

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования

Иркутский государственный аграрный университет имени А.А. Ежевского

Институт экономики, управления и прикладной информатики
Кафедра экономики АПК

С.В. Труфанова

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ**

Учебное пособие

Направление подготовки
38.04.01 ЭКОНОМИКА

Молодежный – 2020

УДК 338.43(075.8)
УДК 631.153(0758)

Печатается по решению научно-методического совета ФГБОУ ВО Иркутского государственного аграрного университета им. А.А. Ежевского (протокол № 4 от «25» мая 2020 г.).

Рецензенты:

к.э.н., доцент кафедры менеджмента, предпринимательства и экономической безопасности в АПК ФГБОУ ВО Иркутского ГАУ И.В. Попова

к.э.н., доцент кафедры экономики и организации АПК ФГБОУ ВО Бурятской ГСХА им. Филиппова Н.В. Сизова

Труфанова С.В. Стратегическое планирование устойчивого развития сельских территорий: Учебное пособие для студентов направления подготовки 38.04.01 Экономика очного и заочного обучения. – Иркутск: Изд-во Иркутский ГАУ, 2020. – 115 с.

Учебное пособие подготовлено на кафедре экономики АПК Института экономики, управления и прикладной информатики Иркутского государственного аграрного университета имени А.А. Ежевского в соответствии с требованиями ФГОС, ОП по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, учебным планом Университета и учебной программой курса «Стратегическое планирование устойчивого развития сельских территорий». В нем изложены теоретические и методические основы стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий – основные понятия, цели, задачи, принципы, эволюция развития, основные подходы к его разработке и реализации, функциональные компоненты и базовые элементы.

Рекомендуется для магистрантов, обучающихся по направлению 38.04.01 Экономика на очной и заочной форме обучения. Отдельные методические разработки могут быть использованы аспирантами, соискателями и слушателями факультета повышения квалификации.

© Труфанова С.В., 2020
© Иркутский ГАУ, 2020

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|------------|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 4 |
| 1 СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ..... | 9 |
| 1.1 Устойчивое развитие сельских территорий как объект стратегического планирования | 9 |
| 1.2 Формы планирования и виды планов. Отличия стратегического планирования от других видов планирования | 17 |
| 1.3 Стратегическое планирование: понятие, задачи и принципы организации | 21 |
| 2 МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ | 26 |
| 2.1. История становления стратегического планирования как науки и практики | 26 |
| 2.2. Объект и предмет стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий..... | 31 |
| 2.3. Система методологии стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий | 34 |
| 2.4. Методика и методы стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий | 36 |
| 3 ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ КОМПОНЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ | 41 |
| 3.1 Целеполагание как базовый элемент логики стратегического планирования. Требования к стратегическим целям, их классификация | 41 |
| 3.2 Стратегический анализ факторов внешней среды (макросреды). PEST-анализ. Стратегический анализ факторов внешней среды (микросреды). SWOT-анализ. Стратегический анализ факторов внутренней среды. SNW-подход..... | 45 |
| 3.3 Выбор стратегии социально-экономической системы и условия успешной ее реализации..... | 50 |
| 4 ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА МАКРОУРОВНЕ | 55 |
| 4.1. Опыт макроэкономического планирования в ведущих промышленно-развитых странах мира..... | 55 |
| 4.2. Организация стратегического планирования в РФ на макроуровне | 57 |
| 4.3 Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2025 гг. | 67 |
| 5 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА РЕГИОНАЛЬНОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЯХ..... | 75 |
| 5.1 Планирование в стратегическом управлении регионом, сельской территорией | 75 |
| 5.2. Процедура стратегического программирования. Классификация региональных программ развития..... | 78 |
| 5.3 Процесс регионального и муниципального стратегического планирования | 82 |
| 5.4 Формирование региональных и муниципальных стратегий по направлениям развития..... | 85 |
| 6 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК | 90 |
| 6.1 Разработка стратегии предприятий АПК, их классификация | 90 |
| 6.2 Стратегический анализ внешней среды предприятий и организаций АПК | 94 |
| 6.3 Стратегический анализ внутренней среды предприятий (организаций) АПК | 100 |
| 6.4 Функциональные стратегии развития предприятий (организаций) АПК..... | 102 |
| 6.5 Анализ стратегических альтернатив и стратегический выбор | 105 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ | 111 |

ВВЕДЕНИЕ

Превалирующая часть территории Российской Федерации – сельские территории, на которых проживает почти 30% граждан страны. Эти территории, обладая солидным природным, демографическим, экономическим и историко-культурным потенциалом, могут принести солидный вклад в решение задач экономического роста и социального развития страны. Однако, несмотря на потенциал и развитие позитивных процессов в сельском хозяйстве, которым способствовали Федеральный закон «О развитии сельского хозяйства», приоритетный национальный проект «Развитие агропромышленного комплекса», государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 гг., сельские территории до сих пор переживают кризис. Он проявляется в ухудшении демографической ситуации, низком уровне жизни и высоком уровне безработицы сельского населения, разрушении сложившейся системы сельского расселения.

Кризисное положение агропромышленного комплекса (АПК) страны и его ядра – сельского хозяйства, а также сильная зависимость российской экономики от импортного сырья и продуктов питания предопределили политику Правительства РФ по восстановлению сферы управления АПК, созданию национального конкурентоспособного сельского хозяйства и сбалансированного рынка агропродовольственной продукции.

Важное значение в настоящее время имеет совершенствование системы управления социально-экономического развития сельских территорий посредством моделирования возможных изменений и выработки оптимальных траекторий экономического развития в таком виде управленческой деятельности как стратегическое планирование. Стратегическое планирование – неотделимая часть рыночной экономики, с одной стороны отвечая потребностям современного развития всех региональных социально-экономических систем (отдельных предприятий, крупных отраслевых и межотраслевых комплексов, регионов, экономики страны в целом), а с другой стороны, являясь эффективным и основным инструментом государственного регулирования экономики.

Сегодня практика стратегического планирования находит свое отражение в разработке огромного количества национальных проектов и программ на различных уровнях. Прогнозные значения не всех социально-экономических показателей, представленных в программах, успешно достигаются, но с каждым

годом растет глубина проработки проблемных вопросов и повышается результативность исполнения планов. В этой связи успешное решение вопросов целеполагания, разработки прогнозно-программно-аналитических документов, стратегического плана развития, оценки результативности стратегического планирования является залогом устойчивого развития сельских территорий.

Цель дисциплины – дать студенту систему научно-обоснованных представлений о теоретических и методических основах стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий, как сложной социально-экономической территориальной системы.

Задачи данной дисциплины:

- раскрыть методики разработки прогнозов основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом;
- изучить возможности достижения устойчивого развития сельских территорий с использованием инструментов стратегического планирования;
- освоить методы подготовки аналитических материалов для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне.

Предметом науки стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий является – изучение возможностей использования в развитии сельских территорий стратегических прогнозов, планов, разработка и совершенствование методологии и методики разнообразных проблем стратегического планирования, а также его организация.

Объект стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий – уровень развития сельских территорий с позиции их будущего состояния в ближней и долгосрочной перспективах.

Результатом освоения дисциплины «Стратегическое планирование устойчивого развития сельских территорий» является овладение магистрами по направлению подготовки 38.04.01 Экономика аналитической деятельностью, в том числе компетенциями заданными ФГОС ВО.

Дисциплина «Стратегическое планирование устойчивого развития сельских территорий» находится в вариативной части блока 1 учебного плана и является обязательной дисциплиной. Приступая к изучению данной дисциплины, студент должен иметь базовые знания по микроэкономике (продвинутый уровень), макроэкономике (продвинутый уровень), региональной экономике.

Знания и умения, полученные в результате освоения дисциплины «Стратегическое планирование устойчивого развития сельских территорий» являются необходимыми для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: технологическая практика.

Дисциплина изучается на 2 курсе в семестре В. Общая трудоемкость составляет 216 часов (6 зачетных единиц) (табл. 1). Содержание дисциплины по видам учебных занятий включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах), представлены в таблице 2.

Таблица 1 – **Общая трудоемкость дисциплины и виды занятий**

| Вид учебной работы | Объем часов / зачетных единиц |
|--|-------------------------------------|
| Общая трудоемкость дисциплины | 216/6 |
| Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего) | 52 |
| в том числе: | |
| Лекции (Л) | 26 |
| Семинарские занятия (СЗ) | 26 |
| Лабораторные работы (ЛР) | - |
| Самостоятельная работа: | 128 |
| Курсовой проект (КП) | - |
| Курсовая работа (КР) | - |
| Расчетно-графическая работа (РГР) | 20 |
| Реферат (Р) | - |
| Эссе (Э) | - |
| Контрольная работа | 8 |
| Самостоятельное изучение разделов | 50 |
| Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям т.д.) | 50 |
| Подготовка и сдача экзамена | 36 |
| Подготовка и сдача зачета | - |

Таблица 2 – Содержание дисциплины

| № п/п | Раздел дисциплины (тема) | Неделя семестра | Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) | | |
|-------|--|-----------------|---|----------------------|------------------------|
| | | | Лекции | Практические занятия | Самостоятельная работа |
| 1 | Сущность и содержание стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий | 1 | 2 | 2 | 20 |
| 2 | Методология стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий | 2-4 | 6 | 6 | 20 |
| 3 | Функциональные компоненты стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий | 5-6 | 3 | 3 | 22 |
| 4 | Организация стратегического планирования в Российской Федерации на макроуровне | 7-8 | 3 | 3 | 22 |
| 5 | Стратегическое планирование устойчивого развития сельских территорий на региональном и муниципальном уровнях | 9-10 | 6 | 6 | 22 |
| 6 | Стратегическое планирование на предприятиях АПК | 11 | 6 | 6 | 22 |
| | Экзамен | X | 26 | 26 | 128 |

Промежуточной формой аттестации по данной дисциплине является экзамен. Текущая аттестация представлена двумя контрольными точками в виде прохождения тестирования и написания расчетной работы.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен овладеть знаниями, умениями и навыками в целях приобретения компетенций, отраженных в таблице 3.

Таблица 3 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенции

| Трудовое действие | Наименование компетенции, необходимой для выполнения трудового действия (планируемые результаты освоения ОП) | Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенции |
|---|--|--|
| Профессиональные компетенции | | |
| Обобщенная трудовая функция – Научно-методологическая деятельность в статистике¹ | | |
| Трудовая функция – С/03.7 Подготовка аналитических отчетов, а также обзоров, докладов, рекомендаций, проектов нормативных документов на основе статистических расчетов | | |
| <p>Трудовое действие – подготовка аналитических обзоров, докладов, рекомендаций, проектов нормативных документов на основе статистических расчетов</p> | <p>ПК-8 – способностью готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне</p> | <p>В области знания и понимания (А)</p> |
| | | <p>Знать: способы и методы подготовки аналитических материалы для оценки мероприятий в области экономической политики а также варианты принятия стратегических решений на микро – и макроуровне</p> |
| | | <p>В области интеллектуальных навыков (В)</p> |
| | | <p>Уметь: готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро – и макроуровне</p> |
| <p>В области практических умений (С)</p> | | |
| <p>Владеть: Способами подготовки аналитических материалов для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро – и макроуровне</p> | | |
| <p>Трудовое действие – статистическое моделирование и прогнозирование последствий выявленных статистических закономерностей</p> | <p>ПК-10 – способностью составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом</p> | <p>В области знания и понимания (А)</p> |
| | | <p>Знать: способы составления прогноза основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона, и экономики в целом</p> |
| | | <p>В области интеллектуальных навыков (В)</p> |
| | | <p>Уметь: составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона, и экономики в целом</p> |
| <p>В области практических умений (С)</p> | | |
| <p>Владеть: способностью составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона, и экономики в целом</p> | | |

¹Обобщенная трудовая функция взята из профессионального стандарта «Статистик».

1 СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

План лекции:

1.1 Устойчивое развитие сельских территорий как объект стратегического планирования

1.2 Формы планирования и виды планов. Отличия стратегического планирования от других видов планирования

1.3 Стратегическое планирование: понятие, задачи и принципы организации

1.1 Устойчивое развитие сельских территорий как объект стратегического планирования

Сельские территории, занимающие преобладающую часть территории нашей страны и располагающие внушительным природным, демографическим, экономическим и историко-культурным потенциалом, могут внести серьезный вклад в решение задач экономического роста и социального развития страны. Однако, несмотря на потенциал сельских территорий и развитие позитивных процессов в сельском хозяйстве, которым способствовали Федеральный закон «О развитии сельского хозяйства», приоритетный национальный проект «Развитие агропромышленного комплекса», государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 гг., сельские территории до сих пор переживают кризис. Он проявляется в ухудшении демографической ситуации, низком уровне жизни и высоком уровне безработицы сельского населения, разрушении сложившейся системы сельского расселения. В этой связи особое значение приобретает совершенствование системы управления социально-экономического развития сельских территорий, которое возможно с помощью стратегического планирования.

Сельские территории представляют собой территориальную социально-экономическую систему. И как подсистема общества они выполняют следующие важнейшие **общенациональные функции** [36]:

- **производственная функция**, которая направлена на удовлетворение

потребностей общества в продовольствии и сырье для промышленности, продукции лесного, охотничье-промыслового и рыбного хозяйства, а также в другой несельскохозяйственной продукции;

- **демографическая функция**, которая направлена на увеличение демографического потенциала страны;

- **трудоресурсная функция**, которая направлена на обеспечение городов мигрировавшей из села рабочей силой, использование в городских организациях трудоспособного сельского населения, проживающего в пригородах, а также на привлечение трудоспособного сельского населения для работы в организациях (филиалах), размещаемых в сельской местности городскими хозяйствующими субъектами;

- **жилищная функция**, которая направлена на размещение на сельских территориях жилых домов граждан, имеющих доходное занятие в городе, а также на предоставление им в пользование объектов сельской социальной и инженерной инфраструктуры;

- **пространственно-коммуникационная функция**, которая направлена на размещение и обслуживание дорог, линий электропередачи, водопроводов и других инженерных коммуникаций, а также на создание условий для обеспечения жителей сельских поселений услугами связи;

- **социальный контроль над сельской территорией**, направленный на содействие органам государственной власти и местного самоуправления в обеспечении общественного порядка и безопасности на малолюдных территориях и в сельских поселениях, а также в охране пограничных зон.

Выполнение сельскими территориями указанных функций является главным условием для успешного социально-экономического развития страны.

Система – это множество взаимосвязанных элементов, и как условно-целостное образование, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого, а как подсистема – в систему более высокого порядка.

Социально-экономическая система – это совокупность социальных и экономических институтов (субъектов) и отношений по поводу распределения и потребления материальных и нематериальных ресурсов, производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг, тесно взаимосвязанных и взаимодействующих между собой [19].

Она ограничена экономическим временем и пространством, а также локализована по отношению к ее альтернативным вариантам и имеет определенные исторические, географические, этнические, духовные, политические и экономические границы.

При исследовании социально-экономических систем следует учитывать характерные для них свойства (рис. 1):

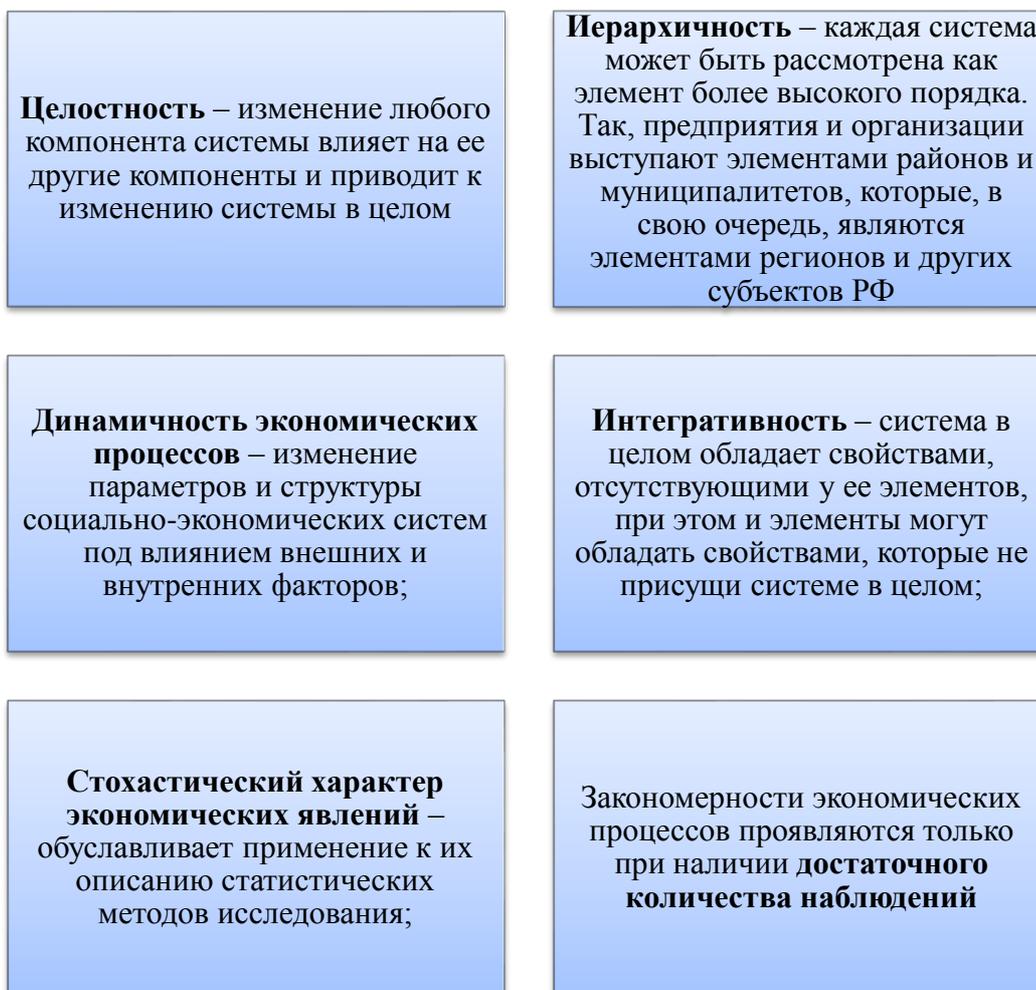


Рисунок 1 – Свойства социально-экономических систем

Понятие «**устойчивое развитие сельских территорий**» достаточно новое для российского законодательства. В общем, под устойчивым развитием сельских территорий, как сложной системы, включающей в себя население, производственную и социальную сферы, а также природные ресурсы, понимается стабильное развитие сельского сообщества, обеспечивающее:

- выполнение им его народнохозяйственных функций (производство продовольствия, сельскохозяйственного сырья, других несельскохозяйственных

товаров и услуг, а также общественных благ, предоставление рекреационных услуг, сохранение сельского образа жизни и сельской культуры, сохранение исторически освоенных ландшафтов);

- расширенное воспроизводство населения, улучшение качества его жизни;
- поддержание экологического равновесия в биосфере [18].

Агропромышленное производство – сложная система предприятий и организаций с многообразными, вертикальными связями, от деятельности которых зависит продовольственная безопасность страны. Оно имеет свою специфическую технологию, технику, организацию производства и управления, экономическую и социальную основу, поскольку в качестве главных средств производства выступают земельные, биологические и технические ресурсы. При этом все ресурсы должны находиться в строго оптимизированном соотношении.

Исполнение принципа устойчивого развития территорий, в том числе и сельских, изначально нашла свое отражение в **Указе Президента РФ от 01.04.1996 г. № 440 «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию»**. Впоследствии было принято **Постановление Правительства РФ от 08.05.1996 г. №559 «О разработке проекта государственной стратегии устойчивого развития Российской Федерации»**. Помимо этого идеи устойчивого развития имеются в Градостроительном кодексе РФ.

Наиболее близкими к вопросам устойчивого развития сельских территорий являются проблемы социального развития села, которые с 2002 года решаются в рамках соответствующих федеральных и региональных программ (**Постановление Правительства РФ от 03.12.2002 г. № 858 «О федеральной целевой программе «Социальное развитие села до 2013 года»**).

При этом понятие «устойчивое развитие сельских территорий» появилось только в **Федеральном законе от 29.12.2006 г. № 264-ФЗ «О развитии сельского хозяйства»**, который зафиксировал устойчивое развитие села в качестве одной из основных целей государственной аграрной политики и одного из направлений государственной поддержки сельского хозяйства. Под **устойчивым развитием сельских территорий** в данном Федеральном законе понимается стабильное социально-экономическое развитие села, увеличение объема производства сельскохозяйственной продукции, повышение эффективности сельского хозяйства, достижение полной занятости сельского населения и повышение уровня его жизни, рациональное использование земель.

Постановлением Правительства РФ от 14.07.2007 г. №446 утверждена

Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы. Одним из направлений её реализации стала реализация мероприятий, направленных на устойчивое развитие села (мероприятия по повышению уровня развития социальной инфраструктуры и инженерного обустройства сельских поселений; мероприятия поддержки комплексной компактной застройки и благоустройства сельских поселений в рамках пилотных проектов).

Сегодня **Доктриной продовольственной безопасности Российской Федерации, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 30 января 2010 г. № 120,** определены основные направления государственной экономической политики в области устойчивого развития сельских территорий. В целях реализации положений указанных актов разработана **Концепция устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2020 года** (далее – Концепция).

В соответствии с Концепцией государственная политика в области устойчивого развития сельских территорий включает в себя систему правовых, финансово-экономических и организационных мер, определяющих деятельность федеральных органов государственной власти, их территориальных органов, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления. Она обращена на повышение эффективности сельской экономики, уровня и качества жизни сельского населения, а также рациональное использование и воспроизводство природно-ресурсного потенциала сельских территорий.

Государственная политика в области устойчивого развития сельских территорий осуществляется в соответствии со следующими принципами:

- развитие сельской местности как единого территориального исторически сложившегося комплекса, выполняющего производственно-экономическую, социально-демографическую, культурную, природоохранную, рекреационную и другие общенациональные функции;
- обеспечение конституционных прав сельских граждан на труд с достойной оплатой, а также доступность качественного образования, медицинской помощи и других социальных услуг;
- гарантирование сельским территориям государственной поддержки, обеспечивающей полное использование и развитие их природного и социально-демографического потенциала;
- партнерство между государством, органами местного самоуправления,

бизнесом и сельским населением в целях достижения устойчивого развития сельских территорий;

- расширение и углубление связей села с городом, интегрирование села в единую общеэкономическую систему на основе агропромышленной интеграции и кооперации, развития рекреационных зон для горожан, дорожно-транспортных коммуникаций, современных форм связи и создания единых систем социального обслуживания населения;

- использование потенциала развития всех сельских населенных пунктов с выделением центров межселенного обслуживания;

- развитие на селе местного самоуправления, институтов гражданского общества, всех форм кооперации, повышение участия сельского населения в принятии решений, связанных с доступом к природным ресурсам (земельным, водным, лесным), социальным услугам, а также с перспективами развития.

Концепция Федеральной целевой программы «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014-2017 годы и на период до 2020 года» опирается на положительный опыт использования программно-целевого метода при решении социальных проблем развития сельских территорий в рамках федеральной целевой программы «Социальное развитие села до 2013 года».

Согласно Концепции **государственная политика в области устойчивого развития сельских территорий проводится по таким направлениям, как (рис. 2):**



Рисунок 2 – Направления государственная политика в области устойчивого развития сельских территорий

Концепция Федеральной целевой программы предполагает, что оценка достижения целей программы по годам ее реализации будет осуществляться посредством определения степени и полноты достижения поставленных задач, а также использования следующих целевых индикаторов и показателей [37]:

- ввод (приобретение) жилья для граждан, проживающих в сельской местности, в том числе для молодых семей и молодых специалистов;
- доля семей, улучшивших жилищные условия в рамках Программы, в общем числе семей, состоявших на учете как нуждающиеся в жилых помещениях в сельской местности;
- доля молодых семей и молодых специалистов, улучшивших жилищные условия в рамках Программы, в общем числе молодых семей и молодых специалистов, состоявших на учете как нуждающиеся в жилых помещениях в сельской местности;
- ввод в действие общеобразовательных учреждений;
- доля обучающихся в общеобразовательных учреждениях, находящихся в аварийном состоянии, в общем числе обучающихся;
- ввод в действие фельдшерско-акушерских пунктов и/или офисов врачей общей практики;
- обеспеченность сельского населения фельдшерско-акушерскими пунктами и/или офисами врачей общей практики;
- ввод в действие плоскостных спортивных сооружений;
- обеспеченность сельского населения плоскостными спортивными сооружениями;
- ввод в действие учреждений культурно-досугового типа;
- обеспеченность сельского населения учреждениями культурно-досугового типа;
- ввод в действие распределительных газовых сетей;
- уровень газификации домов (квартир) сетевым газом;
- ввод в действие локальных водопроводов;
- уровень обеспеченности сельского населения питьевой водой;
- количество сельских поселений, в которых реализованы проекты по комплексному обустройству площадок под компактную жилищную застройку;
- количество проектов местных инициатив сельских сообществ, получивших грантовую поддержку.

Сверх Федеральной целевой программы субъекты РФ могут разрабатывать

Региональные целевые программы, содержащие меры поддержки сельского развития, отвечающие потребностям региона, направлениям федеральной политики сельского развития и покрывающие неполноту мероприятий и программ по линии других ведомств. С целью повышения эффективности использования бюджетных средств софинансирование региональных программ основывается на следующих принципах:

- концентрация ресурсов на приоритетных направлениях сельского развития с учетом инвестиционной активности в сфере АПК определенного субъекта Российской Федерации;

- использование проектного подхода к финансированию и привлечение внебюджетных средств для софинансирования программных мероприятий на условиях государственно-частного партнерства;

- конкурсный отбор региональных программ (проектов) по устойчивому развитию сельских территорий;

- заключение долгосрочных соглашений о взаимодействии по реализации программных мероприятий;

- постоянный мониторинг целевого использования бюджетных средств и выполнения участниками Программы обязательств, предусмотренных заключенными соглашениями.

Основным механизмом использования средств федерального бюджета в рамках Федеральной целевой программы «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014-2017 годы и на период до 2020 года» будет предоставление межбюджетных трансфертов в форме субсидий бюджетам субъектов Российской Федерации в соответствии с бюджетным законодательством. Предоставление субсидий бюджетам субъектов Российской Федерации будет производиться с использованием дифференцированного подхода с учетом результатов конкурсного отбора, уровня бюджетной обеспеченности регионов и инвестиционной активности в агропромышленной сфере и других факторов.

