

0-792872

*На правах рукописи*

**ЧЕЛПАНОВА МАРИНА БОРИСОВНА**

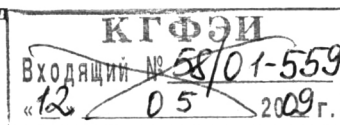
**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМ  
ПРОИЗВОДСТВОМ  
(НА ПРИМЕРЕ НОВГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами: АПК и сельское хозяйство)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Великий Новгород  
2009



Диссертационная работа выполнена на кафедре статистики и экономико-математических методов Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»

Научный руководитель

кандидат экономических наук, доцент  
Гришакина Надежда Ивановна

Официальные оппоненты:

доктор экономических наук, профессор  
Омаров Магомед Магомедович

кандидат экономических наук, доцент  
Кормановская Ирина Рудольфовна  
Санкт-Петербургский государственный  
университет сервиса и экономики  
Новгородский филиал

Ведущая организация:

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный аграрный университет»

Защита состоится «29»мая 2009 г. в 14<sup>00</sup> часов на заседании диссертационного совета Д 212.168.01 при Новгородском государственном университете имени Ярослава Мудрого по адресу: 173015, Великий Новгород, ул. Псковская, 3 ауд.112

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке института экономики и управления Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого

Автореферат разослан «28» апреля 2009 года

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук,  
профессор



М.В.Любимова

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** Стратегическое управление сельскохозяйственным производством включает в себя три ключевых этапа: стратегический анализ, стратегический выбор и реализацию стратегии. Однако выбор составляющих каждого этапа, критериев их выполнения и методов во многом определяется особенностями сельскохозяйственного производства, в которых работает предприятие.

Стратегическое управление в системе агропромышленного комплекса возникло в связи с переходом от планово-распорядительной системы с ее долгосрочным планированием производства к рыночной экономике, в которой организации различных форм собственности получили полную хозяйственную самостоятельность.

Без стратегического управления хозяйствующий субъект способен принимать лишь краткосрочные решения, а положение усугубляется еще и тем, что для рыночной экономики характерна нестабильность внешней среды, повышаются темпы изменений, которые значительно превосходят скорость ответных реакций сельскохозяйственных производителей.

Обеспечение стабильного развития сельскохозяйственного производства требует усиления государственного регулирования этой сферы, особенно в долгосрочном периоде. При этом особую актуальность приобретает стратегическое управление. Применение такого управленческого ресурса позволяет сконцентрировать усилие на них, предвидеть приоритеты направлений развития сельскохозяйственного производства.

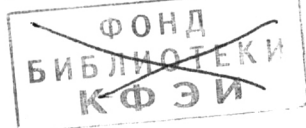
Анализ зарубежных и отечественных исследований проблем стратегического управления показал, что в настоящее время в недостаточной степени разработан инструментарий комплексной оценки стратегии развития сельскохозяйственного производства, что и предопределило выбор темы диссертационного исследования, обусловили его цели, задачи и новизну.

**Степень изученности вопроса.** Важность формирования стратегии развития как агропромышленного комплекса в целом, так отдельных его составляющих, не вызывает сомнений у теоретиков и практиков, исследующих многочисленные аграрные проблемы.

Вопросам разработки стратегии посвящены труды основоположников теории стратегии управления Р.Акоффа, Б.Карлофа, Ф.Котлера, М.Минцберга, Дж. Стрикленда и других, основной упор в которых делается на крупные, зрелые компании, а также на стабильные внешние условия.

Исследования по проблемам совершенствования рыночных отношений в агропромышленном комплексе России проведены рядом ученых: А.И.Алтуховым, В.Р.Боевым, С.Ю.Глазьевым, В.А.Клюкачом, И.Г.Ушачёвым и другими. Значительный вклад в развитие стратегического управления агропромышленным комплексом внесли А.Н.Люкшинов, А.Ф.Серков, Н.А.Пиличев, Ю.Б.Королев, П.В.Никифоров, Д.Б.Эпштейн и многие другие.

Несмотря на значительное число научных публикаций в отечественной



экономической науке, наблюдается разобщенность подходов ученых к методам стратегического управления сельскохозяйственным производством, концептуальным подходам подготовки и переподготовки управленцев, как эффективных стратегов.

Анализ имеющихся исследований показал, что многие теоретические аспекты, посвященные стратегическому управлению сельскохозяйственным производством, слабо освещены. Необходимость и значимость данных проблем обусловили актуальность настоящего диссертационного исследования.

**Цель диссертационной работы** - научно-методическое и практическое обоснование принципов и подходов к формированию стратегического управления сельскохозяйственным производством.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих **основных задач исследования**:

1. Обобщить теоретические исследования зарубежных и отечественных ученых по проблемам стратегического управления, исследовать особенности стратегического управления сельскохозяйственным производством в условиях конкурентной среды.

