

СУЩНОСТНЫЕ ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ АГРОСФЕРЕ

Е.Е. МОЖАЕВ (фото),

кандидат экономических наук, профессор,

В.Г. НОВИКОВ,

кандидат экономических наук, профессор,

Российский государственный аграрный заочный университет

Ключевые слова: *стратегический анализ и планирование, сельское хозяйство, природные факторы, финансово-экономическое состояние, рынки сельскохозяйственных товаров.*

Одной из важнейших задач стратегического управления развития сельскохозяйственных организаций является формирование перспективной отраслевой структуры производства, при обосновании которой необходимо не только учитывать фиксированные величины доходности отдельных видов продукции, но и оценивать естественные колебания условий хозяйствования.

Стратегическое планирование развития сельскохозяйственного производства региона как объекта управления имеет свои особенности. Основанием для этого является мнение И. Ансоффа, который указывает на то, что правила постановки целей, оценки товаров и рынков не являются одинаковыми для всех отраслей и даже отдельных компаний [1]. По мнению Х. Виссема, в каждой отрасли существуют свои «отраслевые механизмы развития», определяющие сущность стратегии организации

[2]. П. Дженистер и Д. Хасси также подчеркивают значение отраслевым особенностям в процессе стратегического анализа и планирования [3].

Ключевая особенность сельского хозяйства состоит в использовании средств производства естественного происхождения: земли, растительных и животных организмов, света, тепла и т.д., которые имеют свои естественные законы развития и естественные циклы. Эта особенность нашла своё отражение в формировании специальных зональных систем ведения сельского хозяйства, которые определяют способ соединения главных факторов функционирования сельскохозяйственного производства: земли, труда и капитала. С помощью таких систем обосновываются типы сельскохозяйственных организаций с общими существенными чертами экономики, организации, технологии, принципами сочетания отдельных отрас-



143900, Московская обл.,
г. Балашиха, ул. Юлиуса Фучика, 1,
тел.: (495) 521-34-53, 521-59-76

лей, наилучшими для природно-экономических условий конкретной зоны.

Использование основного средства производства – земли, – сопряжено с целым рядом её особенностей, к которым относятся незаменимость, необходимость поддержки плодородия, пространственная ограниченность, постоянство местонахождения. Несомненно, эти факторы во многом определяют слабую мобильность сельскохозяйственного производства, которая, вступая в противоречие с нарастающей степенью изменчивости внешней рыночной среды, предполагает определение специфических, свойственных

The strategic analysis and planning, agriculture, natural factors, financial and economic condition, the markets of the agricultural goods.

только сельскому хозяйству стратегий.

Необходимо отметить, что современный этап функционирования сельского хозяйства характеризуется непроработанностью земельного законодательства, в результате чего не решены важнейшие вопросы собственности и оборота земель сельскохозяйственного назначения. Неуверенность в будущем как владельцев земельных паев, находящихся в общей долевой собственности, так и руководителей сельскохозяйственных организаций отрицательно сказывается и на возможности разработки обоснованной стратегии развития хозяйства.

Ещё одна требующая серьезного внимания особенность сельскохозяйственного сектора состоит в том, что он отличается сложной и очень неоднородной структурой. В состав аграрного сектора входят не только крупные и средние сельскохозяйственные организации, агропромышленные компании и холдинги различных организационно-правовых форм, но и фермерские хозяйства, а также личные подсобные хозяйства населения, не имеющие статуса организаций, но вносящие весомый вклад в производство сельскохозяйственной продукции.

Указанные товаропроизводители разных форм собственности и хозяйствования, разных масштабов деятельности связаны между собой тесными технологическими, территориальными, социально-экономическими и другими взаимоотношениями, которые нельзя игнорировать. Речь идёт об особой структуре российского сельскохозяйственного производства, которую немецкий экономист Е. Шульце справедливо называет дуальной [4]. Он отмечает, что коллективистское мышление вместе со сложившимся балансом использования трудовых ресурсов и потребности приводят к уникальной ситуации пересечения трёх систем: рыночной, общинной и домохозяйственной.