Правовые основы и перечень мероприятий, направленных на обеспечение устойчивого развития сельских территорий **в Иркутской области** отражаются в следующих правовых актах:

- Постановление Правительства Иркутской области от 18 октября 2010 г. N 267-пп «Об утверждении долгосрочной целевой программы «Социальное развитие села Иркутской области на 2011-2014 гг.» (в посл. ред. постановлений

Правительства Иркутской области от 25.06.2013 N 231-пп);

- Постановление Правительства Иркутской области от 20 декабря 2012 г. N 721-пп «Об утверждении долгосрочной целевой программы Иркутской области «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия в Иркутской области на 2013-2020 гг.» (в ред. постановлений Правительства Иркутской области от 21.03.2013 N 93-пп, от 02.04.2013 N 135-пп) [5].

Таким образом, эффективное и качественное управление развитием сельских территорий требует обоснованного планирования, прогнозирования и программирования динамики изменения социально-экономической ситуации.

1.2 Формы планирования и виды планов. Отличия стратегического планирования от других видов планирования

Планирование занимает особое место в системе управления социально-экономическими процессами, происходящими в обществе. Разрабатываемые в стране на всех уровнях национальной экономики прогнозы, программы и планы являются основными инструментами реализации политики соответствующих субъектов управления.

Планирование – (от латинского слова «planus» – (ровный, плоский)) – процесс моделирования вариантов развития явления на определенный период, оценки, сравнения, выбора и разработки промежуточных и конечных показателей реализации плана.

Экономический план – описание, модель намечаемого будущего состояния экономической системы в целом, страны, регионов, отраслей, предприятий и организаций. План закрепляет показатели, которые определяют состояние системы в конце планового периода, устанавливает пути, способы достижения желаемых рубежей, нужные для этого ресурсы.

Основной задачей планирования в условиях рыночной экономики является обеспечение долгосрочной конкурентоспособности, прочности и устойчивости положения объекта управления на рынке. Процедура планирования позволяет

предложить первоначальный вариант решения, получить корректирующую обратную связь и предложить окончательные ориентиры для менеджеров, способных обеспечить достижение намеченных результатов.

Планирование должно отвечать следующим принципам:

- конкретность – определение четких ориентиров, позволяющих контролировать ход выполнения планов и судить о том, в какой степени решены поставленные задачи;
- принцип маржинальности – план должен быть рассчитан на достижение максимально возможных результатов;
- ориентированность во времени – каждый план должен иметь свои строго определенные границы во времени;
- гибкость – разработку альтернативных планов при высокой вероятности наступления того или иного события;
- непрерывность планирования – взаимная увязка перспективных и текущих планов и гибкое реагирование на постоянно меняющиеся условия реальной экономической ситуации;
- комплексность планов – отображение всех сторон объекта планирования;
- обязательность исполнения.

Планирование как одна из главных функций управления заключается в поиске лучшей альтернативы перспективного развития объекта управления. В свою очередь, выбранная альтернатива должна соответствовать интересам объекта управления, его возможностям (ресурсам), и должна быть рассчитана на определенный период времени (плановый период), а также определять основных лиц, ответственных за выполнение плана. Дополнительно планирование должно содействовать предупреждению ошибочных действий и уменьшению неиспользованных возможностей.

Этапы осуществления планирования представлены на рисунке 3.

Формы планирования и виды планов зависят от конкретных объектов планирования. Таким образом, по содержанию и форме проявления различают следующие **формы планирования и виды планов:**

- по масштабу прогнозирования:

- а) **макроэкономическое планирование** – развитие национальной

экономики в целом, межотраслевое и межрегиональное планирование;

б) **планирование развития отдельных комплексов национальной экономики** (агропромышленного, топливно-энергетического, инвестиционного, производственной и социальной инфраструктуры и др.);

в) **отраслевое и региональное планирование;**

г) **планирование деятельности хозяйствующих субъектов и их ассоциаций, а также отдельных производств.**

- по обязательности исполнения плановых заданий:

а) **директивное планирование** – процесс принятия плановых решений, имеющих обязательный характер. Директивное планирование имеет адресный характер и обязательно для исполнения. В качестве примера можно привести плановую экономику СССР, в современных условиях хозяйствования директивное планирование характерно в области охраны окружающей среды, обороны, социальной политики;

б) **индикативное планирование** – процесс принятия плановых решений, основанный на системе индикаторов (параметров, характеризующих эффективность экономики, занятость и качество жизни населения, рынка ценных бумаг, состояние финансов и т.д.). Индикативное планирование представляет собой наиболее распространенную во всем мире форму государственного планирования на макроуровне.

- по времени упреждения и характеру решаемых проблем:

а) **долгосрочное (перспективное) планирование** – определяют долгосрочную стратегию, план составляется на период более 5 лет. Долгосрочный план имеет программно-целевой характер;

б) **среднесрочное планирование** – осуществляется на период от 3 до 5 лет. Среднесрочный план конкретизирует цели и задачи долгосрочного (перспективного) плана;

в) **краткосрочное (текущее) планирование** – охватывает период планирования до 1 года и разрабатывается в разрезе среднесрочного плана и уточняет его показатели;

г) **оперативно-производственное планирование** – уточняет задания краткосрочного плана на более короткие отрезки времени.

- по содержанию плановых решений:

а) **стратегическое планирование** – процесс создания и претворения в жизнь программ и планов действий, и мероприятий, связанных в пространстве (по исполнителям) и во времени (по срокам), нацеленных на выполнение стратегических задач;

б) **тактическое (текущее, оперативное) планирование** – процесс создания развернутой программы производственной, хозяйственной и социальной деятельности, направленной на выполнение долгосрочной стратегии при наиболее полном и рациональном использовании всех ресурсов. Тактическое планирование охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды. Одной из форм тактического планирования является бизнес-планирование, осуществляемое для обоснования привлечения инвестиций с целью реализации стратегии предприятия или с целью реализации инновационных проектов.



Рисунок 3 – Этапы планирования

1.3 Стратегическое планирование: понятие, задачи и принципы организации

В связи с быстрым изменением экономических и социальных процессов, происходящих в обществе, колеблемости конъюнктуры на внутреннем и внешнем рынках, надобностью обеспечения константного развития общества в долгосрочной перспективе все больше усиливается на макро- и микроуровне социально-экономической системы роль стратегического планирования.

Стратегия – (от греческого слова «strategos» – «искусство развертывания войск в бою» или «искусство генерала») – заранее спланированная система действий, направленная на то, чтобы достигнуть установленных главных целей в будущем.

Стратегическое планирование – разработка стратегических решений (в форме прогнозов, проектов программ и планов), включающих в себя такие цели и стратегии поведения соответствующих объектов управления, реализация которых обеспечивает их результативное функционирование в долгосрочной перспективе, быстрое приспособление к изменяющимся условиям внешней среды.

Характерные черты свойственные стратегическому планированию (рис. 4):

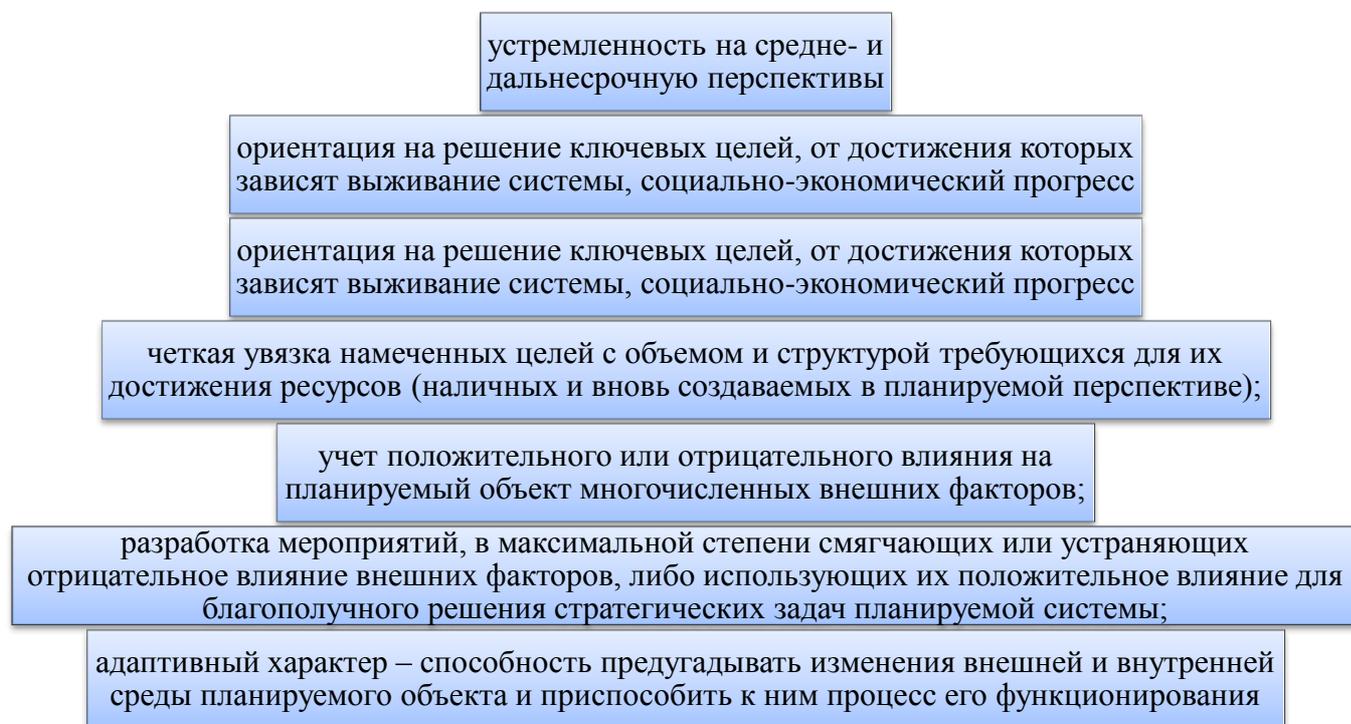


Рисунок 4 – Характерные черты свойственные стратегическому планированию

Стратегическое планирование складывается из следующих элементов, представленных на рисунке 5.

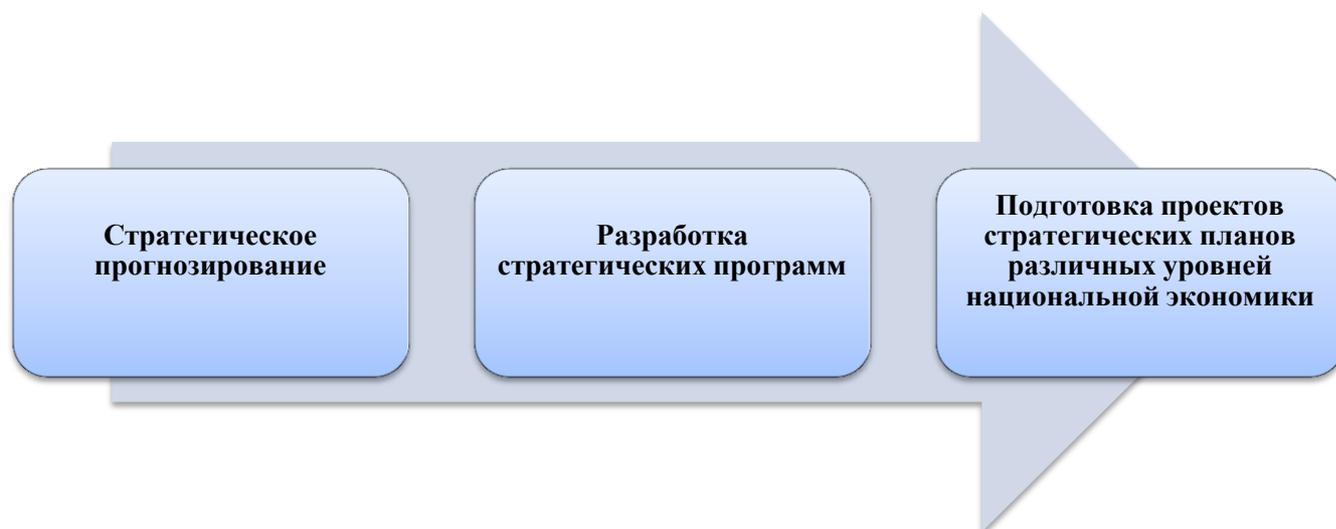


Рисунок 5 – Элементы стратегического планирования

Стратегическое прогнозирование – конфигурация плановой деятельности, заключающаяся в научном предвидении состояния объекта прогнозирования в предопределенный момент будущего, основанная либо на анализе тенденций социально-экономического развития объекта за соответствующий в прошлом этап по сравнению с периодом прогноза и экстраполяции этих тенденций, либо на применении нормативных расчетов.

Стратегическое прогнозирование реализовывает две **функции**:

- предсказательную (описательную) – очерчивание возможных или желательных перспектив, состояний объекта прогнозирования в будущем,
- предписательную (или предуказательную) – проработка проектов решений по различным проблемам планирования на основе имеющейся информации о направлениях деятельности определенных субъектов управления.

Разработка стратегических программ опирается на прогнозных разработках и устремлена на создание проектов целевых комплексных программ, решение значимых проблем развития национальной экономики страны, межотраслевых, отраслевых, региональных и локальных (на уровне хозяйствующих субъектов) проблем.

Программа – (в макроэкономическом стратегическом планировании) – научное предвидение состояния того или другого локального объекта управления

через 5, 10, 15 и более лет, опирающиеся на точное определение цели и системы мероприятий, снабжающих достижение этой цели, увязанных между собой по ресурсам, срокам исполнения и исполнителям.

Стратегическая программа – целенаправленный, разной степени директивности документ, заключающий систему согласованных по срокам, ресурсам и исполнителям социально-экономических, производственных, финансовых, научно-исследовательских, организационно-хозяйственных и прочих мероприятий, снабжающих достижение поставленной цели наиболее действенными путями и в установленные сроки.

Основой программы является цель, вокруг которой собирается комплекс всевозможных мероприятий, составляющих главное содержание программы. Единая цель разворачивается в совокупность задач, решение которых исполняется с помощью системы мероприятий, выполняемых определёнными исполнителями при установленном ресурсном обеспечении.

Цель программы – удовлетворение обусловленных общественных, в том числе рыночных, потребностей посредством надлежащего преобразования используемых ресурсов. В этой связи программный цикл обычно охватывает все стадии воспроизводственных процессов, включая производство, реализацию, потребление и накопление программного продукта.

Классификацию стратегических программ представим в таблице 4.

Заключительным этапом стратегического планирования является **подготовка проектов стратегических планов различных уровней национальной экономики.**

В процессе проектирования стратегического плана должны разрабатываться разнообразные версии развития надлежащих объектов управления для того, чтобы можно было выбрать лучший проект стратегического плана, отвечающий современным условиям хозяйствования и рыночной конъюнктуре. Однако, стоит помнить, что проект стратегического плана не подлежит безусловному исполнению, а определенную степень директивности (обязательности) приобретает после его утверждения в установленном порядке. Одним-единственным видом плана, завоевавшим силу закона в условиях рыночного хозяйства, является государственный бюджет и бюджеты субъектов Российской Федерации. При этом они достижимы в той мере, в которой планируемая конъюнктура в национальной экономике, ее

отдельных подсистемах отвечает фактически сложившейся.

Таблица 4 – Классификация стратегических программ

| Признаки | Виды стратегических программ |
|---|---|
| Отношение программных проблем к целям социально-экономического развития | - целевые - ресурсные |
| Характер программно-реализуемых проблем | - социальные и социально-экономические, ориентированные на индивида, семью, группы населения или общество в целом - политические - экономические - научно-технические - оборонные - идеологические - многоцелевые |
| Отношение к стране | - внешние (международные) - внутренние |
| Временной горизонт | - текущие (до 1 месяца) - краткосрочные (от 1 месяца до 1 года) - среднесрочные (от 1 до 5 лет) - долгосрочные (более 5 лет) |
| Степень значимости результатов | - национального значения - регионального значения - отраслевого значения - уровень хозяйствующих субъектов |
| Форма представления конечных результатов | - с качественно определенными результатами: все результаты полностью отражаются в показателе интегрального социально-экономического эффекта от реализации программы - с количественно определенными результатами: все или часть результатов не могут быть полностью отражены в показателе интегрального социально-экономического эффекта от реализации программы |
| Характер объекта программных мероприятий | - отраслевые (внутриотраслевые и межотраслевые) - региональные (освоение новых регионов, развитие регионов, реконструкция регионов) - функциональные (совершенствование экономических параметров, совершенствование специализированных функций управления, совершенствование стадий процесса производства и потребления) |
| Отношение объекта программы к административно-территориальному делению страны | - федеральные - субъектов федерации - региональные районные городские сельские |

[19]

Подводя итог, можно отметить, что в современных условиях хозяйствования стратегические планы, разрабатываемые различными субъектами управления, превращаются в инструмент определения сбалансированного согласия между субъектами федерации, хозяйствующими субъектами; возрастает стратегический характер проектирования (особенное внимание уделяется структурным преобразованиям, решению ключевых социальных и научно-технических, а также экономических проблем); повышается научная обоснованность проектов стратегических планов; предусматривается всемерная демократизация процесса планирования.

Вопросы для самопроверки:

1. Устойчивое развитие сельских территорий как объект стратегического планирования. Что они представляют собой, и какие функции как социально-экономическая система они выполняют?
2. Дайте определение системы и социально-экономической системы? Какие свойства, присущи социально-экономическим системам, необходимые учитывать при их исследовании?
3. Что понимается под устойчивым развитием сельских территорий? В каких нормативных документах нашла свое отражение реализация принципа устойчивого развития территорий, в том числе и сельских?
4. Дайте определение планированию, и каким принципам должно оно отвечать?
5. Охарактеризуйте основные этапы планирования.
6. Какие формы планирования и виды планов вы знаете?
7. Чем отличается стратегическое планирование от других видов планов?
8. Назовите элементы стратегического плана.

2 МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

План лекции:

2.1. История становления стратегического планирования как науки и практики

2.2. Объект и предмет стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий

2.3. Система методологии стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий

2.4. Методика и методы стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий

2.1. История становления стратегического планирования как науки и практики

Мировой экономический кризис, разыгравшийся в 1930-е годы, а также успешный опыт планирования в СССР усилили интерес к этому процессу.

Изначально планы на макроуровне охватывали только финансово-бюджетную и денежно-кредитную сферы и отражались в национальных бюджетах, составляемых министерствами финансов. Более развитая система национального планирования в ряде индустриальных стран была создана в послевоенный период. В это время значительно расширилась его сфера – планы стали охватывать не только бюджет, но и материальное производство; а также получило развитие внутрифирменное планирование.

Система долгосрочного планирования, существовавшая на Западе до 70-80-х годов 20 века, почти целиком соответствовала принятому в Советском Союзе методу «планирования от достигнутого уровня». Главное отличие социалистического планирования от капиталистического состояло в том, что основными ориентирами для социалистических предприятий являлись заданные сверху объемы производства, а не объемы продаж, как в рыночной экономике.

Во Франции общегосударственные планы разрабатываются Генеральным комиссариатом по плану с 1946 г. Первый государственный план получил название от имени основателя французской системы планирования «пола Монне».

В Японии послевоенным восстановлением экономики занимался

правительственный совет по экономическому планированию, разрабатывающий планы социально-экономического развития. Они предусматривают решение самых значимых и неотложных проблем, стоящих перед страной в тот или иной конкретный период её развития. Стоит отметить, что в Японии система стратегического планирования на уровне фирм возникло раньше, чем у американских и западноевропейских компаний. Они используют различные виды стратегий, выбор которых определяется характером продукции, объемом необходимых инвестиций, величиной расходов на товародвижение. Одной из стержневых стратегий в японских компаниях считается стратегия инновации, заставляющая переориентироваться фирму на производство продукции, требующей передовой, новейшей технологии и способствующей повышению уровня конкурентоспособности. У успешно работающих японских компаний новые товары, разработанные за предыдущие 5 лет, занимают 21% от общего объема продаж и приносят им 23% прибыли.

Характер планирования у японских фирм зависит от структуры фирмы. Так, в специализированной фирме с узким ассортиментом выпускаемой продукции упор производится на проработку структуры фирмы и обоснование новых инвестиционных проектов. В системе долгосрочного планирования – на объем продаж, темп роста, массу прибыли и долю рынка. Основными проблемами для них являются конкуренция и капиталовложения. Период планирования, как правило, составляет пять лет, а прогнозирование охватывает длительный период на перспективу. В диверсифицированной фирме главная задача планирования состоит в координации деятельности производственных отделений. Стратегические идеи и планы, как правило, поступают от средних уровней управления или из отделений. В качестве целей для производственных отделений диверсифицированные фирмы устанавливают: объем продаж, прибыль, прибыль на единицу объема продаж, доля на рынке. Основная проблема диверсифицированной фирмы заключается в разработке новых продуктов и определении номенклатуры выпускаемой продукции.

В Южной Корее государственное планирование началось в 1954 г. с так называемого плана Натана, разработанного при участии экспертов ООН. В начале 1960-х годов экспертами Агентства международного развития была разработана долгосрочная программа развития экономики Южной Кореи, опирающаяся на рекомендации Международного валютного фонда (МВФ). В программе намечалось всемерное укрепление связей с рынками ведущих промышленно развитых стран; включение экспортного сектора экономики в систему международного разделения

труда; приоритетное инвестирование в конкурентоспособные отрасли; поддержание внутреннего потребления на минимальном уровне; контроль государства над производством. Программа предусматривала выполнение пятилетних планов. В седьмом пятилетнем плане основными приоритетами являлись: стимулирование НТП, развитие наукоёмких отраслей, повышение конкурентоспособности экспортной продукции, открытость экономики. Особое внимание в государственных планах Южной Кореи придается поддержке крупных финансово-промышленных групп (ФПГ). Динамичный рост ФПГ, ориентация на внешний рынок способствовали их превращению в транснациональные корпорации (ТНК) [19].

В экономике Китая государственный сектор сочетается с рыночным сектором, при этом в первом директивное планирование сохранено, но его жесткость существенно ослаблена. В результате двухсекторная экономика регулируется в одном случае планом, в другом – рынком. Такое сочетание обеспечило в Китае феноменальные экономические результаты и существенное улучшение всех показателей развития.

Стратегическое планирование в отличие от долгосрочного, возникло в 60-х годах и имеет совершенно другую историю развития. Стимулами к его появлению были насыщение рынка и замедление роста ряда фирм, а также то, что долгосрочное планирование, основанное на экстраполяции прошлых тенденций, стало небезопасным. Стратегическое планирование более многогранное, сложное и требует больше времени. Однако первые его результаты оказались разочаровывающими, поскольку новые стратегии не приносили немедленных результатов, а затраты на них оказались больше, чем ожидалось. Ярким и доказательным примером такого регресса является опыт министра обороны США Р. Макнамары, введшего систему ППБ (планирование – программирование – составление бюджета). Покамест Макнамара мог показывать сопротивление планированию благодаря своим личным качествам и поддержке, оказываемой ему президентами Кеннеди и Джонсоном, система ППБ использовалась, хотя и неохотно, в министерстве. Как только Макнамара покинул пост, сдерживавшиеся силы инерции и сопротивления приступили к трансформации планирования в давний политический процесс составления бюджета.

Из-за данных трудностей признание стратегического планирования в отличие от долгосрочного планирования, шло тихо. Чуть более чем через 10 лет после своего появления стратегическое планирование начало привлекать широкое внимание и использоваться фирмами. За данный период опыт Макнамары был

воспроизведен большим числом коммерческих фирмам, где стратегическое планирование «выродилось» в долгосрочное планирование или составление бюджета. К примеру, нынешний ведущий практик стратегического планирования американская компания «Дженерал Электрик» два раза пыталась применить этот опыт неудачно, прежде чем был успешно внедрен процесс, использующийся в настоящее время общим руководством фирмы.

В конце 60-х годов экономическая обстановка во многих развитых странах поменялась. С увеличением кризисных явлений прогнозы на основе экстраполяции начали все чаще расходиться с реальными цифрами. Вскрылся тот факт, что простое долгосрочное планирование не всегда работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и жесткой конкуренции. В этой связи обычное долгосрочное планирование сменилось на стратегическое планирование. Существенным в стратегическом планировании является не только анализ внутренних резервов, но и анализ внешних конкурентных сил, и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики предприятия. Стратегическое планирование соединило в себе маркетинговое и традиционное долгосрочное планирование.

Методы стратегического управления первой разработала консультационная фирма «Мак-Кинси» в США в начале 70-х годов 20 века. Они были применены на практике в компаниях «Дженерал Электрик», «Кока-кола», ИБМ, а через 10 лет данные методы использовались уже половиной крупных американских корпораций.

Сегодня общепринятыми прородителями стратегического планирования по праву считаются Альфред Д. Чандлер, Кеннет Эндрюс и Игорь Ансофф. Как учебная дисциплина стратегическое управление начало формироваться после выхода в 70-х-80-х годах книг Р. Румелта «Стратегия, структура и результат» и «Конкурентные стратегии» М. Портера.

Отечественная школа долгосрочного и стратегического планирования имеет обширную историю, связанную с особенностями экономической системы. Начиная с конца 20-х годов, народное хозяйство страны в целом и отдельные регионы развивались по пяти- и семилетним планам, первым из которых стал план ГОЭЛРО – план электрификации европейской части страны. Из региональных планов известными стали планы по программе «Большая Волга», по развитию Урало-Кузнецкого комбината, Ангаро-Енисейская программа. Для справки: в 1923-1924 гг. в СССР было создано 28 и принято 19 отраслевых программ развития экономики.

Стратегические решения принимались на уровне Правительства СССР и союзных республик, Госплана СССР и различных министерств (а не на уровне предприятий). Можно с уверенностью сказать, что принимаемые решения действительно были стратегическими, так как имеют в виду не только количественное, но и качественное изменение состояния предприятий, отраслей, республик и областей. В бывшем СССР имела общегосударственная система планирования, пронизывающая сверху донизу деятельность всех субъектов управления и хозяйственных органов, строго упорядочивающая все стороны их жизнедеятельности. Планам всех уровней и временных горизонтов давалась сила закона, а виновные в невыполнении их заданий наказывались административно и экономически [19].