2. Выявить внутренние и внешние факторы, определяющие стратегию развития сельскохозяйственного производства и разработать подходы к его управлению на основе долгосрочной стратегической концепции.

3. Провести организационно-экономический анализ сельскохозяйственного производства, выявить проблемы его развития и дать оценку стратегии обеспечения конкурентных преимуществ.

4. Проанализировать особенности показателей стратегии развития сельскохозяйственных предприятий, во взаимосвязи с системой сбалансированных показателей, для определения стратегических целей и провести анализ этих концепций.

5. Исследовать основные направления совершенствования информационного обеспечения сельскохозяйственного производства и обосновать методику оценки эффективности стратегического управления сельскохозяйственным производством.

6. На основе анализа экономических и финансовых показателей разработать алгоритм экономико-математической модели стратегического управления сельскохозяйственным производством.

**Предметом исследований** выступили теоретические и практические аспекты формирования системы стратегического управления в сфере сельскохозяйственного производства, а также комплекс факторов и условий, способствующих его развитию.

**Объектом исследования** явились сельскохозяйственные предприятия области различных форм собственности и условия осуществления на них сельскохозяйственного производства. Обоснованы принципы построения единого информационного пространства аграрной сферы, на основе интеграции информационных ресурсов.

**Теоретической и методической основой исследования** послужили фун-



даментальные научные положения, представленные в трудах зарубежных ученых, а также российских экономистов-аграрников в области стратегического управления.

В ходе исследования применялись монографический, статистико-экономический, расчетно-конструктивный, математические, графический и другие методы исследования.

**Информационную базу** диссертационного исследования составили разрешенные к открытому доступу источники информации: фонды библиотек, опубликованные монографии, статьи, материалы научных конференций, отчеты комитета по сельскому хозяйству и продовольствию Новгородской области, данные Федеральной службы государственной статистики по Новгородской области, нормативные и правовые акты федеральных и региональных органов власти по вопросам развития агропромышленного комплекса, областная целевая программа «Развитие агропромышленного комплекса Новгородской области на 2008-2012 годы», материалы периодической печати, информационные ресурсы Internet, официальный сайт Администрации Великого Новгорода.

**Научная новизна исследования.** В диссертационной работе получены следующие теоретические и практические результаты, определяющие **научную новизну** и являющиеся предметом защиты:

1. Диагностированы основные проблемы стратегического развития сельскохозяйственного производства, связанные с нестабильностью среды его функционирования в современных условиях.

2. Выявлены особенности перехода от системы управленческого контроля на основе краткосрочной перспективы, к системе стратегического управления на основе долгосрочной стратегической концепции, базирующейся на сбалансированной системе показателей.

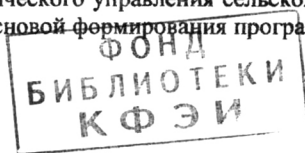
3. Обозначена необходимость разработки и внедрения системы сбалансированных показателей при стратегическом управлении, с целью адаптации предприятия к условиям быстро развивающихся рынков.

4. Обоснована приоритетность программно-целевого подхода, направленная на повышение эффективности стратегического управления сельскохозяйственным производством и дополнен комплекс мероприятий по реализации целевых программ с учетом ресурсного потенциала.

5. Разработан алгоритм экономико-математической модели, позволяющий определить возможные направления стратегического развития сельскохозяйственного производства.

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что значительная часть результатов, выводов, рекомендаций доведены до стадии возможного применения в практической деятельности аграрного производства.

Полученные в ходе исследования результаты создают теоретическую, методическую основу для построения системы стратегического управления сельскохозяйственным производством. Сформулированные выводы и рекомендации способствуют совершенствованию стратегического управления сельскохозяйственным производством и могут служить основой формирования программ



стратегического развития агропромышленного комплекса. Отдельные положения диссертационного исследования целесообразно использовать в учебном процессе при изучении дисциплин «Аграрная экономика», «Стратегический маркетинг» и «Менеджмент».

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и результаты исследования соискателя обсуждались на научно-практической конференции «Современные подходы к исследованию и моделированию в экономике, финансах и бизнесе» 20 – 21 апреля 2007 года в Европейском университете (Санкт-Петербург) и ежегодных научных конференциях профессорско-преподавательского состава и аспирантов института экономики и управления НовГУ имени Ярослава Мудрого в 2006 – 2008 гг.

Результаты исследования нашли отражение в 9 опубликованных статьях.

**Структура и объем работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Ее содержание изложено на 170 страницах компьютерного текста, работа содержит 15 таблиц, 20 рисунков, 2 приложения, список использованной литературы включает 130 наименований.

**Во введении** обоснована актуальность работы, оценена степень изученности, определены цели и задачи исследования, сформулирована научная новизна и практическая значимость полученных результатов.

