

УДК 338.432:330.36

О ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ
В УСЛОВИЯХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Е.И. ЗЫБКИНА, М.А. РОМАНКЖ

(Кафедра прогнозирования и планирования АПК
РГАУ - МСХА имени К. А. Тимирязева)

Уточнена сущность концепции устойчивого развития, базирующаяся на комплексной оценке экономической, социальной и экологической деятельности. Предложен механизм планирования устойчивого развития организации.

Ключевые слова: устойчивое развитие, концепция устойчивости, мониторинг, уровень устойчивости, система показателей оценки устойчивости, стратегия.

Устойчивое развитие — одна из самых популярных тем в мире и не только в экономической науке. В определенной степени обсуждение этой концепции свидетельствует о научной и моральной зрелости общества, которое задумывается не только о текущем потреблении, но и о долгосрочных последствиях хозяйственной деятельности. В значительной степени устойчивость связана с сельским хозяйством, однако решающее влияние на нее оказывают социально-экономические, демографические, климатические, исторические факторы, а также тип развития экономики страны и форма ведения сельского хозяйства.

По своей сути концепция устойчивого развития — это компромисс между разнонаправленными целевыми ориентирами: социальным, экономическим и экологическим. Поэтому решение этих задач не должно ограничиваться отраслевым уровнем. Концепция устойчивого развития формируется на государственном уровне и находит свое отражение не только в аграрной и региональной политике, но и в других сферах социально-экономического развития страны. Более того, устойчивость становится принципом регулирования развития на всех уровнях управления и планирования. В этой связи особую актуальность приобретают проблемы осмысления общей концепции устойчивого развития и ее системных проявлений в мировой экономике, региональном и отраслевом разрезе в границах отдельной страны, а также вопросы формирования и оценки устойчивости в отрасли сельского хозяйства и на уровне отдельной организации.

Проблемы планирования устойчивости нашли свое отражение в работах зарубежных авторов, таких как Э. Альтман, И. Ансофф, П. Друкер, Р. Таффлер, Г. Альберти и др. и отечественных ученых: Л.И. Абалкина, Н.Я. Петракова, С.Ю. Глазьева, И.Б. Загайтова, П.Д. Половинкина, В.В. Козлова и др.

Понятие устойчивости было введено еще в начале прошлого века. Сейчас существует несколько сотен трактовок этого термина и, несмотря на многие разно-



Рис. 1. Влияние среды на устойчивость

гласил, большинство ученых и специалистов солидарны в определении ключевых аспектов — это, прежде всего, способность системы к восстановлению параметров после внешнего воздействия и способность системы к сохранению параметров при воздействии. Устойчивое развитие экономики можно определить как развитие по обозначенной траектории достижения заданных ориентиров, или с минимальными отклонениями значений параметров развития от этой траектории [4].

Основным критерием устойчивого развития является гармонизация процессов взаимодействия экономической, социальной и экологической сред (рис. 1). В соот-

ветствии с этим должно одновременно обеспечиваться производство достаточного для общества количества продовольствия, которое должно быть прибыльным и гарантировать высокий уровень достатка в сельском хозяйстве всех участников процесса, а также не наносить вреда окружающей среде и обеспечивать экологическую стабильность.

Социально-экономическая устойчивость может вызывать нарушения в функционировании экосистемы, что приведет к экологической неустойчивости. В то же время, как показывает опыт, нельзя обеспечить приемлемую экологическую ситуацию и рациональное природопользование при нестабильной экономической среде. Таким образом, устойчивое развитие следует рассматривать комплексно с учетом всех трех основных факторов.

В мировой экономической системе можно выделить три условные группы стран в зависимости от типа ведения устойчивого сельского хозяйства [5]:

1. Экологически ориентированное сельское хозяйство. Страны, попавшие в эту группу, приблизительно соответствуют списку развитых стран. В историческом масштабе вместе с развитием производительных сил там последовательно были решены задачи социальной (покончено с голодом), а затем и экономической устойчивости (достигнут высокий уровень достатка занятых в сельском хозяйстве), теперь эволюция близка к завершению, внимание в основном сконцентрировано на экологических проблемах.

