

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

### **Розробка стратегії регіональної сіськогосподарської дорадчої служби і поточне планування її діяльності**

У ринкових умовах для того, щоб вижити, бути успішними протягом довгого часу, досягти своїх цілей, діяльність сіськогосподарських дорадчих служб повинна бути як результативною, так ефективною. Це досягається процесом управління, який виконує взаємопов'язані функції планування, організації, мотивації і контролю. При цьому основоположною функцією виступає функція планування, яка передбачає вирішення питання про те, якими повинні бути цілі служби, що повинна робити організація та її співробітники для їх досягнення. За суттю та змістом функція планування повинна відповідати на наступні три питання:

1. У якому стані знаходиться сіськогосподарська дорадча служба в даний час?
2. В якому напрямку сіськогосподарська дорадча служба хоче рухатися?
3. Яким чином сіськогосподарська дорадча служба збирається зробити це?

Саме за допомогою планування керівництво служби намагається встановити основні напрямки прийняття рішень, які забезпечать єдність цілей організації. Одночасно планування являє собою процес моделювання варіантів розвитку сіськогосподарських дорадчих служб на певний період, оцінки, порівняння, вибору та розробки проміжних і кінцевих показників реалізації плану.

Основна мета планування - інтеграція всіх співробітників сіськогосподарських дорадчих служб для вирішення комплексу завдань і виконання робіт, що забезпечують ефективне досягнення кінцевих результатів.

Таким чином, в управлінні діяльністю сіськогосподарських дорадчих служб планування займає основне місце, втілюючи в собі організуючий початок всього процесу реалізації стратегічних цілей. Результатом планування виступає оформлений та затверджений керівництвом сіськогосподарської дорадчої служби план.

План - це розроблений на певний період часу процес реалізації заходу (виду діяльності, технології, розвитку організації), включаючи й його цілі, зміст та показники.

За термінами виконання плани сіськогосподарських дорадчих служб можуть бути поділені на стратегічні і тактичні.

Стратегічний план є вершиною системи планування, тому що характеризує основне призначення сільськогосподарської дорадчої служби, її цілі та стратегії. Цей план служить орієнтиром для всіх інших планів. Одночасно він служить і обмеженням при прийнятті рішень щодо основних напрямків діяльності (продуктів і послуг) та ринків.

Основними завданнями стратегічного планування є:

- визначення необхідних політичних рішень;
- оцінка майбутнього стану економіки та потреби в даних послугах;
- оцінка необхідних ресурсів у майбутньому;
- попередня оцінка розміру можливих капітальних вкладень.

Існуючі підходи до розробки стратегії організації зводяться до того, що стратегія ніколи не може бути продумана і прорахована до кінця, а її коригування у міру зміни зовнішніх і внутрішніх умов - процедура необхідна. Зі сказаного випливає, що універсального, придатного на всі випадки життя методу розробки стратегії не існує. Потрібно вибрати той, який буде зрозумілий одночасно і керівництву, і співробітникам сільськогосподарської дорадчої служби.

Стратегія повинна бути розроблена так, щоб не тільки залишатися цілісною продовж тривалого часу, але й бути досить гнучкою, щоб при необхідності можна було здійснити її модифікацію і переорієнтацію. Тому стратегія з одного боку повинна ґрунтуватись на великих дослідженнях і фактичних даних, а з іншого - представляти собою всебічний комплексний план.

«Стратегія розвитку регіональних сільськогосподарських дорадчих служб» як комплексний плановий документ може включати наступні розділи:

1. Опис регіональної сільськогосподарської дорадчої служби із зазначенням її місії.

Місія представляє собою основне призначення сільськогосподарської дорадчої служби. Місія формується за схемою:

«Для (головних клієнтів) ми задовольняємо (головну потребу) в \_\_\_\_\_ шляхом \_\_\_\_\_!».

Наприклад, «Ми надаємо консультаційні послуги. Наше призначення - повністю задовольняти запити місцевих сільгоспвиробників!»; «Пропонувати найкращі технології сільськогосподарського виробництва і передавати їх якомога більшій кількості людей!»; «Задовольняти потреби сільських жителів, надаючи дорадчі послуги з метою підвищення їх життєвого рівня та вдосконалення сільськогосподарського виробництва!» і т.д.

2. Опис основних напрямків розвитку сільськогосподарської дорадчої служби, визначених в результаті SWOT-аналізу.

3. Опис основних проблем, виявлених в результаті SWOT-аналізу, та механізму їх вирішення для успішного розвитку сільськогосподарської дорадчої служби .

