

## Архитектура стратегического планирования развития аграрного сектора

М. А. Холодова<sup>1</sup>✉

<sup>1</sup>Федеральный Ростовский аграрный научный центр, Рассвет, Россия

✉E-mail: kholodovama@rambler.ru

**Аннотация.** Цель настоящего исследования – разработать архитектуру системы стратегического планирования развития аграрного сектора в условиях формирования нового мирохозяйственного уклада. **Методы.** В ходе исследования использовались следующие методы: абстрактно-логический, монографический, структурного и сравнительного анализа, а также такая форма абстрактного мышления, как индуктивное заключение. **Результаты и практическая значимость.** В работе изложены основные аспекты формирования нового мирохозяйственного уклада, стержнем которого выступает система стратегического планирования наряду с развитием рыночных механизмов хозяйствования. Обозначены роль и место стратегического планирования в системе государственного регулирования аграрного сектора. Представлена эволюция системы государственного регулирования аграрной экономики в условиях смены мирохозяйственных укладов. Обосновано, что фрагментарный характер системы стратегического планирования в аграрной сфере не позволяет отрасли перейти на формирование новой модели экономического развития. Индуктивное заключение авторских разработок позволило систематизировать концептуальные подходы к стратегическому целеполаганию в аграрной сфере, обосновать ключевые проблемы сложившегося управленческого цикла в отрасли. Отмечено, что важными компонентами системы стратегического планирования аграрного сектора в совокупности со стратегией развития сельского хозяйства выступают финансовая и бюджетная стратегии. Проведенный анализ позволил сформировать методический базис для последовательной практической разработки, взаимоувязки и согласования элементов системы стратегического планирования на всех уровнях управления. **Научная новизна.** Разработана конструкция современной системы стратегического планирования развития аграрного сектора, увязывающая в единый управленческий цикл ключевые элементы стратегирования: гипотеза – концепция – стратегия – прогноз – экономическое ориентирование – план – программа – проект.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, стратегия, прогноз, госпрограмма, нацпроект, аграрный сектор, новый мирохозяйственный уклад.

**Для цитирования:** Холодова М. А. Архитектура стратегического планирования развития аграрного сектора // Аграрный вестник Урала. 2022. № 10 (225). С. 91–102. DOI: 10.32417/1997-4868-2022-225-10-91-102.

**Дата поступления статьи:** 07.07.2022, **дата рецензирования:** 25.07.2022, **дата принятия:** 10.08.2022.

### Постановка проблемы (Introduction)

Современный структурный кризис глобальной экономики на фоне геополитических и геоэкономических противостояний России со странами Запада в борьбе за мировое лидерство не только существенно меняет социально-экономическую картину мира, но и способствует становлению нового мирохозяйственного уклада, стержень которого зародился в странах Юго-Восточной Азии. Контур новой конвергентной системы управления социально-экономическим развитием сочетает в себе идеологию государственного централизованного социалистического управления национальной экономикой Китая и демократические модели рыночной экономики, распространенные в Индии, Японии, Северной Корее, Вьетнаме. Фундаментальную основу фор-

мирующегося мирохозяйственного уклада составляет использование инструментов стратегического планирования и развития рыночной конкуренции, государственное регулирование кредитно-финансовой и производственной инфраструктуры, стимулирование предпринимательской инициативы.

Объединяя интересы различных социальных групп населения, государства Юго-Восточной Азии замыкают круг сплоченности и патриотизма нации для достижения приоритетной цели – повышения народного благосостояния на основе стратегии опережающего развития.

Концепция формирования нового мирохозяйственного уклада достаточно изучена в работах академика С. Ю. Глазьева при характеристике фундаментальных социально-экономических преобра-

зований мировой экономики [1–3]. Согласно взглядам С. Ю. Глазьева, новая долгосрочная модель развития глобальной экономики предполагает симбиоз культурно-национальных ценностей и интересов различных государств, реализацию суверенного равенства и национализма во внешней политике, формирование общего рынка с поливалютной системой денежных отношений.

В ядре Азиатского цикла накопления капитала ключевым инструментом стратегического планирования и стимулирования экономической активности выступает денежно-кредитная политика государства. При этом банковский сектор ориентирован на рост инвестиций в реальный сектор экономики для достижения приоритетных целей социально-экономического развития [3; 4].

Естественным акселератором формирования нового мирохозяйственного уклада выступает турбулентность глобальной экономики, побуждающая современные государства заниматься активным поиском способов адаптации к ней.

К наиболее важным проявлениям нестабильности современного мирового хозяйства следует отнести следующее:

1) геэкономические и геополитические противостояния в борьбе за лидерство на мировой арене не только порождают экономические, политические и военные конфликты, отвлекая колоссальные ресурсы на развитие военно-промышленного комплекса, но и обостряют проблему глобальной продовольственной безопасности;

2) пренебрежение базовыми принципами рыночной экономики на фоне роста цен на энергоресурсы масштабно трансформирует сложившийся спектр международной конкуренции и порождает необходимость перехода на новую длинную волну экономического роста, где экономика знаний становится ведущей производительной силой, обеспечивая перелив капитала в базисные производства нового технологического уклада, включающего в себе цифровые, био- и нанотехнологии, когнитивные, информационные и аддитивные технологии;

3) вследствие изменения расстановки сил в глобальной экономике наблюдаются тенденции к формированию новых мирохозяйственных систем, таких как валютно-финансовая и торгово-экономическая;

4) увеличивается потребность в государственном регулировании экономики с помощью инструментов стратегического планирования;

5) усиливается зависимость социально-экономического развития от институциональных реформ [1; 5; 6].

Исследования показали, что экономические реформы 90-х гг. XX в. в нашей стране, пропагандирующие принцип невмешательства государства в хозяйственную жизнь (принцип *laissez-faire*) и сводящие к минимуму государственную поддержку АПК, окончательно ликвидировали национальную

плановую экономику, поскольку их основу составила парадигма свободного рынка при условии, что в странах с развитыми рыночными отношениями стратегическое планирование посредством социально-экономических программ стало ключевым инструментом государственного регулирования экономики, с помощью которого успешно решаются задачи по реализации инновационного и реиндустриального курса.

