

## МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

**Санина Н. В.**, ведущий специалист отдела административной реформы Министерства экономики РМ, соискатель кафедры государственного и муниципального управления ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева»

*В данной статье нами рассмотрена система методов, применяемых в процессе стратегического планирования развития сельского хозяйства. Дано подробное описание специфических методов, в частности таких как: балансовый, нормативный, экспериментальный, сценарный метод, индикативное планирование, метод прямых и вариативных расчетов, экономико-математические методы и модели, статистические методы.*

Ключевые слова: стратегическое планирование, методика, метод, балансовый, нормативный, экспериментальный, сценарный методы, индикативное планирование, метод прямых и вариативных расчетов, экономико-математические методы и модели, статистические методы

Для целей настоящей статьи под методом в стратегическом планировании сельского хозяйства будем понимать конкретный способ, технический прием, с помощью которого решается какая-либо проблема планирования, рассчитываются числовые значения показателей прогнозов, стратегических программ и планов. Совокупность методов, приемов разработки, обоснования и анализа прогнозов, стратегических программ и планов, системы расчета плановых показателей, их взаимосвязанной увязки составляют методику стратегического планирования сельского хозяйства.

В стратегическом планировании сельского хозяйства используются несколько методов разработки прогнозов, программ и планов. Условно их можно разделить на три группы: формально-логические – методы интеллектуальной деятельности человека, общенаучные, отражающие научный аппарат исследования, и специфические [1]. Рассмотрим более подробно последнюю группу.

Специальными методами стратегического планирования развития сельского хозяйства являются: балансовый, нормативный, экспериментальный, сценарный методы, индикативное планирование, метод прямых и вариативных расчетов, экономико-математические методы и модели; статистические методы и другие.

Сущность балансового метода состоит в выявлении взаимосвязи между элементами плана путем сопоставления наличия материальных, трудовых и денежных ресурсов с потребностью в них. С помощью балансовых расчетов увязывают все составные части плана, осуществляют координацию планов развития отраслей, предприятий, территорий. Широкое применение балансового метода обеспечивает установление правильных межотраслевых, межрайонных, внутрирайонных и внутрихозяйственных пропорций и наиболее эффективное использование ресурсов, необходимых для выполнения плана [2,3].

Экспериментальный метод применяется для проверки отдельных предложений и рекомендаций по изменению действующей системы планирования и экономических рычагов управления развитием сельскохозяйственного производства [2].

Сущность нормативного метода состоит в обосновании показателей плана технико-

экономическими расчетами, базирующимися на использовании научно обоснованных норм затрат труда и средств [3]. Ранее, в условиях директивного централизованного планирования, нормативы использовались в большей мере как обязательные инструменты экономического механизма хозяйствования. Поскольку они формировались преимущественно сверху, то не могли отражать конкретные условия деятельности сельскохозяйственных предприятий и ограничивали их хозяйственную самостоятельность.

В рыночной системе отношений экономические нормативы приобретают новое назначение. Их использование возможно по таким направлениям:

а) для анализа фактического состояния экономики сельскохозяйственного производства на всех уровнях, поскольку нормативы должны отражать нормальные соотношения факторов и результатов деятельности;

б) для разработки прогнозов, поскольку нормативы позволяют выполнять их на достаточно обоснованной базе, применяя варианты подходы. При этом в прогнозные нормативы могут закладываться перспективные технологии и другие параметры;

в) в качестве индикаторов – показателей при разработке планов и программ на всех уровнях государственного управления и хозяйственной деятельности;

г) для ориентирования товаропроизводителей в выборе вариантов производственно-хозяйственных и социальных решений, являясь в известной мере индикаторами эффективности.

Система экономических нормативов представляется весьма сложной и должна обеспечивать ее пользователей широким набором показателей. При этом нормативы рассчитываются, как правило, на несколько уровней качественных показателей производства и призваны отражать природно-экономические особенности зон страны [4].

Сущность экономико-математических методов заключается в программировании процессов с помощью ЭВМ. Главное достоинство этих методов – возможность одновременного учета многочисленных факторов и разработки нескольких вариантов решения задач. Последующее сопоставление разных вариантов проектов на основе избранных критериев позволяет выбрать оптимальный [2,3,5].

