

УДК 631.152:631.16:631.151.6

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ КАК ОДНО ИЗ НАПРАВЛЕНИЙ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ РАЙОННОГО АПК

А. В. ПОПОВА

(Кафедра управления с.-х. производством)

В условиях рыночных отношений, нестабильности среды функционирования сельских товаропроизводителей важное значение приобретает повышение эффективности управления АПК. Стратегическое управление развитием агропромышленного комплекса административного района призвано обеспечить достижение стоящих перед с.-х. производителями долгосрочных целей, обеспечивая их высокую конкурентоспособность.

Для АПК характерно ослабление государственного регулирования социально-экономических процессов на селе, обвальное сокращение поддержки сельхозпроизводителей, дефицит источников привлеченных средств — инвесторов, кредитов банков, заемных средств других организаций.

Проблемы, накопившиеся в АПК, требуют научно обоснованных долгосрочных решений. Речь идет о необходимости принятия стратегии эффективного и устойчивого развития АПК. В ней предусматривается ведущая роль государства в решении проблемных вопросов АПК. В условиях рыночных отношений в аграрном секторе экономики РФ, нестабильности среды функционирования сельских товаропроизводителей важное значение приобретает повышение эффективности управления АПК. В связи с нарушением сложившихся межотраслевых и межхозяйственных связей произошла потеря управляемости агропромышленным комплексом, что привело к смещению принятия стратегических решений с феде-

рального уровня управления на региональный и районный. Условия рыночной экономики диктуют с.-х. товаропроизводителям в силу их хозяйственной обособленности необходимость выработки собственных стратегий развития.

Стратегическое управление развитием агропромышленного комплекса административного района призвано обеспечить достижение стоящих перед с.-х. производителями долгосрочных целей, обеспечивая их высокую конкурентоспособность.

Поэтому стратегическое управление в агропромышленном комплексе следует рассматривать как управленческую деятельность по постановке и реализации долгосрочных целей, поддержанию эффективных взаимоотношений предприятий и организаций АПК с их окружением при соответствии поставленных целей их внутренним возможностям.

Одной из ключевых составляющих стратегического управления в АПК является стратегия. Выбор и реализация стратегии составляют основную часть содержания стратегического управления АПК.

Стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации АПК, касающееся сферы средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации АПК, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию АПК к ее целям. Если цели организации АПК определяют то, к чему она стремится, что хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация АПК сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения. Стратегию в общем виде можно охарактеризовать как долгосрочную задачу, касающуюся поведения в среде, решение которой должно привести организацию АПК к достижению стоящих перед ней целей.

При наличии множества видов стратегий подробнее целесообразно остановиться на стратегии интегрированного роста в силу ее приоритетности. Стратегию интегрированного роста характеризует создание условий для приоритетного положения АПК по сравнению с другими отраслями. Для этого следует рассматривать агропромышленное производство как систему, способную к расширенному воспроизводству, росту производительности труда, достижению более полного удовлетворения социальных потребностей и лучшего качества жизни, сохранению и преумножению природного потенциала. Первоочередной целью стратегии является решение социальных вопросов. Вторая цель стратегии — декапитализация агропромышленного производства, в первую очередь сельского хозяйства. Для АПК не-

обходимы принципиально новые машины и оборудование с техническими параметрами, соответствующими мировому уровню. В настоящее время в сельское хозяйство, несмотря на сезонный характер работ, инвестиций в основной капитал направляется меньше, чем в промышленность: в расчете на объем продукции — в 2,4 раза, к стоимости основных фондов — в 4,6 раза. Третья цель стратегии — формирование цивилизованного аграрного рынка. Речь идет главным образом о построении системы взаимодействия между властью, бизнесом и крестьянством. Следует отметить, что использование государством эффективных экономических рычагов имеет немаловажное значение при рассмотрении данной стратегии. Прежде всего, это касается введения механизма товарных закупок, выгодных для товаропроизводителей. Положительное влияние на рынок могут оказать меры по квотированию импорта мяса, введению более высоких таможенных пошлин на агропромышленную продукцию.

Реализация стратегии осуществляется через становление, развитие интегрированных структур и совершенствование управления в АПК. Это позволит обеспечить относительно равные экономические условия участникам всей цепочки технологического процесса. В результате создания различного рода объединений при прочих равных условиях происходит консолидация сил разрозненных производителей, и многократно умножаются потенциальные возможности наличных ресурсов, возрастает ответственность и эффективность действий каждого звена данной системы.

Специалисты ведут исследования по проблеме интеграции в агро-

промышленном комплексе Белгородской, Орловской, Воронежской, Ростовской, Тюменской и других областей. Анализ их деятельности показывает, что единого подхода к формированию интегрированных структур холдингового типа на практике нет.

Организации АПК вступают в интеграционные структуры прежде всего из-за их финансовой несостоятельности, высокой кредиторской задолженности, изношенности основных фондов, недостатка оборотных средств и технологической отсталости. Самостоятельно решить эти вопросы не удается.

Практика подтвердила правильность выбранного направления по привлечению средств в условиях недостаточных бюджетных и собственных финансовых ресурсов. Эффективность интеграционных процессов можно показать на примере АПК Белгородской области, где свыше 290 с.-х. предприятий (более 78%), находившихся на грани банкротства, вошли в 18 наиболее крупных интегрированных и коммерческих организаций холдингового типа, располагающих различными финансовыми возможностями. Они обрабатывают более 70 га пашни, численность работающих в них — 75% к общей численности. Агрохолдингами в 2004 г. произведено 72,5% всей валовой продукции сельского хозяйства.