В советских научных кругах определились два основных подхода к планированию: генетический, основанный на экстраполяции выявленных тенденций (создатели – Н.Д. Кондратьев, В.Г. Громан, В.А. Базаров), и телеологический, опирающийся на постановку плановых целей и задач, определение натуральных и стоимостных показателей объема выпуска продукции, показатели материально-технического снабжения, размеры и направления инвестиций (создатели – Г.И. Кржижановский, В.Е. Мотылев, С.Г. Струмилин). В рамках телеологического подхода планирование деятельности были утверждены жестко централизованная система ценообразования, и система нормативного распределения прибыли. Исполнение планов жестко проверялось посредством административно-командного управления. Такие меры содействовали формированию пассивного отношения к процессу планирования со стороны предприятий [15].

Решение важнейших экономических задач стратегического масштаба во время Великой Отечественной войны предначертало интенсивное развитие плановой науки в советской России. Существенные изменения относились, в первую очередь, к организационной структуре системы планового управления экономикой: в 1941 г. был образован Государственный комитет обороны, функция которого состояла в централизованном распределении всех ресурсов. В послевоенный период была успешно реализована программа восстановления народного хозяйства, основанная на использовании методов централизованного планирования как хорошо себя зарекомендовавших в условиях чрезвычайных ситуаций. Наравне с этим советские ученые-экономисты пробовали искать решение вопросов преодоления хозяйственных трудностей в организационном

переустройстве планового хозяйства. В данный период времени совершаются первые попытки применения математических методов при решении задач оптимального планирования.

В 1950-х гг. на основании трудов Л.В. Канторовича и В.С. Немчинова разработана методология общественных оценок в системе плановых счетов, нужная для составления народнохозяйственного плана, разнообразные модели планового хозяйства и другое.

Рост масштабов производства затруднил директивной системе выполнение интегрирующей функции, в связи с чем в 1960-е гг. в СССР восстановились научные разработки в области долгосрочного планирования. В это время была разработана концепция системы оптимального функционирования экономики (СОФЭ). Наряду с ней значительный вклад в развитие теории долгосрочного планирования внесли работы таких ученых как А. Аганбегяна, А. Анчишкина, В. Дадаяна, Б. Смехова, Ю. Яковца и др.

С началом экономических реформ 90-х годов прошлого столетия рухнула советская система планирования, и долгое время страна находилась в режиме оперативного регулирования, что, привело к ухудшению ее экономических показателей. В современных условиях хозяйствования вопросы планирования российской экономики становятся все более актуальными, так как разрушаются надежды на всецелое рыночных законов. Так, в развитых странах сейчас наряду с рыночными регуляторами широко применяют систему государственного регулирования экономики, включающую централизованное прогнозирование, планирование и программирование социально-экономических процессов.

2.2. Объект и предмет стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий

Экономически устойчивые и социально развитые сельские территории являются гарантом постоянства, самостоятельности и продовольственной безопасности государства. В этой связи вектор их развития должен стать приоритетным направлением национальной политики по устойчивому развитию.

Устойчивое развитие сельских территорий – целенаправленный процесс долговременного (непрекращающегося) развития с сохранением этой

способности в будущем, с качественным и справедливым градиентом развития в экономической, экологической и социальной сферах жизнедеятельности. Сутью этого явления является гармония как соотношение качественных различий, но взятых как единое целое: экологобезопасного хозяйствования на селе с целью обеспечения населения страны полезным (органическим) и доступным продовольствием при неизменном повышении качества жизни сельских жителей с сохранением для будущих поколений природы, культуры, традиций, среды обитания с разумным государственным участием, вовлечением институтов регионального и местного управления. Сельское развитие, безусловно, предполагает, экономический рост и рост качества человеческого капитала сельских сообществ [25].

Социально-экономическую политику по развитию сельских территорий следует рассматривать как сферу взаимной ответственности государства, муниципалитетов, науки, бизнеса и гражданского общества за обеспечение достойного качества жизни людей, а качество жизни – как критерий эффективности государственного регулирования сельского развития.

Предметом науки стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий является – изучение возможностей использования в развитии сельских территорий стратегических прогнозов, планов, разработка и совершенствование методологии и методики разнообразных проблем стратегического планирования, а также его организация (рис. 6).

Объект стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий – уровень развития сельских территорий с позиции их будущего состояния в ближней и долгосрочной перспективах.

Особенностью стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий является зависимость стратегического планирования на муниципальном уровне от решений вышестоящих уровней власти. В свою очередь, системный подход здесь позволит обнаружить критические переменные и ограничения в их взаимосвязях и разработать взаимно приемлемые планы, выработать организационно-экономические решения, выгодные как для составных элементов, так и для всей системы в целом.

В современных условиях эффективность стратегических планов

устойчивого развития сельских территорий предопределяется степенью реализации специфического потенциала этих территорий. При этом он определяется объемом используемых ресурсов, их структурой, качеством, степенью использования. Результативность стратегического планирования оценивается, главным образом, с позиции повышения конкурентоспособности сельских территорий во внутрисельском пространстве.

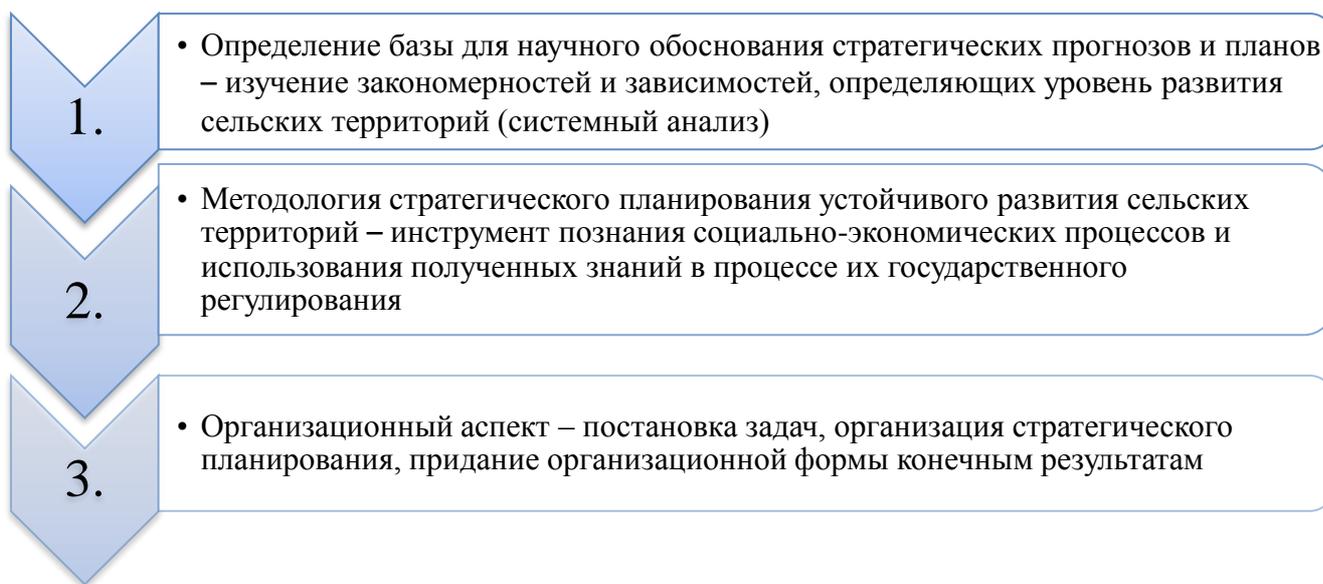


Рисунок 6 – Предмет стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий

К основным видам ресурсов сельских территорий относятся:

- человеческие;
- природно-сырьевые;
- финансовые;
- инвестиционные;
- материально-технические;
- земельные;
- имущественные;
- инфраструктурные;
- организационные;
- информационные;
- научные;
- правовые;
- предпринимательские.

2.3. Система методологии стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий

В широком смысле методология стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий – это органическое единство теории познания, аналитического, логического, системного, прогнозного и оценочного подходов к разработке целей, концепций, программ и планов развития объекта управления, в частности сельской территории.

Методологической базой стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий является системный и ситуационный подходы (рис. 7).

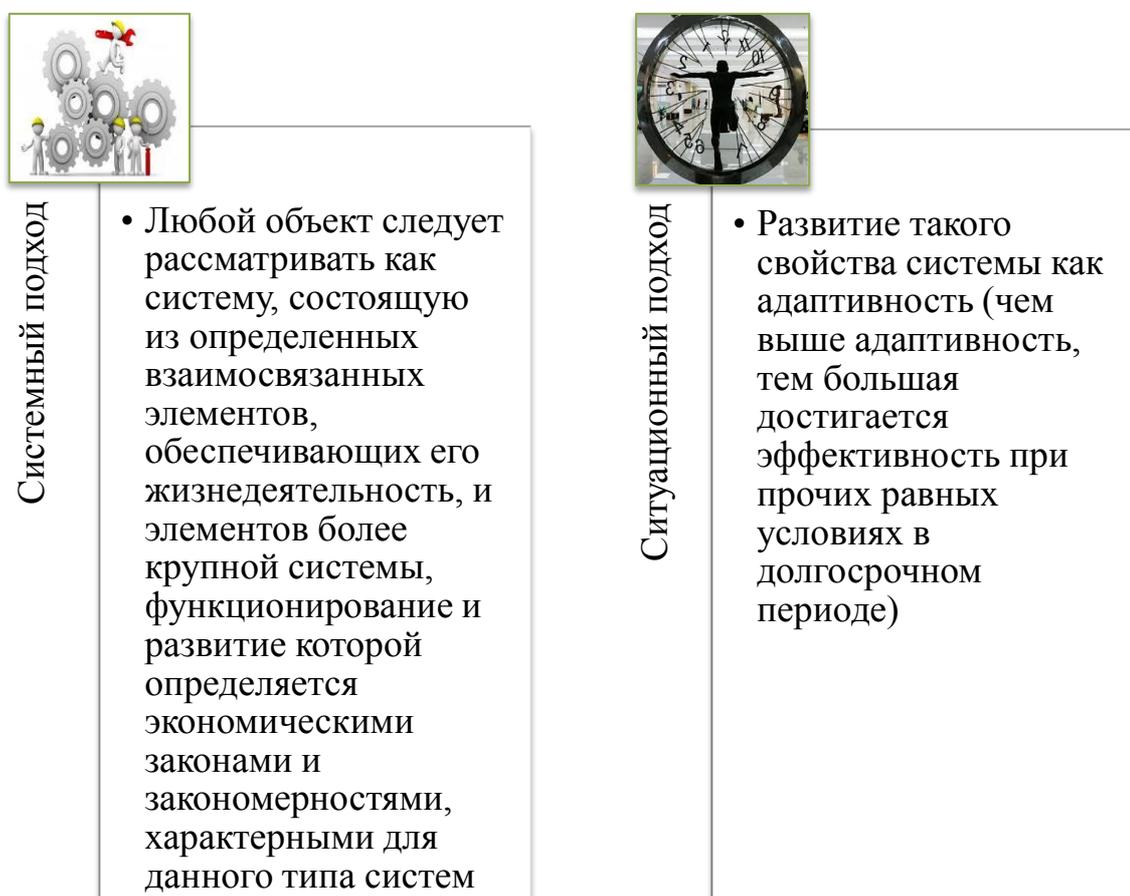


Рисунок 7 – Методологическая база стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий

Системный подход с позиций исследования стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий представляет собой методологию комплексного рассмотрения структуры взаимосвязей сельской территории во

внутренней и внешней среде. Сельская территория как объект управления рассматривается в виде совокупности взаимосвязанных элементов (компонентов системы). Системный подход также является необходимым условием применения различных методов математического моделирования и прогнозирования развития сельской территории. Для исследования планирования стратегической деятельности сельской территории в рамках системного подхода также используются различные средства, такие как графические, матричные, средства сетевого анализа и т.п.

Основные свойства систем представлены на рисунке 8.



Рисунок 8 – Основные свойства систем

В настоящее время ключевыми становятся задачи обеспечения гибкости и адаптивности сельской территории, формирования способности экономических агентов быстро и адекватно реагировать на вызовы времени, в том числе и на кризисные явления, и создавать устойчивость (**ситуационный подход**). А

главным фактором социально-экономического развития сельских территорий становится не наличие ресурсов, а эффективность их использования.

Ситуационный подход к стратегическому планированию является вероятностным подходом, который зависит от случайностей, обстоятельств, в целом от ситуации. Ситуационный подход дает возможность диагностировать ситуации с целью решения основных задач, проводить формулировку целей, изучать характеристики и факторы соответствующих ситуаций, влияющих на процесс принятия решений в управлении.

Стратегическое планирование устойчивого развития сельских территорий должно исходить из определенных принципов:

- обоснованный и сознательный выбор целей и стратегии развития сельской территории;
- постоянный поиск новых форм и видов деятельности, для повышения конкурентоспособности системы;
- обеспечение соответствия между системой и внешней средой, управляющей и управляемой подсистемами и элементами данной системы;
- индивидуализация стратегии, где каждая сельская территория имеет свои особенности, обусловленные сложившейся структурой и составом ресурсов;
- ясное организационное разделение задач стратегического планирования от задач оперативного планирования.

2.4. Методика и методы стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий

Методика стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий – это совокупность методов, приемов разработки, обоснования и анализа прогнозов, стратегических программ и планов всех уровней и временных горизонтов, системы расчетов плановых показателей, их взаимной увязки.

Метод стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий – конкретный способ, технический прием, с помощью которого решается какая-либо проблема планирования, рассчитываются числовые значения показателей прогнозов, стратегических программ и планов.

Для разработки прогнозов, программ и планов используется несколько методов (рис. 9).



Рисунок 9 – Методы стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий

Экспертные методы используются преимущественно при решении неструктурированных и слабоструктурированных проблем.

Социально-экономический анализ – это всестороннее изучение социально-экономической действительности, изучение внутренних связей и зависимостей явлений с целью выявления прогрессивных тенденций развития и возможностей совершенствования общественных отношений и производства в социально-экономических системах регионов. Этот метод используется при решении проблем всех классов.

Балансовый метод – совокупность приемов, используемых для обеспечения согласования взаимозависимых показателей.

Разрабатываемые в процессе стратегического планирования балансы можно классифицировать по следующим признакам:

1. По стадии планирования:
 - а) прогнозные балансы;
 - б) плановые балансы;
 - в) отчетные балансы;
2. По сроку действия:
 - а) текущие балансы;
 - б) перспективные балансы;
3. По назначению:
 - а) материальные балансы;
 - б) трудовые балансы;
 - в) финансовые балансы.

Нормативный метод основан на определении и использовании системы прогрессивных норм и нормативов, учитывающих мероприятия по повышению технического и организационного уровня производства, по использованию сырья и материалов, повышению производительности труда. Метод используется при составлении всех планов развития социально-экономических систем, следовательно для каждого раздела плана должна быть сформулирована своя нормативная база.

Норма – научно-обоснованная мера необходимых затрат ресурсов на изготовление единицы продукции заданного качества.

Норматив – это научно-обоснованное соотношение в пропорциях, наиболее простое количественное выражение социально-экономических связей, которое охватывает две величины: расход материалов на единицу продукции и

потребляемые продукции на душу населения.

Все нормативы, применяемые в стратегическом планировании должны быть прогрессивными и реальными, учитывать достижения НТП, организационно-технологические и социально-экономические ограничения конкретного периода.

Всю совокупность норм и нормативов можно разбить на группы:

- а) нормы и нормативы, отражающие потребление услуг населением;
- б) экономические нормативы;
- в) нормы и нормативы, используемые в технико-экономических расчетах.

Факторный метод основан на количественной оценке роли отдельных факторов в динамике изменений величины обобщающих показателей.

Экономико-математические методы – специфические приемы анализа социально-экономических систем, равновесия экономики, прогнозирования экономического роста.

Решение комплексных проблем, связанных с разработкой стратегических планов развития производственных систем на различных уровнях, обеспечивается перспективным комплексным анализом. Современным инструментом стратегического планирования является **система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard)**, позволяющая связать стратегические блоки планирования причинно-следственной цепочкой и осуществлять контроль за реализацией стратегии.

Для составления стратегических планов необходимо провести тщательный стратегический анализ, в котором акцент делается на качественных и содержательных аспектах. Количественным методам здесь отводится подчиненно-вспомогательная роль. Представленные результаты должны отвечать требованиям наглядности и простоты.

Наиболее распространенными методами стратегического анализа являются:

- матрицы Бостонской консультативной группы (БКГ), компании «Мак-Кинси», «Мак-Кинси 7-S», модель PIMS;
- SWOT-анализ;

- составление профиля среды;
- стратегический стоимостной анализ.

Более подробно методы стратегического анализа будут изучены в последующих параграфах.

Вопросы для самопроверки:

1. Перечислите этапы становления стратегического планирования как науки и практики.
2. Какие два основных подхода к планированию сформировались в советских научных кругах?
3. Каких ученых-экономистов считают прородителями стратегического планирования?
4. Дайте определения предмета и объекта науки стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий.
5. Какие основные виды ресурсов сельских территорий Вы можете перечислить?
6. Что является методологической базой стратегического планирования устойчивого развития сельских территорий?
7. Обоснуйте сущность системного и ситуационного подходов в стратегическом планировании.
8. Какими основными свойствами должна обладать система?
9. Из каких принципов исходит стратегическое планирование устойчивого развития сельских территорий?
10. Какие методы используются для разработки стратегических прогнозов, программ и планов? Кратко опишите их суть.

3 ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ КОМПОНЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ

План лекции:

3.1. Целеполагание как базовый элемент логики стратегического планирования. Требования к стратегическим целям, их классификация

3.2. Стратегический анализ факторов внешней среды (макросреды). PEST-анализ. Стратегический анализ факторов внешней среды (микросреды). SWOT-анализ. Стратегический анализ факторов внутренней среды. SNW-подход

3.3 Выбор стратегии социально-экономической системы и условия успешной ее реализации

3.1 Целеполагание как базовый элемент логики стратегического планирования. Требования к стратегическим целям, их классификация

Целеполагание имеет множественную интерпретацию в отечественной и зарубежной литературе по стратегическому управлению. Так, одни исследователи отдают предпочтение качественным характеристикам целеполагания, другие, количественным.

Целеполагание – процесс выбора генеральной цели и (или) совокупности целей с определением параметров допустимых отклонений в соответствии с назначением системы, стратегическими директивами и характером поставленных задач.

Стратегическое видение – это взгляды руководителей социально-экономической системы, в частности сельской территории, на долгосрочный курс.

Миссия – (в широком смысле слова) смысл существования системы на данном этапе; (в узком смысле слова) утверждение, раскрывающее смысл существования системы, в котором раскрывается отличие данной системы от других.

Ф. Котлер определил следующие **факторы реализации миссии**:

- история системы, в процессе которой выработывалась ее философия;
- существующий стиль поведения и способ действия руководителей данной

системы;

- состояние окружающей среды системы;
- наличие ресурсов, которые могут быть использованы для достижения цели;
- отличительные особенности, которыми обладает организация.

Виды миссий представлены на рисунке 10.

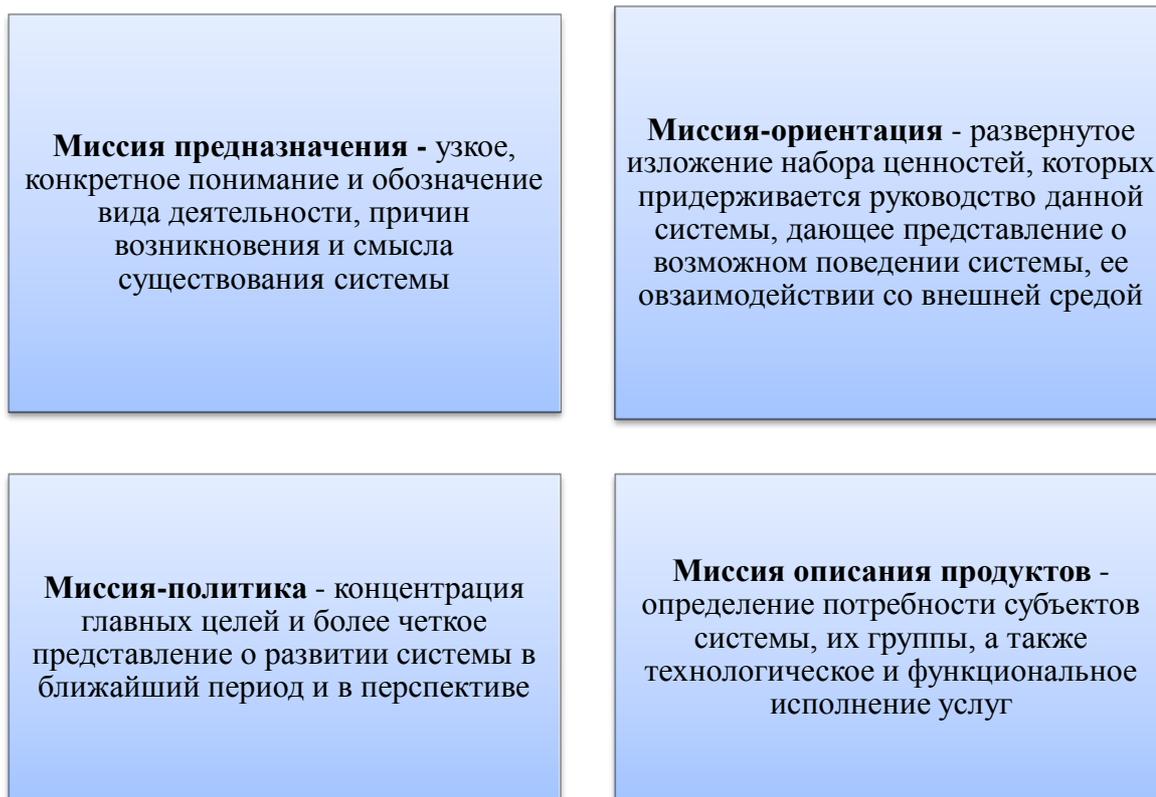


Рисунок 10 – **Виды миссий**

Содержание миссии должно определяться в простой и удобной для восприятия форме и включать в себя основные характеристики деятельности системы, отражать влияние внешней среды на систему.

Формулирование миссии и целей идут параллельно.

Цели могут быть поставлены перед системой в целом, перед ее структурными подразделениями, а также перед конкретными исполнителями. Схема достижения стратегических целей показана на рисунке 11.

Поскольку такая социально-экономическая система, как сельская

территория, не может быть сосредоточена на единственной цели, а должна определить несколько наиболее значительных ориентиров действий, можно выделить следующие ключевые показатели, в рамках которых система определяет свои цели (рис. 9). Стоит отметить, что использование конкретных показателей целеполагания существенно различается в зависимости от страны, где расположена система. Так, В США и Великобритании основными показателями целеполагания являются финансовые показатели – доход на капитал, акцию и снижение издержек, в Японии – объем продаж и массы прибыли, вознаграждение наемного персонала, производительность труда, тип предприятия и его величины.

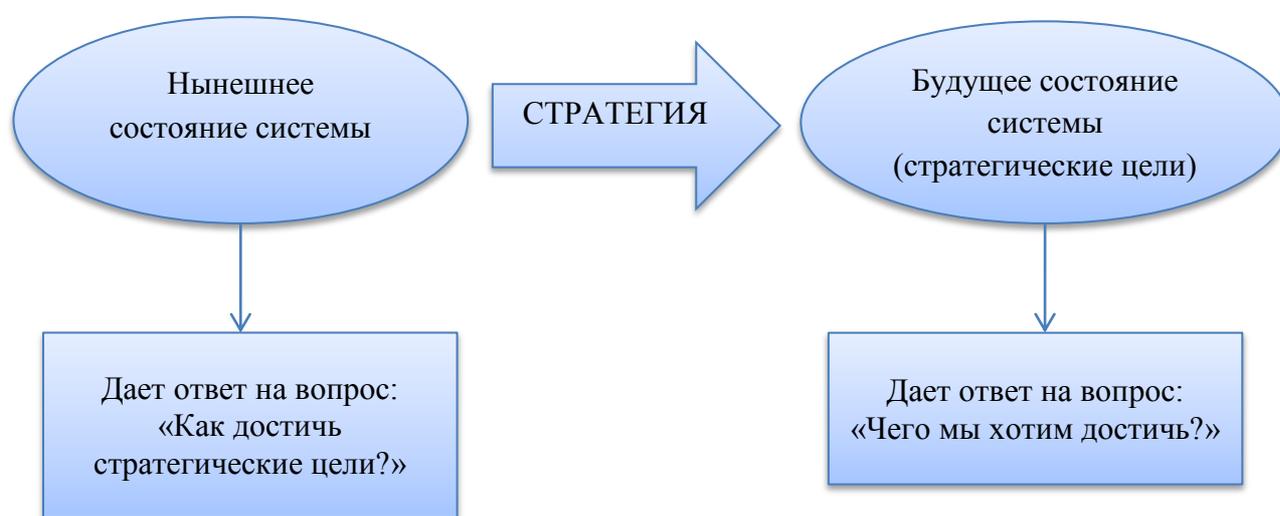


Рисунок 11 – Схема достижения стратегических целей

Сформулированные стратегические цели должны удовлетворять ряду требований, которые можно считать ограничениями на процесс целеполагания.

Можно выделить следующие ключевые пространства, в рамках которых система определяет свои цели (рис. 12).

К стратегическим целям предъявляются определенные требования, они должны быть ясными, четкими, однозначно понимаемыми и сформулированными в терминах, отражающих перспективное состояние системы.

Стратегические цели обычно устанавливаются на длительные временные промежутки (горизонт планирования – 5 лет).



Рисунок 12 – Ключевые пространства, в рамках которых система определяет свои цели

SMART-характеристика цели – отличительная черта цели (specific – ясность и точность; measurable – измеримость количественная оценка; achievable – достижимость; related – соотносимость со стратегией; time-Bound – временная определённость).

Цели будут существенной частью процесса стратегического планирование только в том случае, если руководство правильно их сформулирует, затем результативно их институционализирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей системе.