Метод вариантных расчетов предполагает разработку нескольких вариантов решения одной и той же задачи и выбора наиболее эффективного из них. При этом обычно имеют место различия в исходных данных. Так, разрабатывают несколько вариантов капитальных вложений в определенную отрасль.

Для характеристики эффективности вариантов исчисляют: 1) коэффициент эффективности как отношение валового дохода к сумме капитальных вложений; 2) коэффициент сравнительной эффективности как отношение суммы экономии от снижения себестоимости продукции к сумме капитальных вложений. Определив эффективность нескольких вариантов капитальных затрат на внедрение новой техники, рассчитывают коэффициенты эффективности затрат или сроки их окупаемости. Рассчитав различные варианты структуры посевных площадей, структуры стада того или иного вида животных, структуры кормовых рационов, выбирают наиболее выгодный вариант, отвечающий условиям зоны, хозяйства [3].

Методом прямого расчета устанавливают степень влияния различных факторов на те или иные показатели и определяют на этой основе соответствующие плановые показатели.

В планировании народного хозяйства применяются также статистические методы, в частности факторный метод, кластерный и корреляционно-регрессионный анализ, анализ временных рядов и др. С их помощью изучают отчетные данные, анализируют исходные материалы для разработки планов и стратегий развития.

Одним из самых распространенных методов в настоящее время является сценарный метод. Сценарии – прежде всего, должны отражать разнообразие точек зрения по вопросу развития объекта сценарного планирования. Внутренняя последовательность разработанного сценария развития отрасли должна включать оценки неопределенностей и рисков, стратегическое видение разработчика сценария. Различают стратегический уровень разработки сценариев, описывающий принципиальные вопросы развития отрасли, и оперативный сценарий, для разработки которого в мировой практике используется метод математического моделирования Монте-Карло.

Сценарный подход дает хорошие результаты в условиях высокой неопределенности, там, где традиционные методы прогноза дают ошибки вследствие различий в оценке первоначальных данных в связи с влиянием личностного фактора на результаты прогноза. Сценарий развития отрасли – не ряд изолированных тенденций, а ряд многомерных моделей, которые находятся во взаимосвязи с экономической и политической ситуацией в стране, тенденциями динамики курсов национальной валюты, технико-технологическим уровнем отрасли, социальной средой.

Основные шаги формирования сценария с нашей точки зрения следующие.

Определение проблем, которые необходимо решить в рамках сценарного подхода: применительно к сельскохозяйственной отрасли основной проблемой является обеспечение роста производства сельскохозяйственной продукции.

Определение позиций сторон, заинтересованных в решении этой проблемы. Применительно к отрасли, заинтересованными сторонами являются участники производственного процесса, наемные работники, имеющие источники доходов от трудовой деятельности в сельском хозяйстве, а также потребители конечной продукции, в первую очередь оптовое звено закупки сельхозпродукции и перерабатывающие предприятия. Присутствуют также интересы поставщиков машин и оборудования, энергии, топлива, комплектующих, удобрений, средств защиты растений, семян. Необходимо определить роль каждого, интересы и позиции в производстве и сбыте данного вида продукции.

Определение степени влияния интересов на процесс. Построение диаграммы взаимосвязи экономических интересов участников. Определение роли каждого участника процесса.

Выявление ключевой неопределенности, которая затрагивает интересы отрасли.

Составление двух диаметрально противоположных сценариев развития, путем использования всех отрицательных вариантов неопределенности в одном из сценариев, а всех положительных с другой. Применительно к сельскому хозяйству в нашей стране, с нашей точки зрения, крайними сценариями является консервативно- патерналистский и свободно-рыночный.

Оценка слабых и сильных сторон обеих сценариев, их внутренней непоследовательности и противоречий.

Устранение комбинаций влияющих факторов, которые невозможны или неправдоподобны или не соответствуют сложившемуся характеру производственных отношений в обществе.

Составление реального сценария развития отрасли. Воплощение сценария в количественной математической модели. Главное значение сценарного подхода к развитию заключается в том, что в сценарии оцениваются неопределенности и эти неопределенности дают возможность разработать план инвестиций с тем, чтобы минимизировать значение отрицательных моментов в инвестиционном процессе. С другой стороны роль сценария в том, что он является как бы фьючерсом, с помощью которого оцениваются инвестиционные стратегии отрасли. Третья сторона сценарного подхода – это то, что сценарий – составная

часть стратегического планирования [6].