2. Социально ориентированное сельское хозяйство. В эту группу попадают страны третьего мира. Часть из них, в основном это беднейшие государства, остались на первом этапе и никак не могут справиться с проблемой голода.

3. Экономически ориентированное сельское хозяйство. Это страны с переходной экономикой, такие как Турция, Мексика, Бразилия, с некоторыми оговорками в эту группу попадает и Россия. Для этой группы характерно продвижение по пути прогресса до экономически ориентированного аграрного производства или же зависание в промежуточных позициях.

Основная идея такого деления прослеживается и в основных приоритетах аграрной политики этих стран. В развитых странах, по некоторым оценкам, около

60% законодательных актов, связанных с отраслью, имеют природоохранную направленность. В то время в бедных и плотно заселенных странах от 60 до 90% аграрных бюджетов направляются на противоположные цели, а именно на субсидирование закупок минеральных удобрений с целью увеличения доз внесения, повышения урожайности и решения продовольственной проблемы.

Под воздействием процессов механизации, химизации и электрификации сельского хозяйства эта отрасль стала гораздо более производительной и интенсивной, но вместе с тем существенная разница в прогрессе сделала сельское хозяйство менее устойчивым по сбалансированности трех сред. Если не брать во внимание все промежуточные этапы, то в процессе эволюции можно выделить три основные формы сельского хозяйства (рис. 2).



Рис. 2. Этапы эволюции форм сельского хозяйства

Наиболее приемлемым с позиции устойчивости и обобщающим является интегрированное сельское хозяйство, которое сочетает в себе экологически ориентированные агротехнологии и методы индустриального производства [5].

В таблице сформулированы изменения наиболее общих стратегических тенденций развития экономики на отраслевом уровне в условиях перехода к устойчивому развитию.

Процесс устойчивого развития можно представить как последовательность циклов эволюционного изменения состояний внутри цикла со скачкообразным переходом в конце на новый качественный уровень, который означает новый цикл развития [1]. Исходя из вышесказанного, можно утверждать, что устойчивость и устойчивое развитие являются управляемыми и существуют объективные и субъективные механизмы, позволяющие регулировать данные процессы.

Однако здесь есть существенная методологическая проблема: в зависимости от типа ведения устойчивого сельского хозяйства страны будут ограничены стратегические цели развития отрасли и отдельного предприятия. Если на государственном или отраслевом уровне трудно сделать скачок в концепции устойчивого развития на более высокий качественный уровень, опережая сложившиеся тенденции, то на уровне отдельной организации это возможно.

Однако этот процесс сопряжен с множеством методических проблем:

во-первых, понимание руководством и всеми сотрудниками стратегических целевых ориентиров в формате устойчивого развития;