Стратегические цели обуславливаются спецификой объекта управления. Для коммерческой организации они могут заключаются в достижении конкретных рубежей на рынке, в инновационной активности, в повышении прибыльности, эффективности производства и управления; для сельской территории – цели имеют социальный характер и характеризуют повышение

уровня жизни населения.

Существуют различные классификационные признаки стратегических целей региональных систем:

1. Содержание деятельности – экономические, организационные, социальные, технические, научные;
2. Временной период – стратегические, тактические; оперативные;
3. Функциональность – производственные, кадровые, инновационные, маркетинговые, финансовые, сбытовые, снабженческие;
1. Измеримость – количественные, качественные;
2. Приоритетность – основные, побочные;
3. Иерархия – высшие, подчиненные.

Формулировка целей должна отражать сведения о содержании, размерах, временных и пространственных параметрах, персональной привязке.

Для отображения взаимосвязей целей формируется «дерево целей», состоящее из двух-трех уровней (1-й уровень – ключевой результат, 2-ой уровень – подцели по областям хозяйственной деятельности, 3-й – краткосрочные задачи по их достижению).

3.2 Стратегический анализ факторов внешней среды (макросреды). PEST-анализ. Стратегический анализ факторов внешней среды (микросреды). SWOT-анализ. Стратегический анализ факторов внутренней среды. SNW-подход

Стратегические цели всегда достигаются при определенных ограничениях, заданных условиями внутренней и внешней среды. В связи с этим, следующим **этапом стратегического планирования является изучение внешних и внутренних факторов** (рис. 13).

Цель анализа внешней среды – мониторинг и анализ явлений, неподконтрольных социально-экономической системе, которые могут повлиять на потенциальную эффективность её стратегии. Цель анализа внешней среды – исследование ситуации в отрасли и условий конкуренции в ней (определение ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе).

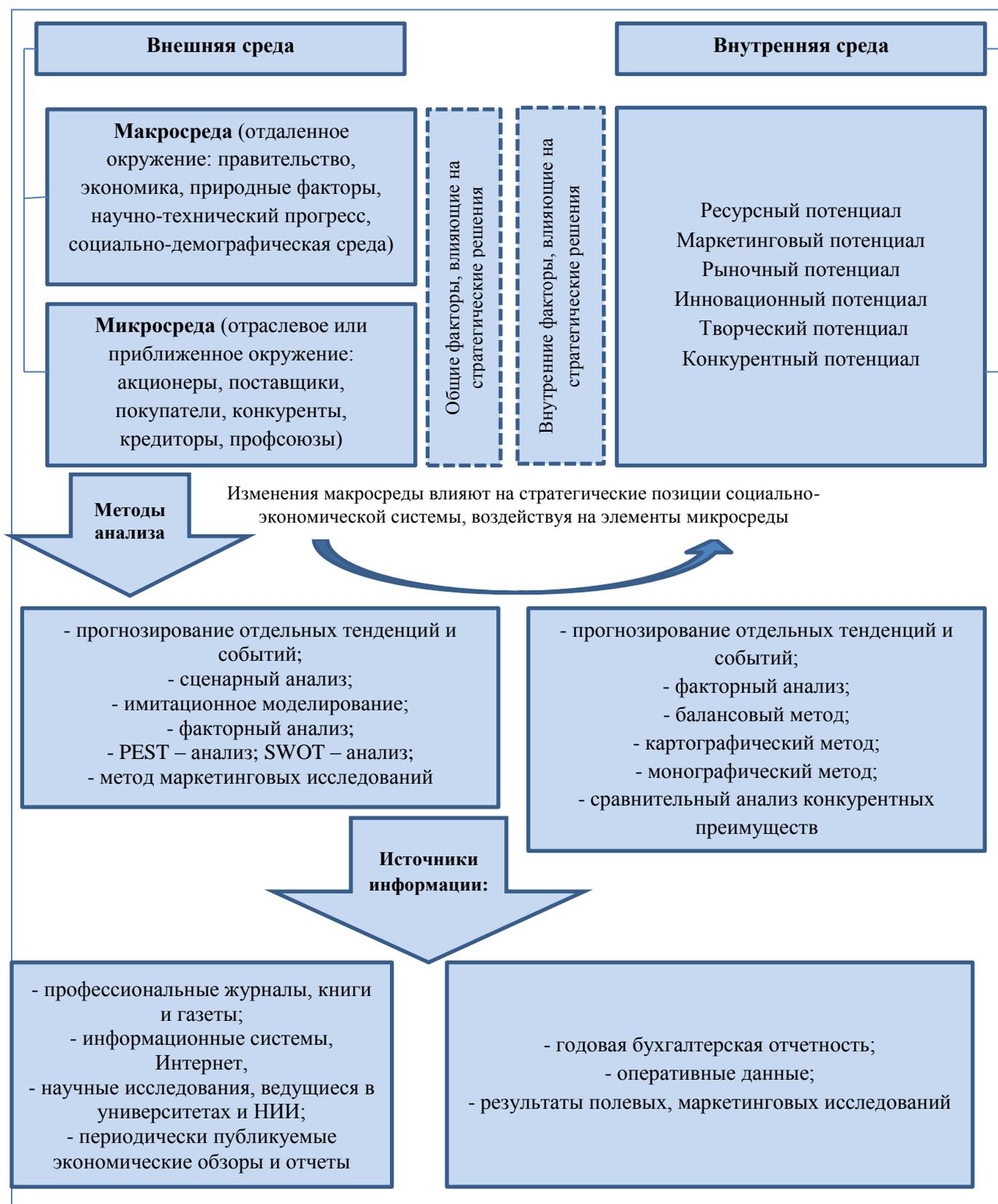


Рисунок 13 – Методы анализа и источники информации внешней и внутренней среды социально-экономической системы

PEST-анализ – (в переводе с английского: political-legal (политико-правовые), economic (экономические), sociocultural (социокультурные), technological forces (технологические факторы)) – определение состояния каждого фактора и тенденций изменений дальнейшей внешней среды системы.

Результаты PEST-анализа представляются в форме таблицы (табл. 5).

Таблица 5 – PEST- анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии предприятия на перспективу

| Политические и правовые факторы внешней среды (political-legal): | | P | Экономические факторы внешней среды (economy): | | E |
|---|--|----------|--|--|----------|
| 1. | Какие политические процессы, происходящие в обществе, могут повлиять на исследуемую деятельность? | | 1. | Общая характеристика экономической ситуации в стране, ожидаемый темп изменения ВВП, объема продукции в отраслях? | |
| 2. | Какие законы и постановления, способные повлиять на исследуемый бизнес, могут быть приняты в ближайшем будущем? | | 2. | Каковы изменения отраслевой структуры экономики? | |
| 3. | Какие финансовые и налоговые инструменты государства могут повлиять на рентабельность исследуемого бизнеса? | | 3. | Каков ожидаемый уровень инфляции? | |
| 4. | Каким образом ведется контроль отрасли со стороны государства, степень государственного влияния, включая долю государственной собственности? | | 4. | Насколько доступен кредит, каково изменение стоимости кредитов? | |
| 5. | Каковы отношения исследуемой системы с правительством и федеральной властью? | | 5. | Как может повлиять изменение курсов валют? | |
| 6. | Какова степень государственного регулирования конкуренции в исследуемой отрасли? | | 6. | Как изменяется уровень доходов населения и размер сбережений? | |
| | | | 7. | Какие изменения в экономике способны отрицательно повлиять на развитие рынка и спроса? | |
| | | | 8. | Какое предполагается изменение уровня безработицы? | |
| Социальные и культурные факторы внешней среды (sociocultural): | | S | Технологические факторы внешней среды (technological forces): | | T |
| 1. | Каковы изменения в базовых ценностях общества? | | 1. | Какова государственная технологическая политика? | |
| 2. | Каковы изменения в уровне и стиле жизни, обычаях и привычках? | | 2. | Каковы значимые тенденции научно-технического прогресса? | |
| 3. | Каковы изменения в отношении к работе и отдыху? к образованию? | | 3. | Оценка скорости изменения и адаптации новых технологий? | |
| 4. | Возрастание интереса населения / общества к социальным проблемам? | | 4. | Какова динамика техногенных катастроф? | |
| 5. | Какие изменения в позиции покупателей могут повлиять на спрос? | | 5. | Могут ли иметь место изменения бюджетов на НИОКР? | |

| Социальные и культурные факторы внешней среды (sociocultural): | | Технологические факторы внешней среды (technological forces): | |
|--|--|---|---|
| 6. | Изменение отношения к корпоративным ценностям? | 6. | Какие технологические изменения имеют существенное значение для продукта организации? |
| 7. | Каковы демографические изменения? | 7. | |
| 8. | Каковы изменения структуры доходов? | | Какие технологии могут представлять угрозу для деятельности исследуемой организации? |
| 9. | Каковы экологические изменения? | | |
| 10. | Какие используемые процессы и сырьевые материалы создают угрозу для здоровья или окружающей среды? | | |
| 11. | Каково требование контроля за загрязнением окружающей среды? | | |

Для анализа конкурентного окружения применяется **модель Портера (модель пяти сил конкуренции)** (рис. 10). Используя данную схему необходимо сначала оценить количество конкурентов и их возможности, темпы роста рынка, его емкость, состояние основных фондов, материально-технической базы производства, географические характеристики рынка, степень дифференциации продукции, определить конкурентные позиции основных фирм/стратегических групп и выполнить прогноз вероятных действий конкурентов в будущем.

Далее выполняется **оценка возможности появления новых конкурентов внутри отрасли** – характеристика величины входных и выходных барьеров в денежном эквиваленте, возможности доступа к технологии и ноу-хау внутри отрасли; доступа к эффективным и выгодным каналам распространения продукта; приверженности к товарным маркам и предпочтения потребителей; готовности компаний, работающих на рынке, охранять свои позиции; политики государственного регулирования.

Затем оцениваются угрозы со стороны заменителей товара или услуги (выявление продукции, которая выполняет те же функции, что и продукция, выпускаемая данной отраслью; соотношение параметров цена/качество товаров - субститутов; характеристика силы заменителя) и проводится оценка конкурентной силы поставщиков основных ресурсов (концентрация поставщиков основных ресурсов, степень дифференциации и уникальности их продукции, наличие заменителей потребляемых ресурсов; издержки, связанные с переключением на другого поставщика; значимость рассматриваемой отрасли для поставщика; угроза интеграции вперед по цепочке ценностей со стороны поставщиков).



Рисунок 14 – Пять сил Портера, влияющих на степень интенсивности конкуренции

В завершении оценивается конкурентная сила покупателей (концентрация потребителей, их количество и объем закупок; степень стандартизации и дифференциации продукции, приобретаемой потребителем; возможность покупателей осуществить вертикальную интеграцию назад; степень влияния цены приобретаемой продукции на себестоимость продукции потребителя; прибыльность отрасли фирмы-покупателя; степень организации потребителей; значимость приобретаемого продукта для обеспечения необходимого уровня качества товаров фирмы – покупателя).

SWOT-анализ – (в переводе с английского strength – сила (S), weakness – слабость (W); opportunity – возможность (O), threat – угроза (T)) – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды системы и разделении их на четыре категории: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности

(O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом).

Состав оценочных показателей внутренней среды системы зависит от вида стратегии и ее конкретного содержания.

SNW-подход – (в переводе с английского Strength – сильная позиция), Neutral – нейтральная позиция, Weakness – слабая позиция) – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении сильных и слабых сторон системы.

3.3 Выбор стратегии социально-экономической системы и условия успешной ее реализации

При стратегическом выборе важно учесть наибольшее количество вариантов развития системы (табл. 6).

Таблица 6 – **Выбор стратегии системы**

| Область деятельности | Инструменты разработки стратегии | Возможные стратегические альтернативы |
|--|--|--|
| 1. Каково общее направление развития организации в целом? | Прогнозирование на основе «слабых сигналов» Экстраполяционные методы Составление сценариев | 1. Стратегии стабильности 2. Стратегии внутреннего роста 3. Стратегии внешнего роста 4. Стратегии сокращения 5. Комбинированная стратегия |
| 2. На каких рынках и с какими товарами/услугами должна работать организация? | Матрица «Товар/рынок» | 1. Стратегия концентрации 2. Стратегия развития рынка 3. Стратегия разработки товара 4. Стратегия диверсификации |
| 3. Что представляют собой цели организации по отношению к конкуренции? | Модель Портера | 1. Стратегия лидерства по издержкам 2. Стратегия дифференциации 3. Стратегия оптимальных издержек 4. Стратегия фокусированного лидерства по издержкам 5. Стратегия фокусированной дифференциации |

Продолжение таблицы 6

| Область деятельности | Инструменты разработки стратегии | Возможные стратегические альтернативы |
|--|---|---|
| 4. Каким образом должно осуществляться распределение ресурсов? | Портфельная методика Модель BCG | Выделение из хозяйственного портфеля стратегических хозяйственных подразделений типа «Звезда», «Дойная корова», «Трудный ребенок», «Собака» |
| 5. Какие сферы бизнеса привлекательны для инвестирования? | Модель BCG Модель GE/Mc Kinsey Модель ADL-LC | 1. Стратегия наступления 2. Стратегия селективного роста 3. Стратегия обороны 4. Стратегия дезинвестирования |
| 6. Как отыскать новые стратегические возможности и способы производства или изменить «правила игры» в организации? | Анализ проблем клиентов | Новые творчески идеи, индивидуальные стратегии |
| 7. Каково поведение функциональных подразделений в рамках общей и деловой стратегии организации? | Анализ роли функции в поддержке корпоративной / деловой стратегии | Функциональные стратегии: маркетинга, производства, финансов, НИОКР, управления персоналом |

Целесообразно провести оценку решающих факторов, учитываемых при выборе стратегий: внешние и внутренние условия и ограничения, наличие ресурсов, риск и др. (табл. 7).

Таблица 7 – Факторы, учитываемые при выборе стратегий

| Факторы | Влияние фактора |
|--|--|
| Риск | Степень риска не должна превышать ___% |
| Величина финансовых ресурсов | Располагаемые ресурсы – ... |
| Отношение персонала к возможным изменениям | Соппротивление со стороны персонала не ожидается (ождается), так как сложившаяся (будущая) ситуация может привести к ухудшению положения организации |
| Другие внутренние ограничения | Правила игры внутри организации: ... |
| Законодательные ограничения | Принятие законодательных актов, политика государства, нормы социального регулирования |

Процессы разработки и реализации стратегии значительно различаются. Так, **процесс разработки стратегии** связан с деятельностью социально-

экономической системы и зависит от грамотного анализа ситуации. Особенностью реализации стратегии является то, что она проходит через управление людьми и деловыми процессами.

Выполнение стратегии – наименее формализованная часть стратегического управления и наиболее неопределенная с точки зрения ее конечного результата.

Основные управленческие задачи, которые необходимо решить в процессе реализации стратегии:

- создание организационной структуры, способной содействовать успешному выполнению стратегии;
- пересмотр бюджетов;
- введение поддерживающих систем (новые политики и процедуры, помогающие разработать и управлять процессом смены старого курса развития на новый (например, ряд ограничений на независимые действия, чтобы направить в одно русло индивидуальные и групповые усилия); стандартизация процедур по дивизионам);
- увязывание системы мотивации с выполнением стратегии;
- создание организационной культуры, поддерживающей выбранную стратегию;
- обеспечение внутреннего руководства (лидерства).

Реализация стратегии системы происходит под влиянием внешних и внутренних факторов и сопровождается необходимостью позитивных изменений, как в деятельности системы, так и в самой стратегии.

Стратегические изменения, при правильном проведении, имеют системный характер и затрагивают все стороны системы. При проведении стратегических изменений, в первую очередь, необходимо обратить внимание на организационную структуру системы и организационную культуру.

Основными областями стратегических изменений в системе являются (рис. 15).

Информирование и мотивация персонала (увязка занимаемой должности с достигнутыми результатами; материальное поощрение за достижение целей; похвала и всеобщее признание)

Лидерство и стиль менеджмента (лидер должен быть в курсе всего, что происходит; поддерживать корпоративную культуру; поддерживать систему открытой для новых возможностей; избегать противоборства интересов; поддерживать этические нормы; проводить корректирующие действия.)

Базовые ценности и корпоративная культура

Организационная и другие структуры (определение стратегически значимых видов деятельности; установка межфункциональной координации)

Компетенции и навыки (адекватные изменения в «ключевых компетенциях» – знаниях, практических навыках и творческих способностях специалистов в области реализации стратегии)

Рисунок 15 – Стратегические изменения в социально-экономической системе

В зависимости от содержания изменений выделяют основные типы стратегических изменений: фундаментальные, радикальные, умеренные, обычные.

На стадии определения стратегии нужно предельно учитывать трудности, связанные с изменением организационной культуры, и если имеется выбор, то отдать предпочтение той стратегии, которая не потребует проведения заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры.

Вопросы для самопроверки:

1. Назовите классификационные признаки стратегических целей региональных систем.
2. Целеполагание как базовый элемент логики стратегического планирования. Требования к стратегическим целям, их классификация.
3. Обрисуйте схему достижения стратегических целей.
4. Перечислите основные виды миссий и дайте им характеристику.
5. В рамках каких ключевых пространств система определяет свои цели?
6. SMART-характеристика цели – что это такое?
7. Методы анализа и источники информации внешней и внутренней среды социально-экономической системы.
8. В чем заключается PEST-анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии предприятия на перспективу?
9. Пять сил Портера, влияющих на степень интенсивности конкуренции – какое значение имеют при выборе стратегии?
10. SWOT-анализ: характеристика.
11. SNW-подход: характеристика, отличие от SWOT-анализа.
12. Как правильно выбрать стратегию развития системы? Какие области деятельности, инструменты разработки стратегии и возможные стратегические альтернативы вы можете назвать?
13. Какие факторы учитываются при выборе стратегий?
14. Назовите основные управленческие задачи, которые необходимо решить в процессе реализации стратегии?
15. Какие стратегические изменения в социально-экономической системе возможны?
16. Основные типы стратегических изменений и их характеристика.

4 ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА МАКРОУРОВНЕ

План лекции:

4.1. Опыт макроэкономического планирования в ведущих промышленно развитых странах мира

4.2. Организация стратегического планирования в РФ на макроуровне

4.3 Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 гг.

4.1. Опыт макроэкономического планирования в ведущих промышленно-развитых странах мира

Одним из наиболее ярких примеров макроэкономического планирования являлся, несомненно, СССР, показавший динамичное развитие, успешную мобилизацию экономики в годы Великой Отечественной войны, а также экономический рост в два послевоенных десятилетия с плановым ведением хозяйства. Однако интерес вызывает и опыт таких ведущих стран Европы, Азии, Америки, а также Европейского Союза как Франция, Япония и США (рис. 16).

В каждой стране есть свои особенности макроэкономического планирования. Так, в одних странах создан гигантский аппарат макроэкономического планирования – аппарат генерального комиссариата по планированию и совет планирования во Франции, Национальный совет экономического развития Великобритании, Управления экономического планирования при кабинете министров Японии, в других, например, США – такого аппарата нет. В одних странах макроэкономическое планирование носит директивный характер (I этап макроэкономического планирования во Франции), в других – индикативный (Япония). В каждой стране планами охватываются определенные сектора экономики или вся национальная экономика в целом, отдается предпочтение тем или иным отраслям.



Франция

- I этап 1947-1960 гг. - начало процесса интенсивной перестройки экономики; создание системы плановых органов Франции (директивное планирование, обязательное для всех организаций; среднесрочное общегосударственное планирование) - планы обязательные для исполнения
- II этап - 1960-1980 гг. - переход к индикативному планированию (направляющий, рекомендательный характер планов)
- III этап - 1990 г. по настоящее время - **стратегическое планирование** - выбор главных приоритетных направлений развития национальной экономики, ведущую роль в реализации которых призвано взять на себя государство. Разработаны целевые программы по направлениям:
 - развитие системы образования;
 - поддержка научных исследований;
 - расширение системы по социальной защите населения;
 - обустройство территории Франции;
 - обновление государственных служб.



США

- Макроэкономическое прогнозирование, федеральное программирование развития отдельных отраслей и производственных комплексов, экономических, научно-технических, социально-политических и внешнеэкономических процессов, государственных доходов и расходов.
- **Особенности:** нет государственных программ развития всей национальной экономики на 5-10 лет; федеральная администрация не разрабатывает перспективные инвестиционные планы в национальном масштабе; в правительстве нет органов, хотя бы отдаленно напоминающих по своим функциям и масштабам деятельности аппарат генерального комиссариата по планированию и совета планирования во Франции, национального совета экономического развития Великобритании или управления экономического планирования при кабинете министров Японии.



Япония

- Начало планирования с 1950 гг. - планы социально-экономического развития носят **индикативный характер**, в перспективных планах формируются лишь важнейшие стратегические цели.
- Средством достижения социально-экономических целей, содержащихся в планах, выступает **технологическое развитие** (главный рычаг - последовательное развитие конкуренции и всестороннюю поддержку частных фирм, добившихся успеха на мировом рынке).

Рисунок 16 – Эволюция и особенности макроэкономического планирования в отдельных промышленно-развитых странах мира

4.2. Организация стратегического планирования в РФ на макроуровне

Обязательным условием результативного регулирования и стратегического планирования социально-экономического развития Российской Федерации является наличие четко **функционирующей системы органов, осуществляющих практическую деятельность в указанных сферах:**

- I. **Законодательные органы власти Российской Федерации** – Государственная дума и Совет Федерации Федерального собрания – обеспечивают правовую базу государственного регулирования, прогнозирования, стратегического программирования и планирования, рассматривают и утверждают федеральный бюджет.
- II. **Исполнительный орган власти** – Правительство РФ – в лице своих рабочих органов (*министерства РФ и государственные комитеты РФ*) осуществляет всю практическую работу по регулированию и стратегическому планированию всех аспектов жизнедеятельности общества.

Главное место в системе этих органов занимает **Министерство экономического развития и торговли РФ**. Его задачи и функции, содержание и порядок работы определяются Положением, утвержденным Постановлением Правительства РФ от 21 декабря 2000 г. № 990. По мере необходимости данное Положение уточняется и дополняется правительством страны.

Министерство экономического развития и торговли РФ, являясь федеральным органом исполнительной власти, разрабатывает и реализует единую государственную социально-экономическую политику. Его главная задача – определение путей и разработка методов эффективного развития экономики, обеспечивающих социально-экономический прогресс и устойчивое развитие Российской Федерации. Решение этой задачи обеспечивается путем выполнения министерством следующих функций представленных на рисунке 17.

«В структуре центрального аппарата Министерства экономического развития и торговли РФ наряду с подразделениями, обеспечивающими выполнение возложенных на министерство задач и функций, имеется несколько десятков департаментов, занимающихся основными вопросами деятельности министерства. Кроме того, Министерство экономического развития и торговли РФ имеет свои представительства в экономических районах страны» [19].

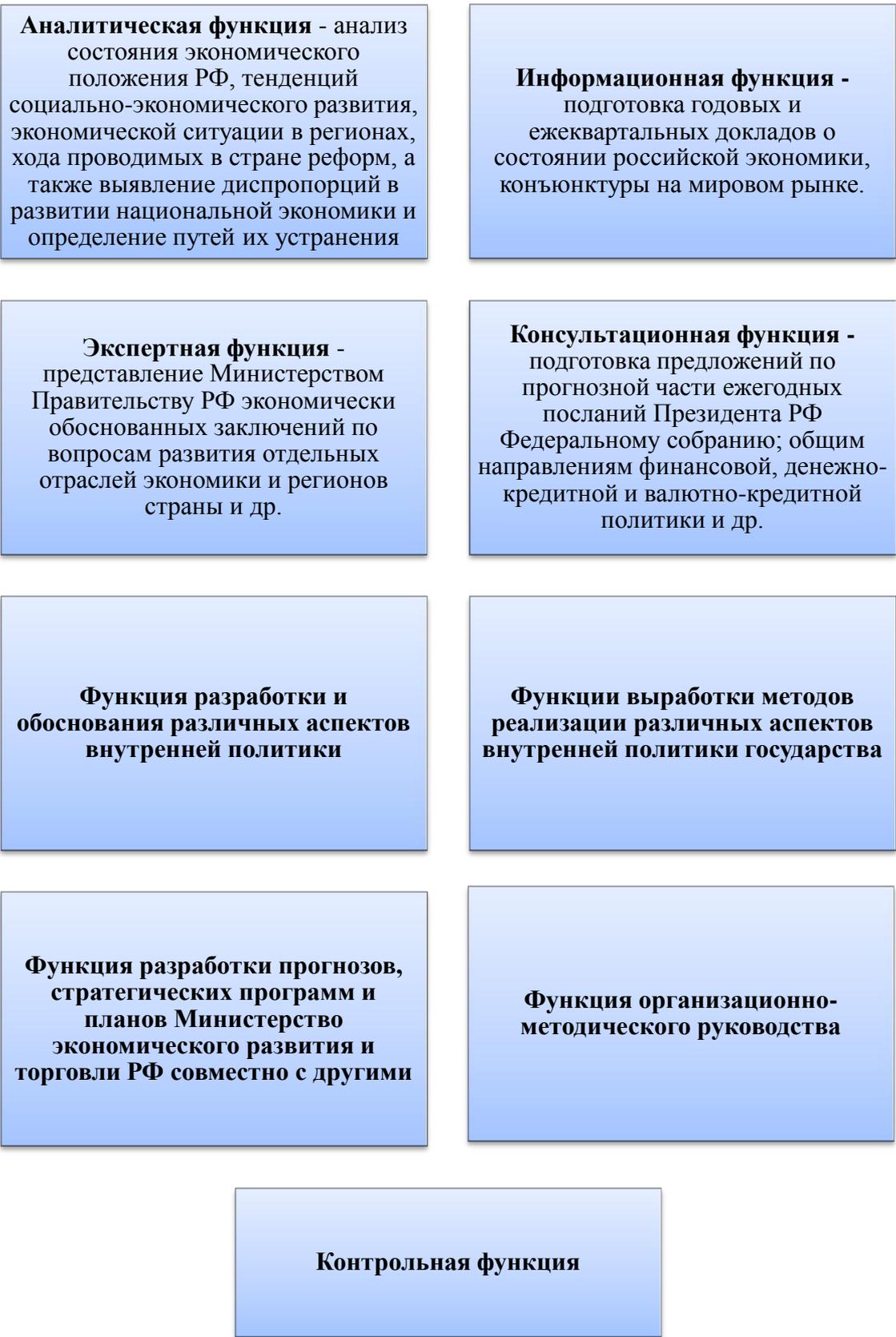


Рисунок 17 – **Функции Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации**

Возглавляет Министерство экономического развития и торговли РФ министр, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Президентом РФ по представлению Председателя Правительства РФ. Министр несет персональную ответственность за выполнение возложенных на министерство задач и своих функций. Министр экономического развития и торговли РФ имеет заместителей, назначаемых и освобождаемых от должности по его представлению Правительством РФ.