Индикативное планирование, среди существенных признаков которого следует назвать рекомендательный, необязательный характер показателей плановых документов, ориентирующее их назначение, добровольность выбора одного из вариантов предлагаемого решения или неучастия в плановых мероприятиях, возможность последующего оформления индикативных плановых показателей дополнительными соглашениями, договорами, контрактами или другими формами взаимных обязательств, применяемых в настоящее время как основной инструмент планирования в сельском хозяйстве. Индикативное планирование реализуется в традиционных документах – планах, программах и др. [4].

В качестве своеобразного метода, неразрывно связанного с предыдущим, можно рассмотреть программно-целевой. Для сельскохозяйственных товаропроизводителей программы дают информацию о мерах, которые предполагает осуществить государство для реализации намечаемых им целей, о возможности их участия в этих программах.

Классифицируя программы в сельском хозяйстве, можно выделить два основополагающих признака: уровень ее принятия и назначение той или иной программы.

Очевидно, что отдельные положения любой программы носят концептуальный характер, однако в ней должны содержаться конкретные параметры, индикаторы развития. В таком случае она принимает характер документа, реализация которого может быть оценена в процессе ее исполнения и по завершению срока, на который эта программа разрабатывалась.

Другой важной методической особенностью подобных программ является их комплексность. Исходя из этого принципа, в программе должны быть сформулированы основные положения по разделам: стабилизация и развитие агропромышленного производства, развитие аграрной реформы, инвестиционная, научно-техническая и инновационная, региональная, внешнеэкономическая политика, социальное развитие села, охрана окружающей среды, кадровая политика.

В специальных разделах могут быть изложены механизм реализации и нормативно-правовое обеспечение программы, а также социально-экономические последствия ее реализации. Один из разделов является по существу прогнозом социально-экономического развития агропромышленного комплекса при условии осуществления в намеченные сроки основных целевых намерений программы и содержит в известной мере установку для разработки концепции следующего этапа. Это представляется весьма важным, поскольку позволяет оценить не только возможные результаты программного периода, но и дальнейшую перспективу.

Наконец, в программе должны быть четко определены приоритеты на предстоящий период. Это наиболее сложная с точки зрения методологии задача, требующая не только использования данных объективного анализа, но познания определенных закономерностей развития агропромышленного производства, предвидения последствий происходящих процессов. Выявление приоритетов позволяет концентрировать ресурсы – финансовые, материальные и иные, формировать экономический механизм таким образом, чтобы получать наиболее быструю отдачу, динамично развивать другие направления, не являющиеся первоочередными.

Наиболее эффективной формой реализации программ социально-экономического развития федерального и регионального уровней являются разработка и реализация целевых программ. Целевые программы, а также развитие отдельных сфер и видов деятельности могут быть направлены на:

а) увеличение производства отдельных видов продукции, которые являются дефицитными или необходимыми для экспортных поставок на внешний рынок. Не исключено, что в последующем, если возникнет необходимость, продуктовые программы

станут предусматривать меры по ограничению производства, как это делается в отдельных зарубежных странах;

б) развитие и модернизация перерабатывающих предприятий для наиболее полного использования производимой сельскохозяйственной продукции, расширения ассортимента и улучшения качества продовольствия;

в) формирование рыночной инфраструктуры, содействие организации межрегиональных и региональных оптовых продовольственных рынков, создание кооперативной или агрофирменной систем реализации продукции и торговли;

г) развитие сферы производственного обслуживания сельскохозяйственных товаропроизводителей, в первую очередь на кооперативной основе.

К этой группе можно отнести программы по развитию крестьянских (фермерских) хозяйств, в последующем – кооперации в кредитной и других областях. Их характерной чертой, как правило, является не отраслевой или территориальный признак отбора участников, а связанный с выполнением определенных функций в любом регионе. В то же время не исключается, что эти программы, особенно регионального уровня, могут быть ограничены определенной территорией.

Научно-технические программы обычно связаны с принципиально новыми направлениями в агропромышленном комплексе и завершаются внедрением опытных образцов, технологий и других разработок.