По мере становления рыночных отношений в России возникла необходимость не только сохранения, но и усиления роли государственного регулирования экономики, особенно в приоритетных и жизненно важных сферах экономики, ключевым из которых является аграрный сектор.

Цель работы заключается в разработке архитектуры стратегического планирования развития аграрного сектора, отвечающей условиям формирования нового мирохозяйственного уклада.

### Методология и методы исследования (Methods)

В связи с тем, что методология стратегического планирования предполагает систематизацию ключевых элементов системы, которые должны иметь четкое целеполагание и взаимоувязку как по времени, так и по последовательности разработки, располагать механизмами их межрегионального и межотраслевого согласования, в ходе исследования были использованы метод абстрактно-логического мышления и монографический метод.

Предметом исследования выступила конструкция современной системы стратегического планирования в рамках формирования нового мирохозяйственного уклада, объектом – аграрный сектор национальной экономики.

Применение в работе методов структурного и сравнительного анализа, а также приемов индуктивного заключения позволило определить контур современной системы стратегического планирования в рамках единого управленческого цикла, включающий в себя логически взаимосвязанную цепочку элементов стратегирования: гипотеза – концепция – стратегия – прогноз – экономическое ориентирование – план – программа – проект.

### Результаты (Results)

Институциональные преобразования системы государственного регулирования аграрного сектора предполагают формирование новой модели развития аграрной экономики (рис. 1), имплементация которой в хозяйственную практику потребует разработки и реализации последовательной социально-экономической политики, обеспечивающей механизм сетевого (согласованного) взаимодействия государства, бизнеса и науки для достижения консенсуса в реализации стратегических приоритетов. Цель консенсуса интересов – получение синергетического интегрального эффекта от стремительных технологических обновлений на фоне формирования экономики знаний.



Рис. 1. Типологизированная схема государственного регулирования аграрной экономики в условиях смены мирохозяйственных укладов.

Источник: обобщено и составлено автором на основе материалов исследования

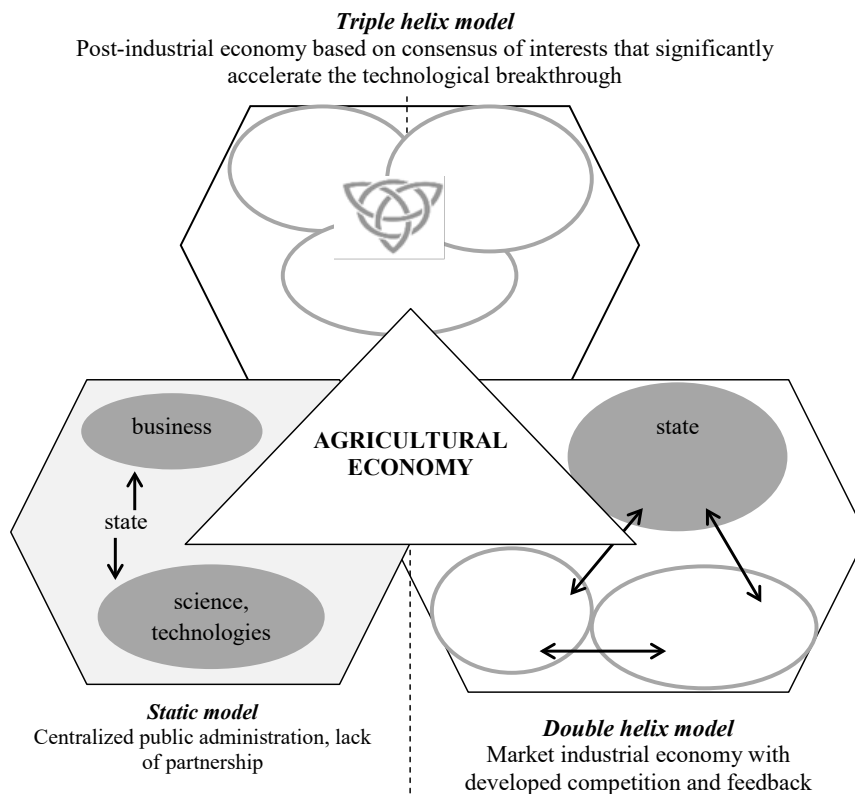


Fig. 1. Typologized scheme of state regulation of the agrarian economy in the conditions of changing world economic patterns.  
 Source: summarized and compiled by the author on the basis of research materials

Условием обеспечения такого согласованного взаимодействия является высокоэффективное государственное регулирование, основанное на укреплении проектных начал национальной экономики, ядром которых должно выступать стратегическое планирование с активным использованием инструментов льготного кредитования, субсидирования, ценообразования, регулирования предпринимательской активности [1; 6; 7].

В современной отечественной практике государственного регулирования отрасли сельского хозяйства накоплен значительный опыт организации системы планирования в условиях рынка. В частности, основные задачи государственного регулирования аграрного сектора, заключающиеся в восстановлении и поддержании рыночного равновесия

отрасли, были закреплены в законе «О государственном регулировании агропромышленного производства» от 14 июля 1997 г. № 100-ФЗ, однако основные его положения не были воплощены на практике по причине отсутствия механизмов реализации. В то же время правильно расставленные акценты государства по конвертации бюджетных и административных ресурсов в приоритетные национальные проекты, среди которых нацпроект «Развитие АПК», послужили успешным классическим примером краткосрочного государственного отраслевого планирования. В последующем данный документ (в совокупности с принятым в 2006 г. законом «О развитии сельского хозяйства» № 264-ФЗ) сформировал фундаментальный базис для разработки и реализации механизмов современной агропродовольственной политики. Так,



Рис. 2. Методологический базис структурных элементов системы стратегического планирования аграрного сектора.