4. Стратегія поновлення надаваних послуг за кількісним і якісним аспектами.

5. Стратегія по роботі з персоналом (кадрова стратегія).

6. Стратегія забезпечення сільськогосподарської дорадчої служби матеріальними та інформаційними ресурсами.

7. Стратегія забезпечення сільськогосподарської дорадчої служби фінансовими ресурсами.

8. Стратегія в області міжрегіональної та міжнародної діяльності.

9. Організація реалізації стратегії.

10. Додатки.

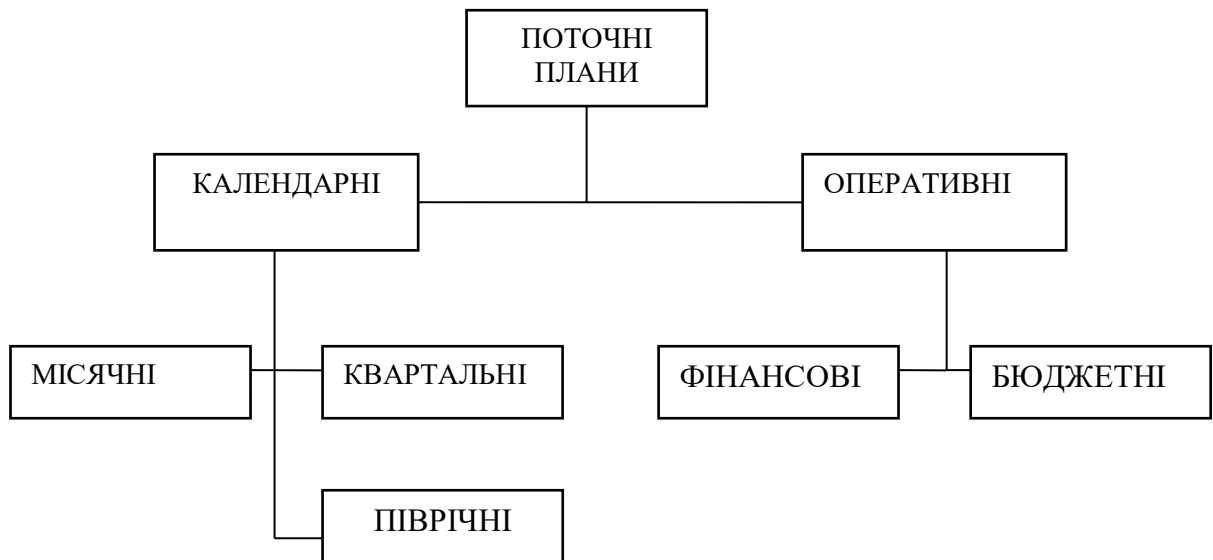
Найчастіше на практиці формування стратегії супроводжується розробкою стратегічної карти або на весь період планування, або на більш короткі проміжки часу, наприклад 1 рік. Стратегічна карта включає опис зовнішніх і внутрішніх факторів сільськогосподарської дорадчої служби.

Стратегічне планування включає в себе довготермінові, середньотермінові плани. Довготермінові плани розробляються на період від 5 до 15 і більше років, середньотермінові - від 2 до 5 років.

У довготерміновому плані визначається стратегія розвитку сільськогосподарської дорадчої служби, і містяться рішення щодо сфер діяльності та вибору напрямку діяльності. Середньотерміновий план відображає використання і розподіл наявних ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Тактичні плани називають «планами поточної діяльності». Вони орієнтовані на заходи, за допомогою яких послуги, що надаються сільськогосподарською дорадчою службою, просуваються на ринок. Плани поточної діяльності підкріплюються планами для кожного відділу сільськогосподарської дорадчої служби за видами надаваних послуг. Ці плани тісно пов'язані зі стратегічним планом, хоча і не є його частиною.

Поточне планування включає розробку календарних і оперативних планів (малюнок 1).



Мал. 1. Класифікація поточних планів сільськогосподарської дорадчої служби

У процесі реалізації і стратегії розвитку регіональних сільськогосподарських дорадчих служб необхідно розробити такі види поточних планів:

- План надання послуг;
- План з праці та кадрів;
- План потреби в матеріальних ресурсах;
- Фінансовий план.

План надання послуг є ключовим розділом поточного плану. Від обсягу надаваних послуг залежать чисельність персоналу служби, розмір фонду оплати праці, обсяг матеріальних і фінансових ресурсів. Тому доцільно починати з планування послуг.