Эта особенность должна найти отражение в процессе стратегического управления развитием организаций, а также сельского хозяйства и агропромышленного комплекса в целом. Необходимо учитывать системный характер сельскохозяйственного производства на отдельной территории как сложного формирования самостоятельных, самоуправляемых его частей на основе согласования интересов всех его субъектов, равноправия всех форм собственности и хозяйствования. Например, при разработке стратегии развития крупной сельскохозяйственной организации кроме основных факторов следует учитывать её политику по отношению к личным подсобным хозяйствам, которая может быть ориентирована на усиление или сокращение поддержки, кооперацию по отдельным направлениям и т.д.

Другой аспект влияния природных факторов – аритмичность функционирования сельского хозяйства под влиянием природно-климатических факторов

производства. Агробизнес, особенно в российских природно-климатических условиях, является одной из самых рискованных сфер предпринимательской деятельности. В системе рисков особую роль играют природно-метеорологические риски, которые представляют потенциальную угрозу потерь активов, прибыли, доходов и т.д. В связи с этим стратегическое планирование в сельскохозяйственных организациях является ключевой функцией стратегического риск-менеджмента, позволяющего погашать, предупреждать, уменьшать уровень неблагоприятного воздействия внутренней и внешней среды на процесс и результаты воспроизводства.

Ещё одной особенностью российского сельского хозяйства является то, что деятельность сельскохозяйственных организаций связана со значительно более высоким уровнем ответственности, чем в какой-либо другой отрасли. Сложное положение в социальной сфере сельской местности сложилось ещё в дореформенный период. В настоящее время оно не только не улучшается, но и в целом ряде регионов ухудшается. Между тем нет необходимости доказывать, что перспективы развития сельских территорий напрямую зависят от успешности развития цивилизованного агробизнеса. Поэтому, разрабатывая стратегию своего развития, сельскохозяйственные организации, являясь, по сути, поселкообразующими, не могут оставить без внимания социальные проблемы не только своих работников и членов их семей, но и владельцев ЛПХ и пенсионеров, других социально незащищённых жителей данной территории.

Ещё один аспект многоукладности, важный для данного исследования, по нашему мнению, состоит в том, что уникальная организационно-экономическая структура российского аграрного комплекса ограничивает возможность применения опыта стратегического управления, накопленного в сельскохозяйственном производстве развитых стран.

Национальная экономика отдельно взятой страны имеет свои специфические особенности. Каждая страна использует определённые подходы к прогнозированию и планированию в различных организационно-правовых формах и, в частности, в фермерских хозяйствах.

Следует отметить, что для изучения развития фермерских хозяйств хорошо подходит концепция стратегического менеджмента. Восприятие фермером внешних и внутренних факторов, информация о его компетентности и личных предпочтениях, выявленные в процессе исследований, объясняют, почему фермер выбирает ту или иную стратегию.

Однако рассматривая различные аспекты разработки стратегии и её реализации, учёные в первую очередь ориентируются на то, что фермер в странах Европы и США является одновременно собственником, менеджером и рабочим. Исходя из своей уникальной

позиции, фермер влияет и на стратегическое планирование (как предприниматель или менеджер), и на выполнение выбранного плана (как менеджер или работник), и, в итоге, на результаты работы (как работник). Таким образом, в фермерских хозяйствах, как правило, не возникает конфликтов в социально-психологической сфере.

Для крупных же организаций, которые составляют основу российского аграрного производства, эта проблема может иметь серьёзные последствия как в стратегическом планировании, так и в реализации планов.

Таким образом, из вышесказанного следует, что методические подходы к разработке стратегии развития крестьянских (фермерских) хозяйств и крупных сельскохозяйственных организаций помимо общего, связанного с объективными региональными условиями, имеют и целый ряд отличий, связанных с размерами, структурой производства, социально-психологическими факторами и т.д.

