

ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Наталія ПАНАСЕНКО

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ

Визначено основні риси стратегічного управління регіональним аграрним сектором економіки України та обґрунтовано механізм стратегічного індикативного планування його розвитку.

Ключові слова: *стратегічний менеджмент, індикативне планування, регіональний аграрний сектор, структура стратегії розвитку.*

Перехід до ринкової економіки значно підвищує роль менеджменту в розвитку всіх галузей економіки України, зокрема її аграрного сектору. В нинішніх умовах економічного розвитку характерними є динамічні зміни, що відбуваються в регіонах під впливом розвитку науки і техніки, посилення конкурентної боротьби між підприємствами недержавної форми власності за споживача, а також міжрегіональної конкуренції за доступ до державних ресурсів, поширення глобалізаційних процесів на Україну, які суттєво ускладнюють традиційний механізм державного управління, непристосований до реагування на виникнення певних проблем, що знижують соціально-економічні результати розвитку регіону. Ці та деякі інші чинники вимагають внесення змін у регіональне управління шляхом впровадження стратегічного планування та стратегічного управління економічним розвитком регіону та його складовими. Впровадження механізму стратегічного управління регіоном забезпечить постійний моніторинг впливу на регіональну економіку усіх змін, які відбуваються в країні і світі, діагностування рушійних сил, які зумовили ці зміни, та прийняття ефективних стратегічних рішень щодо їхнього врахування в стратегічних планах, проектах і цільових програмах розвитку регіону та його окремих галузей.

Вживання та розвиток аграрного сектору економіки визначається здатністю передбачати зміни на ринку та своєчасно реагувати на них, змінюючи асортимент продукції, створюючи нові елементи інфраструктури (переробні підприємства, роздрібна торговельна мережа, оптові ринки, виставки передових досягнень тощо), використовуючи перспективні інноваційні технології. Важливими елементами в забезпеченні розвитку аграрного сектору є впровадження наукових досягнень, використання комп'ютерно-інформаційних технологій, підготовка та перепідготовка кваліфікованих кадрів, підвищення рівня життя сільського населення (охорона здоров'я, соціальний захист, освіта, культура), захист навколишнього середовища та збереження природних ресурсів. Вирішення цих завдань забезпечує регіональний менеджмент. Основою регіонального менеджменту аграрного сектору є стратегічний менеджмент,

що визначає перспективні цілі, забезпечує конкурентоспроможність агропромислових підприємств, здійснює стратегічний вибір і поетапно реалізує його в регіональних програмах. У нашій країні механізм регіонального стратегічного управління перебуває в стадії формування. Стратегічний регіональний менеджмент забезпечує адаптацію аграрного сектору до змін зовнішнього середовища, що дає можливість підвищити ефективності різних напрямків поточної діяльності. Сьогодні глобалізація бізнесу, досягнення сучасних інформаційних технологій, розвиток мережі Інтернет відкриває нові можливості стратегічного менеджменту в діяльності регіонального аграрного сектору. Отже, дослідження регіонального стратегічного менеджменту аграрного сектору економіки України є *актуальною науковою проблемою*.

У багатьох *наукових роботах* досліджено різні види менеджменту аграрного сектору економіки України та механізми його реалізації. Проблему розробки та прийняття управлінських рішень в аграрному секторі вивчали В. Я. Амбросов, В. І. Бойко, П. П. Борщевський, А. П. Гайдуцький, П. І. Гайдуцький, М. Я. Дем'яненко, Є. В. Капінус, В. П. Мартянов, В. Я. Мессель-Веселяк, М. Ф. Огічук, О. М. Онищенко, П. Т. Саблук, М. А. Садиков, Л. Н. Чигирева та ін. Деякі праці присвячено окремим аспектам менеджменту в аграрному секторі. Так, у роботі [1] досліджено особливості стратегічного планування регіонального агропромислового комплексу, в працях [2, 3] описані механізми оцінювання інвестиційної привабливості аграрного сектору та забезпечення його інвестиційної конкурентоспроможності. Питання інноваційного менеджменту в сільському господарстві розглянуті в дослідженнях [4, 5].

Метою статті є розробка механізму стратегічного планування як елементу стратегічного управління розвитком регіонального аграрного сектору України.