Министерство экономического развития и торговли РФ имеет **подведомственные организации**, в том числе научно-исследовательские, учебные и хозяйственные. Наибольшее значение для деятельности министерства имеют: Институт макроэкономических исследований, Институт микроэкономики, Совет по размещению производительных сил и экономическому сотрудничеству, Научно-исследовательский институт цен, Межведомственный аналитический центр (в совместном ведении с Министерством промышленности, науки и технологий РФ и МВЭС России), Научно-исследовательский центр «Зарубежсхема», Научно-исследовательский центр по проблемам управления ресурсосбережением и отходами при Министерстве экономического развития и торговли России и Министерстве природных ресурсов России, Всероссийский научно-исследовательский институт внешнеэкономических связей, Высшая школа экономики (в совместном ведении с Министерством образования) и др. Подведомственным Министерству экономического развития и торговли РФ является журнал «Экономист».

Осуществляя работу в области стратегического планирования, Министерство экономического развития и торговли РФ руководствуется Федеральным законом от 20 июля 1995 г. «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации», в котором четко очерчиваются цели и задачи плановой работы на федеральном уровне, система разрабатываемых исполнительной властью плановых документов, назначение и общая характеристика входящих в эту систему структурных элементов, а также механизм реализации содержащихся в них установок по экономическому и социальному развитию страны. Кроме того, министерство выполняет соответствующие распоряжения Правительства РФ.

Основное назначение плановых документов федерального уровня – обеспечение Правительства РФ, его рабочих органов, субъектов федерации, рядовых граждан и общественных объединений:

- научно-обоснованными данными о возможных направлениях социально-экономического развития общества, базирующегося на законах рыночного хозяйства;
- системой представлений о стратегических целях и приоритетах социально-экономической политики государства, путях их достижения;
- комплексной системой целевых ориентиров социально-экономического развития Российской Федерации и конкретных мероприятий, намечаемых к реализации в течение планируемого периода.

Эти проблемы решаются в процессе разработки:

- долго-, средне- и краткосрочных комплексных прогнозов социально-экономического развития;
- концепции социально-экономического развития страны на среднесрочную перспективу;
- федеральных целевых программ, предусматривающих решение стратегически важных для страны задач различного временного горизонта.

В соответствии с российским законодательством все перечисленные плановые документы подлежат опубликованию.

Государственные прогнозы социально-экономического развития Российской Федерации являются результатом, с одной стороны, комплексного анализа демографической ситуации, научно-технического и духовного потенциалов, накопленного национального богатства, состояния природных ресурсов, положения Российской Федерации в мировом хозяйстве, тенденций возможного изменения этих факторов воспроизводства в перспективе, а с другой – использования информации, содержащейся в таких локальных прогнозах, как демографические, экологические, научно-технические, социальные, внешнеэкономические, отраслевые и региональные.

Виды комплексных прогнозов социально-экономического развития представлены на рисунке 18. С целью их более результативного использования при принятии стратегических решений эти прогнозы разрабатываются в

нескольких вариантах, учитывающих вероятное воздействие внешних и внутренних факторов на национальную экономику.



Рисунок 18 – **Виды комплексных прогнозов социально-экономического развития**

Вероятное в перспективе социально-экономическое положение в стране оценивается с помощью системы количественных и качественных показателей, раскрывающих макроэкономическую ситуацию в ней, социально-экономическую структуру общества, научно-техническое развитие, внешнеэкономическую деятельность, динамику производства, потребления, уровня и качества жизни, состояние экосистемы, образования, здравоохранения и социального обеспечения населения.

Долгосрочные государственные прогнозы социально-экономического развития Российской Федерации составляются на 10-летний период через каждые 5 лет, что позволяет всегда иметь ориентиры перспективного развития страны на срок, колеблющийся в пределах от 5 до 10 лет.

На базе информации в долгосрочном прогнозе социально-экономического развития и осуществления специальных расчетов, составляются **среднесрочные прогнозы** на период от 3 до 5 лет и подлежат ежегодной корректировке.

Краткосрочные прогнозы социально-экономического развития Российской Федерации разрабатываются ежегодно.

В государственном регулировании социально-экономических процессов особое место занимает **Концепция социально-экономического развития Российской Федерации на долгосрочную перспективу (до 10 лет)**, в которой уточняются варианты социально-экономического развития страны (возможные цели; важнейшие задачи, подлежащие решению на федеральном уровне; средства их достижения). Она разрабатывается на основе государственного прогноза социально-экономического развития на долгосрочную перспективу с выделением двух среднесрочных перспектив.

В Российской Федерации принят порядок, в соответствии с которым президент страны после вступления в должность обращается к Федеральному собранию с посланием, в котором имеется специальный раздел, раскрывающий основное содержание концепции социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу.

Рабочим документом, используемым Правительством РФ в процессе государственного регулирования социально-экономических процессов, является **Программа социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу**, основанная на положениях, содержащихся в послании Президента Российской Федерации, и **состоит из следующих десяти разделов:**

- итоги социально-экономического развития РФ за предыдущий период и характеристика состояния экономики РФ;
- концепция программы социально-экономического развития РФ на среднесрочную перспективу;
- макроэкономическая политика;
- институциональные преобразования;
- инвестиционная и структурная политика;
- аграрная политика;
- экологическая политика;
- социальная политика;
- региональная экономическая политика;
- внешнеэкономическая политика.

Для решения различного рода задач стратегического характера, касающихся отдельных экономических и социальных проблем развития

российского общества, рабочие органы Правительства РФ и Министерства экономического развития и торговли РФ с участием заинтересованных ведомств и субъектов федерации разрабатывают **федеральные целевые программы (ФЦП)**.

Федеральные целевые программы имеет паспорт, в котором отображаются:

- наименование программы;
- дата принятия решения о разработке программы, дата ее утверждения (наименование и номер соответствующего нормативного акта);
- государственный заказчик, директор программы;
- основные разработчики программы;
- цели и задачи программы, важнейшие целевые показатели;
- сроки реализации программы (подпрограмм);
- перечень подпрограмм и основных мероприятий (в качестве самостоятельного раздела выделяются проекты по развитию государственного сектора экономики – показатели функционирования и развития, получения и использования доходов от распоряжения государственным имуществом, а также содержат оценку программы повышения эффективности использования федеральной собственности и пакетов акций);
- исполнители подпрограмм и основных мероприятий;
- объемы и источники финансирования;
- ожидаемые конечные результаты реализации программы;
- система организации контроля за исполнением программы.

Разработанные Правительством РФ плановые документы и материалы передаются для обсуждения в Государственную думу, которая самостоятельно устанавливает порядок их рассмотрения. Параллельно с проектом федерального бюджета Государственной думе представляются:

- итоги социально-экономического развития РФ за прошедший период текущего года;
- прогноз социально-экономического развития на предстоящий год;
- проект сводного финансового баланса по территории РФ;
- перечень основных социально-экономических проблем, на решение которых направлена политика Правительства РФ в предстоящем году;
- перечень федеральных целевых программ, намечаемых к финансированию за счет средств федерального бюджета, на предстоящий год;

- перечень и объемы поставок продукции для федеральных государственных нужд по укрупненной номенклатуре;
- намечаемые проектировки развития государственного сектора экономики.

Правительство РФ и его рабочие органы выполняют оперативный мониторинг за достоверностью прогнозов, реализацией концепции, программ и федеральных целевых комплексных программ. В ежегодном послании Президента Российской Федерации Федеральному собранию содержится специальный раздел, где анализируется исполнение программы социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу, уточняются программы и выделяются задачи на новый год.

Во исполнение Федерального закона «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации» Правительство РФ ежегодно издает указ Министерству экономического развития и торговли РФ о подготовке совместно с другими рабочими органами плановых документов и материалов, нужных для регулирования развития национальной экономики на отчетный год.

Современная концепция социально-экономического развития страны на период до 2024 г. и мер, обеспечивающих ее реализацию, содержится в **«Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года от 29 сентября 2018 г.»**. Они разработаны в соответствии с положениями Федерального конституционного закона от 17.12.1997 г. № 2-ФКЗ «О Правительстве Российской Федерации», Федерального закона от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», постановления Правительства Российской Федерации от 04.08.2015 г. № 789 «Об утверждении Правил разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации», с учетом основных положений Послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 01.03.2018 г., Стратегии национальной безопасности Российской Федерации и прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2024 года.

Ожидаемые результаты ее практической реализации представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Прогнозируемые макроэкономические показатели развития народного хозяйства России на период до 2024 г.

| Показатели | Значения показателя |
|--|---------------------|
| Раздел 1. Национальные цели развития РФ и приоритеты деятельности Правительства РФ | |
| 1.1 Обеспечение устойчивого естественного роста численности населения РФ и повышение ожидаемой продолжительности жизни | |
| - Ожидаемая продолжительность жизни, лет | 78-80 |
| Коэффициент рождаемости, ‰ | Более 1,7 |
| 1.2 Обеспечение устойчивого роста реальных доходов граждан, а также роста уровня пенсионного обеспечения выше уровня инфляции | |
| 1.3 Улучшение жилищных условий, млн. семей (ежегодно) | не менее 5 |
| 1.4 Ускорение технологического развития РФ, увеличение количества организаций, осуществляющих технологические инновации (от общего числа) | 50 |
| 1.5 Обеспечение ускоренного внедрения цифровых технологий в экономике и социальной сфере | |
| 1.6 Вхождение РФ в число пяти крупнейших экономик мира, обеспечение темпов экономического роста выше мировых при сохранении макроэкономической стабильности | |
| - Уровень инфляции, % | Не более 4 |
| - Удельный вес инвестиций в ВВП, % | 25 |
| - Темп роста производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики, % | 5 |
| 1.7 Создание в базовых отраслях экономики (в обрабатывающей промышленности и агропромышленном комплексе) высокопроизводительных экспортно-ориентированных секторов, развивающихся на основе современных технологий и обеспеченных высококвалифицированными кадрами | |
| - Экспорт несырьевых неэнергетических товаров, млрд. долларов США | 250 |
| в т.ч. по машиностроению | 60 |
| по АПК | 45 |
| Раздел 2. Меры государственной политики по достижению национальных целей развития | |
| 2.1 Создание условий для экономического роста (улучшение инвестиционного климата, развития инфраструктуры (транспортной и энергетической), формирование доверительной среды и развитие конкуренции на финансовом рынке, поддержание финансовой стабильности, обеспечение доступности финансовых услуг, повышение надежности системы бухгалтерского учета и независимого аудита, расширение набора доступных и широко используемых финансовых инструментов, развитие сегмента «длинных денег») | |
| - Доля трудоустроенных граждан в общей численности граждан, обратившихся в органы службы занятости населения за содействием в поиске подходящей работы, % | 70 |
| 2.2 Цифровизация и научно-технологическое развитие | |
| 2.3 Развитие отраслей экономики | |

| Показатели | Значения показателя |
|--|--------------------------|
| - Совершенствование деятельности естественных монополий | |
| - Развитие высокотехнологичных отраслей | |
| - Диверсификация оборонно-промышленного комплекса | |
| - Развитие базовых отраслей промышленности | |
| - Развитие агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов | |
| 2.4 Развитие институтов социальной сферы и повышение качества жизни | |
| - Демография (Доступность дошкольного образования для детей в возрасте до 3 лет, %) | 100 |
| - здравоохранение Создание в малонаселенных пунктах субъектов РФ фельдшерско-акушерских пунктов и врачебных амбулаторий, ед. Приобретение мобильных медицинских комплексов, ед. | Более 1500 Более 1300 |
| - Образование (охват обучающихся обновленными программами основного общего и среднего общего образования, позволяющими сформировать ключевые цифровые навыки в области финансовых, общекультурных, гибких компетенций, отвечающими вызовам современности, %) | 100 |
| - Молодежная политика | |
| - Развитие системы социальной защиты и социального обслуживания | |
| - Жилье и городская среда (Объем ежегодного жилищного строительства, млн. кв. м) | 120 |
| - Развитие жилищно-коммунального хозяйства | |
| - Спорт | |
| - Экология и природопользование | |
| - Культура | |
| - Социальная активность | |
| - Защита населения и территории РФ от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера | |
| 2.5 Сбалансированное региональное развитие | |
| - Пространственное развитие | |
| - Национальная политика | |
| - Развитие субъектов Российской Федерации и муниципальных образований | |
| - Развитие приоритетных территорий | |
| 2.6 Повышение качества государственного управления | |
| - Развитие механизмов стратегического и проектного управления | |
| - Эффективность государственных расходов, включая закупки для государственных и муниципальных нужд | |
| - Цифровые технологии в государственном управлении | |
| - Государственная гражданская служба | |
| - Государственные услуги | |
| - Развитие инструментов государственного регулирования | |
| - Декриминализация предпринимательской деятельности и совершенствование уголовно-исполнительной системы | |
| - Вовлечение граждан в государственное и муниципальное управление | |
| - Обеспечение обороны и безопасности РФ | |

Достижение указанных целей будет обеспечено в рамках реализации:

- **национальных проектов:** «Демография», «Здравоохранение», «Жилье и городская среда», «Образование», «Наука», «Производительность труда и поддержка занятости», «Экология», «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», «Цифровая экономика Российской Федерации», «Международная кооперация и экспорт», «Безопасные и качественные автомобильные дороги».

- **государственных программ Российской Федерации:** «Развитие здравоохранения», «Развитие образования», «Развитие физической культуры и спорта», «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами граждан Российской Федерации», «Охрана окружающей среды» на 2012-2020 годы, «Развитие атомного энергопромышленного комплекса», «Экономическое развитие и инновационная экономика», «Содействие занятости населения», «Обеспечение государственной безопасности», «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности», «Развитие авиационной промышленности на 2013-2025 годы», «Развитие судостроения и техники для освоения шельфовых месторождений на 2013-2030 годы», «Развитие электронной и радиоэлектронной промышленности на 2013-2025 годы», «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности Российской Федерации» на 2013-2020 годы, «Космическая деятельность России на 2013-2020 годы», «Развитие рыбохозяйственного комплекса» и Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы», «Развитие культуры и туризма на 2013-2020 годы», «Развитие транспортной системы».

4.3 Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2025 гг.

Агропромышленный комплекс и его базовая отрасль – сельское хозяйство являются ведущими системообразующими сферами экономики страны, формирующими агропродовольственный рынок, продовольственную и экономическую безопасность, трудовой и поселенческий потенциал сельских территорий. В этой связи актуально подробнее изучить Государственную программу

развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2025 гг.

Текст государственной программы опубликован в Постановлении Правительства РФ от 14.07. 2012 г. № 717 «О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия» (с изменениями и дополнениями от 15.07.2013 г., 15.04.2014 г., 19.12. 2014 г., 13.01.2017 г., 31.03.2017 г., 10.11.2017 г., 13.12.2017 г., 01.03.2018 г., 31.07.2018 г., 30.11.2018 г., 08.02.2019 г., 31.05.2019 г., 30.11.2019 г., 18.12.2019 г.).

Ответственным исполнителем данной Государственной программы является Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, общий объем финансового обеспечения – 8212152839,7 тыс. рублей.

Государственная программа базируется на положениях Федерального закона «О развитии сельского хозяйства», Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р, Доктрины, Стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 апреля 2012 г. № 559-р, Концепции устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 ноября 2010 г. № 2136-р, Государственной программы на 2008 - 2012 годы, а также ряда других федеральных и ведомственных целевых программ по проблемам развития агропромышленного комплекса страны.

Государственная программа предусматривает комплексное развитие всех отраслей и подотраслей, а также сфер деятельности агропромышленного комплекса с учетом вступления России во Всемирную торговую организацию (ВТО). В государственной программе выделяются сразу 2 уровня приоритетов (рис. 19).

Государственная программа определяет цели, задачи и направления развития сельского хозяйства, пищевой и перерабатывающей промышленности, финансовое обеспечение и механизмы реализации предусмотренных мероприятий Государственной программы и показатели их результативности.

Первый уровень приоритетов

- **в сфере производства – скотоводство** как системообразующая подотрасль, использующая конкурентные преимущества страны (наличие значительных площадей с/х угодий);
- **в экономической сфере** - повышение доходов с/х товаропроизводителей;
- **в социальной сфере** - устойчивое развитие сельских территорий в качестве неперемного условия сохранения трудовых ресурсов и территориальной целостности страны, создание условий для обеспечения экономической и физической доступности питания на основе рациональных норм потребления пищевых продуктов для уязвимых слоев населения;
- **в сфере развития производственного потенциала** - мелиорация земель с/х назначения, введение в оборот неиспользуемой пашни и других категорий с/х;
- **в институциональной сфере** - развитие интеграционных связей в агропромышленном комплексе и формирование продуктовых подкомплексов, а также территориальных кластеров;
- **в научной и кадровой сферах** - обеспечение формирования инновационного агропромышленного комплекса.

Второй уровень приоритетов

- развитие импортозамещающих подотраслей сельского хозяйства, включая овощеводство и плодоводство;
- экологическая безопасность с/х продукции и продовольствия;
- наращивание экспорта сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия по мере насыщения ими внутреннего рынка;
- минимизация логистических издержек и оптимизация других факторов, определяющих конкурентоспособность продукции с учетом рационального размещения и специализации с/х производства и пищевой промышленности по зонам и регионам страны в рамках вступления в ВТО.

Рисунок 19 – **Приоритеты Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2025 гг.**

За период реализации приоритетного национального проекта «Развитие агропромышленного комплекса» и Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы, утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 14 июля 2007 г. № 446 (далее - Государственная программа на 2008-2012 годы), был обеспечен рост продукции сельского хозяйства и производства пищевых продуктов. В 2006-2011 годах среднегодовые темпы прироста продукции сельского хозяйства, несмотря на неблагоприятный 2010 год, составили 4,4 процента, пищевых продуктов – 4,1%. По сравнению с предыдущим 5-летием валовой сбор зерна вырос на 8 процентов, подсолнечника – на 40%, сахарной свеклы – на 46%, прирост производства скота и птицы в 2010 году к 2006 году достиг 30 %, в том числе мяса свиней – 35,6% и мяса птицы – 69,9%.

Улучшилась экономика сельскохозяйственных организаций, получила развитие деятельность крупных агропромышленных формирований, активизировалась работа по социальному развитию сельских территорий.

Вместе с тем последствия мирового финансового и экономического кризиса, а также засуха 2010 года, охватившая 43 субъекта Российской Федерации, в которых сосредоточено более 60% посевных площадей страны, негативно отразились на инвестиционном климате в агропромышленном комплексе, динамике развития сельскохозяйственного производства, балансе экспорта и импорта.

Основными проблемами развития агропромышленного комплекса являются:

- технико-технологическое отставание сельского хозяйства России от развитых стран мира из-за недостаточного уровня доходов сельскохозяйственных товаропроизводителей для осуществления модернизации, а также стагнация машиностроения для сельского хозяйства и пищевой промышленности;

- ограниченный доступ сельскохозяйственных товаропроизводителей к рынку в условиях несовершенства его инфраструктуры и возрастающей монополизации торговых сетей;

- медленные темпы социального развития сельских территорий, определяющие ухудшение социально-демографической ситуации, отток трудоспособного населения, особенно молодежи, а также сокращение сельской поселенческой сети.

Итоги реализации приоритетного национального проекта «Развитие агропромышленного комплекса» и Государственной программы на 2008-2012 годы отражены в отчетных докладах Министерства сельского хозяйства Российской Федерации за 2006-2007 годы и национальных докладах о ходе и результатах реализации Государственной программы на 2008-2012 годы за отчетные годы.

Динамика развития агропромышленного комплекса до 2020 года будет формироваться под воздействием разнонаправленных факторов. С одной стороны, скажутся меры, которые были приняты в последние годы, по повышению устойчивости агропромышленного производства, с другой стороны, - сохранится сложная макроэкономическая обстановка в связи с последствиями кризиса, что усиливает вероятность реализации рисков для устойчивого и динамичного развития аграрного сектора экономики.

В прогнозный период наметятся следующие значимые тенденции:

- увеличение инвестиций на повышение плодородия почв и развитие мелиорации земель сельскохозяйственного назначения, стимулирование улучшения использования земельных угодий;
- преодоление стагнации в подотрасли скотоводства, создание условий для наращивания производства и импортозамещения мяса крупного рогатого скота и молочных продуктов;
- ускорение обновления технической базы агропромышленного производства на базе восстановления и развития российского сельскохозяйственного машиностроения;
- экологизация и биологизация агропромышленного производства на основе применения новых технологий в растениеводстве, животноводстве и пищевой промышленности в целях сохранения природного потенциала и повышения безопасности пищевых продуктов.

Прогноз реализации Государственной программы основывается на достижении значений ее основных показателей (индикаторов), а также частных индикаторов реализации подпрограмм и федеральных целевых программ, включенных в Государственную программу.

В части основных показателей Государственной программы прогнозируются:

- обеспечение продовольственной безопасности РФ с учетом экономической и территориальной доступности продукции агропромышленного комплекса (индекс производства продукции сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий (в сопоставимых ценах) в 2025 году составит 116,3 процента по отношению к уровню 2017 года);

- достижение значения произведенной добавленной стоимости, создаваемой в сельском хозяйстве, в 2025 году в объеме 5774,3 млрд. рублей;

- достижение темпа роста экспорта продукции агропромышленного комплекса в 2025 году в размере 210,6 процента по отношению к уровню 2017 года;

- достижение индекса физического объема инвестиций в основной капитал сельского хозяйства в 2025 году в размере 121,8 процента по отношению к уровню 2017 года.

В растениеводстве предстоит освоить интенсивные технологии, базирующиеся на новом поколении тракторов и сельскохозяйственных машин, увеличить объемы внесения минеральных удобрений, осуществить переход на посев семян перспективных высокоурожайных сортов и гибридов. В отношении отдельных культур необходимо существенное расширение посевных площадей.

В животноводстве решение задачи ускоренного наращивания производства мяса и молока позволит повысить уровень потребления населением этих продуктов при одновременном их импортозамещении. Это связано с оптимистическими тенденциями развития свиноводства и птицеводства.

Прогнозируемые объемы производства продукции сельского хозяйства и пищевых продуктов по большинству их видов позволят (с учетом допустимого импорта) обеспечить питание населения страны по рациональным нормам (кроме молока, плодов и фруктов) и достичь пороговых значений показателей, определенных Доктриной продовольственной безопасности Российской Федерации, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 30 января 2010 г. № 120.

Одновременно возрастут ресурсы для экспорта сельскохозяйственной продукции и продовольствия. Кроме зерна и продуктов его переработки на внешний рынок страна сможет экспортировать сахар, растительное масло, а также продукцию животноводства.

Направления государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2025 гг.:

- «Развитие отраслей агропромышленного комплекса» (срок реализации - 1 января 2019 г. - 31 декабря 2025 г.);
- «Обеспечение условий развития агропромышленного комплекса» (срок реализации - 1 января 2019 г. - 31 декабря 2025 г.);
- «Экспорт продукции агропромышленного комплекса» (срок реализации - 1 января 2018 г. - 31 декабря 2018 г.);
- «Развитие мелиорации земель сельскохозяйственного назначения России» (срок реализации - 1 января 2018 г. - 31 декабря 2018 г.);
- «Устойчивое развитие сельских территорий» (срок реализации - 1 января 2018 г. - 31 декабря 2018 г.);
- «Управление реализацией Государственной программы» (срок реализации - 1 января 2018 г. - 31 декабря 2018 г.);
- «Обеспечение общих условий функционирования отраслей агропромышленного комплекса» (срок реализации - 1 января 2018 г. - 31 декабря 2018 г.);
- «Научно-техническое обеспечение развития отраслей агропромышленного комплекса» (срок реализации - 1 января 2018 г. - 31 декабря 2018 г.);
- «Развитие сырьевой базы для обеспечения легкой промышленности качественным сельскохозяйственным сырьем» (срок реализации - 1 января 2018 г. - 31 декабря 2018 г.).

В каждом из направлений государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2025 гг. прописаны цели, сроки реализации, ведомственные целевые программы, целевые индикаторы и показатели, ожидаемые результаты реализации.

Вопросы для самопроверки:

1. Каковы особенности макроэкономического планирования в США?
2. Каковы особенности макроэкономического планирования в Японии?
3. Каковы особенности макроэкономического планирования в ЕС?
4. Какой орган занимает главное место в системе макроэкономического планирования в Российской Федерации? Каковы его функции?
5. Перечислите подведомственные организации Министерства экономического развития и торговли РФ.
6. Обозначьте виды комплексных прогнозов социально-экономического развития.
7. Сформулируйте основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года. С помощью, каких национальных проектов и государственных программ Российской Федерации они будут достигаться?
8. Какие приоритеты обозначены в Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2025 гг.?

5 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА РЕГИОНАЛЬНОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЯХ

План лекции:

5.1. *Планирование в стратегическом управлении регионом, сельской территорией*

5.2. *Процедура стратегического программирования. Классификация региональных программ развития.*

5.3 *Процесс регионального и муниципального стратегического планирования. Формирование региональных и муниципальных стратегий по направлениям развития.*

5.1 Планирование в стратегическом управлении регионом, сельской территорией

На современном этапе развития регионов (сельских территорий) определился и совершенствуется новый подход (стратегический) к разработке перспективных направлений их прогрессивного движения.

Стратегический подход состоит в том, что **регион (сельская территория)** представляет собой открытую систему, главные предпосылки результативного функционирования которого находятся не только во внутренней среде, но и во внешнем окружении. Эффективность жизнедеятельности региона (сельской территории) в этой связи, по большей части обуславливается тем, насколько полно и своевременно он приспособится к внешним условиям, сумеет различить приближающиеся угрозы и максимально применить появляющиеся возможности для извлечения выгод из формирующихся ситуаций.