**В первой главе «Теоретические основы стратегического управления сельскохозяйственным производством»** определена сущность организации системы стратегического управления и функционирования сельскохозяйственного производства. Выявлены особенности стратегии развития предприятия во взаимосвязи с системой сбалансированных показателей. Исследована сущность интеграционных образований в сельскохозяйственном производстве, раскрыты проблемы взаимодействия крупных и малых предпринимательских структур в сельском хозяйстве и подходы к оценке направлений их развития.

**Во второй главе «Оценка состояния и проблемы стратегического управления аграрным производством Новгородской области»** проведен анализ состояния сельского хозяйства в условиях реализации программ развития агропромышленного комплекса. Произведена оценка конкурентных преимуществ и формирование маркетинговой стратегии развития сельскохозяйственных предприятий Новгородской области, а также определены проблемы разработки и внедрения системы сбалансированных показателей в стратегическом управлении.

**В третьей главе «Формирование системы стратегического управления сельскохозяйственным производством»** предложены основные направления обеспечения стратегического управления сельскохозяйственным производством, даны рекомендации по формированию системы целеполагания, а также разработаны: методика оценки эффективности стратегического управления сельскохозяйственным производством и алгоритм производственной программы сельскохозяйственных предприятий.

**В заключении** обобщены результаты проведенного диссертационного исследования, сформулированы основные выводы и предложения.

## ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССРЕТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

**1. В диссертационной работе на основе проведенного анализа диагностированы основные проблемы стратегического развития сельскохозяйственного производства, связанные с нестабильностью среды его функционирования в современных условиях.**

Эффективное стратегическое управление сельскохозяйственным производством требует осуществления комплексной оценки деятельности сельскохозяйственных производителей, определения их состояния и тенденций развития, сложившихся на сегодняшний день, выявления основных производственных резервов развития, складывающихся на перспективу.

В структуре валового регионального продукта агропромышленный комплекс составляет 10%, в том числе на сельскохозяйственное производство приходится 7%.

В агропромышленном комплексе Новгородской области произошли преобразования, сложилась многоукладная экономика с различными формами собственности и хозяйствования: сельскохозяйственные организации (крупнотоварное производство), крестьянские (фермерские) хозяйства и личные подсобные хозяйства.

*Таблица 1*

### Число хозяйств в сельскохозяйственном производстве

(на конец года)

Категория хозяйств	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Сельскохозяйственные организации (по производству сельскохозяйственной продукции)	208	209	203	186	178	169	165	158
Крестьянские (фермерские) хозяйства	1223	1232	1249	1221	1210	1202	1194	1188
Личные подсобные хозяйства	163	168	175	171	171	170	159	152

За период с 2000 по 2007 годы общее число хозяйств сократилось на 97 единиц. Число сельскохозяйственных организаций по различным причинам снизилось на 50 единиц, прекратили свою деятельность 35 крестьянских (фермерских) хозяйств, численность работников, занятых в сельском хозяйстве уменьшилось на 8,5 тыс. человек.

За годы реформ изменилась структура производства сельхозпродукции

по категориям хозяйств. Доля сельхозпредприятий стала снижаться, а хозяйств населения расти.

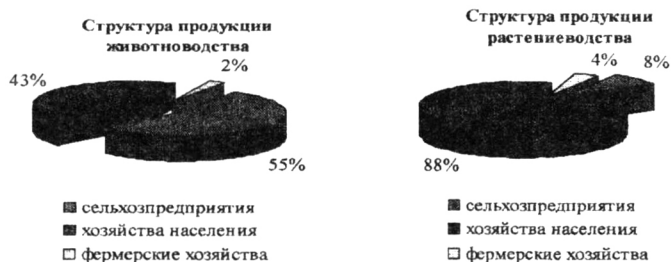


Рис.1. Структура производства продукции сельского хозяйства по всем категориям хозяйств в 2007 году

Сельскохозяйственные предприятия по-прежнему производят большую часть продукции животноводства (в основном за счет интенсивного развития отрасли свиноводства и в первую очередь за счет развития ООО «Новгородский бекон», ООО «Новсвин»), а основная доля продукции растениеводства выращивается в хозяйствах населения (крестьянские и личные подсобные хозяйства – основные поставщики картофеля и овощей открытого грунта).

Состояние аграрного производства Новгородской области характеризуется такими тенденциями, как падение объемов производства и неустойчивость. Сокращение объемов производства обусловлено изменением урожайности сельскохозяйственных культур и размеров посевных площадей, а также сдерживается влиянием таких факторов, как снижение уровня технической оснащенности, малым количеством внесения минеральных удобрений из-за высоких цен, сокращение поголовья крупного рогатого скота.

Но лучше всего состояние сельскохозяйственного производства характеризуют показатели объема валовой продукции.