Стратегічне регіональне управління – це орієнтована на довгострокову перспективу розвитку система управління аграрним сектором, що забезпечує конкурентоспроможність, стійкість до змін зовнішнього середовища, пропорційність та збалансованість його підсистем. Стратегічний менеджмент поєднує процеси стратегічного планування, результатом якого є регіональні стратегії та програми перспективного розвитку, та управління, що забезпечує виконання цих програм шляхом вибору засобів та механізмів їхньої реалізації відповідно до змін зовнішнього середовища. Стратегічне управління має враховувати основні властивості регіонального аграрного сектору (цілісність, адаптивність, складність) та використовувати економіко-математичні моделі, сучасні комп'ютерно-інформаційні технології, методи прогнозування, бази знань та бази моделей у системі підтримки прийняття управлінських рішень.

Важливим елементом стратегічного управління є індикативне планування, що використовує показники-індикатори індексів зміни економічних величин, структурних співвідношень, динаміки дисконтування тощо [6, 42]. Ці показники є важливими елементами регіональних прогнозів, програм і бюджетних планів. Для розробки індикативного плану потрібно визначити перспективні цілі розвитку регіонального аграрного сектору, які мають відповідати загальнонаціональним програмам розвитку, відображати особливості певного регіону, поєднувати інтереси всіх зацікавлених сторін, відповідати екологічним вимогам. План має сприяти досягненню головної мети розвитку регіонального аграрного сектору – забезпечення населення продуктами харчування та предметами споживання сільськогосподарського походження. В плані необхідно передбачити вирішення таких завдань: нарощування виробництва сільськогосподарської продукції і підвищення її конкурентоспроможності, забезпечення

рентабельності сільськогосподарських підприємств усіх форм власності, підвищення привабливості аграрного виробництва для інвесторів, оновлення та розвиток матеріально-технічної бази сільського господарства, підвищення рівня життя працівників, збільшення зайнятості сільського населення у сільськогосподарському виробництві, підвищення соціального рівня сільських територій, збереження навколишнього середовища та забезпечення відтворення природних чинників розвитку сільського господарства.

Для визначення максимально можливих виробничих результатів при найбільш ефективному використанні ресурсів, існуючому рівні техніки, технологій та організації виробництва необхідно оцінити потенціал регіонального аграрного сектору. Оцінювання існуючого ресурсного потенціалу сільського господарства регіону виявляє наявні природні, виробничі, фінансові, демографічні та інші ресурси для реалізації цих цілей. Одержана інформація класифікується відповідно до збалансованої системи показників діяльності аграрного сектору, основу якої становлять спільні для всіх регіонів показники, що доволі повно та різнобічно відображають діяльність аграрного сектору та перспективи його розвитку. До показників природно-ресурсного потенціалу доцільно віднести площі сільськогосподарських угідь, ріллі, сіножатей, пасовищ, посівні площі, поголів'я худоби. До показників, що відображають рівень забезпечення аграрного виробництва, доцільно включити: забезпечення сільськогосподарських підприємств технікою, мінеральними добривами, паливом, засобами захисту рослин; щільність автомобільних доріг; вартість основних засобів у сільському господарстві та харчовій промисловості, ступінь їхнього зносу; індекси основних засобів; наявність власних оборотних засобів. Доцільно виокремити показники наукового та інформаційного забезпечення сільськогосподарського виробництва – кількість спеціалістів із вищою та середньою спеціальною освітою в аграрному виробництві, кількість впроваджених наукових розробок для аграрного сектору, кількість підприємств, що впроваджували інновації, забезпеченість засобами обчислювальної техніки. Демографічний та кадровий потенціал регіонального аграрного сектору визначається показниками кількості зайнятого населення в сільській місцевості, економічної активності населення, кількості найманих працівників у сільськогосподарських підприємствах, щільності сільського населення.

Стратегічний аналіз впливу на регіон зовнішнього середовища охоплює дослідження стану економіки країни, політичних обставин, розвитку науки і техніки, соціальних умов у країні, конкурентного тиску на економіку регіону з боку інших регіонів та інших країн тощо.

На основі визначення перспективних цілей та дослідження потенціалу регіонального аграрного сектору визначаються індикатори, регулятори та критерії оцінювання його діяльності. Індикатори відображають бажаний стан аграрного сектору в визначений період часу, а регулятори – способи його досягнення. До множини індикаторів доцільно включити показники випуску валової продукції різних галузей аграрного сектору, рівень рентабельності сільськогосподарських підприємств, показники якості продукції тваринного та рослинного походження, кількість створених нових робочих місць і рівень зайнятості сільського населення, рівень середньомісячної заробітної плати працівників сільського господарства та показники соціального розвитку сільської місцевості. Доцільно вибирати індикаторами тільки найбільш інформативні показники, необхідні для оцінювання можливості реалізації стратегії та регіональних програм, що суттєво впливають на значення інших показників. Вибрати такі показники можна на основі

графи динамічної інформаційної множини показників діяльності регіонального аграрного сектору. Індикатори випуску продукції мають відповідати спеціалізації регіону та його районів. Наприклад, у Полтавській області для прогнозування та індикативного планування розвитку аграрного виробництва доцільно використати інтегральну оцінку регіонального аграрного сектору та показники розвитку його основних галузей відповідно до спеціалізації – виробництво зернових, картоплі, цукрових буряків, молока, м'яса, соняшника та овочів.