В стратегическом планировании выделяют несколько **уровней**, на которых формируются стратегии:

1. Мировой (глобальный);
2. Государственный (национальный);
3. Макрорегиональный (федеральный округ);
4. Региональный (субъект Федерации);
5. Отдельные категории регионального сообщества;
6. Муниципальное образование (город, район);
7. Корпорация, компания, фирма, учреждение;
8. Отдельный человек.

В этой связи у стратегии развития отдельного региона, отдельной сельской территории имеется следующая **особенность**. Находясь почти в середине этой иерархии **стратегирования**, региональная, муниципальная власть и сельское сообщество должны учитывать, с одной стороны (сверху) – политику, стратегии, тенденции, процессы, регулирование и т.д., а с другой (снизу) – интересы, потребности, спрос, замыслы, настроения, планы, действия и т.п. Кроме того, естественно, должны всесторонне учитываться свой имеющийся потенциал, преимущества и недостатки, плюсы и минусы региона, территории, а также открывающиеся возможности рынка. Сегодня администрации (правительства) уже многих регионов (муниципалитетов) осознают, что в условиях глобализации обостряющейся конкуренции и нехватки ресурсов сложно рассчитывать на прекрасное будущее без четкого определения стратегических приоритетов, без ясного представления о конкурентоспособности регионального (муниципального) хозяйства через 10-15 лет. Это предопределяет обращение к стратегическим планам экономического развития.

Стратегическое управление в современных условиях хозяйствования выступает как **сфера деятельности руководителей региона (сельской территории)** высокого уровня по выбору направлений образа и способов действий по достижению долгосрочных целей региона (территории) в постоянно меняющихся условиях внешней и внутренней среды. Стратегическое управление представляет собой экономическую политику органов регионального (муниципального) управления. Стоит отметить, что экономическая политика региональных (муниципальных) властей имеет очевидные различия, трудно упорядочиваемые, поскольку они имеют массу оттенков. Поэтому, и стратегии регионов (сельских территорий) будут иметь значительный диапазон отличий, связанных как с наличием объективных факторов, так и субъективных взглядов, оценок и решений руководства сельских территорий.

Определение и реализация стратегий относится к разряду сложных научно-методических задач, требующих не только изменения сложившихся стереотипов управления, но и хорошей подготовленности руководителей, принимающих стратегические решения по развитию регионов (сельских территорий). Переход к стратегическому управлению означает изменение мышления руководителей и специалистов муниципальных органов управления

всех уровней. Разработка и реализация стратегии при грамотном построении становится системным процессом коренного улучшения деятельности самих региональных (муниципальных) органов управления.

В рамках процессов прогнозирования и планирования на региональном (муниципальном) уровне требуется обстоятельная проработка широкого спектра многогранных вопросов. **Для успешной реализации этих процессов необходимо:**

- обосновать и уточнить цели, задачи, варианты, сценарии, ориентиры и параметры развития региона (сельской территории);
- учесть объективные тенденции, процессы, новые предпосылки общественного развития;
- тщательно изучить условия жизни населения, запросы, традиции и обычаи местных жителей;
- выявить особенности и перспективы функционирования региональных (муниципальных) рынков товаров и услуг; сырья; труда; капитала; средств производства; интеллектуальной собственности;
- определить направления и способы осуществления экономической, структурной, инвестиционной, инновационной, финансовой и социальной политики;
- обосновать меры по повышению качества жизни населения;
- сформулировать мероприятия по росту деловой активности населения, поддержке и стимулированию предпринимательской деятельности;
- разработать меры по укреплению и расширению экспортного потенциала, совершенствованию межрегиональных и внешнеэкономических связей;
- составить планы действий по улучшению экологической обстановки, защите окружающей среды, повышению эффективности природопользования;
- наметить этапы, сроки и средства решения имеющихся и появляющихся проблем;
- осуществлять выбор подходящих для региона (сельской территории) в данных условиях форм и методов управления социально-экономическими процессами и др.

5.2. Процедура стратегического программирования. Классификация региональных программ развития

В настоящее время при прогнозировании должен преобладать **межотраслевой интеграционный подход**. Прогнозы развития региона (сельской территории) должны разрабатываться исходя из **системного анализа** природно-ресурсного, производственного, научно-технического, инвестиционного, финансового, трудового потенциалов, рыночной конъюнктуры, демографической ситуации, состояния экономики и социальной сферы, а также возможных изменений этих факторов в перспективе. При этом обязательна разработка **прогнозов развития в нескольких вариантах с учетом вероятностного воздействия внутренних и внешних факторов**.

Для разработки объективного прогноза развития региона (сельской территории) целесообразно использовать **сценарный подход**, предусматривающий выстраивание некоторых сценарных вариантов и их сопоставление. Чаще всего применяются два варианта – **пессимистический и оптимистический**, один из которых определяется как основной. В сегодняшней ситуации более приемлемым будет проработка трех вариантов – оптимистический (наиболее благоприятный), пессимистический (или умеренно консервативный) и неблагоприятный (кризисный). Соотнесение этих сценариев развития даст возможность определить основные «вызовы» прогнозируемого периода, грядущие сложности и выработать адекватные действия.

Стратегическое программирование регионального развития тесно связано с прогнозированием и планированием и является важным инструментом механизма управления регионом.

Программирование развития региона – разработка специальных документов, описывающих цели, задачи, процедуры, мероприятия и средства решения актуальных проблем регионального развития.

Программирование развития региона базируется на программно-целевом подходе, получившем признание как эффективном способе решения различных, в том числе сложных проблем, как в нашей стране, так и во многих развитых странах мира.

Стратегическая программа – адресный, различной степени директивности документ, содержащий систему согласованных по срокам, ресурсам и исполнителям социально-экономических, производственных, финансовых, научно-исследовательских, организационно-хозяйственных и других мероприятий, обеспечивающих достижение поставленной цели, решение задач наиболее эффективными путями и в установленные сроки.

В качестве стержня целевой комплексной программы (ЦКП) служит цель, вокруг которой собирается комплекс многообразных мероприятий, составляющих главное содержание программы. Единая цель ЦКП разветвляется в совокупность задач, решение которых осуществляется с помощью системы мероприятий, реализуемых конкретными исполнителями при определенном ресурсном обеспечении.

В процессе своей реализации стратегические программы выполняют следующие функции:

- осуществляют ориентацию программ на удовлетворение определенных общественных потребностей;
- усиливают целевую направленность плановых расчетов, создают возможность перехода в процессе стратегического планирования от языка целей к языку ресурсов;
- формируют стратегии для комплексного решения определенных проблем, обеспечивают возможности формирования комплекса мероприятий не по отдельным признакам, а по признаку решаемой проблемы.

Различия в содержании, значимости решаемых проблем, составе подсистем, продолжительности осуществления мероприятий и прочие вызывают колоссальное разнообразие потенциально возможных к разработке программ. Каждая новая программа будет направлена на решение конкретной проблемы, специфична, но все же можно выделить признаки, общие для определенных групп программ. **Классификация региональных программ** представлена на рисунке 20, где каждую региональную программу можно охарактеризовать одновременно по нескольким классификационным признакам.

Отдельным региональным программам в случае их высокой значимости

может присваиваться статус федеральных. В качестве целевых установок развития региона могут выступать как решение проблем общерегионального уровня (например, структурная перестройка регионального хозяйства), так и осуществление задач более узкого, конкретного характера (например, развитие отрасли образования или здравоохранения).

Уровень программы

- Федеральные (по развитию региона)
- Региональных (собственные)
- Межрегиональные (согласованные)
- Муниципальные
- Межмуниципальные

Территориальная принадлежность

- Республиканские
- Краевые
- Областные
- Автономные округа
- Городские
- Районные

Целевая направленность и содержание

- Социальные
- Экономические
- Производственно-технологические
- Научно-технические
- Инновационные
- Инвестиционные
- Экологические
- Демографические

Решаемые задачи (проблемы)

- Структурная перестройка
- Развитие отдельных отраслей (секторов)
- Сглаживание территориальных различий
- Повышение бюджетной обеспеченности
- Создание новых рабочих мест
- Стимулирование малого бизнеса

Рисунок 20 – Классификация региональных программ развития

Отраслевая привязка

- Отраслевые
- Подотраслевые
- Многоотраслевые

Степень специализации

- Специализированные (однопрофильные)
- Комплексные (многоаспектные)

Период действия

- Краткосрочные
- Среднесрочные
- Долгосрочные

Источники финансирования

- Средства федерального бюджета
- Средства регионального бюджета
- Средства местных бюджетов
- Средства организаций (предприятий)
- Смешанное финансирование

Продолжение рисунка 20 – **Классификация региональных программ развития**

Отдельная региональная программа может быть республиканской по территориальной принадлежности, социально-экономической по целевой направленности и содержанию, структурной по решаемым проблемам, многоотраслевой, комплексной, среднесрочной, со смешанным финансированием.

При разработке региональных программ очень важно определить **механизм их реализации**, который должен включать в себя следующие блоки:

- информационный;
- нормативно-правовой;
- организационный;
- экономический;
- ресурсный (финансовое, материально-техническое, кадровое обеспечение);
- оценочный.

Наиболее трудной задачей является разработка программы комплексного развития экономики и социальной сферы региона как целостного образования, поскольку в этом случае необходимо учесть все многообразие факторов и ограничений на экономическое развитие региона (сельской территории).

5.3 Процесс регионального и муниципального стратегического планирования

Стратегическое планирование не дает полной, всеохватывающей, безупречной детализировки будущего состояния региона (сельской территории), оно лишь вырабатывает картину будущего, среднесрочные и долгосрочные ориентиры и пути их достижения. Нужна объективная оценка ресурсов и обоснованный выбор средств для достижения целей.

Стратегическое планирование – трудоемкая деятельность людей, требующая квалифицированных специалистов с многосторонними знаниями соответствующих методик, информации, технологий.

Стратегические планы, составленные без участия разнообразных категорий регионального сообщества, будут носить формальный характер и могут остаться только на бумаге. Стратегическое управление невозможно без осознанного, заинтересованного, целенаправленного, активного участия высших должностных лиц регионального (муниципального) управления, их разносторонней поддержки реализации стратегических планов.

Научно-методическая модель процесса стратегического планирования развития региона (сельской территории) представлена на рисунке 21.

Общие процедуры стратегического планирования, с выделением и подробным описанием этапов и функций, достаточно полно изложены в отечественной и зарубежной экономической литературе. В современных условиях делается акцент на необходимость широкого привлечения общественности к процессу стратегического планирования, активизации дискуссий, консультаций, сотрудничества и партнерства различных групп населения.

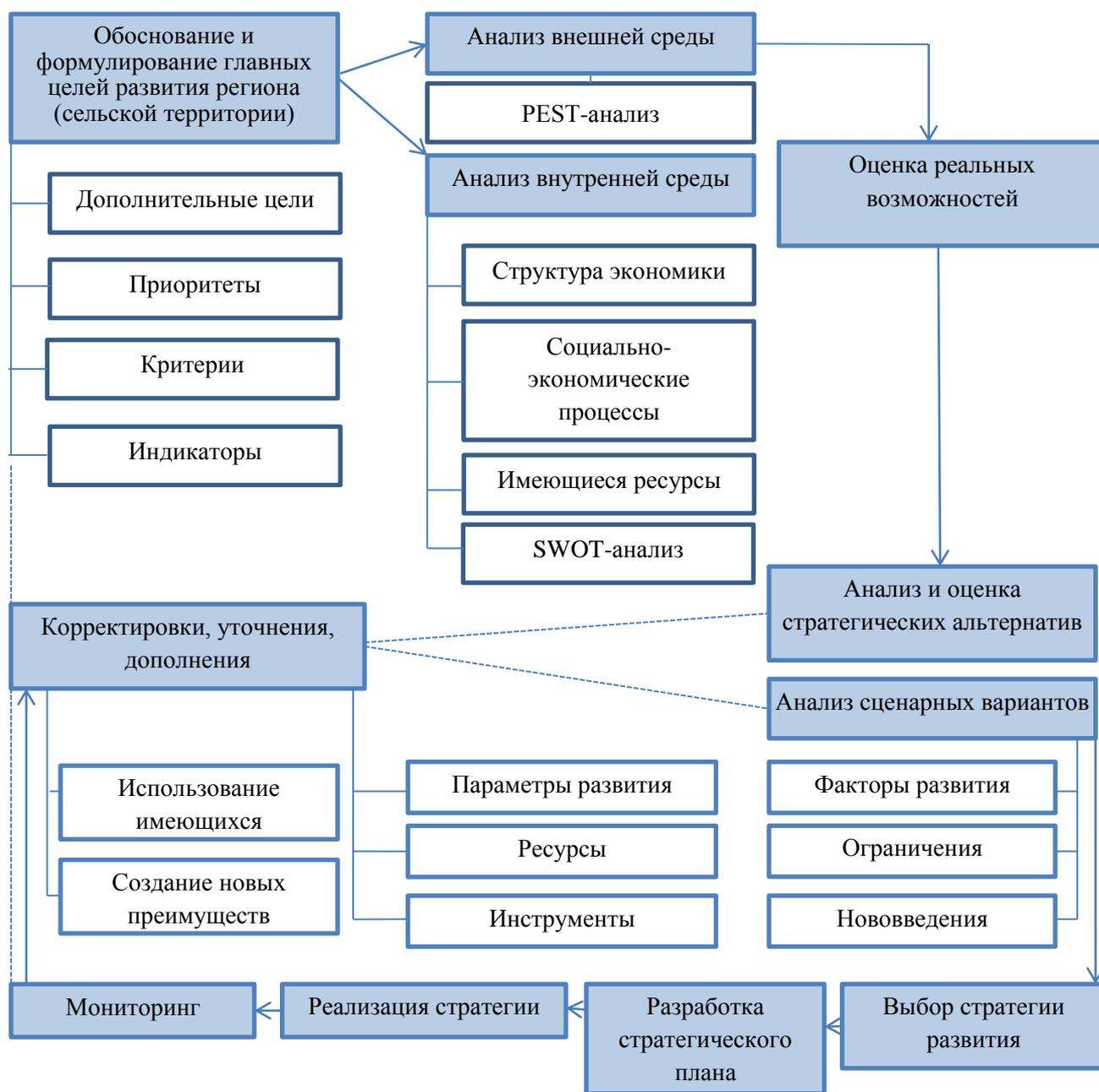


Рисунок 21 – Научно-методическая модель процесса стратегического планирования развития региона (сельской территории) [34]

Однако, стоит отметить, важность правильного установления целей развития региона (сельской территории) и их совокупности, поскольку они создают образ желаемого будущего состояния региона (сельской территории), задают путь его достижения, снижают неопределенность внешней среды, консолидируют региональное (муниципальное) сообщество и становятся

институциональным элементом его развития.

Системная структуризация региона (сельской территории) как целостного образования является одним из важнейших элементов стратегического планирования.

Регион (сельская территория) в качестве объекта стратегического управления может рассматриваться как совокупность шести взаимосвязанных макроподсистем (рис. 22).

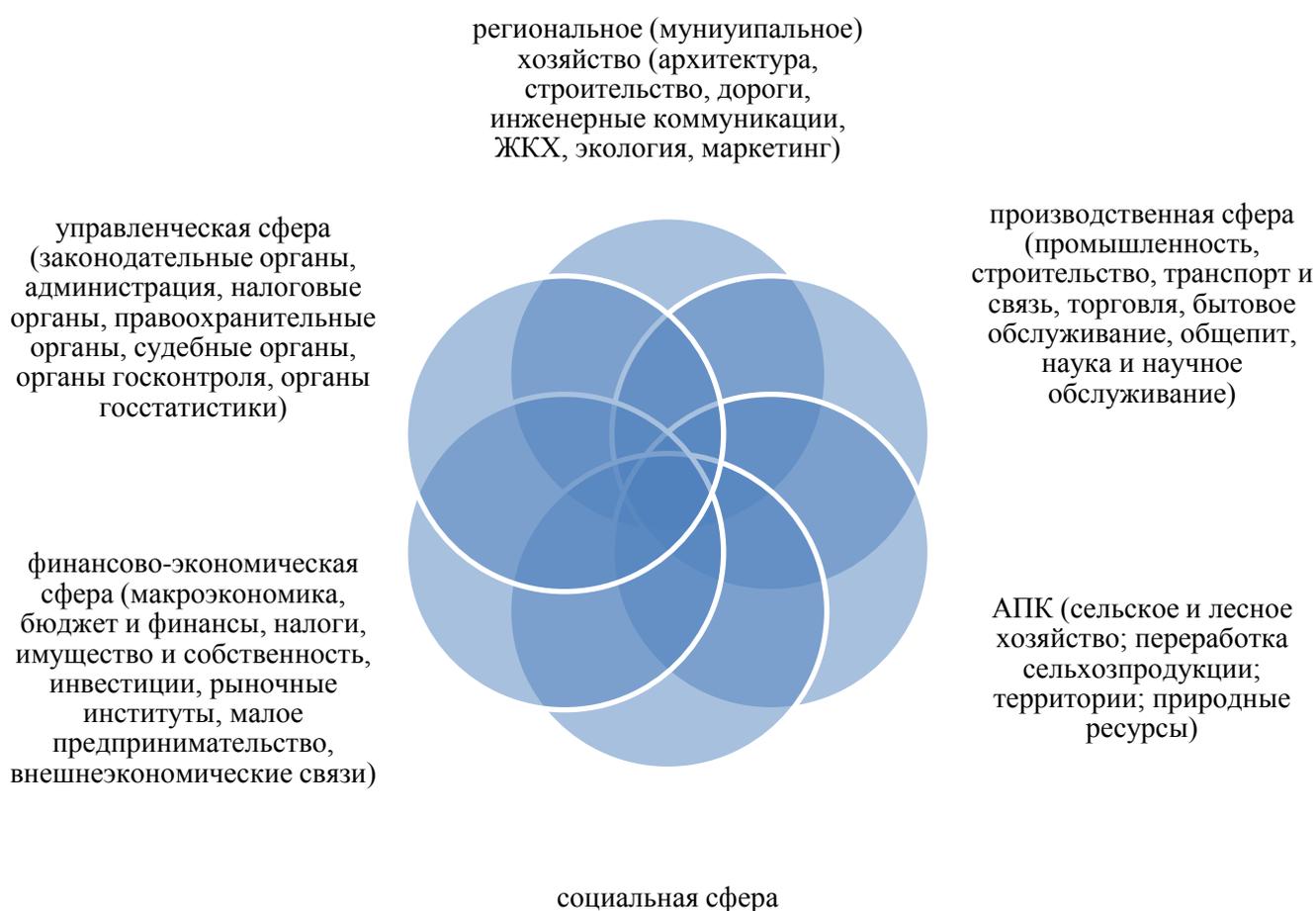


Рисунок 22 – Макроподсистемы региона (сельской территории)

При стратегическом планировании важно компетентно реализовывать иерархию объектов стратегирования и их системных образований, учитывая

многоотраслевой, многопрофильный характер функционирования многих объектов современной региональной экономики.

5.4 Формирование региональных и муниципальных стратегий по направлениям развития

Теорией и практикой разработаны соответствующие методические основы по разработке стратегий развития регионов (сельских территорий). Весьма важную роль при разработке стратегии играют достаточная прогнозная проработка и четкое обоснование намеченных мероприятий.

Вместе с разработкой общей стратегии социально-экономического развития региона возможно формирование отдельных стратегий по направлениям развития, которые будут тесно взаимосвязаны между собой, и дополнять друг друга. **Система возможных стратегий развития региона (сельских территорий)** представлена на рисунке 23.

Разработка стратегий развития регионов (сельских территорий) должна проводиться не только силами администрации (правительства) региона (сельской территории) и узкого круга приближенных к власти специалистов (экспертов), но и с учетом мнения высших региональных руководителей, органов местного самоуправления, бизнес-сообщества, ученых и населения. Совместные консолидированные разработки, обсуждение и реализация стратегии региона (сельской территории) – эффективный процесс многократного повышения качества жизнедеятельности регионального (муниципального) сообщества, а также коренного улучшения функционирования различных ветвей государственной власти.

В настоящее время на более высоком качественном уровне проявляется потребность в региональных стратегиях, как **квинтэссенции социально-экономической политики**, направленной на повышение конкурентоспособности регионов, а стало быть, и качества жизни людей.

Существуют следующие организационно-управленческие проблемы, требующие решения в процессе определения и выбора конкретной региональной стратегии:

- создание и укрепление необходимой мотивации у региональных и

местных властей к качественному изменению параметров жизнедеятельности сообщества и повышению конкурентоспособности регионального хозяйства;

- кардинальное расширение сфер партнерских взаимоотношений власти и бизнеса, увеличения так называемых «переговорных площадок», укрупнение «формата» переговоров и принятия соглашений;

- значительное повышение качества персонала (руководителей разных уровней и специалистов) региональных администраций. Все эти проблемы очень тесно взаимосвязаны и поэтому их нужно решать в комплексе [34].



Рисунок 23 – Система возможных стратегий развития региона (сельских территорий) на долгосрочный период

В стратегировании экономического развития региона, как объекта стратегического планирования, весьма важно фиксироваться на устранении

сложившихся диспропорций, перекосов и причин, порождающих социально-экономические проблемы. Так, например, в экономике Иркутской области основной проблемой остается ее сырьевая направленность: наибольшую долю в структуре ВРП региона в 2018 году формируют «добыча полезных ископаемых» (33,4%), «обрабатывающие производства» (11,4%), «транспортровка и хранение» (11,1%), а также удаленность области от основных мест концентрации промышленного производства и населения, находящихся в европейской части России. В большинстве городов и районов региона, отдаленных от промышленных центров, происходит деиндустриализация, упрощение технологий, используемых в производстве, дальнейшее снижение конкурентоспособности продукции. Перечень существующих проблем этим не исчерпывается, но их решению в стратегии развития Иркутской области до 2030 года не уделено соответствующего внимания.

Успешность развития экономики региона во многом обуславливаться удачностью стратегического выбора основных направлений такого развития. Смещение упора в стратегическом развитии с сырьевой ориентации на перерабатывающую и сервисную, приведет к жизни другие подходы к управлению регионом. Пока же преобладающая часть ВРП базируется на устаревших технологиях, неперспективных отраслях и отживающих видах и формах деятельности. Назревшие изменения проводятся крайне медленно, без явно выраженной ориентации на инновационную экономику.

Для стратегического развития региона (сельской территории), необходимо оптимальное сочетание различных направлений деятельности органов регионального управления:

- создание условий для приоритетного роста отраслей «новой экономики» (Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»);
- содействие развитию сфер деятельности и компаний, по которым прогнозируются высокие темпы спроса на их продукцию (товары, услуги);
- создание стимулирующих условий для отдельных секторов экономики и компаний с наиболее высокой добавленной стоимостью в объеме производства;
- антикризисные мероприятия по депрессивным отраслям, предприятиям и видам деятельности;
- развитие инженерной, дорожной, транспортной, энергетической, научной

и рыночной инфраструктуры;

- совершенствование системы государственных и муниципальных закупок;
- продвижение перспективных высокотехнологичных проектов, товаров и услуг;
- формирование региональной инновационной системы и активизация инновационных процессов;
- широкое привлечение инвестиций из различных источников;
- масштабная диверсификация видов деятельности, товаров и услуг;
- структурная перестройка региональной экономики в пользу обрабатывающих секторов, высокотехнологичных отраслей и сферы услуг;
- создание кластеров, различных по содержанию деятельности, формам, конфигурации, масштабам;
- комплексное развитие территорий;
- разносторонняя поддержка малого и среднего бизнеса;
- эффективное использование бюджетных средств разных уровней;
- содействие к подготовке высококвалифицированных кадров;
- поддержка и более надежное инвестирование отраслей социальной сферы.

Все эти и другие направления в совокупности характеризуют модернизацию экономики региона и должны хорошо прорабатываться и увязываться между собой региональными органами управления.

Необходимо обратить внимание на то, что в повсеместно разрабатываемых стратегиях развития субъектов РФ маленькая роль отводится региональным центрам и крупным городам, хотя их доля в валовом региональном продукте зачастую превышает 50-70%. В этой связи, в рамках разрабатываемых стратегий нужно выделить специальный раздел, раскрывающий действия по развитию столицы региона и возможном взаимодействии с общерегиональной ситуацией. При этом не должно уменьшаться понимание необходимости развития других – средних и малых городов региона.

При разработке стратегии развития каких-либо универсальных рецептов быть не может, поскольку каждый регион имеет специфику, и поэтому пути, инструменты и конкретные действия должны иметь свои собственные выражения, количественные и качественные значения, интенсивность и,

соответственно, результаты.

В качестве одного из **базовых условий эффективности стратегических планов и успешного стратегического развития сегодня выделяют творческие способности конкретных людей – разработчиков стратегий**. Специалист по стратегическим концепциям Г. Минцберг считает, что «высокое качество разработки и реализации стратегических планов достигается лишь тогда, когда автору стратегии удастся настроить свою душу в резонанс с «душой» объекта планирования, свои мысли – с обобщенным «мозгом» этого объекта, а свои ощущения – с сигналами внешней и внутренней социально-экономической среды. Истинная стратегия – это результат достижения резонанса между объектом планирования, субъектом планирования и их общей средой. Эффективная стратегия является скорее плодом открытия, озарения, чем результатом применения готовых алгоритмов, правил и разработок. Организация качественного стратегического планирования на региональном уровне требует наличия высококвалифицированных специалистов, обладающих современными знаниями, компетенциями, творчеством, динамическими способностями, которых нужно либо привлекать со стороны, либо отбирать, обучать и возвращать в своих управленческих структурах» [34].

Вопросы для самопроверки:

1. Что представляет собой стратегический подход к разработке перспективных направлений?
2. Какие уровни выделяют в стратегическом планировании, на которых формируются стратегии?
3. Какую особенность необходимо учитывать при разработке стратегии развития отдельного региона, отдельной сельской территории?
4. Что необходимо для успешной реализации процессов прогнозирования и планирования на региональном (муниципальном) уровне?
5. Классификация региональных программ.
6. Какие блоки включает в себя механизм реализации региональных программ?
7. Опишите модель процесса стратегического планирования развития региона (сельской территории).
8. Как совокупность, каких взаимосвязанных макроподсистем может рассматриваться регион (сельская территория)?
9. Система возможных стратегий развития региона (сельских территорий).

6 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК

План лекции:

6.1. Разработка стратегии предприятий АПК, их классификация.