Розробка цього розділу включає такі елементи:

1. Виявлення поточних і потенційних споживачів послуг;
2. Оцінка послуг конкурентів;
3. Оцінка ступеню задоволення потреб споживачів послуг;
4. Розробка нових послуг;
5. Просування послуг на ринок;
6. Календарний план надання послуг за видами.

Таким чином, план надання послуг повинен врахувати всі можливі види і форми дорадчої допомоги сільгосптоваровиробникам з урахуванням їх потреб.

При просуванні послуг на ринок повинні враховуватися специфічні властивості самих послуг і створювані зовнішні обставини. Необхідність формування бажаного сприйняття послуги породжує необхідність організації заходів, що проводяться

сільськогосподарською дорадчою службою з метою залучення уваги до самої служби, її діяльності та послугам .

Основними способами просування послуг є: рекламні акції, презентації, конференції, дні відкритих дверей, круглі столи, виставки. Заходи, що мають значення для широкого загалу, рекомендується висвітлювати в ЗМІ.

Після затвердження плану надання послуг необхідно провести розробку плану з праці та кадрів. Даний план повинен включати такі розділи як:

- планування чисельності працівників служби;
- планування чисельності зовнішніх консультантів;
- планування фонду оплати праці;
- планування підвищення кваліфікації працівників служби.

У процесі надання дорадчих послуг виникає потреба в матеріальних ресурсах (папір, ручки і т.п.). Знаючи норму споживання матеріальних ресурсів в рамках запланованих послуг можна визначити потребу в матеріальних ресурсах по видах. Далі проводиться оцінка умов потенційних постачальників. І в результаті складається календарний план використання матеріальних ресурсів.

Послуга має вартісне вираження, оскільки в процесі її надання відбуваються витрати праці, матеріальних ресурсів. В якості економічної категорії послуга не може не мати товарної форми. Вона надається покупцеві за плату у вигляді ціни, яку встановлює виконавець, або безоплатно за умови, що платником на його користь є третя особа. Безкоштовне надання дорадчої послуги отримувачу за договором передбачає, що зустрічне задоволення у вигляді плати за послугу буде здійснено не самим її одержувачем, а іншим платником. Таким чином, платник присутній завжди, незалежно від того, хто ним виступає: отримувач послуги чи третя особа на його користь.

Безкоштовні для клієнтів дорадчі послуги оплачуються регіональним сільськогосподарським дорадчим службам з бюджетів державного чи регіонального / муніципального рівня, спонсорами, рекламодавцями та іншими зацікавленими особами. У будь-якому випадку за надання послуги виконавець одержує плату. Виконавець не може надавати послуги безоплатно, якщо їх вартість відноситься на його збитки. Тому всі послуги, що надаються регіональними службами, поділяються на платні, частково-платні і такі, що надаються на безоплатній основі.

Фінансування частини витрат за рахунок надходжень від дорадчих послуг є стратегічно важливим завданням для дорадчої служби. У той же час, з розвитком системи дорадництва все більша кількість товаровиробників починають визнавати дорадчі послуги товарною продукцією, що має певну вартість.

Відносно робіт та послуг використовують термін «тариф», як синонім терміну «ціна». За основу визначення вартості дорадчої послуги необхідно взяти трудовитрати і визначити вартість однієї години роботи дорадника. Для розрахунку трудовитрат рекомендується розробити внутрішній документ «Нормативи трудомісткості виконання робіт з надання дорадчої допомоги сільськогосподарським товаровиробникам і сільському населенню», основою якого можуть служити нормативи Міністерства аграрної політики та продовольства України щодо вартості соціально спрямованих дорадчих послуг.

Заключним розділом є фінансовий план, при складанні якого сільськогосподарська дорадча служба повинна переслідувати наступні цілі:

- забезпечення розвитку служби, насамперед, за рахунок власних коштів;
- збільшення прибутку за рахунок зростання обсягу надаваних послуг і зменшення їх собівартості;
- забезпечення фінансової стійкості та ліквідності.

Основне призначення фінансового плану полягає у складанні прогнозу середньотермінової і довготермінової фінансової перспективи, а також визначення поточних витрат і доходів сільськогосподарської дорадчої служби.

Найважливішими об'єктами фінансового планування є:

- виручка від реалізації послуг;
- прибуток і його використання за відповідними напрямками;
- фонди спеціального призначення та їх використання;
- обсяг платежів до бюджету і в позабюджетні фонди.

Фінансове планування може здійснюватись на 5 років, рік або квартал. Відповідно до цього існують перспективні (стратегічні, в тому числі п'ятирічні), поточні та оперативні плани.