Тенденции развития экономики отрасли

Параметр	Развитие	Устойчивое развитие
Базовые условия функционирования отрасли	Наличие устойчивого предложения сырья, основных технологий. Динамический баланс в правовой и социальной системе.	Наличие технологий, обеспечивающих снижение потребления сырья на единицу конечной продукции. Социальное партнерство.
	Возрастающий спрос удовлетворяется увеличивающимися объемами производства путем ценовой политики, предложением товаров-заменителей при сезонности производства.	Возрастающий спрос удовлетворяется на базе принципов социально-этичного маркетинга при многообразии предлагаемой продукции с использованием вторичных и восстанавливаемых ресурсов в условиях гибкой ценовой политики.
Структура отрасли	Наличие достаточного количества конкурирующих продавцов и покупателей, диверсификация продукции в условиях преимущественно вертикальной интеграции при сохранении барьеров и структуры затрат на входе в отрасль.	Присутствие большого числа продавцов и покупателей с открытым доступом и международными ресурсами. Выравнивание уровней и количества входных барьеров, близость объемов и структуры отраслевых затрат, преобладающая горизонтальная интеграция.
Поведение отрасли	Товарная ценовая конкуренция с учетом качества продукции. Локальная гибкость и внедрения новшеств. Агрессивная реклама. Стремление к поглощению или удалению конкурентов. Производственная интеграция.	Конкуренция качества и потребительских свойств при гибкой ценовой политике, сокращении времени исполнения. Нарастание темпов процессов сотрудничества и интеграции.
Результативность функционирования отрасли	Эффективность производства достаточна для обеспечения воспроизводственного процесса. Технологическое обновление. Достаточная для сохранения жизненного уровня занятость. Регламентированное минимальное распределение результатов.	Результат производства сбалансирован на воспроизводственный, технологический и жизненный процесс при минимальном ущербе для окруж. среды и максимальном вовлечении восстанавливаемых ресурсов. Квалификационная занятость. Гармоничное сочетание интересов личности и общества при потреблении результатов.
Государственная политика	Поддержка индивидуального и корпоративного предпринимательства, региональная автономия, правовое регулирование отношений субъектов. Ограниченное регулирование цен, ограничения монополии.	Поддержка интегрированных структур, сетевых организационных инноваций, сотрудничество власти с бизнесом, в т.ч. коллективное стимулирование инфраструктурного развития. Согласованные налоги, единые правила отношений с бизнесом, современное государственное регулирование, активное информационно-маркетинговое обеспечение.

во-вторых, необходимость совершенствования процесса управления в условиях устойчивого развития;

в-третьих, необходимость уточнения методик стратегического анализа, планирования, мониторинга и контроля на уровне организации.

Поскольку устойчивость отрасли определяется развитием каждой организации в отдельности, необходима такая система планирования и мониторинга устойчивости хозяйствующего субъекта, которая бы, с одной стороны, давала точную оценку текущего состояния и с определенной долей точности позволяла прогнозировать будущее, а с другой — обосновывала конкретные направления экономической политики и давала количественную оценку ее эффективности. Механизм планирования и мониторинга устойчивости развития на уровне организации приведены на рисунке 3.

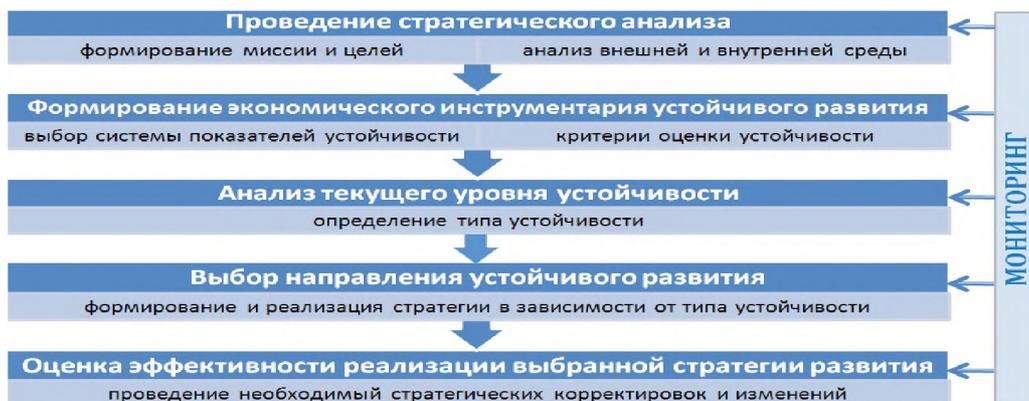


Рис. 3. Этапы мониторинга управления устойчивостью на уровне организации

На первом этапе осуществляется сбор и анализ исходной информации, который носит целевой характер. На этом этапе необходимо сформулировать миссию, стратегические цели, функции, принципы и методы управления организацией, провести всесторонний стратегический анализ, а также конкретизировать субъект и объект управления в рамках концепции устойчивого развития организации.

Миссия — это цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Миссия включает в себя такие характеристики системы, как ее предназначение, полезность для окружающих, главные отличительные особенности по сравнению с другими аналогичными ей системами, ценностные ориентиры и имидж. Цели формируются исходя из миссии. В любой крупной организации складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей из более высокого уровня в цели более низкого уровня [2]. Именно через определение целей организация стремится представить свое будущее, направления развития своей деятельности.