Источник: обобщено и составлено автором на основе материалов исследования

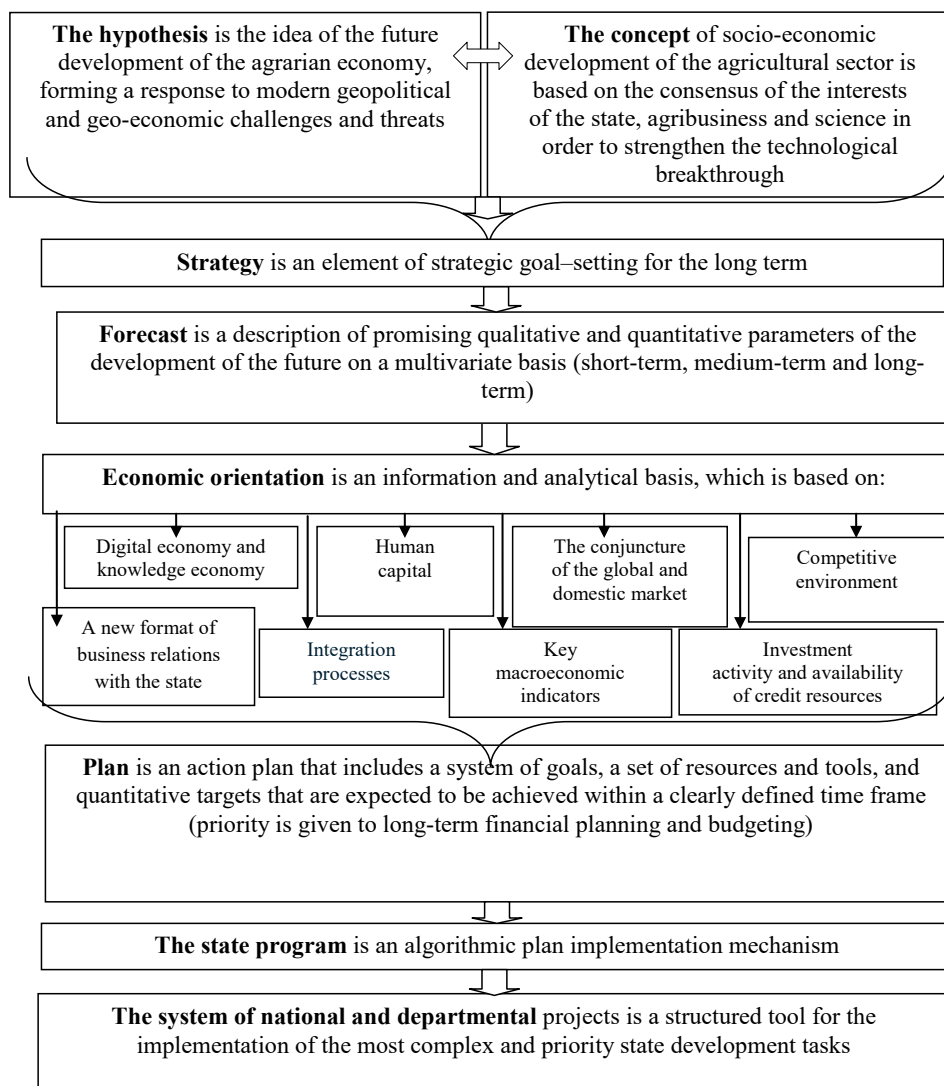


Fig. 2. Methodological basis of structural elements of the strategic planning system of the agricultural sector. Source: summarized and compiled by the author on the basis of research materials

впервые в России была подготовлена Госпрограмма развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на период 2008–2012 гг., а затем на период 2013–2020 гг. Кроме того, с 2013 г. все отрасли национальной экономики были переведены на программно-целевой подход государственного регулирования.

Становление отечественной системы стратегического планирования связывают с принятием в 2014 г. закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» № 172-ФЗ, определяющего нормативно-правовой базис плано-прогнозной деятельности на всех уровнях управления. Однако спустя 8 лет данный документ до конца не имплементирован в практику государственного регулирования, что значительно ограничивает возможности власти всех уровней достигать приоритетных целей социально-экономического развития страны. Разработанный базовый комплект документов стратегического планирования по укрупненным группам (в рамках целеполагания по отраслевому и террито-

риальному принципу, а также в рамках планирования и программирования) имеет ряд недостатков<sup>1</sup>. Так, новый методологический базис не позволяет разработать и увязать в единую цепочку все элементы стратегического планирования (гипотеза – концепция – стратегия – прогноз – план – программа – проект) и реализовать их на практике [8].

Учитывая актуальность изложенной проблемы, анализ литературных источников [4; 5; 6; 8] позволил разработать и предложить авторскую архитектуру современной системы стратегического планирования аграрного сектора, состоящую из следующих звеньев: гипотеза – концепция – стратегия – прогноз – экономическое ориентирование – план – программа – проект (рис. 2).

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 8.11.2021 г. № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов: официальный сайт. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202111080023?index=1&rangeSize=1#print> (дата обращения: 18.04.2022).



Так, архитектурную цепочку элементов системы стратегического планирования в аграрной сфере целесообразно возглавить компонентами стратегического целеполагания, ключевым из которых выступает гипотеза. Гипотеза в данном случае представляет собой научное предположение, включающее в себя вероятностные закономерности поведения исследуемых объектов и процессов, их качественные оценки, характеризующие идею, «силует будущего».

Не менее важным архитектурным элементом системы стратегического планирования является концепция, на основе которой возможно формирование оптимального ответа на возникающие вызовы и угрозы национальной безопасности государства, в том числе становление нового мирохозяйственного и технологического укладов, выявление новых экономических центров, усиление глобальной конкуренции за человеческий капитал, усложнение условий международной торговли. Как показывает практика, концепция развития аграрного сектора должна содержать национальные приоритеты и строиться на достижении мультипликативного эффекта в обеспечении устойчивого экономического роста в отрасли на основе консенсуса интересов бизнеса, государства и науки, существенно ускоряющего технологический рывок. Примерами наиболее востребованных концепций в аграрном секторе России в настоящее время являются «Концепция развития отрасли молочного и мясного скотоводства», «Концепция развития овощеводства закрытого грунта», «Концепция развития продовольственного рынка», «Концепция развития сельских территорий» и прочие.