Перспективний фінансовий план визначає найважливіші показники, пропорції і темпи розширеного відтворення. П'ятирічний план - це головна форма реалізації мети і завдань розвитку сільськогосподарської дорадчої служби, стратегії інвестицій і передбачуваних накопичень.

Поточне фінансове планування включає в себе річний баланс доходів і витрат, кошторису утворення і витрачання фондів грошових коштів: фонду оплати праці, фонду накопичення, фонду коштів, призначених на соціальні потреби, резервних та інших фондів.

Оперативне фінансове планування полягає в складанні та використанні платіжного календаря - детального фінансового документу, що відображає оперативний грошовий обіг сільськогосподарської дорадчої служби.

Поточний фінансовий план повинен включати:

- план обсягів реалізації услуг;
- план податкових платежів;
- Cash - flow (план грошових потоків);
- план доходів і витрат;
- плановий баланс активів і пасивів.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що реалізація стратегії розвитку регіональних сільськогосподарських дорадчих служб є безперервним процесом так само як і сам процес формування стратегії. У процесі реалізації стратегії необхідно відповісти на питання «Що необхідно робити?» і «Хто і як повинен діяти?». Для цього необхідно постійно проводити моніторинг реалізації стратегії і вносити коригування. Розрив між стратегією і її результатами виникає у разі наявності неопрацьованих поточних планів, невірною розподілу ресурсів, обмеженого контролю за результатами. Тому при реалізації стратегії необхідно дотримуватися основних правил:

1. Ставте прості і конкретні завдання;
2. Критикуйте і опрацьовуйте допущення, а не прогнози;
3. Використовуйте жорстку структуру, говоріть на простій мові;
4. Якогома раніше обговорюйте розподіл і використання ресурсів;
5. Чітко визначайте пріоритети;
6. Розвивайте і заохочуйте здібності співробітників до реалізації стратегії;
7. Постійно відстежуйте результати.

Результати реалізації стратегії розвитку регіональних сільськогосподарських дорадчих служб необхідно контролювати через оцінку її ефективності.

### **Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку регіональних сільськогосподарських дорадчих служб**

Оцінка стратегії є заключним етапом стратегічного планування та продовжується на всіх етапах реалізації стратегії. Вона може проводитися за двома напрямками:

- оцінка вироблених конкретних стратегічних варіантів для визначення їх придатності, реалістичності, послідовності і прийнятності для сільськогосподарської дорадчої служби;
- порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення цілей.

Ефективна система оцінки вимагає наявності чотирьох основних елементів:

1. Мотивація для оцінки. Перш ніж оцінка зможе бути проведена, у керівника організації повинно виникнути бажання оцінити свої показники або стратегію, яку він або його команда хочуть реалізувати. Таке прагнення обумовлене усвідомленням того, що необхідно досягти відповідності між регіональною сільськогосподарською дорадчою службою та запропонованою стратегією.

2. Інформація для оцінки. Іншою вимогою достовірності оцінки є інформація в зручній для використання формі, щоб оцінити запроповану стратегію, а також її наслідки після реалізації. Для цього потрібна ефективна система збору та обробки управлінської інформації, а також повна і достовірна доповідь про можливі результати запропонованих стратегій та результати їх реалізації.

3. Критерії оцінки. Стратегії повинні оцінюватися за певними критеріями. Оцінку стратегії рекомендується проводити за наступними критеріям:

- відповідність стратегічним орієнтирам (чи дозволяє розвиватися організації відповідно до місії і стратегічних цілей);

- відповідність сучасному потенціалу (потенціал є функція похідна від початкових умов діяльності, вжитих сільськогосподарською дорадчою службою зусиль і стану зовнішнього середовища);

- відповідність уточненим / новим можливостям і загрозам, закладеним у зовнішньому середовищі;

- прийнятність ризику (ймовірність настання тих чи інших стратегічних подій, помножена на прогнозований виграш / програш);

- гнучкість (можливість для швидкого маневру щодо коригування стратегії та її заміни, можливості для варіативності в прийнятті рішень у майбутньому);

- переваги перед іншими стратегічними альтернативами (оцінка тих же факторів по відношенню до інших стратегій).

При цьому критерії для оцінки ефективності можуть бути використані як кількісні, так і якісні.

4. Рішення за результатами оцінки стратегії. Оцінка сама по собі не є завершальним етапом. Вона повинна направляти рішення щодо вибору стратегії і сприяти визначенню її дієвості. Для цього мають бути розроблені відповідні системи коригувальних дій, засновані на оцінці представленої інформації.