6.2. Стратегический анализ внешней среды предприятий и организаций АПК (анализ макроокружения и микроокружения; конкурентные преимущества товаров, предприятий; отраслевой и конкурентный анализ; влияние на формирование стратегий предприятия жизненного цикла товара).

6.3 Стратегический анализ внутренней среды предприятия АПК (анализ ресурсного потенциала предприятия; анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов; анализ имущественного комплекса предприятия; анализ финансового состояния предприятия).

6.4 Функциональные стратегии развития предприятия АПК.

6.5 Анализ стратегических альтернатив и стратегический выбор.

6.1 Разработка стратегии предприятий АПК, их классификация

Одной из важнейших стратегических задач оздоровления экономики России и выведения ее на траекторию устойчивого роста является формирование эффективного и конкурентоспособного агропромышленного комплекса (АПК), обеспечивающего продовольственную безопасность страны и ее интеграцию в мировой продовольственный рынок. В свою очередь, его эффективность напрямую зависит от состояния и эффективности функционирования его первичных звеньев – предприятий и организаций АПК, управление которыми отличается от других видов менеджмента. Эти отличия обусловлены спецификой АПК.

Можно выделить две основных **особенности управления предприятием и организацией АПК:**

- острая конкуренция на рынке сельскохозяйственной продукции из-за идентичности товаров;
- необходимость быстрого приспособления системы менеджмента и маркетинга к государственным и другим директивным решениям вследствие многообразия конкурентных организационно-правовых форм.

Эффективность управления предприятием и организацией АПК в значительной степени определяется уровнем разработки стратегии и совершенством процесса стратегирования.

Впервые понятие «стратегия», ее типы и выбор оптимального стиля поведения были применены к предприятиям на стыке 60-70-х годов XX века, вместе с понятием «стратегическое управление». Обусловлено это необходимостью обозначения разницы между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на более высоком уровне. Разработка идей стратегического управления нашла отражение в работах многих авторов того времени, таких как И. Ансофф, Р. Франкенхоф, Л. Грейнер, Д. Шендел, А. Хаттенидр [7].

Несмотря на то, что исследования в области стратегического менеджмента ведутся около пятидесяти лет, в данное время не существует единого подхода к формированию стратегии предприятия (рис. 24).

Детерминированный
или фиксированный
подход

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Ф. Котлер, П. Смит, К. Бэрри, А. Пулфорд, П. Дойль, М.И. Круглов

- Стратегия - детальный комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии предприятия и достижение его целей. Такой подход основан на том, что все (или почти все) процессы, происходящие во внешней и внутренней среде предприятия, четко определены и поддаются полному контролю и управлению.

Недетерминированный
или гибкий подход

М. Портер, С. Джейн, Н.Н. Тренев, О.С. Виханский

- Стратегия - некое направление развития предприятия, касающееся сфер, средств и форм его деятельности, систем взаимоотношений внутри и вне его. Стратегия как направление развития должна приводить предприятие к достижению его целей. Такое понимание стратегии основано на исключении детерминизма в деятельности предприятий, так как выбранная стратегия не ограничивает свободу выбора конкретных управленческих решений с учетом изменяющихся условий внешней и внутренней среды.

Комбинированный
подход

А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, Г. Минтцберг, Д. Эткинсон, Й. Уилсон, Р.А. Фатхутдинов

- Стратегия - одновременно и четко определенный план конкретный действий, и некое направление развития предприятия. При этом выбор того или иного определения сущности стратегии зависит от конкретных потребностей предприятия

Рисунок 24 – Подходы к определению понятия «стратегия предприятия»

Стратегия предприятий и организаций АПК – средство достижения и развития конкурентных преимуществ предприятия АПК.

Конкурентное преимущество – активы и другие достоинства предприятий и организаций АПК, дающие им преимущество над конкурентами.

Основой конкурентных преимуществ являются уникальные активы предприятий и организаций АПК, либо особая компетентность в сфере деятельности. Конкурентное преимущество реализуется на уровне стратегических единиц бизнеса, и составляют основу конкурентной стратегии предприятий АПК.

Конкурентное преимущество предприятия и организации АПК не всегда очевидно, поскольку на практике отличия между одним предприятием АПК и его конкурентами могут быть субъективными.

При формировании конкурентного преимущества возможны варианты:

- концентрация на конкурентах, базирующаяся на сравнении фирмы с ее ближайшими конкурентами (рыночная среда в этом случае характеризуется значительной силой конкуренции);

- ориентация на клиентов и на удовлетворение их потребностей, когда менеджеры полагаются главным образом на мнения клиентов о том, как фирма выглядит в сравнении с конкурентами;

- ориентация на рыночную перспективу, когда уделяется внимание, как потребителям, так и конкурентам.

Ключевой проблемой формирования стратегии развития предприятия и организации АПК является выбор и детализация оптимального варианта стратегии из множества возможных. Основой этого процесса является упорядочение и классификация стратегий, в рамках которой осуществляется выбор стратегии предприятия с использованием формализованных моделей. Классификация стратегий предприятий и организаций АПК представлена в таблице 8.

Следует отметить, что исходя из данной классификации стратегий, они отражают функционирование предприятия АПК исключительно на товарных рынках. Стратегии, учитывающие специфику работы предприятий и организаций на финансовых рынках и рынках труда, рассматриваются на уровне

функциональных стратегий, т.е. находятся в иерархическом подчинении в отношении корпоративной и деловой стратегий. Это существенно снижает возможность предприятий и организаций АПК использовать стратегию развития как инструмент повышения его конкурентоспособности в долгосрочной перспективе на стратегическом уровне управления.

Таблица 8 – Классификация стратегий предприятий и организаций АПК

| Классификационный признак (автор) | Виды стратегий |
|---|---|
| Возможность использования | - типовая стратегия - оригинальная стратегия |
| На основе анализа сил конкуренции (М. Портер) | - стратегия лидерства по издержкам; - стратегия дифференциации; - стратегия рыночной ниши |
| Жизненный цикл товара (услуги) или предприятия (Ф. Котлер) | - стратегии концентрированного роста; - стратегии интегрированного роста; - стратегии диверсифицированного роста; - стратегии сокращения |
| Позиция предприятия в конкурентной борьбе (А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд) | - наступательная; - оборонительная |
| Уровень управления | - корпоративная стратегия; - деловая стратегия; - функциональная стратегия; - операционная стратегия |
| Тип функционирования | - коммутаты; - пациенты; - виоленты; - эксплеренты; - литаленты |
| Метод постановки целей (М. Мескон, А. Альберт, Ф. Хедоури) | - стратегия ограниченного роста; - стратегия роста; - стратегия сокращения; - стратегия сочетания |
| Направление развития компании (Н.Н. Тренев) | - стратегия слабого роста; - стратегия сильного роста; - стратегия ухода |

Процесс разработки стратегии предприятий и организаций АПК начинается со стратегического управленческого анализа, который разбивается на анализ внешней и внутренней среды предприятий и организаций АПК (рис. 24).



Рисунок 24 – Процесс разработки стратегии предприятий и организаций АПК

6.2 Стратегический анализ внешней среды предприятий и организаций АПК

Стратегический анализ внешней среды предприятий (организаций) АПК служит инструментом, позволяющим разработчикам стратегии контролировать внешние по отношению к организации факторы с целью предугадать потенциальные угрозы и появляющиеся возможности. Он складывается из:

- **анализа макроокружения** (политико-правовые, экономические, социокультурные и технологические факторы);

- **анализ микроокружения** (покупатели, конкуренты, поставщики, рынок рабочей силы, профсоюзы, государственные органы и службы, финансово-кредитные организации).

Отличие анализа внешней среды заключается в том, что факторный анализ здесь затруднен, и оценить точное влияние каждого отдельного фактора на показатели деятельности предприятия (организацию) АПК вероятно с определенной степенью допущения. Факторы, влияние которых можно точно просчитать, и их характеристика представлены в таблице 9.

Для анализа внешней среды предприятий и организаций АПК подходят такие методы стратегического планирования, как SWOT-анализ (выявление факторов внутренней и внешней среды системы и разделении их на четыре категории: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы) и PEST-анализ (обнаружение политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней среды, влияющих на бизнес). Детальное описание этих методов представлено в разделе 3.2 данного учебного пособия.

Анализ микроокружения сводится к анализу конъюнктуры агропродовольственного рынка.

Конъюнктура – экономическая ситуация, складывающаяся на рынке, характеризующаяся уровнями спроса и предложения, рыночной активностью, ценами, объемами продаж, движением процентных ставок, валютного курса, заработной платы, дивидендов, а также динамикой производства и потребления [27].

Анализ конъюнктуры агропродовольственного рынка подразумевает определение характера и степени сбалансированности всех элементов рынка – спроса, предложения, цены и конкуренции.

Алгоритм оценки предложения сельскохозяйственной продукции представлен на рисунке 25.

Таблица 9 – Факторы макроокружения и их характеристика

| Наименование факторов | | Состояние факторов | Тенденции развития | Характер влияния (+/-) | Возможная реакция предприятий (организаций) АПК |
|----------------------------------|--|--|-----------------------|--|---|
| Политико-правовые факторы | Соглашения по тарифам и торговле между странами | Развитие экспорта | Возможна стабилизация | Уменьшение таможенных платежей и ликвидация различных барьеров в международной торговле (+) Запрет на государственное субсидирование сельского хозяйства (-) | Выход на международную арену – поставка продукции АПК на экспорт |
| | Таможенная политика | Защита внутренних товаропроизводителей | Возможна стабилизация | Отсутствие государственного протекционизма в проводимой экономической политике (-) Защита интересов отечественных предприятий и организаций АПК (+) Иностранные инвестиции (+) | Спад производства и разрушение научно-промышленного потенциала Поиск новых инвесторов |
| | Уровень развития правового регулирования экономики | - | Возможна стабилизация | Содействие развитию предприятий (организаций) АПК (+) | Увеличение стоимости предприятий (организаций) АПК |
| | Антимонопольное законодательство | - | Тенденция сохранится | Содействие развитию конкурентной среды предприятий (организаций) АПК (+) | Снижение издержек организации бизнеса |
| | Кредитная политика | Снижение/рост процентной ставки | Возможна стабилизация | Привлечение заемных средств (+/-) | Диверсификация производства |
| Экономические факторы | Уровень инфляции | Около 2% в месяц | Возможна стабилизация | Обесценение денежных (-) средств при выплатах по долгосрочным займам (+/-) Получение дополнительных средств на разнице в курсах валют (+/-) | Индексация платежей в случае просрочки Взять долгосрочный кредит Покупка и продажа валюты |

Продолжение таблицы 9

| Наименование факторов | | Состояние факторов | Тенденции развития | Характер влияния (+/-) | Возможная реакция предприятий (организаций) АПК |
|-------------------------|----------------------------------|--|-----------------------|---|---|
| Экономические факторы | Сокращение доходов потребителей | 10% за последний квартал | Тенденции не ясны | Снижение покупательской способности, сокращение объемов продаж (-) Вынужденное сокращение объемов производства (-) | Проведение маркетинговых исследований Поиск новых рынков |
| | Дефицит государственного бюджета | Сокращение дотаций и субсидий | Тенденция сохранится | Трудности с финансированием, сокращение оборотных средств (-) | Лоббирование в органах государственного управления |
| | Увеличение налоговой нагрузки | Отток средств из сферы производства в бюджет | Возможна стабилизация | Сокращение платежеспособного спроса (-) Сокращение величины чистой прибыли (-) | Изыскание путей минимизации налогов |
| Социокультурные факторы | Рост мобильности населения | Отток работников в крупные промышленные центры | Тенденция сохранится | Сокращение численности работников (-) Сокращение объемов производства (-) Рост средней заработной платы 1 работника (+) | Совершенствование технологий и условий труда Совершенствование системы стимулирования работников |
| | Снижение уровня образования | Снижение квалификации | Возможна стабилизация | Проблемы с освоением новых технологий (-) Снижение трудовой дисциплины (-) | Поддержание уровня вложений в профессиональную подготовку кадров |
| Технологические факторы | Появление новых технологий | - | Тенденция сохранится | Моральное устаревание действующих технологий (-) Сокращение сроков амортизации (+/-) | Поиск источников инвестирования Увеличение объемов амортизационных отчислений |

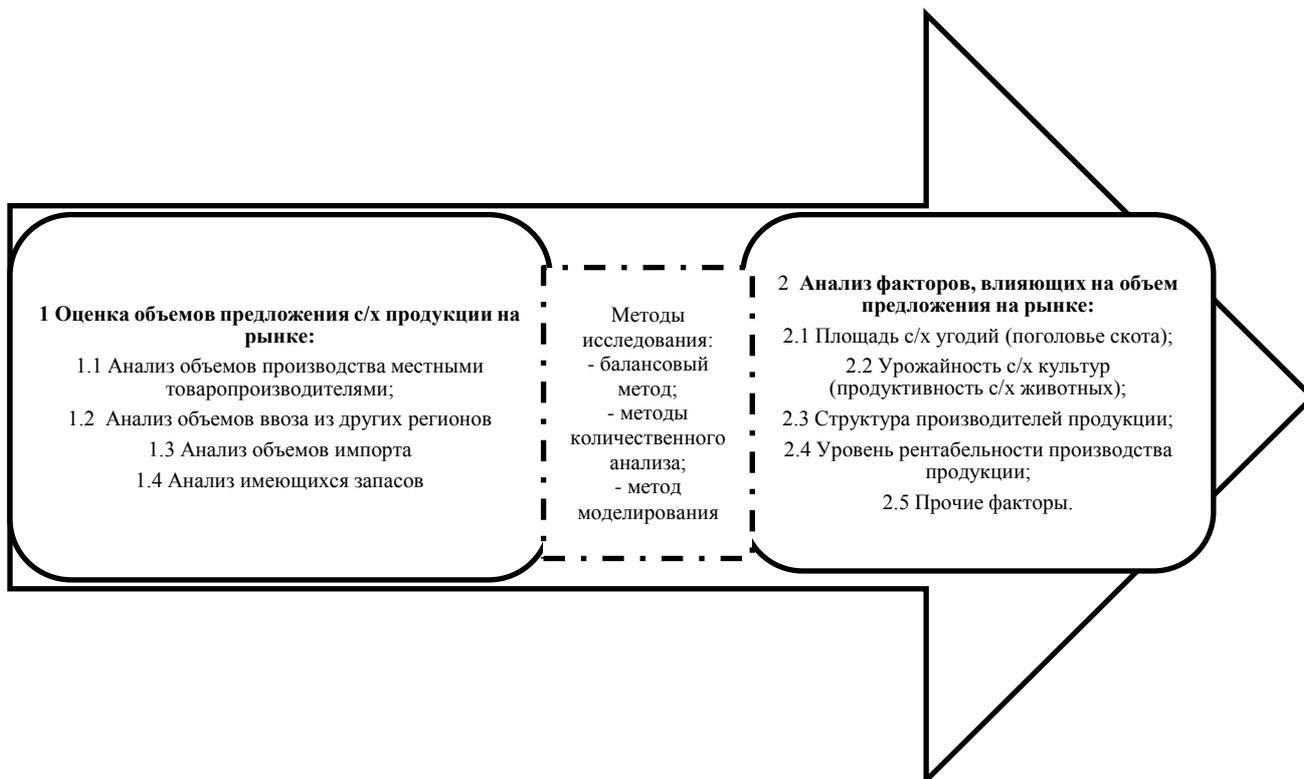


Рисунок 25 – Алгоритм оценки предложения сельскохозяйственной продукции

Алгоритм оценки спроса на сельскохозяйственную продукцию представлен на рисунке 26.

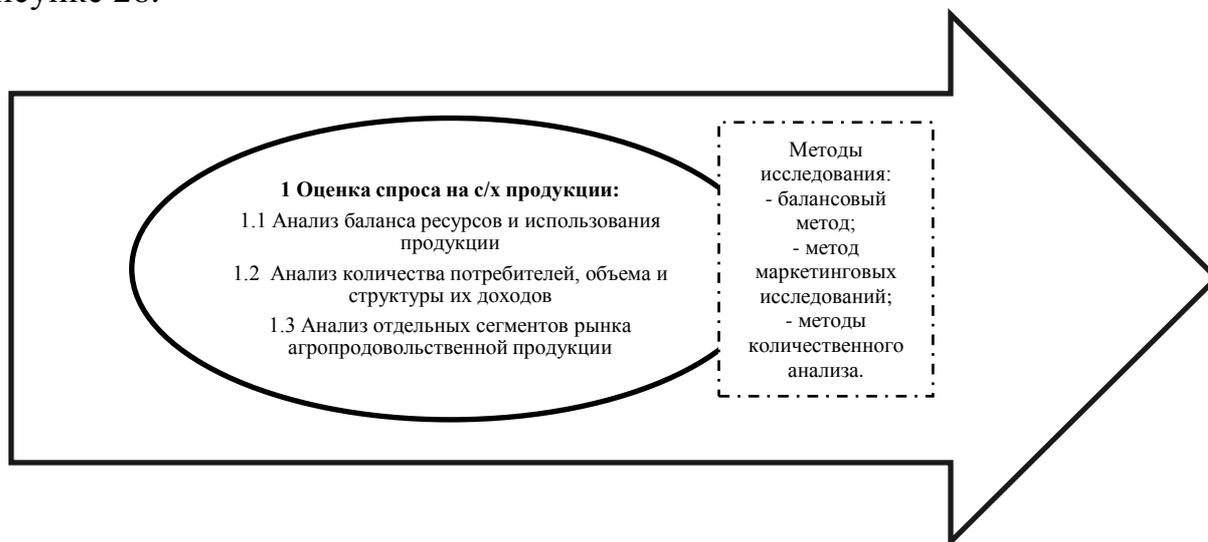


Рисунок 26 – Алгоритм оценки спроса на сельскохозяйственную продукцию

Алгоритм исследования пропорциональности агропродовольственного рынка представлен на рисунке 27.

Конкурентная среда – совокупность условий, при которых обеспечивается

приоритетное действие механизмов конкуренции, ограничивающих рыночную власть хозяйствующих субъектов [30].

Качественные критерии, которым должна отвечать рыночная среда, чтобы стать конкурентной:

- число продавцов;
- искусственные препятствия (барьеры входа и мобильность ресурсов);
- степень влияния спросовых ограничений на маркетинговые решения продавцов;
- наличие принудительной тактики поведения субъектов;
- степень информационной прозрачности;
- порядок формирования цен, величина разницы в ценах по каналам сбыта и регионам;
- наличие ценовой дискриминации;
- уровень развития инновационной деятельности;
- наличие согласованных действий хозяйствующих субъектов;
- удельный вес теневого оборота в общем объеме продаж.

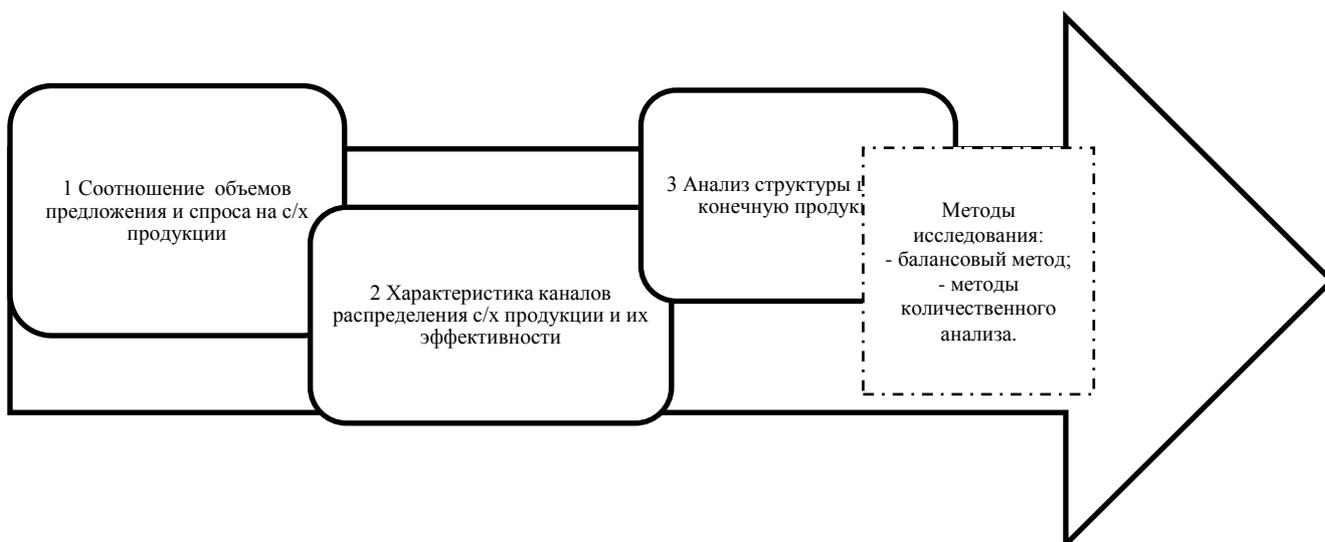


Рисунок 27 – Алгоритм исследования пропорциональности агропродовольственного рынка

Для оценки конкурентных позиций и возможных соперничающих компаний проводится **конкурентный анализ, включающий 4 основных направления:**

- **анализ конкурентной структуры** (определение уровня входных и выходных барьеров для входа/выхода на рынок/с рынка – норма входа/выхода, норма проникновения новых фирм на действующий рынок, коэффициент выживаемости);

- **оценка интенсивности конкуренции и степени монополизации** (коэффициент рыночной концентрации, индекс Херфиндаля-Хиршмана, коэффициент относительной концентрации, обобщающий показатель интенсивности конкуренции и другие);

- **построение конкурентной карты рынка** (определение соотношения сил на рынке, выделение типовых стратегических положений фирм-конкурентов, ситуационный анализ и проектирование стратегии конкуренции анализируемой фирмы на данном рынке);

- **анализ стратегических групп** (выявление конкурентных характеристик, которые выступают в качестве барьеров, отделяющих одну группу от другой; классификация предприятия в соответствии с ними; объединение предприятий в стратегические группы).

Более детально данная тема рассмотрена в учебном пособии Труфановой С.В. Оценка конкурентоспособности предприятий АПК [40].

6.3 Стратегический анализ внутренней среды предприятий (организаций) АПК

При разработке стратегии предприятия (организации) АПК управленческий персонал должен использовать не только внешнюю среду, но и ситуацию внутри предприятия (организации) АПК. Нужно выделить те внутренние переменные, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны предприятия (организации) АПК, определить их важность и выяснить, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ. Для этого проводится анализ внутренней среды предприятия (организации) АПК.

Анализ внутренней среды предприятия (организации) АПК – процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия (организации) АПК, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

По сути, анализ внутренней среды предприятия (организации) АПК является второй частью SWOT-анализа, связанной с выявлением сильных и слабых сторон его деятельности.

Стратегический анализ внутренней среды предприятий (организаций) АПК заключается в:

- оценке ресурсного потенциала предприятий (организаций) АПК;
- анализе производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов;
- анализе имущественного комплекса предприятий (организаций) АПК;
- анализе финансового состояния предприятий (организаций) АПК.

Ресурсный потенциал предприятия АПК – совокупность трудовых, материальных и финансовых ресурсов предприятия АПК, характеризующих возможности по осуществлению целенаправленной деятельности с учетом влияния факторов внутренней и внешней среды [40].

Алгоритм оценки ресурсного потенциала предприятия АПК представлен на рисунке 28. Здесь же представлены показатели оценки производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов и имущественного комплекса предприятий (организаций) АПК.

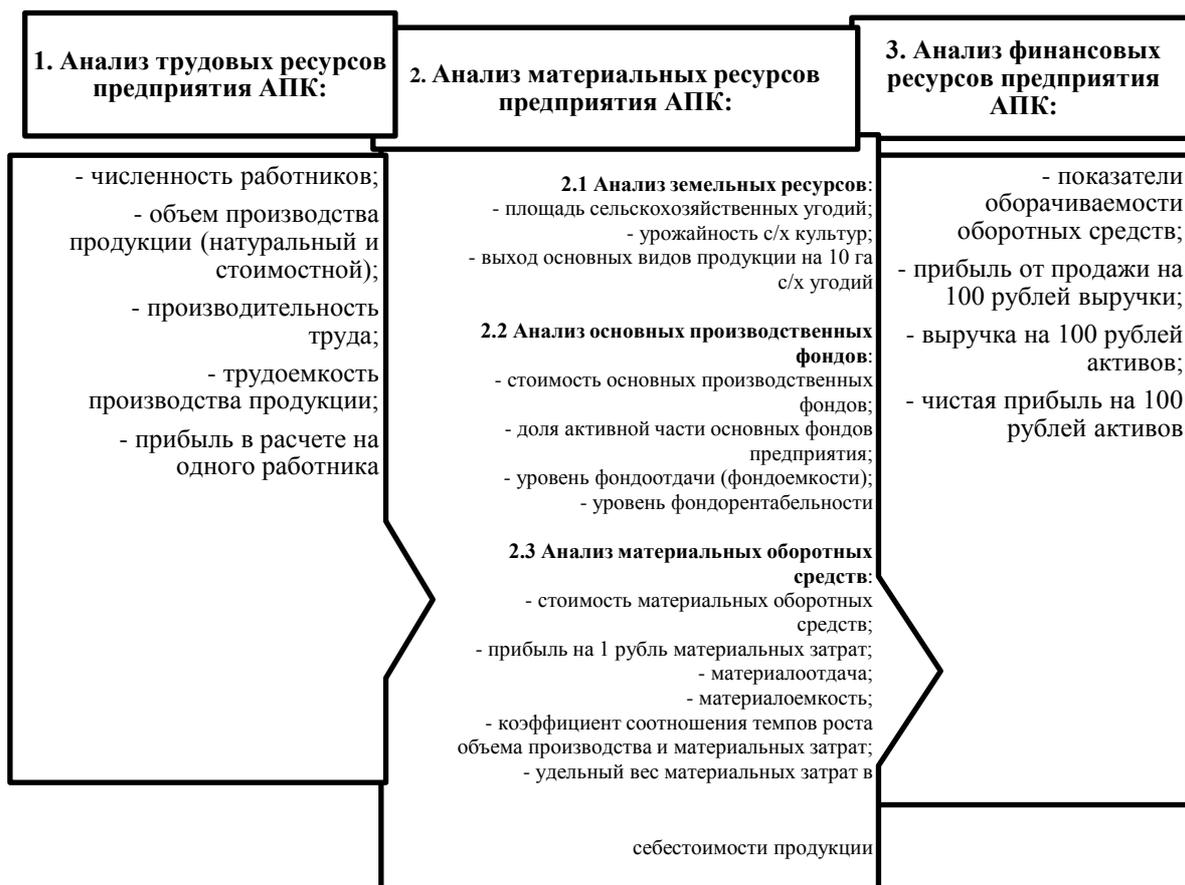


Рисунок 28 – Алгоритм оценки ресурсного потенциала предприятия (организации) АПК

Оценка финансового состояния предприятий (организаций) АПК основывается на расчете и сопоставлении большого количества показателей и коэффициентов, однако для целей стратегического анализа выберем только самые основные. Алгоритм оценки финансового состояния предприятий АПК представлен на рисунке 29.