Как итог, гипотеза и концепция выступают отражением стратегии развития, обуславливающей решение приоритетных задач и обеспечивающей взаимозависимость документооборота стратегического планирования на всех уровнях. Важно отметить, что в настоящее время система стратегического целеполагания в аграрной сфере основывается на собственной отраслевой стратегии развития<sup>2</sup>. Контур долгосрочных перспектив функционирования сельского хозяйства определяется преимущественно «майскими указами» Президента РФ, которые в настоящее время являются документом стратегического планирования<sup>3, 4</sup>. Однако, Указы Президента не подкреплены четкими целевыми индикаторами и ресурсным обеспечением развития отрасли, обоснованными в планах, что противоречит основным принципам стратегического планирования: до-

стижимости, измеримости, преемственности, конкретизации. В связи с этим в условиях геополитических и геоэкономических противостояний бюджетная и финансовая стратегии развития РФ (наряду со стратегией развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов) на ближайшие 15 лет должны выступать действенным инструментом государственного регулирования аграрной сферы. Кроме того, существующие стратегии развития государства, среди которых «Стратегия национальной безопасности РФ», «Стратегия научно-технологического развития РФ» «Стратегия развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации» и прочие, в обязательном порядке должны быть увязаны между собой для осуществления объективного целеполагания и последующего планирования развития отраслей на всех уровнях управления. Отдельные положения национальных, отраслевых, региональных стратегий развития в обязательном порядке должны найти отражение в прогнозах социально-экономического развития на долгосрочную перспективу.

Однако частая трансформация целей социально-экономического развития в аграрной сфере и слабая проработанность их взаимосвязей на всех уровнях управления обуславливает низкий уровень востребованности в прогнозах, необходимых для выявления ориентиров развития отрасли на более отдаленную перспективу. Размытые формулировки целей социально-экономического развития сельскохозяйственного производства позволяют сохранять многовариантность и неустойчивый характер связей между ключевыми стейкхолдерами агробизнеса, что существенно снижает уровень инвестиционной активности в отрасли и замедляет темпы ее экономического роста.

Следующий элемент предлагаемого методологического базиса – прогноз, который применяется для поиска оптимального решения с основой на системе научных представлений о вероятных закономерностях развития аграрного производства в будущем. Он не ограничен четкими временными интервалами. Существующий расчетно-аналитический инструментарий прогнозирования в настоящее время позволяет расширить горизонт предвидения на 12–15 лет вперед с учетом управленческих, инвестиционных и инновационных циклов, что является эффективным условием организации системы стра-

<sup>2</sup> Распоряжение правительства Российской Федерации от 12.04.2020 № 993-р «Об утверждении Стратегии развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс] // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов: официальный сайт. URL: <https://docs.cntd.ru/document/564654448> (дата обращения: 21.05.2022).<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [Электронный ресурс] // Президент России: официальный сайт. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 21.05.2022).

<sup>4</sup> Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс] // Президент России: официальный сайт. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726> (дата обращения: 21.05.2022)

тегического планирования. Прогноз имеет информационный многовариантный характер, что позволяет исследовать широкий спектр альтернативных возможностей планового развития и подготовить соответствующую информационную основу для формирования планов и программ. Следовательно, на современном этапе научное предвидение служит мощным инструментом разведывательного анализа по выявлению трендов развития аграрной сферы и обоснованию последствий ее социально-экономического развития отрасли в условиях становления нового мирохозяйственного уклада.

Решение задач, связанных с обеспечением объективности и достоверности долгосрочного прогнозирования, вызывает необходимость дополнить формирующийся каркас системы стратегического планирования аграрной сферы еще одним ключевым элементом – экономическим ориентированием, основное предназначение которого заключается в корректировке качественных и количественных показателей элементов стратегического планирования на основе информационно-аналитического подхода. Экономическое ориентирование в масштабах национальной экономики концентрируется на исследовании и решении структурных проблем развития отрасли, повышая ее устойчивость и снижая риск возможного негативного влияния факторов внешней конъюнктурной среды.

Промежуточная позиция экономического ориентирования между планом и прогнозом выступает индикатором, сигнализирующим о перспективных направлениях экономического развития, заблаговременно формирующим представление о трендах масштабных структурных изменений, драйвером которых выступает зависимость от инноваций и стремительного проникновения новых технологий в аграрную сферу, а также доступности кредитных ресурсов.

В отличие от прогноза, проявляющегося в познавательной, предсказательной функциях, план основывается на более конструктивном подходе. В то время как прогноз носит информационный характер, план дополняется интуитивными экспертными оценками развития перспективной динамики, учитывая факторы объективного и субъективного характера, которые не поддаются качественной и количественной оценке в процессе прогнозирования. Он определяет перспективные тенденции развития экономической системы, включая в себя систему целей, комплекс конкретных количественных обязательств для исполнения показателей, определенных во времени, ресурсы и источники их обеспечения, а также совокупность различных мероприятий (способы, средства, пути), направленных на достижение поставленных целей. План обязателен для исполнения. При разработке и обосновании планов социально-экономического развития аграрной

сферы приоритет следует отдать долгосрочному финансовому планированию и бюджетированию. В финансовом плане целесообразно отражать различные источники финансирования производственно-хозяйственной деятельности в сельском хозяйстве, не исключая как льготный банковский кредит, так и эмиссию денежных средств [3; 4; 8], с целью создания благоприятного инвестиционного климата в отрасли. Отсутствие четких целевых показателей развития отрасли в виде конкретных планов по источникам финансирования аграрной сферы усиливает декларативный и фрагментарный характер системы стратегического планирования.

Программа представляет собой документ, содержащий систему задач и социально-экономических показателей, во-первых, взаимоувязанных по срокам и ресурсам, во-вторых, обеспечивающих решение приоритетных задач. Основная цель разработки и реализации программ заключается в выявлении «точек роста» и определении организационно-экономических и технико-технологических условий для стабилизации сложившейся ситуации.