Стратегический анализ обеспечивает базу для выработки стратегии поведения, позволяющий системе осуществить свою миссию и достичь своих целей. Стратегический анализ включает в себя анализ внешней среды (определение возможностей и угроз), анализ внутренней среды (анализ текущего состояния) и определение стратегической позиции организации.

Анализ внешней среды включает в себя изучение двух ее составляющих: макроокружения и непосредственного окружения; анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной сфер общества, научно-технического и технологического обслуживания, инфраструктуры и т.д. Анализ непосредственного окружения построен на изучении поведения покупателей, поставщиков, конкурентов, рынка рабочей силы.

Анализ внутренней среды раскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать организация в конкурентной борьбе. При рассмотрении внутренней среды необходимо уделить внимание следующим аспектам: кадры организации, их потенциал, квалификация; организация управления; производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки; финансы организации; маркетинг; организационную культуру.

Завершающим этапом стратегического анализа является определение стратегических позиций.

Следующий этап — формирование экономического инструментария устойчивого развития — заключается в определении тех параметров (индикаторов) и коэффициентов, по которым будет проходить оценка устойчивости.

Генеральным ориентиром достижения экономической устойчивости организации является получение прибыли, достаточной для расширенного воспроизводства и конкурентоспособности продукции. Любая организация должна быть в состоянии экономической устойчивости, чтобы своевременно выполнять свои платежные обязательства перед бюджетом, работниками и поставщиками материальных ресурсов. На данный момент главной целью и условием функционирования организации становится получение дохода в процессе своей деятельности, удовлетворение спроса покупателей, контроль за оптимизацией расходов, конкурентоспособность и другие [1]. Генеральный ориентир уточняется в системе детализированных ориентиров, направленных на улучшение внутренней среды организации (производство, маркетинг, финансы, инвестиции).

Одним из главных экономических интересов организации становится достижение финансовой устойчивости организации. Система обеспечения финансовой устойчивости в российских организациях переживает стадию становления. «Выживание» на данный момент является для многих организаций основной целью, при этом обеспечение финансовой устойчивости является важнейшим фактором реализации данной цели.

Эффективное управление производственной устойчивостью является важнейшим элементом обеспечения устойчивого развития организации в связи с тем, что производство стоит в центре любой организации и является его главным звеном. Эффективное управление данным видом устойчивости осуществляется с помощью разработки производственной стратегии с учетом особенностей организации, ориентированной на удовлетворение запросов рынка по объему, ассортименту и качеству выпускаемой продукции.

Эффективное управление маркетинговой устойчивостью деятельности организации является сложной многоаспектной проблемой, решение которой невозможно без определения объектов и методов управления. Основными объектами управления в маркетинге являются выпускаемая продукция, цена, каналы распределения продукции и способы стимулирования продаж. Основная задача состоит в том, чтобы синхронизировать процесс управляющего воздействия на элементы комплекса

маркетинга таким образом, чтобы каждый из них, выполняя в полной мере функциональное назначение, одновременно способствовал повышению эффективности остальных элементов и тем самым появлению совокупного синергического эффекта [4]. Методы управления маркетингом чрезвычайно многообразны по характеру своего проявления и результатам и формируют маркетинговую стратегию организации, которая должна способствовать устойчивому продвижению товаров на рынок, включая определение целей, анализ, планирование маркетинговых мероприятий, мониторинг.

Социально-экономическая устойчивость организации напрямую зависит от управления персоналом организации, результатом которого должно быть обеспечение эффективности производственного процесса и удовлетворение потребностей. Процесс обеспечения кадровой устойчивости реализуется через кадровую политику организации.

В настоящее время особенно актуальной становится задача ужесточения требований по экологической безопасности организации. Воздействие организаций на окружающую среду, как правило, многофакторное, что должно приниматься во внимание при разработке специализированного комплекса мероприятий в ходе проведения оценки их экологической безопасности и требует особых процедур и методов определения.