Особый блок составляют разнообразные программы социального характера, направленные на развитие инфраструктуры (дорог, газификации, электрификации, водоснабжения, теплофикации, связи, здравоохранения, образования и др.), создание новых рабочих мест как способа устранения безработицы, поддержку отдельных групп сельского населения, осуществление переселенческих мероприятий, подготовку и повышение квалификации кадров и т.д.

Целевые программы в агропромышленном комплексе по форме их реализации, как правило, индикативные. Участие в них является добровольным. В то же время отдельные программы могут носить обязательный характер. К ним следует относить экологические программы, в том числе по недопущению загрязнения атмосферы и водных источников, по борьбе с эрозией почв и др.

Общим правилом для всех видов индикативных программ, наряду с определением взаимных обязательств сторон-участников программы, является организация управления ее разработкой и осуществлением, включая создание информационной системы. Ранее эту функцию в значительной степени выполнял план. В новых условиях необходимо создание специальных структур с соответствующими полномочиями для организации контроля за реализацией программ, выполнением взятых обязательств их участниками, финансированием намеченных мероприятий. Наиболее целесообразным подходом к финансированию программ следует считать такой, когда их реализация осуществляется на долевой основе: за счет бюджетов различных уровней, а в ряде случаев, особенно по продуктовым программам – и с привлечением средств сельскохозяйственных товаропроизводителей или перерабатывающих предприятий.

Существует ряд общих положений, которые определяют содержание и место планирования в системе экономического механизма хозяйствования. Среди них наиболее важными представляются следующие.

Прежде всего, это объективный процесс усиления воздействия на производство, особенно в сельском хозяйстве, научно-технического прогресса, переход к более совершенным и сложным технологиям, рациональным формам организации производства и труда, а соответственно и типам экономических отношений. Каждый целенаправленный

процесс развития производительных сил, производственных отношений требует планирования, предвидения и прогноза последствий, это относится как к общехозяйственным проблемам, так и к отраслевым.

Другим общим фактором, определяющим планирование как необходимую функцию управления, является существование такой закономерности, как цикличность экономического развития (наличие больших циклов конъюнктуры было обосновано Н.Д. Кондратьевым). Одновременно с признанием цикличности экономического развития выдвигается задача предвидения возникновения ее периодов, выработки прогноза и плана действий по наименее болезненному переходу от одной стадии к другой.

В числе факторов, обуславливающих потребность в планировании, можно назвать постоянно действующее требование процесса экономического развития – повышение эффективности производства, которое выражается прежде всего в росте производительности труда, ресурсосбережении. Это проблема комплексная, как правило, межотраслевая, рассчитываемая на определенную перспективу. Поэтому она не может быть решена без достаточно точного расчета и прогноза результатов, без использования других компонентов системы планирования.

Наконец, необходимо указать на такой фактор, определяющий объективную потребность в планировании, как связь экономических и социальных результатов деятельности, имея в виду, что последние являются ее конечной целью, а экономические – предпосылкой для обеспечения поставленной цели. Данная взаимосвязь не является безусловной, а возникает лишь в процессе направленной деятельности, а, следовательно – планируемой.

Очевидно, можно привести еще немало аргументов в пользу необходимости и неизбежности планирования как функции управленческой деятельности в самом широком понимании этого слова.

Непременным условием эффективного регулирования и стратегического планирования отраслей сельского хозяйства, как на федеральном, так и на субфедеральном уровне является наличие четко функционирующей системы органов, осуществляющих практическую деятельность в указанных сферах.

Примерная схема системы органов федерального уровня представлена на рисунке 1.

Порядок взаимодействия этих органов и служб соответствует принятой схеме управления сельскохозяйственным производством, распределению полномочий между федеральными органами власти и субъектами РФ.

**file:///C:/DOCUME~1/user/LOCALS~1/Temp/msohtmlclip1/01/clip\_image001.gif**

**Р и с у н о к 1 Система органов стратегического планирования  
сельского хозяйства в РФ**

Общая система и последовательность стратегического планирования сельского хозяйства на уровне Республики Мордовия может быть представлена следующим образом – рисунок 2.



file:///C:/DOCUME~1/user/LOCALS~1/Temp/msohtmlclip1/01/clip\_image002.gif

## **Р и с у н о к 2 Общая система стратегического планирования сельского хозяйства в Республике Мордовия**

Система стратегического планирования сельского хозяйства реализуется соответствующими органами государственного управления, службами в хозяйствующих организациях или непосредственными сельскохозяйственными товаропроизводителями. Порядок взаимодействия этих органов и служб соответствует принятой схеме управления сельскохозяйственным производством, распределению полномочий между органами государственной власти Республики и Российской Федерации.