В современный период на фоне геополитической и геоэкономической конфронтации, порождающей новые вызовы и угрозы для функционирования глобальной экономики, в мировой практике система стратегического планирования дополнилась новым элементом – проектным управлением. Проект представляет собой уникальный инструмент реализации наиболее актуальных задач развития аграрной экономики, обоснованных в социально-экономических программах, ограниченный ресурсным потенциалом и временным интервалом. Поиск новых действенных инструментов государственного управления аграрной сферой, адекватно отвечающих современным условиям хозяйствования, обусловил необходимость перехода управления отраслью на проектные методы [4; 5; 9].

Таким образом, представленная совокупность взаимосвязанных элементов в рамках единой управленческой системы (гипотеза – концепция – стратегия – прогноз – экономическое ориентирование – план – программа – проект) представляет собой методологический базис современной архитектуры стратегического планирования аграрного сектора, который реализуется через проведение стратегического анализа, разработку взаимосвязанных планово-прогнозных документов, научно обоснованное утверждение и реализацию Госпрограмм и нацпроектов отраслевого развития [3; 6; 10; 11; 12].

Очень важным с методологической точки зрения является вопрос логической взаимоувязки всех элементов стратегического планирования отрасли в единую систему, подкрепленную ресурсным обеспечением, организационно-экономическим механизмом реализации, контроля и ответственности всех участников [13; 14].

**Обсуждение и выводы (Discussion and Conclusion)**

В настоящее время стратегические приоритеты при выборе курса социально-экономического развития формируются Президентом РФ в виде ориентиров качественного характера без разработки основных элементов системы стратегирования, что не позволяет государству посредством прямых и косвенных методов воздействовать на ключевых участников производственно-хозяйственной деятельности и обеспечить достижение поставленных целей в полной мере [3; 10; 15].

В условиях возникающих вызовов и угроз государственное регулирование отрасли сводится к принятию управленческих решений, не выходящих за пределы среднесрочного планирования. На уровне исполнительной власти сложилось мнение, что в условиях турбулентности глобальной экономики повышается эффективность краткосрочных антикризисных мероприятий над стратегическими решениями. Макроэкономическая политика современной России продолжает строиться на поддержании макроэкономической стабильности в отраслях национальной экономики и бюджетной сбалансированности. Данная модель государственного регулирования предполагает, что современная бюджетная политика определяет темпы экономического развития, уровень материально-технической модернизации. При этом через государственный бюджет большая доля государственной поддержки аграрного сектора распределяется в пользу незначительной доли крупных интегрированных формирований и не обеспечивает непосредственного контроля и управления над значительной частью средних и мелких субъектов агробизнеса. Следовательно, результативность достижения стратегических целей сдерживается объемом государственных инвестиций. При этом роль стратегического планирования в решении структурных проблем развития отрасли уходит на второй план.

Кроме того, национальные проекты, среди которых «Экспорт продукции АПК», «Создание системы поддержки фермеров и развитие сельской кооперации» в настоящее время не касаются вопросов пространственного развития и эффективного использования имеющегося ресурсного потенциала (как основы устойчивого экономического роста в сельском хозяйстве). По прогнозным оценкам экспертного сообщества Внешэкономбанка России, реализация нацпроектов за период 2020–2024 гг. позволит увеличить ежегодный прирост добавленной стоимости продукции в приоритетных отраслях, включая сельскохозяйственное производство, на 0,5–0,7 %, но при этом не обеспечит технологического рывка в аграрной сфере [16].

В заключении следует отметить, что при последовательной разработке цепочки документов стратегического планирования особое внимание целесообразно уделить технологии целеполагания,

закрывающейся в классификации целей, выборе детерминант, определении вектора развития, отборе инструментов, обосновании желаемых результатов (рис. 3).

Так, детерминантами структурных изменений развития аграрного сектора должны стать новые технологии, инновации и инвестиции. Вектор развития должен быть направлен в сторону выявления «полосов роста» и возможностей реализации нового технологического уклада, базирующегося на цифровой трансформации. Инструментом достижения стратегических структурных целей могут выступить стратегические проектные инициативы.

Таким образом исследования показали, что в современной России стратегические инициативы сгенерированы в национальных проектах, которые Правительством РФ классифицированы по шести приоритетным направлениям: социальная сфера, строительство, экология, цифровая трансформация, технологический рынок и государство для граждан [17]. Аграрный сектор страны входит в самое крупное направление «Технологический рынок», реализация которого должна способствовать ускорению материально-технического обновления отраслей сельскохозяйственного производства с привлечением крупных инвесторов.

По словам министра экономического развития РФ М. Решетникова, потенциал влияния стратегических инициатив на аграрный сектор экономики заключается в ежегодном дополнительном росте добавленной стоимости продукции отрасли на 0,6 % в период с 2025–2030 гг. [18].

Следует отметить, что отсутствие сквозной взаимосвязки Стратегии научно-технологического развития РФ с документами стратегического планирования аграрной сферы в части направления ее «новой индустриализации», в условиях сокращения расходов по финансированию госпрограмм в период 2023–2025 гг. существенно затруднит переход аграрного сектора на новый технологический уклад, выступающий акселератором структурных изменений отрасли. Сложившийся фрагментарный характер стратегического планирования отрасли в долгосрочной перспективе не обеспечит ее прорывного научно-технологического развития, в связи с чем развертывание системы стратегического планирования аграрной сферы предполагает скорейшую имплементацию ее ключевых элементов в процесс формирования национальной агропродовольственной политики и их сквозной взаимосвязи с документами стратегического планирования национальной экономики для придания импульса устойчивого экономического роста в аграрной сфере и повышения качества жизни населения. Важно, что предлагаемая архитектура современной системы стратегического планирования аграрного сектора является универсальной и может быть применима для любых отраслей и органов власти всех уровней.