Количественно оценить влияние каждой среды можно с помощью системы сбалансированных показателей (рис. 4). Каждая из трех компонент этой системы

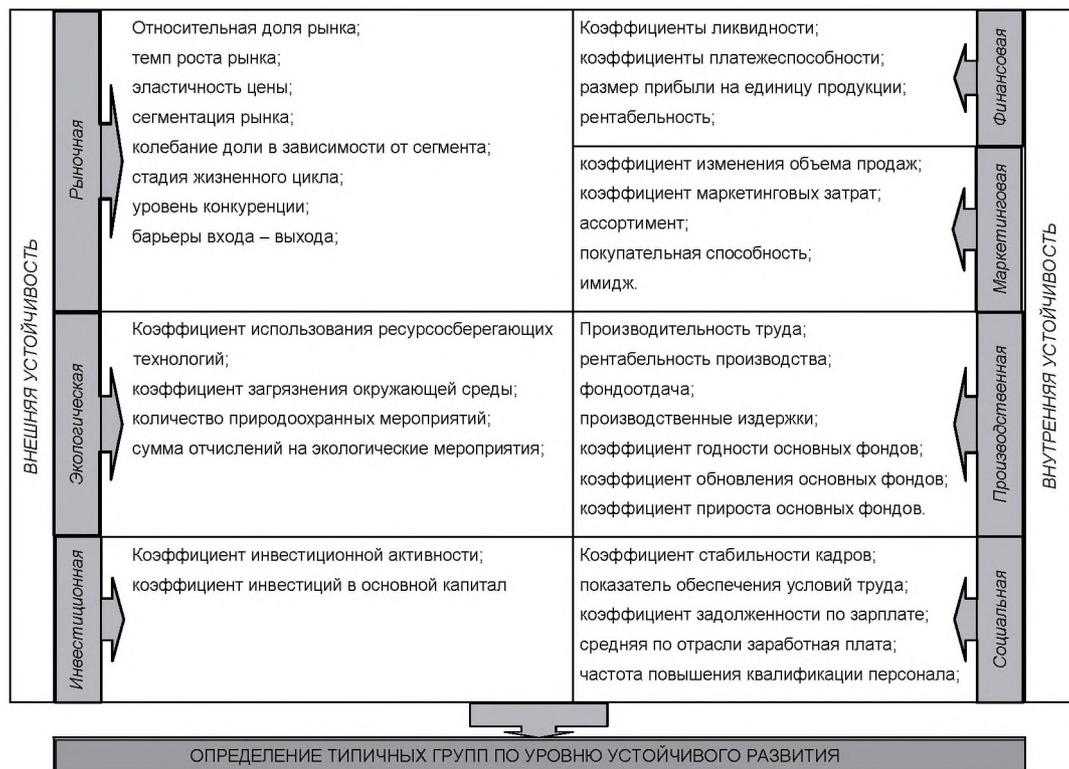


Рис. 4. Система показателей оценки уровня устойчивости организации

включает несколько показателей, отражающих наиболее значимые аспекты устойчивого развития.

Количество показателей, характеризующих различные виды устойчивости достаточно велико и, что самое существенное, они разнонаправленные и не взаимозаменяемые. Следовательно, целостная оценка текущего уровня устойчивости в этих условиях невозможна. Исходя из данного положения, для обеспечения методологического единства система частных показателей и коэффициентов должна завершаться обобщающим показателем оценки уровня устойчивого развития организации, с помощью которого становится возможной корректная сравнительная характеристика организаций в пространственно-временном аспекте, определения их рейтинга.

В качестве оценки текущего уровня устойчивости организации можно использовать интегральный показатель устойчивого функционирования организации, складывающийся из оценки устойчивости каждого отдельного функционального процесса его деятельности.

Однако сам по себе интегральный показатель устойчивого функционирования организации представляет только текущую характеристику состояния организации. Но данная характеристика не сможет дать полного представления об организации, поскольку не будут раскрыты все тенденции, которые происходят как внутри, так и вне организации. Поэтому уровни различных видов устойчивости необходимо рассматривать в динамике.