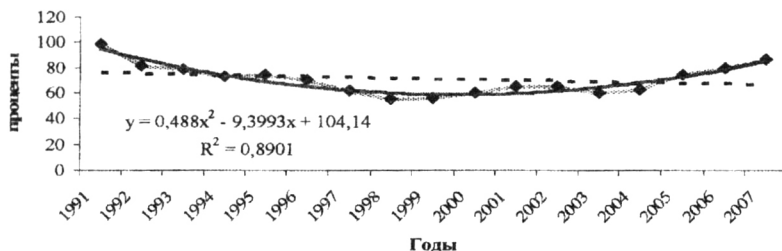


Рис.2. Динамика производства сельскохозяйственной продукции Новгородской области (1990=100)

На рисунке 2 представленная модель, показывающая тенденцию развития производства сельскохозяйственной продукции за 1991-2007 годы. Сравнивая величину достоверности ошибки аппроксимации полиномов первой и второй степени, можно заметить, что производство сельскохозяйственной продукции незначительно повышается, хотя уровень 1991 года не достигнут.

Наилучшим образом отображает тенденцию динамики сельскохозяйственного производства полиномом второй степени ( $R^2=0,89$ ), а уравнение показывает ежегодное снижение объемов производства сельскохозяйственной продукции на 9,3%. Для обеспечения устойчивого стратегического развития аграрного производства региона необходимо обеспечить производство сельскохозяйственной продукции на уровне не ниже предреформенного периода.

Объем производства продукции сельского хозяйства по Новгородской области по всем категориям хозяйств в 2008 году составил 195,45 млн. рублей, что на 7,7 % больше по сравнению с 2007 годом (в сопоставимой оценке).

В 2009 году планируется довести объем производства продукции сельского хозяйства до 230,31 млн. рублей, что составит 117,8% к 2008 году, а в 2010 году - до 293,0 млн. рублей, что будет соответствовать 120 % предыдущего периода.

А это возможно только опираясь на сильные стороны развития сельскохозяйственного производства, преодолевая его слабые стороны.

Таблица 2

**Состояния сельскохозяйственного производства  
Новгородской области**

<b>Сильные стороны сельскохозяйственного производства</b>	<b>Слабые стороны сельскохозяйственного производства</b>
<i><b>Природный фактор</b></i>	
- удельный вес земель сельскохозяйственного назначения, в том числе пашни; оценка земли	- выпадение из оборота земель сельскохозяйственного назначения; утрата плодородия земель
<i><b>Трудовой фактор</b></i>	
- доля сельского населения; - плотность населения	- демографическая ситуация (отрицательный прирост населения; старение; миграция сельского населения в города); большая доля низко квалифицированного труда
<i><b>Технико-технологический фактор</b></i>	
- замена устаревшего оборудования; - внедрение современного оборудования и технологий	- степень износа основных производственных фондов; низкий технологический уровень производственных операций в аграрном секторе
<i><b>Организационно-экономический фактор</b></i>	
- многообразие форм собственности и хозяйствования предприятий АПК; уровень маркетинга сельскохозяйственной продукции; выход на новый рынок	- недостаточная вертикальная интеграция сельскохозяйственных предприятий; - низкий уровень менеджмента
<i><b>Социально-экономический фактор</b></i>	
- наличие экономической политики; - инвестиционная привлекательность	- низкая оплата труда и уровень жизни; - финансовая зависимость от федерального центра

Достижение стратегической цели в стабилизации и развитии сельскохозяйственного производства на основе использования собственного потенциала и имеющихся конкурентных преимуществ заключается:

- в максимальном удовлетворении потребностей населения в продуктах питания, промышленности в сельскохозяйственном сырье, повышении эффективности производства и решении социальных задач.

## **2. Выявить внутренние и внешние факторы, определяющие стратегию развития сельскохозяйственного производства и разработать подходы к его управлению на основе долгосрочной стратегической концепции.**

Проведенные в диссертации исследования показали, что стратегическое управление - ключевое требование, которое сегодня предъявляется рынком к сельскохозяйственным предприятиям.

В современных условиях для эффективного управления своей стратегией предприятиям нужна система управления, позволяющая осуществлять мониторинг стратегических инициатив. Очень долгое время такой системы не существовало, пока не появилась сбалансированная система показателей, ориентированная на стратегию, которая открыла новые перспективы управления и изменила взгляды управленцев.

Сбалансированная система показателей является операционной, оценочной системой, которая служит и средством стратегического управления предприятием на долгосрочной основе. Цель оценочной системы – ориентировать всех работников на успешную реализацию стратегии предприятия.

ССП – современный инструмент распространения стратегической информации посредством интегрированного набора финансовых и нефинансовых показателей. Финансовые результаты – индикаторы временного лага, они сообщают о результатах и последствиях уже свершившихся действий. Цели и показатели формируются в зависимости от стратегии предприятия и рассматриваются по четырем показателям:

- финансы (насколько важно инвестировать деньги в предприятие);
- взаимоотношения с клиентами (чем предприятие может заинтересовать своих клиентов, чтобы добиться финансовых результатов);
- внутренние процессы (какие процессы играют важную роль при реализации конкурентного преимущества);
- обучение персонала (за счет каких знаний, технологий предприятие сможет реализовать своё конкурентное преимущество).