Рис. 3. Концептуальная модель стратегического целеполагания в аграрной сфере.  
Источник: разработано автором

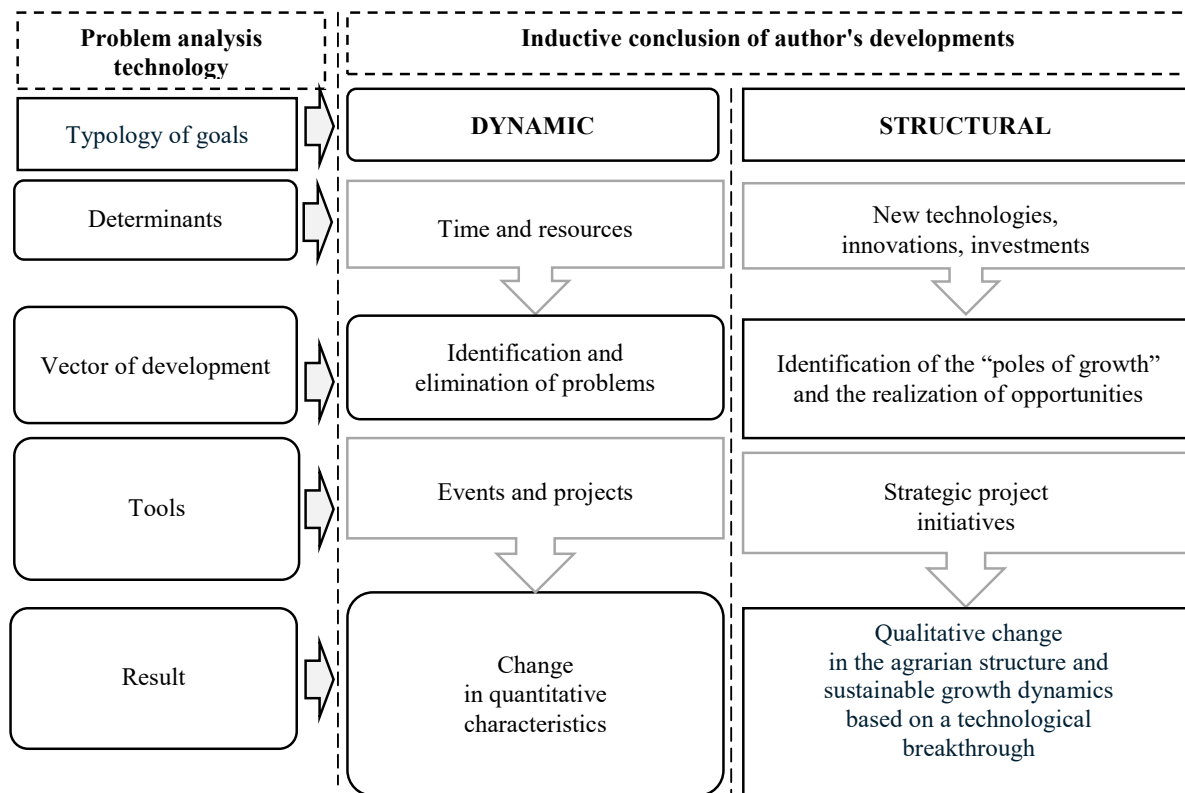


Fig. 3. Conceptual model of strategic goal-setting in the agricultural sector.  
Source: developed by the author

## Библиографический список

1. Глазьев С. Ю. Новый мирохозяйственный уклад. Модель для сборки // Научные труды Вольного экономического общества России. 2018. Т. 201. № 2. С. 240–246.
2. Глазьев С. Ю. Методология опережающего развития экономики: как решить поставленную президентом России задачу рывка в экономическом развитии // Научные труды Вольного экономического общества России. 2019. Т. 218. № 4. С. 124–132.
3. Глазьев С. Ю. О проведении макроэкономической политики в соответствии с целями развития страны, поставленные Президентом России // Научные труды Вольного экономического общества России. 2020. Т. 221. № 1. С. 69–78.
4. Глазьев С. Ю. О создании систем стратегического планирования и управления научно-техническим развитием // Инновации. 2020. № 2 (256). С. 14–23.
5. Ленчук Е. Б., Филатов В. И. Стратегическое планирование – путь к устойчивому развитию экономики России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2018. № 11 (4). С. 35–47. DOI: 10.15838/esc.2018.4.58.2.
6. Ленчук Е. Б. Стратегическое планирование в России: проблемы и пути решения // Инновации. 2020. № 2 (256). С. 24–30.
7. Холодова М. А. Особенности становления системы стратегического планирования аграрного сектора экономики России // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2020. № 2 (41). С. 53–59.
8. Беспяхотный Г. В. Планирование развития АПК и кооперации // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2019. № 2. С. 10–16.
9. Семкин А. Г., Быков В. Г., Алпатов А. В. Формирование элементов стратегического управления и специализации субъектов сельскохозяйственного бизнеса // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2020. № 6 (63). С. 20–30. DOI: 10.33938/206-20.
10. Uzun V., Shagaida N., Lerman Z. Russian agriculture: Growth and institutional challenges // Land Use Policy. 2019. Vol. 83. Pp. 475–487. DOI: 10.1016/j.landusepol.2019.02.018.
11. Lerman Z. The establishment of family farms in the post-soviet region: expectations, progress and obstacles // ICAE Conference: International Conference of Agricultural Economists. 2021 [e-resource]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/354544558\\_The\\_establishment\\_of\\_family\\_farms\\_in\\_the\\_post-Soviet\\_region\\_Expectations\\_progress\\_and\\_obstacles](https://www.researchgate.net/publication/354544558_The_establishment_of_family_farms_in_the_post-Soviet_region_Expectations_progress_and_obstacles) (date of reference: 30.06.2022). DOI: 10.13140/RG.2.2.26642.38087.
12. Yulek M. Economic planning and industrial policy in the globalizing economy: concepts, experience and prospects. London, Springer, 2015. 344 p. DOI: 10.1007/978-3-319-06474-1.
13. Usenko L. N., Usenko A. M., Uryadova T. N., Bashkatova T. A., Belyaeva S. V. Monitoring methodology for socio-economic development of a region (through the example of the south of Russia regions) // Espacios. 2017. Vol. 38. No. 23. Pp. 24–29.
14. Gorlov I. F., Usenko L. N., Kholodov O. A., Kholodova M. A. et al. Conceptual approaches to planning and forecasting agricultural production transformed by digitalization [e-resource] // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Krasnoyarsk, 2021. Article number 32022. URL: [https://www.researchgate.net/publication/350097644Conceptual\\_approaches\\_to\\_planning\\_and\\_forecasting\\_agricultural\\_production\\_ransformed\\_by\\_digitalization](https://www.researchgate.net/publication/350097644Conceptual_approaches_to_planning_and_forecasting_agricultural_production_ransformed_by_digitalization) (date of reference: 30.06.2022). DOI: 10.1088/1755-1315/677/3/032022.
15. Aliyeva L. Z., Huseynova S. A., Babayeva S. J., Huseynova V. A., Nasirova O. A., Hasanzade F. Food security and optimal government intervention level in agriculture (comparative analysis) // Bulgarian Journal of Agricultural Science. 2019. No. 25 (2). Pp. 12–20.
16. Прогноз экономического развития России на 2019–2024 годы. ВЭБ РФ Институт исследований и экспертизы [Электронный ресурс]. URL: <http://www.inveb.ru/ru/products/product-02/109-medium-term-prognoz-2019-4> (дата обращения: 30.06.2022).
17. Правительство утвердило 42 стратегические инициативы развития России [Электронный ресурс]. Правительство России: официальный сайт. URL: <http://government.ru/docs/43451/> (дата обращения: 30.06.2022).
18. Брифинг министра экономического развития М. Решетникова «Стратегические инициативы Правительства России» [Электронный ресурс] // Правительство России: официальный сайт. URL: <http://government.ru/news/43456> (дата обращения: 30.06.2022).