Сложной структурой обладает не только сельскохозяйственный сектор, но и агропромышленный комплекс в целом, где сельскохозяйственное производство является системообразующей базовой составляющей. Все элементы АПК последовательно взаимосвязаны между собой, то есть каждое последующее звено АПК выступает потребителем результатов или продуктов предыдущего звена, которые и объёмно, и структурно должны соответствовать друг другу. Это особенно важно для сельского хозяйства, которое реализует большинство видов производимой продукции организациям перерабатывающей отрасли. Поэтому стратегические планы сельхозтоваропроизводителей должны учитывать перспективы развития своих партнёров по продовольственной цепочке.

Одновременно и общую стратегию развития сельскохозяйственного производства на мезоуровне необходимо строить в рамках концепции развития агропромышленного комплекса в целом, то есть планирование регионального отраслевого комплекса должно обеспечивать устойчивый ориентир деятельности хозяйствующих субъектов каждого функционального звена с учётом требования пропорционального гармоничного роста.

Целенаправленное регулирование пропорций особенно важно в связи с тем, что ещё в дореформенный период как АПК в целом, так и экономика сельского хозяйства характеризовались многочисленными диспропорциями. Диспропорции были между производством тракторов и шлейфом сельскохозяйственных машин, между наличием поголовья животных и производством кормов, между площадью земельных угодий и трудовыми, а также материально-техническими ресурсами, между сырьевой базой и мощностями переработки и т.д. В годы реформирования диспропорции значительно возросли, причём некоторые из них усилились, а другие приобрели обратное значение. Так,

если обеспеченность посевных площадей техникой снизилась ещё в большей степени, чем в предреформенные годы, то обеспеченность трудовыми ресурсами стала избыточной, также как и наличие перерабатывающих мощностей по отношению к объемам производства сельскохозяйственной продукции.

Ещё одна особенность сельскохозяйственного производства как объекта стратегического развития связана с относительно более низким уровнем развития производительных сил в данном секторе экономики по сравнению с отраслями аграрной и иных отраслей промышленности. Эта особенность, присутствующая не только отечественному сельскому хозяйству, но и аграрному сектору развитых стран, проявляется прежде всего в более высоком уровне физического труда и более низком уровне образования и квалификации работников сельского хозяйства.

Однако в России есть ещё одна область с пониженной характеристикой уровня развития производительных сил – материально-техническая база. Ещё в дореформенные времена сельское хозяйство отличалось невысоким уровнем фондо- и энерговооруженности, а в результате сокращения возможностей обновления технического потенциала несмотря на реализацию приоритетного национального проекта «Развитие агропромышленного комплекса России» состояние материальной базы отрасли не отделяется от катастрофического. Поэтому при стратегическом планировании в центре внимания должна быть цель восстановления, эффективного использования и качественного преобразования материально-технической базы сельского хозяйства.

Решению этих задач препятствует неудовлетворительное финансово-экономическое состояние большинства сельскохозяйственных организаций. Для создания возможностей осуществления расширенного воспроизводства в развитых странах сформирована эффективная система государственной поддержки сельского хозяйства.

И, наконец, важнейшим аспектом специфики стратегического управления в сельском хозяйстве является особый характер рыночных отношений. Как известно, рынок не может автоматически сформировать механизм оперативного саморегулирования процесса воспроизводства продовольственных товаров вследствие низкой эластичности между динамикой доходов потребителей, ценой и спросом на товары. Рост дохо-

дов населения, также как и снижение цен, не вызывает адекватного повышения платежеспособного спроса на продовольственные товары, даже если ещё не всё население достигло уровня питания, соответствующего по всем компонентам научно-обоснованным медицинским нормам.