Предлагаемую в работе концепцию (рис. 3) надо рассматривать не как систему показателей, а как всеохватывающую систему стратегического управления предприятием, которая на долгосрочной основе позволит:

- сформулировать стратегию и перевести ее из перспективных планов в набор целей и мероприятий;
- увязать ее на всех уровнях (от высшего управленческого звена до вспомогательного) путем выстраивания целей, показателей и проинформировать об этом все подразделения предприятия;

- планировать, определять пути достижения намеченных результатов, распределять ресурсы, а также стратегические инициативы;
- расширить обратную связь и обучение путем тестирования теоретической базы стратегии и обновления последней с отражением полученных знаний.

Концепция подразумевает, что каждый сотрудник должен принять стратегию и стремиться реализовать ее, а также включает систему мотивации сотрудников для реализации общей стратегии предприятия и становится инструментом интеграции стратегического управления и измерения эффективности работы организации.



**Рис. 3.** Переход от системы управленческого контроля на основе краткосрочной перспективы к стратегическому управлению на основе долгосрочной концепции

Необходимо непрерывно следить за процессом реализации стратегии и результатами, так как они должны выполняться ежедневно. В случае если некоторые показатели сбалансированной системы информирует об отклонении или ошибочности стратегии, следует внести корректировку.

Такое наблюдение за стратегией подразумевает, что информационные сис-

темы очень важны, так как скорость получения информации становится одним из конкурентных преимуществ.

Система сбалансированных показателей не является инструментом создания стратегии, но может вести к необходимости переосмысления и доработки. В отличие от традиционной системы управления предприятием, система сбалансированных показателей имеет преимущества:

- делает видение будущего достоянием всех сотрудников;
- создает целостную модель стратегии, что позволяет каждому работнику определить свой вклад в достижение успеха предприятия;
- концентрирует усилия: если цели и показатели выбраны правильно - успех обеспечен, если нет, то все инвестиции и инициативы напрасны.

После доработки концепции и выхода ее за рамки обычной оценочной системы, сбалансированная система показателей становится механизмом создания стратегического управления предприятием.

**В диссертационной работе показана необходимость разработки и внедрения системы сбалансированных показателей при стратегическом управлении, с целью адаптации организации к условиям быстроразвивающихся рынков.**

В современных условиях организации успешно внедряют систему стратегического управления, которая является критерием определения стратегического успеха.

Прежде чем приступить к созданию системы сбалансированных показателей, необходимо запланировать следующие этапы:

- 1) разработать цели для системы сбалансированных показателей;
- 2) обеспечить поддержку со стороны руководства;
- 3) создать команду по внедрению ССП;
- 4) разработать проект и составить план распространения информации.

Внедрение ССП, как и любого инновационного продукта, связанного с достижением стратегических целей лучше всего начинать тогда, когда сформулирована стратегия и рациональная система управления. Сам процесс внедрения можно разделить на два шага:

- разработка сбалансированной системы показателей;
- формирование предприятия, ориентированного на стратегию, основанного в соответствии с разработанной системой сбалансированных показателей.

Таким образом, разработка ССП становится частью плана стратегического развития предприятия и одновременно частью оперативного процесса.

В диссертации нами выделены проблемы разработки и внедрения ССП, которые могут возникнуть при создании предприятия, ориентированного на стратегическое управление.

**Проблемы разработки:** использование малого количества составляющих ССП, главные из которых не определены; нарушение баланса между желаемыми результатами и факторами их достижения или их отсутствие; не соблюдение стратегического соответствия общей стратегии; помимо того, специалисты



предприятия перегружены работой, и, следовательно, времени на активную разработку не остается.

**Проблемы внедрения:** обеспечение единства в реализации стратегии; взаимосвязь со стратегией на всех уровнях; установление связи между стратегией и бюджетом; общая ориентация предприятия на реализацию стратегических целей; изложение стратегии и целей в операционной терминологии; слишком малое число участников проекта; услуги неквалифицированных консультантов; внедрение ССП только для материальной компенсации.

На пути внедрения системы сбалансированных показателей встречаются определенные барьеры, которые выделяются руководителями организации: рассмотрение ССП как единовременного проекта; сложность вовлечения в проект топ - менеджеров; активное сопротивление новому подходу в управлении; неудача в передаче ответственности за ССП подразделениям предприятия; недостаточный уровень учета.

В диссертационной работе сформулированы основные принципы создания предприятия, ориентированного на стратегию:

- перевод стратегии на операционный уровень;
- создание стратегического соответствия предприятия;
- превращение стратегии в повседневную работу каждого.