В числе характерных особенностей, определяющих структуру и функции органов и служб, занимающихся планированием, можно выделить следующие:

- а) преимущественно индикативный характер плановых решений, разрабатываемых органами государственной власти на всех уровнях и направленных на регулирование деятельности сельскохозяйственных товаропроизводителей;
- б) усиление роли горизонтального планирования, основанного на обеспечении выполнения договоров, контрактов или иных форм взаимодействия сельскохозяйственных товаропроизводителей со своими партнерами;
- в) повышение значения прогнозов и других ориентирующих документов в системе планирования.

В связи с этим в органах государственного управления агропромышленным производством, наряду со структурами, занятыми аналитической работой, должны формироваться подразделения, основной функцией которых является разработка прогнозов, целевых программ, других ориентирующих материалов. Одновременно будут создаваться с участием государства центры по вопросам конъюнктуры рынка и предоставления сельскохозяйственным товаропроизводителям другой информации, необходимой для планирования их деятельности. В хозяйствующих субъектах службы планирования станут в большей мере переключаться на маркетинговую деятельность, хотя за ними останутся и другие функции, например, планирование развития социальной сферы.

При разработке системы стратегического планирования и управления необходимо предусматривать в них наличие пяти основных элементов:

- а) комплексное, системное моделирование ситуации;
- б) определение необходимости изменений;
- в) способность разработки стратегий;
- г) способность использовать надежные экономико-математические методы в процессе выбора стратегии и ее оценки по отношению к остальным (данный вопрос более подробно будет проработан в следующем параграфе);
- д) способность осуществления выбранной стратегии.

Для ее реализации необходима разработка четко структурированного механизма стратегического управления и планирования, предусматривающего возможность анализа различных вариантов в динамике.

В процессе стратегического управления поведение всех выделяемых факторов прогнозируется. Прогнозируемые величины для каждого момента времени сравниваются с фактическими, определяются их отклонения; если отклонения превышают допустимые значения, фиксируются факторы, где необходимо осуществлять изменения. В выделенной точке анализируется ситуация и выбираются альтернативные стратегии ее изменения.

Используемые экономико-математические методы подвергаются анализу и оценке на достоверность получаемых результатов в конкретной ситуации. При положительном исходе данного этапа формируется план реализации выбранной стратегии.

В настоящее время в России сложилась стройная система планирования развития сельского хозяйства, которая состоит из двух взаимосвязанных направлений. Первое – это государственное индикативное планирование, включающее разработку прогнозов, программ, других плановых документов, направленных на ориентирование сельскохозяйственных товаропроизводителей. Второе – хозяйственное планирование, учитывающее государственные программы, прогнозы, ориентирующие показатели и выполняющее функции организации целенаправленной деятельности, отвечающей интересам хозяйствующего субъекта, потребителя его продукции.

#### **Библиографические ссылки**

1 Коваленко Е. Г. Реализация приоритетного национального проекта «Развитие АПК» в РМ: первые итоги / Е. Г. Коваленко, Т. М. Полутина, И. П. Юткина. – Саранск, 2006. – 140 с.

2 Демидов С. Ф. Методологические основы планирования сельского хозяйства / С. Ф. Демидов, П. И. Васильев – М.: Экономика, 1969. – 407 с.

3 Зрибняк Л. Я. Планирование сельскохозяйственного производства / Л. Я. Зрибняк. – М.: Колос, 1979. – 320 с.

4Серков А. Ф. Индикативное планирование в сельском хозяйстве / А. Ф. Серков. – М.: Инфорагробизнес, 1996. – 161 с.

5Гатаулин А. М. Экономико-математические методы в планировании сельскохозяйственного производства: [Учеб. для спец. «Планир. с.–х. пр–ва»] / А. М. Гатаулин, Г. В. Гаврилов, Л. А. Харитонова. – М.: Агропромиздат, 1986. – 272 с.

6Данников В. Е. Применение сценариев в агропромышленном бизнесе / В. Е. Данников // Экономические стратегии. – 2004. – № 6. – С. 86–89.