналогичны многим проблемам других областей страны: отсутствие оборотных средств; старение населения и кадровая проблема; низкий уровень заработной платы, составляющий 50-% прожиточного уровня; диспаритет цен; присутствие на рынке продукции западных производителей и слабая конкурентоспособность отечественных предприятий

Одним из важнейших направлений развития аграрного производства следует считать его дальнейшую интенсификацию. Следовательно, для многих организаций, столкнувшихся с проблемами выживаемости в условиях рынка, главным условием успеха и эффективности управления выступает инновационная стратегия, целью которой является максимально полное удовлетворение требований потребителей к количеству и качеству выпускаемой продукции при минимально возможных затратах на ее разработку и производство. Инновационная стратегия – это весьма сложная и многогранная проблема, которая затрагивает весь комплекс отношений в экономических системах: исследования, разработки, производства, сбыта, сервисного обслуживания.

Однако, инновационная деятельность в большинстве организаций осуществляется в незначительных объемах. Это связано с тем, что у товаропроизводителей практически нет собственных оборотных средств и пополнить их за счет

внутренних резервов при сложившихся результатах хозяйственно-финансовой деятельности не представляется возможным.

Нарынская область – это регион с большим производственным потенциалом, а проведенные расчеты показали, что для получения плановых объемов производства сельскохозяйственной продукции необходимо повышать обеспеченность товаропроизводителей новой высокоэффективной техникой. Для этого необходимо вложить немалые денежные средства. Но производители продукции сельского хозяйства не располагают такими средствами. Чтобы преодолеть это негативное явление, надо наращивать привлечение внешних и внутренних инвестиций.

Система стимулирования инвестиционной деятельности в сельском хозяйстве области должна быть направлена на поддержку проектов, предполагающих внедрение инновационных технологий и комплексное инвестирование в развитие производственного потенциала сельскохозяйственных организаций.

Активизация инвестиционной деятельности должна осуществляться за счет совершенствования структуры источников инвестирования. В Нарынской области она зависит от специализации и концентрации производства, наличия собственных финансовых ресурсов и т.д.

В настоящее время в сельскохозяйственном производстве можно выделить целый ряд предпосылок для внедрения в управленческую практику стратегических подходов. Однако сложность этого процесса, а также наличие некоторых сдерживающих факторов требуют постепенности, наличия продуманной процедуры, которую целесообразно отразить в проекте встраивания стратегического планирования в систему экономического планирования. В современных условиях одним из основных принципов формирования этой системы должно быть создание итерационных связей ее элементов, обеспечивающих увязку стратегических целей со стратегическими инициативами, текущими и оперативными планами, а также своевременную реакцию в условиях динамичного изменения рынков и конкурентных сил.

#### Литература

1. Социально-экономическое развитие Нарынской области // Стат. сб. – Нарын: Нарынское областное управление госстатистики, 2007.
2. Социально-экономическое развитие Нарынской области // Стат. сб. – Нарын: Нарынское областное управление госстатистики, 2008.
3. Сигарев М.И. Проблемы развития рыночного механизма хозяйствования в аграрном секторе экономики Казахстана: Автореф. дисс... д.э.н. – Алматы, 1993.