В работе показана приоритетность программно-целевого подхода, направленная на повышение эффективности стратегического управления сельскохозяйственным производством и дополнен комплекс мероприятий по реализации целевых программ с учетом оценки ресурсного потенциала.

Программно-целевой подход, в стратегическом аспекте является инструментом государственного воздействия на аграрный сектор экономики, необходимость которого заключается в следующем:

- в сельском хозяйстве необходимо провести значительные структурно-технологические преобразования, которые должны быть хорошо просчитанными и управляемыми, а их результаты - предсказуемыми;
- в условиях дефицита финансовых ресурсов, обеспечить эффективное использование финансовых, материальных и трудовых ресурсов можно только в случае, если они будут направлены в те сектора экономики, которые оказывают существенное влияние на становление и развитие других.

Применение программно-целевого подхода с использованием методов стратегического анализа позволяет формировать целевой план развития сельскохозяйственного производства по шагам:

- первый – анализ имеющихся возможностей производства;
- второй – анализ ограничений развития отрасли;
- третий – постановка задач экономической политики в целях реализации выявленных возможностей и устранения ограничений в развитии;
- четвертый – разработка мер экономической политики для решения задач, определенных на третьем шаге.

Инструментами для реализации поставленных задач будут государствен-

ные целевые программы, дотации, компенсации, льготные кредиты. На наш взгляд, предлагаемый подход к управлению позволяет комплексно оценить процесс стратегического управления сельскохозяйственным производством.

Стратегическое управление сельскохозяйственного производства можно представить в виде итеративного процесса.



Рис.4. Итеративный процесс стратегического управления сельскохозяйственным производством

Роль концепции заключается в обосновании цели развития сельскохозяйственного производства на основе выявления и согласования интересов хозяйствующих субъектов, населения, органов государственной власти и местного самоуправления. Стратегия представляет собой описание и обоснование тенденций, проблем развития аграрного сектора, определение курса и важнейших стратегических направлений.

Реализацию контрольных и аналитических функций в системе стратегического управления сельхозпроизводства предполагает мониторинг, который направлен на отслеживание реализации стратегии развития аграрного сектора и корректировку изначально сформулированных стратегических целей.

Программа стратегического развития сельхозпроизводства это реализующий концепцию прогнозно-аналитический документ, содержащий совокупность увязанных по ресурсам, исполнителям и срокам реализации мероприятий, направленных на достижение намеченных целей стратегического развития АПК.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих основных задач программы:

- создание предпосылок для повышения конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции и устойчивости функционирования предприятий и сельскохозяйственных организаций;

- создание условий для технической и технологической модернизации предприятий сельскохозяйственного производства, дальнейшее их развитие на

инновационной основе, обеспечивающей рост производительности труда и ресурсосбережение;

– развитие малых форм хозяйствования, в целях повышения устойчивости сельских территорий, занятости и уровня жизни сельского населения;

– содействие сохранению и воспроизводству плодородия земель сельскохозяйственного назначения; решение социальных проблем в сельской местности области;

– повышение уровня информационно-консультационного обслуживания предприятий, организаций и малых форм хозяйствования аграрного производства.

Согласно положениям существующей концепции в числе приоритетных задач в сфере сельского хозяйства должна быть областная целевая программа «Развитие агропромышленного комплекса Новгородской области на 2008-2012 годы».

В работе показана доработанная концепция развития сельскохозяйственного производства, отражающая основные направления развития области, предложенная соискателем.

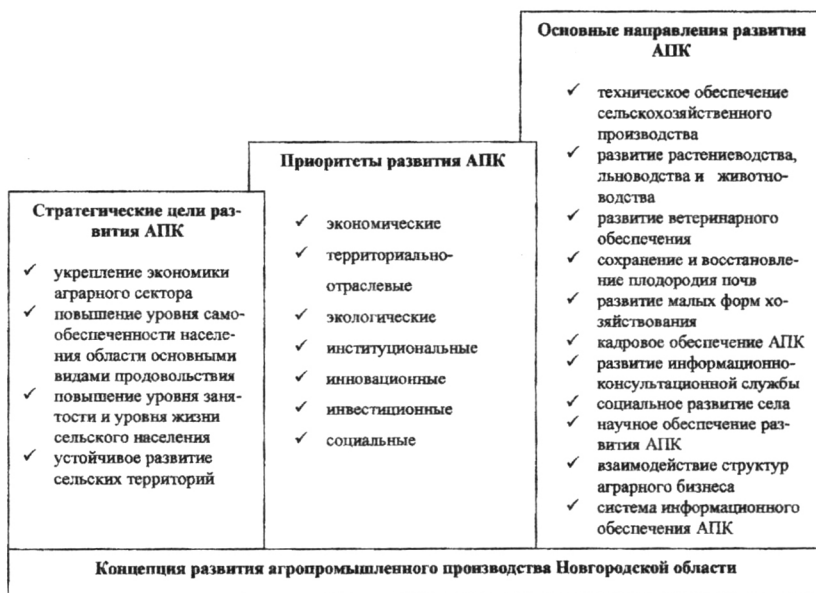


Рис.5. Основные направления развития сельскохозяйственного производства Новгородской области