Также известно, что рынок сам по себе не может оперативно саморегулировать и предложение продовольственных товаров из-за низкой эластичности между динамикой цен и динамикой предложения на данную группу товаров. Причиной этому является относительно большой период времени, необходимый для увеличения предложения продовольственных товаров, их небольшой срок хранения. Так, для того, чтобы из теленка выросла корова, производящая товарное молоко, необходимо не менее 2,5 лет, от момента посадки яблони до момента, когда с него можно получать «товарное» яблоко, проходит 5-7 и т.д.

Основным механизмом рыночного саморегулирования воспроизводства является конкуренция. Агропродовольственный рынок – это рынок конкуренции, близкой к совершенной: много продавцов и покупателей продовольственных товаров. К такому типу конкуренции также подходит название «атомистическая», что подчёркивает несущественность роли отдельно оперирующих многочисленных покупателей и продавцов. Первым выводом из особенностей конкуренции с точки зрения стратегического управления является то, что для многих сельскохозяйственных организаций, находящихся в одной природно-климатической зоне и имеющих сходное производственное направление, внешняя среда будет одинаковой. Таким образом, возникает противоречие между однородностью внешней среды и необходимостью поиска уникальной стратегии для каждой организации, на которую указывает классическая теория стратегического управления развитием. В связи с этим сельскохозяйственным организациям нужна помощь в проведении стратегического анализа внешней среды, а также специальные методы исследования внутренней среды.

Очевидная отраслевая специфичность рыночных отношений дополняется в условиях нашей страны целым рядом других особенностей, имеющих значение для стратегического управления. Организации агробизнеса испытывают серьезное давление со стороны монопольных структур I и III сфер АПК: произ-

водящих средства производства для сельского хозяйства и перерабатывающих сельскохозяйственную продукцию, а также осуществляющих посредническую деятельность. Чрезвычайная раздробленность предложения сельскохозяйственной продукции в отсутствии инфраструктуры маркетинга, развитой сбытовой кооперации, ассоциаций производителей обуславливает недопустимо низкие цены на неё для реализации воспроизводственной функции.

Для российских рынков сельскохозяйственных товаров характерны еще два обстоятельства, уменьшающие цену предложения. Во-первых, это поставка дешевой продукции личными подсобными хозяйствами, использующими трудозатратные технологии, освобожденными от налогов, а также получающими часть средств производства на бесплатной основе за счёт крупных хозяйств, а в рамках приоритетного национального проекта – беспроцентного кредитования. Во-вторых, большое количество неплатёжеспособных организаций больших и средних размеров, которые готовы продавать продукцию по сниженным ценам, чтобы отдать долги.

В результате доля сельских товаропроизводителей в розничной цене конечной продукции АПК составляет 15-30% против примерно 60% в дореформенный период. В этих условиях конкуренция в России не является эффективным механизмом управления агропродовольственным рынком и вынуждает хозяйства ориентироваться в первую очередь на стратегию экономики издержек.

Стратегия маркетинга для сельскохозяйственных организаций также коренным образом отличается от классической, модель которой разработана для промышленности и сферы услуг. Например, если важнейшим элементом стратегии маркетинга для промышленной организации является разработка нового товара, то в сельском хозяйстве маркетинговые усилия в основном сосредоточены в области содействия продажам традиционных товаров, к которым неприменима теория жизненного цикла в её классическом понимании. Есть целый ряд и других отличий в области комплекса маркетинга, которые будут рассмотрены далее.

Результаты исследований специфики сельскохозяйственного производства убедительно доказывают, что каждая особенность сопряжена с рядом проблем природного, производственного, управленческого, социально-психологического характера [5].

Литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Питер, 1999. 416 с.
2. Виссера Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании). М. : Инфра-М, 1996. 288 с.
3. Дженистер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. М. : Вильямс, 2003. 368 с.
4. Шульце Е. Двойственная структура агропроизводства в России // АПК: экономика, управление. 2003. № 8. С. 54-61.
5. Новиков В. Г., Можаяев Е. Е., Куракин С. Г. Актуальные проблемы стратегического управления развитием агросферы региона: вопросы теории, методологии, практики. М. : РосАКО АПК, 2009. 181 с.