После всестороннего анализа текущего уровня устойчивости заданным целям и ориентирам развития наступает следующий этап — выбирается стратегия. Принимается решение по поводу того, как и какими средствами организация будет добиваться достижения целей. Процесс выработки стратегии основывается и зависит от типа устойчивости: неустойчивость, кризисная устойчивость, нормальная устойчивость, высокая устойчивость. Правильная стратегия — главный фактор в конкурентной борьбе.

Корпоративная стратегия складывается из множества бизнес-стратегий с учетом общей глобальной цели организации. Основой бизнес-стратегии может послужить внутренняя стратегия организации, которая характеризует деятельность организации и основывается на ее внутреннем потенциале. Можно выделить следующие виды стратегий — роста, ограниченного роста (стабильности), сокращения [3]. Выбранные бизнес-стратегии уточняются в соответствующих функциональных стратегиях развития, которые разрабатываются специально для каждого функционального пространства. Это могут быть производственные, кадровые, финансовые, организационные и другие стратегии.

Таким образом, стратегия устойчивого развития организации формируется как стратегическая позиция относительно обеспечения внешней и внутренней устойчивости, уточненная в соответствующих функциональных стратегиях.

Наиболее сложным и трудоемким этапом разработки стратегии является оценка вариантов стратегии на основе анализа соответствия стратегическим целям.

Процесс реализации стратегии предусматривает следующие организационные мероприятия: реструктуризация, контроль (мониторинг) аналитического процесса, реализация решений. Стратегическое управление на данном этапе должно быть смещено в сторону практических мероприятий: распределения работ; ответственности; составление планов, графиков; определения способов выполнения работ и др.

Завершающим этапом мониторинга является оценка эффективности и контроль выполнения стратегии, а также при необходимости ее корректировка. Данный

процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

При оценке выбранной стратегии осуществляется по следующим направлениям: приведет ли данная стратегия к достижению поставленных целей и соответствует ли она состоянию и требованиям окружения, потенциалу и возможностям организации, а также определить риск, заложенный в стратегии. В первую очередь необходимо определить объект контроля и показатели, по которым он будет оцениваться. Далее оценить состояние контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями; выяснить причины отклонений, если таковые вскрываются в результате проведения оценки; осуществить необходимые корректировки.

Планирование устойчивости каждой отдельной организации способствует более стабильному, устойчивому и конкурентоспособному развитию отрасли, а также позволяет своевременно реагировать на изменения и оперативно управлять деятельностью организации на различных уровнях.

Библиографический список

1. *Базарова Л.А.* Менеджмент устойчивого развития. М.: Изд-во АСВ, 2007.
2. *Баринов В.А., Харченко В.И.* Стратегический менеджмент: М.: Инфра-М, 2005.
3. *Коробкова З.В.* Экономический механизм устойчивого развития предприятия в условиях растущей хозяйственной глобализации // *Функционирование предприятий в российской экономике: проблемы и решения: сб. науч. тр. / Под ред. В.В. Титова, В. Д. Марковой.* Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2006.
4. *Питер Друкер.* Классические работы по менеджменту. М: Альпина Бизнес Букс, 2008. 220 с.
5. *Рубанов И.* Соха уже не зовет // *Эксперт №16 (750), 2011.*

Рецензент — д. э. н. Н.Я. Коваленко

SUMMARY

The essence of sustainable development concept, based on a complex estimation of economic, social and ecological activity is specified. The mechanism of planning sustainable development of an organization has been suggested in the article by its author.

Key words: sustainable development, stability concept, monitoring, stability level, indicators system of stability estimation, strategy.

Зыбкина Елена Игоревна — асп. кафедры прогнозирования и планирования АПК РГАУ - МСХА имени К. А. Тимирязева.

Романюк Мария Александровна — к. э. н., доцент кафедры прогнозирования и планирования АПК РГАУ - МСХА имени К. А. Тимирязева. Тел. (499) 976-06-25.

Эл. почта: romanuyuk@timacad.ru