Критерії ефективності стратегічного управління аграрним сектором відображають його взаємодію із зовнішнім середовищем, вони мають поєднувати в довгостроковій перспективі інтереси всіх зацікавлених сторін – держави та суспільства, аграрного та переробного бізнесу, сільського населення, інвесторів, екології, забезпечувати баланс цих інтересів. Інформаційною основою стратегічного управління має бути збалансована система показників діяльності аграрного сектору. Критерії повинні бути підпорядковані місії аграрного сектору – забезпеченню населення продуктами харчування та предметами споживання сільськогосподарського походження, відображати конкурентоспроможність і перспективи розвитку підприємств аграрного сектору.

Стратегічне планування розвитку регіонального аграрного сектору охоплює прогнозування динаміки показників його діяльності. Для одержання прогнозів доцільно поєднувати трендові та факторні моделі та експертне оцінювання можливостей перспективного розвитку. Можливості ефективного використання трендових прогнозів при стратегічному управлінні регіональним аграрним сектором обмежені через велику кількість випадкових чинників, що впливають на показники його діяльності, та часті якісні зміни зовнішнього середовища. Велика кількість випадкових чинників збільшує дисперсію показників і вимагає відповідного збільшення ретроспективного періоду, а якісні зміни зовнішнього середовища роблять неактуальними дані за певні періоди діяльності. Отже, трендовий прогноз потрібно поєднувати із факторним, що передбачає визначення чинників, які впливають на прогнозований показник, і визначає їхні взаємозв'язки.

На основі статистичних даних по Полтавській області досліджено вплив чинників на показник вирощування овочів. За допомогою розробленої автором комп'ютерної програми побудована 31 кореляційно-регресійна модель, серед яких одна однофакторна, вісім двофакторних, вісім трифакторних, п'ять чотирифакторних, три п'ятифакторні, чотири шестифакторні та дві семифакторні, підтверджена їхня адекватність та значимість коефіцієнтів. Коефіцієнти коваріації цих моделей змінюються в інтервалі $[0,2673; 0,736]$, що є достатнім для забезпечення значимості відповідних моделей та одержання висновків про вплив включених до моделей чинників. Дослідження цих моделей показало, що суттєвими чинниками впливу на показники вирощування овочів є кількість фермерських господарств та кількість сільського населення в працездатному віці.

Розроблені моделі можна використати для прогнозування виробництва овочів у господарствах районів Полтавської області. Як приклад, був розглянутий Великобагачанський район. Для одержання прогнозів база моделей була доповнена рівняннями, які охоплюють показник виробництва овочів за минулий рік. Цей показник відображає властивість інерційності системи регіонального аграрного сектору. В результаті такого доповнення кількість кореляційно-регресійних моделей у базі збільшилась до 53. При розробленні прогнозів вибрано три можливі сценарії розвитку: значення всіх впливаючих чинників не змінюються, кількість працездатного населення

в сільській місцевості зростає із 15000 до 16000 при незмінних значеннях інших показників, кількість фермерських господарств збільшиться на 16% при зростанні працездатного населення до 16000 та незмінних значеннях інших показників. Одержані прогнозовані показники наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Прогноз виробництва овочів на основі розроблених сценаріїв

	Виробництво овочів на 1 га посівних площ (т/га)			Загальний обсяг виробництва овочів (тис. т)		
	Перший сценарій	Другий сценарій	Третій сценарій	Перший сценарій	Другий сценарій	Третій сценарій
Прогнозовані значення	0,17921	0,185945	0,191184	10,93182	11,34264	11,66224

Отже, зроблений прогноз показує, що збільшення кількості фермерських господарств та зростання кількості працездатного населення в районі значно підвищить обсяг виробництва овочів. Це вказує на пріоритетні завдання регіонального управління: підтримка фермерських господарств (розроблення проектів відведення земельних ділянок для ведення фермерського господарства, будівництво та реконструкція овочевих баз, підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів фермерських господарств у сільськогосподарських навчальних закладах тощо) та впроваджувати заходи щодо поліпшення демографічної ситуації в селі (вирішувати питання комплексного розвитку сільських територій, будівництва об'єктів соціально-культурного, житлового та оздоровчого призначення). Ці заходи мають особливе значення для приміських районів, де вирощування овочів є провідною галуззю спеціалізації аграрного виробництва. Показники виконання вказаних завдань доцільно вибрати регуляторами в індикативних планах розвитку регіону.