**Об авторе:**

Марина Александровна Холодова<sup>1</sup>, кандидат экономических наук, доцент, заведующая отделом аграрной экономики и нормативов, ORCID 0000-0001-9808-8263, AuthorID 517993; +7 906 183-90-31, [kholodovama@rambler.ru](mailto:kholodovama@rambler.ru)

<sup>1</sup> Федеральный Ростовский аграрный научный центр, Рассвет, Россия

# Strategic planning architecture development of the agricultural sector

M. A. Kholodova<sup>1</sup>✉

<sup>1</sup> Federal Rostov Agricultural Research Center, Rassvet, Russia

✉E-mail: kholodovama@rambler.ru

**Abstract. Purpose.** To develop the architecture of the system of strategic planning of the agricultural sector in the context of the formation of a new world economic structure. **Methods.** The following methods were used in the course of the study: abstract-logical, monographic, structural and comparative analysis, inductive conclusion. **Results and practical significance.** The paper outlines the main aspects of the formation of a new world economic order, the core of which is the system of strategic planning along with the development of market mechanisms of management. The role and place of strategic planning in the system of state regulation of the agricultural sector are outlined. The evolution of the system of state regulation of the agrarian economy in the conditions of changing world economic patterns is presented. It is proved that the fragmentary nature of the strategic planning system in the agricultural sector does not allow the industry to switch to the formation of a new model of economic development. The inductive conclusion of the author's developments made it possible to systematize conceptual approaches to strategic goal-setting in the agricultural sector, to substantiate the key problems of the current management cycle in the industry. It is noted that financial and budgetary strategies are important components of the strategic planning system of the agricultural sector in conjunction with the agricultural development strategy. The conducted analysis made it possible to form a methodological basis for the sequence of practical development, interconnection and coordination of elements of the strategic planning system. **Scientific novelty.** A modern architecture of strategic planning of the agricultural sector has been developed, which is understood as the design of a system that links the key elements of strategizing into a single management cycle: hypothesis – concept – strategy – forecast – economic orientation – plan – program – project.

**Keywords:** strategic planning, strategy, forecast, state program, national project, agricultural sector, new world economic structure.

**For citation:** Kholodova M. A. [Strategic planning architecture development of the agricultural sector] // Agrarian Bulletin of the Urals. 2022. No. 10 (225). Pp. 91–102. DOI: 10.32417/1997-4868-2022-225-10-91-102. (In Russian.)

**Date of paper submission:** 07.07.2022, **date of review:** 25.07.2022, **date of acceptance:** 10.08.2022.

## References

1. Glaz'ev S. Yu. Novyy mirokhozaystvennyy uklad. Model' dlya sborki [New world economic structure. Model to build] // Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii. 2018. Vol. 201. No. 2. Pp. 240–246. (In Russian.)
2. Glaz'ev S. Yu. Metodologiya operezhayushchego razvitiya ekonomiki: kak reshit postavlennuyu prezidentom Rossii zadachu ryvka v ekonomicheskom razvitiy [Methodology of advanced economic development: how to solve the task set by the President of Russia of a breakthrough in economic development] // Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii. 2019. Vol. 218. No. 4. Pp. 124–132. (In Russian.)
3. Glaz'ev S. Yu. O provedenii makroekonomicheskoy politiki v sootvetstvii s tselyami razvitiya strany, postavlennyye Prezidentom Rossii [On the implementation of macroeconomic policy in accordance with the country's development goals set by the President of Russia] // Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii. 2020. Vol. 221. No. 1. Pp. 69–78. (In Russian.)
4. Glaz'ev S. Yu. O sozdanii sistem strategicheskogo planirovaniya i upravleniya nauchno-tekhnicheskim razvitiyem [About creation of systems of strategic planning and management of scientific and technical development] // Innovations. 2020. Vol. 2 (256). Pp. 14–23. (In Russian.)
5. Lenchuk E. B., Filatov V. I. Strategicheskoe planirovanie – put' k ustoychivomu razvitiyu ekonomiki Rossii [Strategic planning – the way to sustainable development of the Russian economy] // Economic and social changes: facts, trends, forecast. 2018. Vol. 11 (4). Pp. 35–47. DOI: 10.15838/esc.2018.4.58.2. (In Russian.)
6. Lenchuk E. B. Strategicheskoe planirovanie v Rossii: problemy i puti resheniya [Strategic planning in Russia: problems and solutions] // Innovations. 2020. Vol. 2 (256). Pp. 24–30. (In Russian.)
7. Kholodova M. A. Osobennosti stanovleniya sistemy strategicheskogo planirovaniya agrarnogo sektora ekonomiki Rossii [Features of the formation of the system of strategic planning of the agricultural sector of the Rus-

sian economy] // Vector of Science of Togliatti State University. Series: Economics and Management. 2020. No. 2 (41). Pp. 53–59. (In Russian.)