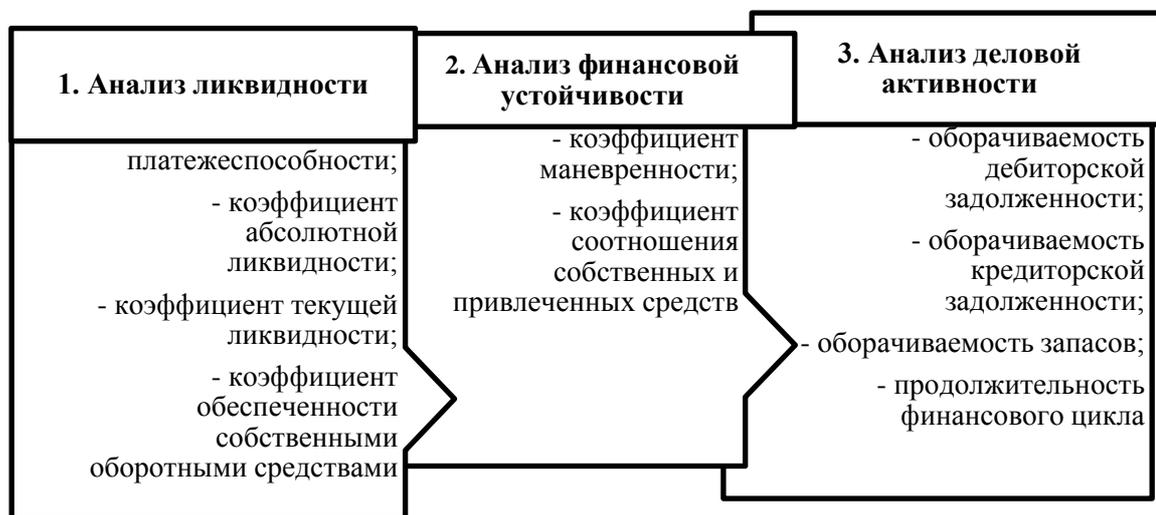


Рисунок 29 – Алгоритм оценки финансового состояния предприятий (организаций) АПК

6.4 Функциональные стратегии развития предприятий (организаций) АПК

Функциональные стратегии развития предприятий (организаций) АПК позволяют детализировать экономическую (генеральную) стратегию их деятельности. Они разрабатываются соответствующими подразделениями предприятий (организаций) АПК, а затем балансируются и координируются руководством (многоступенчатый процесс).

Разнообразие функциональных стратегий предприятий (организаций) АПК представлено на рисунке 29.

Основные элементы стратегии производства предприятия (организации) АПК приведены на рисунке 30.



Рисунок 29 – **Виды функциональных стратегий предприятий (организаций) АПК**

К основным компонентам социальной стратегии предприятия (организации) АПК относятся:

- **стратегия развития кадрового потенциала предприятия (организации) АПК** – планирование кадровых потребностей предприятия (организации) АПК, стратегии формирования, развития, использования и сохранения персонала;
- **базовая социальная стратегия предприятия (организации) АПК** – совершенствование социальной структуры производственного коллектива предприятия, улучшение условия и охраны труда, укрепление здоровья работающих;
- **целевые социальные программы** – для решения наиболее приоритетных задач социального развития предприятия (организации) АПК выделяются в рамках социальной стратегии.

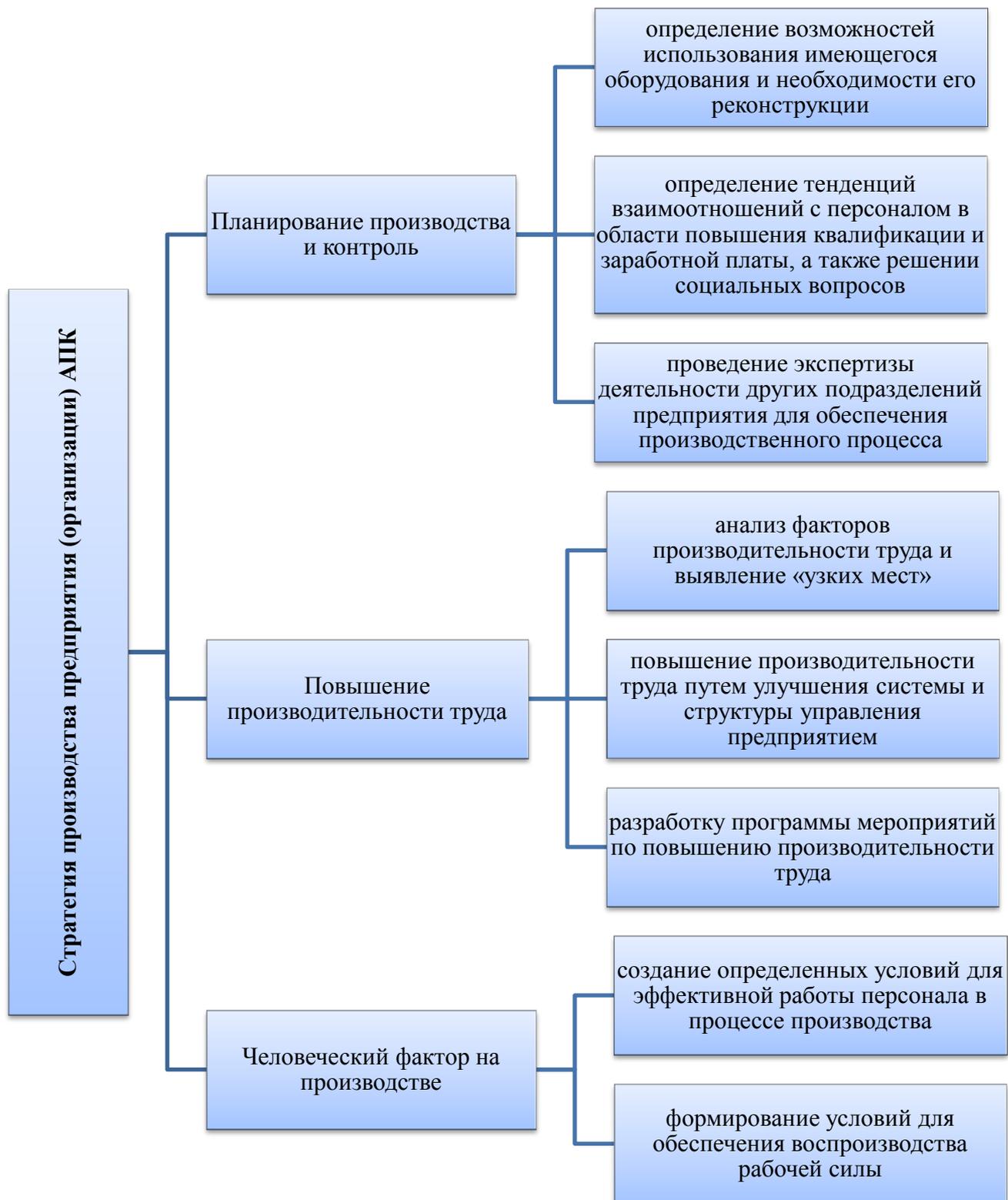


Рисунок 30 – Составляющие элементы стратегии производства предприятий (организаций) АПК

В экологической стратегии предприятия (организации) АПК разрабатываются мероприятия по решению природоохранных проблем:

- рациональное использование ресурсов;
- ограничение объемов выбросов (предотвращение или уменьшение утечки вредных веществ в окружающую природную среду);
- сокращение отходов (снижение их количества, переработка и повторное использование);
- производство безвредных продуктов, которые на протяжении всего жизненного цикла не представляют вреда с точки зрения выбросов и отходов, обладают низкой долей риска.

6.5 Анализ стратегических альтернатив и стратегический выбор

После проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды у предприятий (организаций) АПК встает вопрос о **выборе базовой стратегии его развития**, выбор которой делается из четырех возможных **альтернатив** с последующей детализацией выбранного варианта:

– **стратегия роста** (продаж, доли рынка, прибыли, размера предприятия (организации) АПК). **Типы стратегии роста:**

а) **концентрированный рост** – применяется, когда предприятие не исчерпало возможности роста, связанные с ее товарами на действующих рынках.

Стратегические альтернативные варианты: стратегия усиления позиции на рынке (развитие первичного спроса на товар предприятия, рост рыночной доли предприятия, приобретение рынков, защита положения предприятия на рынке, рационализация рынка², организация рынка³); **стратегия развития рынка** (освоение новых сегментов рынка, формирование новых каналов сбыта, территориальная экспансия); **стратегия развития товара** (добавление новых функций, расширение товарной гаммы, обновление линейки товаров, улучшение качества товара, приобретение гаммы товаров, рационализация гаммы товаров).

б) **интегрированный рост** – применяется, когда предприятие может повысить

² Реорганизация обслуживаемых рынков с целью снижения издержек или повышения эффективности операционного маркетинга (обращение к самым эффективным дистрибьютерам, фокусирование на самых рентабельных сегментах, сокращение числа клиентов, установив минимальный заказ).

³ Создание профессиональных организаций, например, для сбора данных о рынках; заключение соглашения о сокращении или стабилизации производства; установление правил конкурентной борьбы в отрасли, пользуясь поддержкой органов управления.

эффективность своей деятельности, контролируя различные стратегически важные звенья в цепи производства и продажи товара, а также усиливая свои позиции по основному виду деятельности. **Варианты стратегий интегрированного роста: стратегия вертикальной интеграции «назад»** (цель – защита или стабилизация стратегически важных источников снабжения или доступ к новой технологии); **стратегия вертикальной интеграции «вперед»** (цель – мотивация контроля над выходными каналами); **стратегия горизонтальной интеграции** (цель – усиление позиции предприятия).

в) **диверсифицированный рост** – выход за рамки отраслевой технологической цепочки с ориентацией на возможности, открывающиеся за пределами традиционной деятельности предприятия. **Варианты стратегий диверсифицированного роста: стратегия горизонтальной диверсификации** (производство новых товаров настолько близких по производственно-техническим, снабженческим и сбытовым условиям производства существующих, что возможно использование существующих сырья, персонала, каналов сбыта и связей на рынке); **стратегия вертикальной диверсификации** (увеличение глубины товарной программы); **стратегия концентрической диверсификации** (производство совершенно новых товаров);

- **стратегия сокращения** – используется при необходимости перегруппировки сил после длительного периода роста или когда показатели деятельности предприятия имеют тенденцию к ухудшению. Типы стратегии сокращения: **ликвидация, продажа бизнеса, сокращение и переориентация, дезинтеграция.**
- **стратегия стабильности** – сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и их поддержке;
- **комбинированная стратегия** – одновременная реализация нескольких базовых стратегий, распространена у многоотраслевых предприятий.

Правильно выбрать базовую стратегию развития предприятия АПК поможет следующая схема (рис. 31) [32].

Портфельные стратегии относятся к корпоративным стратегиям предприятий (организаций) АПК, формирующим определенный состав и структуру портфеля

различных стратегических единиц бизнеса (СЕБ) предприятия.



Рисунок 31 – Выбор базовой стратегии развития предприятия АПК

Выбор портфельных стратегий предприятий (организаций) АПК

осуществляется с помощью инструментария и моделей стратегического анализа:

- матрица Бостонской консалтинговой группы «Относительная доля рынка – Темпы роста рынка» – варианты стратегий данной матрицы представлены в таблице 10;
- матрица Дженерал Электрик (МакКинси) «Привлекательность рынка – Конкурентная позиция» – варианты стратегий данной матрицы представлены в таблице 11.

Анализ фактического портфеля с помощью матрицы Бостонской консалтинговой группы «Относительная доля рынка – Темпы роста рынка» позволяет также оценить **степень сбалансированности**:

- **Гармоничный портфель** – состав – СЕБ, способные быть источниками финансовых средств и приносить краткосрочную прибыль, а также СЕБ, способные обеспечить долгосрочные интересы.
- **Портфель с избытком СЕБ на рынках с низкими темпами роста** –

отсутствует потенциал роста фирмы и, несмотря на положительные текущие результаты, делает ее весьма уязвимой в будущем.

– **Портфель с преобладанием СЕБ на перспективных рынках** – предприятия с таким портфелем испытывают финансовые трудности, связанные с недостатком средств для сохранения своей доли на рынке и дальнейшего развития СЕБ.

Таблица 10 – **Варианты стратегий матрицы Бостонской консалтинговой группы «Относительная доля рынка – Темпы роста рынка»**

| Позиция бизнеса | Варианты стратегий | Стадия жизненного цикла товара |
|---|---|--------------------------------|
| «Звезда» – высоко конкурентный бизнес на быстрорастущих рынках. Высокие доходы, но и высокие затраты на поддержание лидирующего положения СЕБ | Рост или при недостатке средств ограниченный рост. Атакующая стратегия | Рост |
| «Дойная корова» – высоко конкурентный бизнес на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках. Достаточно устойчивая прибыль | Стратегия обороны | Зрелость |
| «Вопросительные знаки» – слабо конкурентный бизнес на перспективных рынках. Будущее не определено | Рост или уход с рынка, т.е. сокращение. Атакующая стратегия или стратегия отступления | Внедрение. Рост |
| «Собака» – сочетание слабых конкурентных позиций с рынками, находящимися в состоянии застоя | Сокращение. Стратегия отступления | Насыщение. Спад |

Таблица 11 – **Варианты стратегий матрицы Дженерал Электрик (МакКинси) «Привлекательность рынка – Конкурентная позиция»**

| Позиция бизнеса | Варианты стратегий |
|---|---|
| «Успех» – СЕБ имеет хорошую конкурентную позицию в привлекательных отраслях | Стратегия развития |
| «Доходный бизнес» – источник получения денег, но данные СЕБ могут быть ликвидированы, т.к. привлекательность для предприятия отрасли, в которой они находятся, низкая | Стратегия обороны |
| «Средний бизнес» | Не дает возможность однозначно судить о дальнейшей судьбе СЕБ |
| «Поражение» – нежелательная позиция | Атакующая стратегия или стратегия отступления |
| «???» – СЕБ могут иметь хорошее будущее, но предприятие должно приложить большие усилия по улучшению их конкурентной позиции | Стратегия развития |

Малые и средние предприятия (организации) АПК с позиции

стратегического менеджмента достаточно специфичны, поэтому представим матрицы стратегического анализа для них отдельно. Так, с учетом основного преимущества малых предприятий – гибкости, построена матрица «Продукт – форма существования малого предприятия (организации) АПК» (рис. 32).



Рисунок 32 – Основные виды стратегий малого предприятия (организации) АПК

Основные виды стратегий малого предприятия направлены на сведение до минимума остроты конкуренции с крупными предприятиями и использование наилучшим образом гибкости малых предприятий.

Средние предприятия поддерживаются «нишевой специализацией», для них строится матрица «Темпы роста предприятия – темпы роста ниши» (рис. 33).

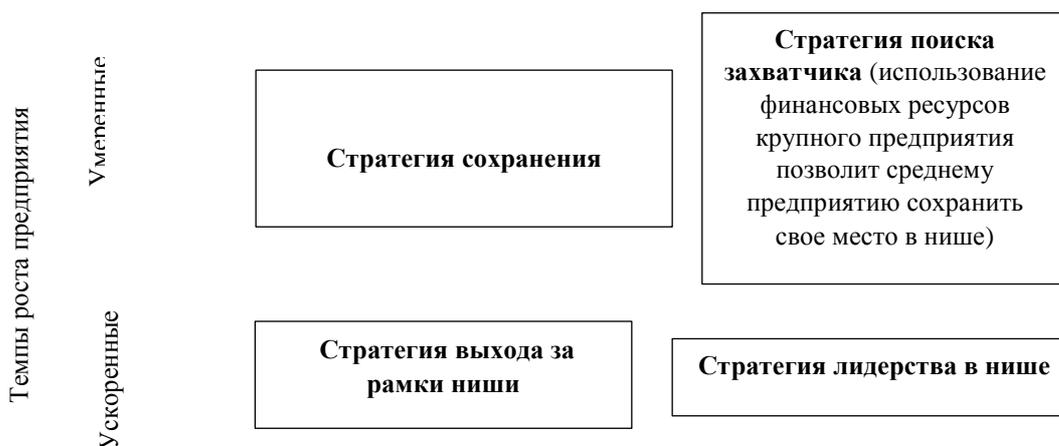


Рисунок 33 – Основные виды стратегий малого предприятия (организации) АПК

Вопросы для самопроверки:

1. Каковы особенности управления предприятием и организацией АПК?
2. Перечислите и охарактеризуйте основные подходы к определению понятия «стратегия предприятия»?
3. Классификация стратегий предприятий и организаций АПК.
4. Опишите процесс разработки стратегии предприятий АПК.
5. Из чего складывается стратегический анализ внешней среды предприятия и организации АПК?
6. Из чего складывается стратегический анализ внутренней среды предприятия и организации АПК?
7. Назовите факторы, оказывающие влияние на макроокружение предприятия (организации) АПК, дайте их характеристику.
8. Методы анализ макроокружение и микроокружение предприятий (организаций) АПК.
9. Перечислите основные направления конкурентного анализа.
10. Каков алгоритм оценки ресурсного потенциала предприятий (организаций) АПК?
11. Каков алгоритм оценки финансового состояния предприятий (организаций) АПК?
12. Какие виды функциональных стратегий предприятий (организаций) АПК вы знаете?
13. Что относится к основным компонентам социальной стратегии предприятия (организации) АПК?
14. Что относится к основным компонентам экологической стратегии предприятия (организации) АПК?
15. Каковы базовые стратегии развития предприятия АПК?
16. Что представляет собой стратегия роста? Типы стратегии роста.
17. Что представляет собой стратегия сокращения? Типы стратегии сокращения.
18. Что представляет собой стратегия стабильности?
19. Что представляет собой комбинированная стратегия?
20. Каковы портфельные стратегии предприятия АПК?
21. С помощью чего осуществляется выбор портфельных стратегий предприятия (организации) АПК?
22. Охарактеризуйте матрицу стратегического анализа малых предприятий (организаций) АПК.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации: Основной Закон. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.constitution.ru/>. – Дата обращения: 23.01.2020.
2. Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/news/34168/>. – Дата обращения: 23.01.2020.
3. Постановление Правительства РФ от 14 июля 2012 г. № 717 «О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2019–2024 годы». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/rugovclassifier/815/events/>. – Дата обращения: 23.01.2020.
4. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 02 февраля 2015 г. № 151-р «Концепция устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/Fw1kbNXVJxQ.pdf>. – Дата обращения: 23.01.2020.
5. Постановление Правительства Иркутской области от 26.10.2018 г. № 772-пп Об утверждении государственной программы Иркутской области «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия" на 2019-2024 годы». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/550247316>. – Дата обращения: 23.01.2020.
6. Приказ Министерства образования Иркутской области от 18.07.2014 г. № 85-мпр и Министерство сельского хозяйства Иркутской области от 18.07.2014 г. № 61-мпр Об утверждении концепции развития непрерывного агробизнес-образования на сельских территориях иркутской области на период до 2020 года. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/430628302>. – Дата обращения: 23.01.2020.
7. Абдуллаев Н.А. Формирование стратегии развития предприятия АПК // Электронный журнал Cyberleninka. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-strategii-razvitiya-predpriyatiya-apk>. – Дата обращения: 23.01.2020.
8. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: учеб. пособие/ Р.И. Акмаева. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 207 с.

9. Ахтариева Л.Г. Организационно-институциональное развитие системы стратегического управления экономикой региона в условиях модернизации / Л. Г. Ахтариева. – М.: МАКС-Пресс, 2009. – 428 с.
10. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. – М.: Центр экономики и маркетинга. – 1996. – 208 с.
11. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Издательство «Питер». – 1999. – 416 с.
12. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Допущено МО РФ в качестве учебного пособия / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М. – 2006. – 237 с.
13. Беликова, Е.В. Практикум по стратегическому менеджменту [Электронный учебник]: учеб. пособие, 2012. – 217 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/233174>. – Дата обращения: 23.01.2020.
14. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия: Учебник. – М.: Филинь. – 2010. – 506 с.
15. Ермилина Д.А. Стратегическое планирование в России: история и современность // Проблемы рыночной экономики. – 2016. – № 1. – С. 4-10.
16. Жичкин К.А. Планирование на предприятии АПК [Электронный ресурс] / К.А. Жичкин. – Самара: РИЦ СГСХА, 2013. – 28 с. – Электрон. текстовые дан. // Руконт: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/231858>. – Дата обращения: 23.01.2020.
17. Ильин А.И. Планирование на предприятии: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. 080103 "Национальная экономика" и экон. спец. / А.И. Ильин. – 9-е изд. – Минск: Новое знание; М.: ИНФРА-М, 2014. – 667 с.
18. Краснова, Т.Г. Исследование социально-экономического потенциала муниципальных образований /Т. Г. Краснова, Е.А. Балабанова. // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2010. – 1 (69). – С. 56-58.
19. Логвинов С.А. Макроэкономическое стратегическое планирование: Учебное пособие. – М: ИНФРА-М. – 2001. – 348 с.
20. Менеджмент в агропромышленном комплексе: учеб. для вузов: рек. Учеб.-метод. об-нием / Р.Г. Мумладзе [и др.]; под ред. Р.Г. Мумладзе. – М.: КноРус, 2009. – 375 с.
21. Минцберг Г. и др. Стратегический процесс / Пер.с англ. под ред. Ю.Н.

- Каптуревского. - СПб: Питер. – 2010. – 688 с.
- 22.Петросов А. А. Стратегическое планирование и прогнозирование: Учебное пособие. - М.: Изд-во Мос. гос. горного ун.-та. – 2010. – 464 с.
- 23.Планирование на предприятии: практ. пособие / Ю. Н. Лапыгин [и др.]; под ред. Ю. Н. Лапыгина. – М.: Омега-Л, 2009. – 304 с.
- 24.Позубенкова, Э.И. Стратегический менеджмент [Электронный учебник] , 2014. – 200 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/245089>. – Дата обращения: 23.01.2020.
- 25.Полушкин Н.А. Государственное регулирование развития сельских территорий // КиберЛенинка. – Специальность «Экономика и экономические науки». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-regulirovanie-razvitiya-selskih-territoriy>. – Дата обращения: 23.01.2020.
- 26.Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. В.Д.Щетинина. – М.: Международные отношения. – 1993. – 896 с.
- 27.Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. – 2006. – 495 с.
- 28.Райзберг Б.А., Лобко А.Г. Программно-целевое планирование и управление: Учебник. – М.: ИНФРА- М, 2011. – 428 с.
- 29.Региональный опыт разработки программ устойчивого развития сельских территорий: информ. изд. – М.: ФГБНУ «Росинформагротех». – 2012. – 112 с.
- 30.Солопов В.А. Развитие регионального рынка зерна и хлебопродуктов: Монография; Министерство сельского хозяйства РФ, ГОУ ВПО «Мичуринский гос. Аграрн.ун-т», Мичуринск (наукоград РФ): Изд-во МичГАУ. – 2006. – 315 с.
- 31.Стерлин А. Р., Тулин И. В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. - М.: Наука. – 2011. – 238 с.
- 32.Стратегический менеджмент: учебник / Н.А. Савельева. – Ростов н/Д: Феникс. – 2012. – 382 с.
- 33.Стратегическое планирование в агропромышленном производстве [Электронный ресурс] / В. К. Большедворская. – Электрон. текстовые дан. – Иркутск: Издательство "Мегапринт". – 2009. – 337 с. – Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/279365>. – Дата обращения: 23.01.2020.
- 34.Стратегическое планирование в инновационной экономике. – Учебное пособие / Л.С. Валинурова, Е.В. Евтушенко, О.Б. Казакова, Н.А. Кузминых. –

- Уфа. – БАГСУ. – 2013. – 80 с.
35. Стратегическое планирование социально-экономического развития сельских территорий: монография [Электронный ресурс] / У.Г. Гусманов. – Москва: Дашков и К. – 2015. – Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=70577. – Дата обращения: 23.01.2020.
 36. Стратегия устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года [Текст]. – М.: Росинформагротех, 2015. – 75 с.
 37. Сушенцева Н.В., Псарёв В.И., Гончаров И.А. Вопросы территориального планирования: Учебно-методическое пособие. – Новосибирск: Сибирское книжное издательство. – 2011. – 244 с.
 38. Томпсон-мл., Артур А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Научно-популярное издание / Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд Ш. А. Дж.; Пер. с англ. – 12-е изд. – М.: Вильямс. – 2009. – 928 с.
 39. Труфанова, С.В. Мониторинг устойчивого развития сельских территорий в регионе / С.В. Труфанова, А.Ф. Зверев, А.С. Кириленко. – Иркутск: Изд-во ИрГАУ имени А.А. Ежевского. – 2015. – 234 с.
 40. Труфанова С.В. Оценка конкурентоспособности предприятий АПК: Учебное пособие для студентов направления подготовки 38.03.01 Экономика очного и заочного обучения. – Иркутск: Изд-во Иркутского ГАУ. – 2018. – 102 с.
 41. Устойчивое развитие сельских территорий как направление стратегии их функционирования [Электронный ресурс] / М.Ю. Федотова. – Электрон. текстовые дан. – Пенза: РИО ПГСХА, 2013. – 202 с. – Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/228187>. – Дата обращения: 23.01.2020.
 42. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник / Фатхутдинов Раис Ахметович; Рекомендовано МО РФ. – 8-е изд., испр. и доп. – М.: Дело. – 2007. – 448 с. – с. 447.
 43. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный учебник]: учебник / А.Н. Фомичев, 2014. – 467 с. – Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=56302. – Дата обращения: 23.01.2020.