Стратегія розвитку регіонального аграрного сектору реалізується за допомогою відповідних регіональних програм, які визначають комплекс заходів розвитку окремих галузей регіонального аграрного сектору, що забезпечують реалізацію стратегічних планів. У регіональних програмах доцільно відображати проблеми, на вирішення яких спрямовані ці програми, їхні завдання та сфери застосування, джерела фінансування (державний, обласний, районний бюджети, власні кошти, кошти інвесторів тощо), очікувані результати виконання програм та визначати їхню ефективність, форми контролю за виконанням програм, терміни реалізації і перелік виконавців та учасників. На основі регіональних програм визначаються річні плани розвитку, що забезпечують реалізацію стратегії, та оцінюються необхідні виробничі, інноваційні, фінансові, кадрові, інформаційні та інші ресурси для виконання цих планів. У річних планах визначаються контрольовані значення індикаторів на кінець планового періоду. Реалізація відображених у регіональних програмах стратегічних завдань відбувається за допомогою маркетингового, фінансового, кадрового, інноваційного, інвестиційного, екологічного та інформаційного менеджменту. Ці види менеджменту відображають різні аспекти діяльності регіонального аграрного сектору та важелі раціонального управління (рис. 1).

Основними завданнями маркетингового менеджменту є досягнення прибутковості підприємств регіонального аграрного сектору, зростання товарообігу, задоволення покупців продукцією. Підприємства аграрного сектору організують маркетингові дослідження власними силами або за допомогою сторонніх фахівців, але мати власний



Рис. 1. Складові стратегічного менеджменту регіонального аграрного сектору (розробка автора)

маркетинговий підрозділ здатні лише великі аграрні підприємства (агрофірми). Невеликі підприємства та фермерські господарства не мають відділів маркетингових досліджень та не мають можливості користуватись послугами спеціалізованих фірм через високу вартість їхніх послуг. У зв'язку із цим регіональні органи управління аграрним сектором мають забезпечити підприємців регіону необхідною маркетинговою інформацією, використовуючи для цього можливості мережі Інтернет.

Інноваційний менеджмент має забезпечити впровадження досягнень науково-технічного прогресу, нових економічних методів ведення господарства, передових технологій виробництва, використання новітньої техніки, зниження енергоємності виробництва, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції; виробництво екологічно чистої продукції. Оскільки сільськогосподарські підприємства, особливо фермерські господарства та малі підприємства, не здатні самостійно забезпечити технічне та технологічне переоблаштування виробництва, механізми управління інноваційними процесами в аграрному секторі мають охоплювати загальнодержавні та регіональні заходи. В умовах фінансової кризи необхідно знаходити нові шляхи зміцнення конкурентоспроможності продукції аграрного сектору на основі інноваційної політики.

Важливим елементом регіонального аграрного менеджменту є інвестиційний менеджмент, що забезпечує нарощування інвестицій у сільське господарство та промисловість з переробки сільськогосподарської сировини. Регіональний аграрний сектор розвивається за рахунок власних коштів господарств, державного фінансування, банківських кредитів, приватних та іноземних інвестицій. У ситуації фінансової кризи можливості розвитку виробництва за рахунок власних коштів обмежені, банківське кредитування аграрного виробництва значно зменшено, а у зв'язку із вступом України до СОТ можливість безпосередньої державної фінансової підтримки аграрного сектору зменшилась. Таким чином, зростає роль приватних та іноземних інвестицій. Основне завдання регіонального інвестиційного менеджменту – це підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору регіону, створення сприятливого інвестиційного клімату та сприяння залученню інвестицій. Регіональний інвестиційний менеджмент є сполучною ланкою між загальнодержавним та місцевим рівнем, оскільки саме в регіонах реалізується, розвивається та доповнюється державна інвестиційна політика.

Кадровий менеджмент охоплює підбір та розміщення кадрів, їхню підготовку та перепідготовку, підвищення кваліфікації працівників, оцінювання їхньої роботи. В ринковій економіці органи державного управління не мають можливості безпосередньо робити підбір кадрів для підприємств аграрного сектору, призначати та звільняти працівників цих підприємств. На рівні регіонів основними завданнями кадрового менеджменту є підготовка кваліфікованих кадрів для роботи в аграрному секторі, організація підвищення кваліфікації працівників, визначення поточної та перспективної потреби регіонального аграрного сектору в кадрах, підвищення соціального рівня життя сільського населення.