8. Bepakhotnyy G. V. Planirovanie razvitiya APK i kooperatsii [Planning of agro-industrial complex development and cooperation] // Fundamental and applied research studies of the economics cooperative sector. 2019. Vol. 2. Pp. 10–16. (In Russian.)

9. Semkin A. G., Bykov V. G., Altapov A. V. Formirovanie elementov strategicheskogo upravleniya i spetsializatsii sub'yektov sel'skokhozyaystvennogo biznesa [Formation of elements of strategic management and specialization of agricultural business entities] // Economics, labor, management in agriculture. 2020. No. 6(63). Pp. 20–30. DOI: 10.33938/206-20. (In Russian.)

10. Uzun V., Shagaida N., Lerman Z. Sel'skoye khozyaystvo Rossii: rost i institutsional'nyye problemy [Russian agriculture: Growth and institutional challenges] // Land Use Policy. 2019. Vol. 83. Pp. 475–487. DOI: 10.1016/j.landusepol.2019.02.018.

11. Lerman Z. Sozdaniye semeynykh ferm na postsovetском prostranstve: ozhidaniya, progress i prepyatstviya [The establishment of family farms in the post-soviet region: expectations, progress and obstacles] // ICAE Conference: International Conference of Agricultural Economists. 2021 [e-resource]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/354544558\\_The\\_establishment\\_of\\_family\\_farms\\_in\\_the\\_post-Soviet\\_region\\_Expectations\\_progress\\_and\\_obstacles](https://www.researchgate.net/publication/354544558_The_establishment_of_family_farms_in_the_post-Soviet_region_Expectations_progress_and_obstacles) (date of reference: 30.06.2022). DOI: 10.13140/RG.2.2.26642.38087.

12. Yulek M. Ekonomicheskoye planirovaniye i promyshlennaya politika v usloviyakh globalizatsii ekonomiki: kontseptsii, opyt i perspektivy [Economic planning and industrial policy in the globalizing economy: concepts, experience and prospects]. London, Springer, 2015. 344 p. DOI: 10.1007/978-3-319-06474-1.

13. Usenko L. N., Usenko A. M., Uryadova T. N., Bashkatova T. A., Belyaeva S. V. Metodologiya monitoringa sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya regiona (na primere regionov yuga Rossii) [Monitoring methodology for socio-economic development of a region (through the example of the south of Russia regions)] // Espacios. 2017. Vol. 38. No. 23. Pp. 24–29.

14. Gorlov I. F., Usenko L. N., Kholodov O. A., Kholodova M. A. et al. Kontseptual'nyye podkhody k planirovaniyu i prognozirovaniyu sel'skokhozyaystvennogo proizvodstva, transformirovannyye tsifrovizatsiyey [Conceptual approaches to planning and forecasting agricultural production transformed by digitalization] [e-resource] // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Krasnoyarsk, 2021. Article number 32022. URL: [https://www.researchgate.net/publication/350097644Conceptual\\_approaches\\_to\\_planning\\_and\\_forecasting\\_agricultural\\_production\\_ransformed\\_by\\_digitalization](https://www.researchgate.net/publication/350097644Conceptual_approaches_to_planning_and_forecasting_agricultural_production_ransformed_by_digitalization) (date of reference: 30.06.2022). DOI: 10.1088/1755-1315/677/3/032022.

15. Aliyeva L. Z., Huseynova S. A., Babayeva S. J., Huseynova V. A., Nasirova O. A., Hasanzade F. Prodovol'stvennaya bezopasnost' i optimal'nyy uroven' gosudarstvennogo vmeshatel'stva v sel'skoye khozyaystvo (sravnitel'nyy analiz) [Food security and optimal government intervention level in agriculture (comparative analysis)] // Bulgarian Journal of Agricultural Science. 2019. No. 25 (2). Pp. 12–20.

16. Prognoz ekonomicheskogo razvitiya Rossii na 2019–2024 gody. VEB RF Institut issledovaniy i ekspertizy [Forecast of Russia's economic development for 2019–2024. VEB RF Institute of Research and Expertise] [e-resource]. URL: <http://www.inveb.ru/ru/products/product-02/109-medium-term-prognoz-2019-4> (date of reference: 30.06.2022). (In Russian.)

17. Pravitel'stvo utverdilo 42 strategicheskoye iniciativy razvitiya Rossii [The Government has approved 42 strategic initiatives for the development of Russia] [e-resource] // Government of Russia: official website. URL: <http://government.ru/docs/43451> (date of reference: 30.06.2022). (In Russian.)

18. Brifing Ministra ekonomicheskogo razvitiya M. Reshetnikova “Strategicheskoye iniciativy Pravitel'stva Rossii” [Briefing by the Minister of Economic Development M. Reshetnikov “Strategic initiatives of the Government of Russia”] [e-resource] // Government of Russia: official website. URL: <http://government.ru/news/43456> (date of reference: 30.06.2022). (In Russian.)

#### **Author's information:**

Marina A. Kholodova<sup>1</sup>, candidate of economic sciences, associate professor, head of the department of agrarian economics and regulations, ORCID 0000-0001-9808-8263, AuthorID 517993; +7 906 183-90-31, [kholodovama@rambler.ru](mailto:kholodovama@rambler.ru)

<sup>1</sup> Federal Rostov Agricultural Research Center, Rassvet, Russia