В соответствии с реализацией программы развития сельского хозяйства запланировано: произвести 31 тыс. тонну мяса скота и птицы (в живом весе), 120 тыс. тонн молока, довести удельный вес площадей, засеваемых элитными

семенами до 7% (в общей площади посевов), предотвратить выбытие из сельскохозяйственного оборота 3 тыс. га сельскохозяйственных угодий, внести 2 тыс. тонн минеральных удобрений, увеличить объем реализации продукции, производимой личными и крестьянскими (фермерскими) хозяйствами на 11%.

На приобретение жилья для всех категорий граждан, проживающих в сельской местности и нуждающихся в улучшении жилищных условий, выделено 10 млн. рублей субсидий из федерального бюджета и 13,4 млн. рублей возвратной финансовой помощи из бюджета области, что позволит обеспечить жильём около 70 семей сельских граждан.

Довести количество специалистов по оказанию консультационной помощи до 40 человек, обеспечить повышение квалификации 25 руководителям сельскохозяйственных организаций области.

На наш взгляд, существует объективная потребность в программировании интеграционных процессов в аграрном секторе экономики и в дальнейшем, при создании программы развития сельскохозяйственного производства Новгородской области, предлагаем рассмотреть поддержку взаимодействия структур аграрного бизнеса дополнительным разделом.

Местные органы управления также должны сыграть значительную роль в развитии интеграционных процессов между малыми и крупными предприятиями. Сегодня систематизированные данные о направлениях взаимодействия крупных и малых предприятий, их интегрированных структур в аграрной сфере отсутствуют. Тем не менее, обобщающий качественный и выборочный количественный анализ их деятельности уже возможен.

Информационное обеспечение является основой для выбора и реализации оптимального стратегического управления, что предполагает дальнейшее развитие информационных систем управления, переход их на качественно новый уровень. Необходимо дальнейшее развитие информационной структуры рынка аграрной продукции, так как оно явно недостаточно.

**В диссертации разработан алгоритм экономико-математической модели, позволяющий определить возможные направления стратегического развития сельскохозяйственного производства.**

В рамках стратегического управления разработана линейная модель развития сельскохозяйственного производства Новгородской области, позволяющая прогнозировать объем производства валовой продукции:

$$\hat{y}_i = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_mx_m \quad (1)$$

При оценке параметров этого уравнения в каждом  $i$ -м наблюдении фиксируют значение результивного признака ( $y$ ) и факторных признаков  $x_1, x_2, \dots, x_m$ .

В качестве результивного признака использован индекс производства валовой продукции сельского хозяйства в сопоставимых ценах, так как этот показатель позволяет оценить относительное изменение производства продукции сельского хозяйства.

Путем шаговой регрессии были отобраны наиболее значимые факторы по

величине коэффициента детерминации и оценке параметров парной регрессии по t-критерию Стьюдента. Полученная модель имеет вид:

$$y = 60,46 + 0,02*x_1 + 0,05*x_2 + 0,03*x_3 + 0,68*x_4 \quad (2)$$

где:

y – темп роста стоимости валовой продукции сельского хозяйства, тыс. руб. (в сопоставимых ценах), %;

x<sub>1</sub> – среднесписочная численность работников в расчете на 100 га с.-х. угодий, тыс. чел.;

x<sub>2</sub> – основные фонды сельскохозяйственного назначения в расчете на 100 га с.-х. угодий, тыс. руб.;

x<sub>3</sub> – поголовье скота в расчете на 100 га с.-х. угодий, усл. гол.;

x<sub>4</sub> – общая оценка качества сельскохозяйственных угодий, баллов.

Оценка по F - критерию Фишера показала адекватность построенной модели, коэффициент детерминации, равный 0,689, объясняет 68,9% вариации индекса производства валовой продукции сельского хозяйства, обусловленной выбранными факторами.

Разработанная модель позволяет сформировать стратегические альтернативы и осуществить прогноз темпа роста производства сельскохозяйственной продукции в области.

**1. Инерционное развитие** – это сохранение и усугубление сложившихся тенденций, ориентация на традиционные технологии и методы управления.

В рамках этой стратегической альтернативы прогнозные значения факторных признаков получены путем моделирования тенденций.

Если выявленные тенденции будут сохраняться, то сокращение материально-технической базы аграрного сектора может ускориться. Согласно проведенному анализу парк сельскохозяйственной техники в 2007 году сократится на 20%, что приведет к дальнейшему уменьшению посевных площадей. Сохранение этой закономерности скажется в животноводстве (на кормовой базе и, как следствие, на численности продуктивного скота).