В оцінці стратегії існують певні труднощі. Вони можуть бути представлені наступними причинами:



1. Необхідна для оцінки стратегії інформація може бути недоступною або доступною в непридатній формі або вона невчасна. Оцінка ж стратегії не може бути якіснішою ніж інформація, на якій ця оцінка базується.

2. Існування значних розбіжностей думок щодо критеріїв оцінки стратегії. Це може стати політизованим процесом.

3. Визначення кількості інформації, необхідної для створення реалістичних прогнозів прибутковості.

4. Небажання керівництва проводити систематичну діяльність з оцінки через витрати і непродуктивність.

5. Прийнятий принцип оцінки може бути занадто складним.

6. Може також виникнути супротив занадто ретельній оцінці стратегії, адже ніхто не хоче, щоб його оцінювали погано.

Найбільш важливим моментом у процесі оцінки результатів реалізації стратегії є вибір критеріїв оцінки. Ці критерії можна використовувати на стадії вибору стратегії або ж при оцінці результатів її реалізації.

Існує кілька характеристик, відносно яких важливо розглянути кожен критерій. Ці критерії для стислості можна визначити термінами: послідовність, узгодженість, здійсненність, спадкоємність.

Найважливішою функцією стратегії є забезпечення узгодженості діяльності всіх структур сільськогосподарської дорадчої служби. Однак на практиці може мати місце суттєва непослідовність у досягненні організаційних цілей різного рівня. Для її аналізу доцільно відповісти на наступні питання:

1. Проблеми координації і планування існують самі по собі чи вони є результатом діяльності людей? Якщо так, то це, ймовірно, відбувається через непослідовність у стратегії.

2. Чи означає успіх однієї організаційної одиниці (підрозділу) як провал для іншої? Якщо так, то стратегія, ймовірно, непослідовна.

3. Чи продовжують проблеми поточної діяльності представлятися для вирішення вищій ланці управління, незважаючи на делегування повноважень підлеглим? Якщо так, то стратегія, ймовірно, непослідовна.

4. Чи узгоджується стратегія з цінностями організації? Якщо ні, то це ознака непослідовності стратегії.

Спосіб взаємин сільськогосподарської дорадчої служби з навколишнім середовищем має два аспекти: служба повинна відповідати середовищу і

приспосовуватися до нього. Для оцінки ступеню узгодженості доцільно поставити запитання, подібні нижченаведеним:

1. Наскільки повно даний варіант стратегії адресується проблемам, визначеним у стратегічному аналізі? «Чи використовує стратегія сильні сторони сільськогосподарської дорадчої служби і можливості середовища?»

2. Чи відповідає вона організаційним цілям?

3. Чи має стратегія достатню гнучкість для того, щоб мати справу з швидко змінюю ситуацією?

Основна проблема полягає в тому, чи може стратегія втілюватися в життя за рахунок наявних у розпорядженні технологічних, трудових і фінансових ресурсів. Існує ряд питань, які можна було б поставити в цьому випадку.

1. Чи показала сільськогосподарська дорадча служба, що вона має здатність до розв'язання проблем і особливу компетенцію, необхідну для здійснення стратегії?

2. Чи продемонструвала сільськогосподарська дорадча служба необхідну для реалізації стратегії ступінь уміння координувати і об'єднувати зусилля груп підтримки?

3. Чи є можливість для достатнього фінансування стратегії?

4. Чи може сільськогосподарська дорадча служба досягти необхідного рівня економічних показників?

5. Чи можуть бути отримані необхідні матеріали та послуги?

Рівень прийнятності можна визначити, відповівши на наступні питання:

1. Як змінюється фінансовий ризик?

2. Який впливатиме стратегія на структуру капіталу?

3. Буде підходити запропонована стратегія наявним системам чи знадобляться значні зміни?

4. Як стратегія буде впливати на зв'язки з основними групами впливу?

5. Як стратегія буде впливати на функції і дії різних підрозділів?

Таким чином, проводячи оцінку стратегії по мірі її реалізації необхідно визначити наскільки елементи стратегії послідовні, узгоджені, здійснювані, спадкоємні. Якщо сільськогосподарська дорадча служба позитивно оцінює ці критерії і ступінь оцінки висока, то можна сказати, що стратегія реалізується ефективно. Тим не менше, сільськогосподарська дорадча служба завжди повинні бути «запасні» стратегії, щоб у разі виникнення непередбачених проблем або допущених у ході вироблення прийнятої стратегії помилок перейти на реалізацію іншої стратегії. У деяких випадках ухвалену стратегію просто коригують. Однак, і в тому і в іншому випадку необхідна постійна оцінка прийнятої стратегії, як в процесі її планування, так і в ході її реалізації.