В то же время рассматриваемые процессы вызывают опасения. Вертикальное интегрирование развивается во всех развитых странах, но там это происходит в условиях рынка. В нашей стране объединение структур происходит в условиях перехода к рыночной экономике, поэтому при расширении процессов вертикального интегрирования возможны нерыночные отношения.

Не отработаны и правовые нормы совместного функционирования, регулирования экономических отношений и интеграции инвестора с агропромышленными предприятиями, а также участников объединения. С созданием районных интегрированных формирований возникают проблемы и в области организации управления отраслью на районном и областном уровнях. Поэтому необходим поиск механизма взаимоотношений агрохолдингов с органами управления в области и районах.

Экономическая целесообразность создания агропромышленного объединения в районе на основе равноправных и партнерских отношений позволяет консолидировать финансовые ресурсы, ввести единое стратегическое планирование, единый налог, уменьшить затраты и потребность в оборотных средствах.

Для отдельных предприятий АПК требуются большие расходы на организацию маркетинговой службы, создание ситуационных и консультационных центров, приобретение и реализацию инновационных проектов. Агропромышленное объединение района имеет значительно больше возможностей организовать эту работу централизованно под профессиональным управлением персонала.

Районная агрофирма действует на основе бизнес-плана, использует менеджмент, маркетинг и коммерческий расчет, перераспределяет право собственности между своими участниками и определяет общие правила совместного хозяйствования. Агрофирмы являются важнейшей формой хозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции в рыночных условиях.

Агрофирма административного района объединяет ряд предприя-

тий и организаций агропромышленного комплекса, расположенных на территории данного района. В агрофирму объединяются с.-х. предприятия, организации заготовок, транспорта, хранения, переработки и реализации с.-х. продукции, агросервиса, строительства, производственной, социальной инфраструктуры, с контрольным пакетом, принадлежащим государству.

При оперативно-хозяйственной самостоятельности каждого вошедшего в районную агрофирму предприятия все они имеют единый финансово-расчетный центр (ФРЦ) и единый расчетный счет, тесно связаны друг с другом единым технологическим и воспроизводственным процессом и работают на общий конечный результат. Главным структурным звеном агрофирмы являются с.-х. предприятия. Другие вошедшие в агрофирму предприятия и организации в большей или меньшей мере обслуживают с.-х. производство и обеспечивают заготовки, хранение, переработку и реализацию самой с.-х. продукции или выработанных из нее продуктов питания.

Создание районной агрофирмы позволяет увязать и координировать производственно-хозяйственную деятельность всех входящих в нее предприятий, организаций и служб, объединить и согласовать их экономические интересы.

Централизация и мобилизация значительных средств в финансово-расчетном центре агрофирмы позволяет использовать часть этих средств на укрепление и обновление материально-технической базы входящих в агрофирму предприятий с учетом их роли и значимости в обеспечении конечных результатов деятельности агрофирмы.

Техническое переоснащение входящих в агрофирму предприятий

и организаций улучшается в результате централизации и укрепления служб материально-технического снабжения, их способности устанавливать постоянные взаимовыгодные связи с немногими крупными поставщиками ресурсов.

Возникающую задачу выравнивания и нормализации экономического положения участников агропромышленного объединения, как перед его созданием и на начальном этапе деятельности, так и впоследствии, можно решать путем финансовой поддержки экономически слабых участников объединения наиболее благополучными в финансовом отношении, либо за счет средств, выделяемых внешними инвесторами, например, государственного и муниципального бюджетов.

Экономические отношения в агрофирме реализуются через механизм внутрихозяйственного расчета, который представляет собой систему организационных мер и экономических стимулов, обеспечивающих материальную заинтересованность трудовых коллективов и отдельных работников производственных и управленческих подразделений в высоких конечных результатах деятельности формирования в целом. Основным источником средств для возмещения производственных издержек и других затрат отдельно взятого участника агрофирмы является его валовой доход, а источником средств для оплаты труда и материального стимулирования работников — хозрасчетный доход. Распределению между хозрасчетными подразделениями подлежит не весь его централизованный валовой доход, а лишь остаточный. Принцип распределения может быть традиционный — пропорционально выручке от реализации собственной продукции.

Агрофирма должна иметь конкретный законодательно зафиксированный механизм государственной поддержки цен на с.-х. продукцию, на основе которого она могла бы заблаговременно рассчитывать свои доходы. Гарантированные цены не должны заменять рыночное ценообразование. В случае если рыночные оптовые цены на с.-х. продукцию устанавливаются ниже гарантированных, государство может осуществлять доплаты производителям, равные разнице между гарантированной и рыночной ценой при реализации по установленным каналам. В деятельности агрофирмы существенное значение имеет государственная поддержка в возмещении части процентной ставки за пользование кредитом.

С образованием районной агрофирмы у предприятий, входящих в нее, повышается возможность

стать основными оптовыми продавцами своей с.-х. продукции, лучше изучать рыночную конъюнктуру, определять спрос и предложение, цены на продукцию. Этому содействует создание в районной агрофирме отделов и служб маркетинга, укомплектование их опытными специалистами. Агрофирма имеет возможность для проведения собственной финансовой политики и является платежеспособной и конкурентоспособной. У предприятий, вошедших в состав агрофирмы, улучшаются условия налогообложения и кредитования.

Таким образом, создание агрофирмы в ходе стратегического управления развитием районного АПК является основным направлением, которое повысит экономическую устойчивость и конкурентоспособность участников интегрированного объединения района.

SUMMARY

Under market interactions conditions, instability of rural produces' functioning sphere it is of vital importance to increase Agro-industrial management efficiency. Strategic development management of regional Agro-industrial complex should guarantee achieving regional rural producers' long-term aims ensuring their high level of competitiveness.