Екологічний менеджмент передбачає створення екологічно безпечних умов для життєдіяльності сільського населення, збереження навколишнього середовища та раціонального використання природних ресурсів. Регіональний екологічний менеджмент має забезпечити визначення ключових для певного регіону екологічних проблем та розроблення заходів щодо їхнього вирішення, проведення моніторингу екологічних показників діяльності регіонального аграрного сектору та прогнозування екологічної ситуації в регіоні, сприяння вирощуванню екологічно чистої сільськогосподарської продукції.

Основними засобами фінансового менеджменту є забезпечення стабільного фінансування підприємств аграрного сектору за бюджетними програмами підтримки їхнього розвитку, надання фінансової підтримки підприємствам через механізми здешевлення кредитів, різні види фінансового лізингу, фінансування за рахунок коштів державного бюджету науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, спрямованих на зміцнення інноваційної складової розвитку аграрного сектору, створення сучасної фінансово-кредитної та ринкової інфраструктури для підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору, розроблення механізмів ефективного управління ризиками в сільськогосподарському виробництві, підтримка виробників та інвесторів з будівництва тваринницьких комплексів, заходи щодо меліорації земель, дотації на підтримку виробництва продукції аграрного сектору. Пріоритет потрібно таким програмам, які забезпечують збільшення власного капіталу виробників або підвищують інвестиційну привабливість виробництва, що дає можливість надалі розвивати виробництво без державної допомоги.

Інформаційний менеджмент охоплює прийняття управлінських рішень щодо збирання, обробки, зберігання, перетворення та раціонального використання інформації про діяльність регіонального аграрного сектору. Одержана інформація забезпечує стратегічне планування та прогнозування розвитку аграрного сектору, контроль за екологією регіону, прийняття ефективних управлінських рішень в інвестиційно-інноваційній діяльності. Інформаційний менеджмент повинен забезпечувати повноту, достовірність, актуальність, точність, своєчасність та зручність у використанні одержаної інформації. Для ефективного використання інформації потрібно постійно оновлювати її на сайтах Головних управлінь агропромислового розвитку облдержадміністрації.

Основні результати проведеного дослідження полягають у наступному:

- 1) визначено показники для оцінювання існуючого ресурсного потенціалу аграрного сектору економіки регіону;
- 2) запропоновано показники-індикатори для індикативного планування стратегічного розвитку регіонального аграрного сектору;
- 3) визначено основні функції маркетинг-менеджменту, фінансового менеджменту, кадрового менеджменту, інноваційного менеджменту, інвестиційного менеджменту, екологічного менеджменту та інформаційного менеджменту регіонального аграрного сектору в реалізації відображених у регіональних програмах стратегічних завдань.

Література

1. Капінус Є. В. Стратегічне планування регіонального агропромислового комплексу // *Ринкова трансформація економіки АПК: Кол. моногр.: У 4 ч. Ч. 1: Соціально-економічні проблеми розвитку села / За ред. П. Т. Саблука, В. Я. Амбросова, Г. Є. Мазнева.* – К. : ІАЕ, 2002. – С. 249–251.
2. Гайдуцький А. П. До питання оцінки інвестиційної привабливості аграрного сектора економіки / А. П. Гайдуцький // *Економіка АПК.* – 2002. – № 4. – С. 87–89.
3. Гайдуцький А. П. Економічні механізми забезпечення інвестиційної конкурентоспроможності аграрного сектору економіки / А. П. Гайдуцький // *Економіка України.* – 2003. – № 2. – С. 69–73.
4. Садыков М. А. Планирование и управление инновационными процессами (региональные аспекты) / М. А. Садыков // *Вісник ХДАУ.* – Харків. – 2000. – № 2. – С. 160–163.

5. Садыков М. А. *Методологические аспекты управления инновационными процессами в сфере АПК* / М. А. Садыков // *Университетское образование Украины XXI столетия: проблемы, перспективы, тенденций развития.* – Харьков : Вид. ХНУ, 2000. – С. 182–184.
6. Агапцов С. А. *Индикативное планирование как основа стратегического развития промышленного предприятия: [монография]* / С. А. Агапцов, А. И. Мордвинцев, П. А. Фомин, Л. С. Шаховская – М. : Высшая школа, 2002. – 300 с.

Редакція отримала матеріал 11 травня 2011 р.