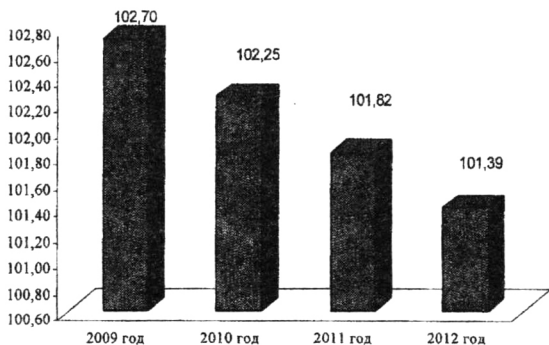


Рис.6. Прогнозные значения индекса производства валовой продукции

Таким образом, если ситуация в аграрном секторе области останется без изменения и будет продолжаться инерционное развитие, то в 2009 году темп роста объема производства сельскохозяйственной продукции составит 102,7%, а в 2012 году – 101,39%.

**2. Стратегия роста** – это ежегодное повышение объемов производства сельскохозяйственной продукции и доходов товаропроизводителей за счет повышения фондооснащенности, модернизации производства в результате инвестиционных вливаний, применение прогрессивных технологий и осуществление эффективных стратегических изменений.

Ежегодный рост основных производственных фондов в размере 7%, среднегодовое увеличение численности рабочих на 2%, поголовья сельскохозяйственных животных на 5%, доведение доз внесения удобрений до научно - обоснованных норм позволит увеличить объемы производства в области в 2009 году на 4,3%, в 2010 году на 5,8%, в 2011 году на 7,3%, в 2012 году на 9,1%, а по отдельным районам области до 12% ежегодно.

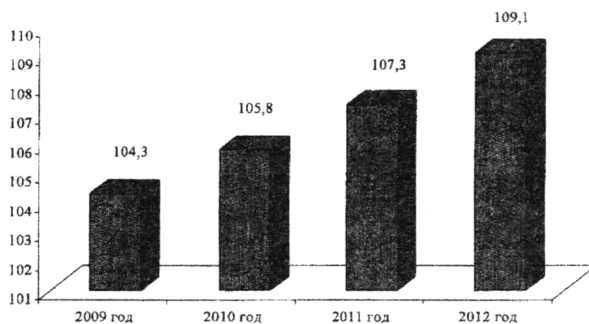


Рис.7. Стратегия роста индекса производства валовой продукции

Проведенные расчеты показали, что в результате реализации стратегии роста к 2012 году возможно стабилизировать сельскохозяйственное производство, а также вывести объемы производства сельскохозяйственной продукции на дореформенный уровень и прогнозировать их дальнейшее увеличение.

Процесс достижения и изменение сельскохозяйственного производства можно отслеживать путем сопоставления отчетных и плановых показателей, характеризующих их экономическую эффективность.

Эффективность - связь между количеством применяемых ресурсов и количеством произведенного продукта, то есть качество прироста. Динамика показателей эффективности неустойчива ввиду природных, технологических факторов. Исходя из этого, можно считать, что эффективность - взаимодополняющие и обязательные условия стратегического управления аграрного производства.

Изучение монографических источников, позволили сформировать крите-

рии эффективности сельскохозяйственного производства, обеспечивающее получение программируемых объемов сельскохозяйственной продукции:

- показатели экономической и технологической эффективности, позволяющие достигать рыночные цели сельскохозяйственных предприятий;
- показатели общей социальной эффективности сельского хозяйства.

Предлагаемая общая методика интегрированной оценки эффективности сельскохозяйственного производства заключается в следующем:

рассчитывается индекс эффективности сельскохозяйственного производства, затем проводится оценка значения изучаемого показателя в сравнении со средним, нормативным или расчетным показателем, с учетом коэффициента значимости показателя:

$$eff = k \frac{a_{in}}{a_{is}} \quad (3)$$

где:

- $a_{in}$  - значение  $i$ -го показателя за отчетный период  $n$ ;
- $a_{is}$  - среднее, нормативное или расчетное значение  $i$ -го показателя;
- $k$  – коэффициент значимости  $i$ -го показателя.

Если получен наивысший индекс эффективности, то аграрное производство достигло высоких показателей рентабельности, производительности труда, а самый низкий индекс эффективности связан с низкой производительностью и оплатой труда.

Очень сложно определить единые интегральные показатели фактических и запланированных результатов и затрат, но можно воспользоваться следующей формулой эффективности стратегического управления сельскохозяйственным производством:

$$\Theta = Z_n / Z_{\phi} \quad (4)$$

где:

- $\Theta$  – эффективность стратегического управления;
- $Z_n$  – запланированные затраты для достижения намеченной цели;
- $Z_{\phi}$  – фактические затраты для достижения полученного результата.

Улучшение всех этих показателей означает одновременное повышение эффективности сельскохозяйственного производства, которое будет осуществляться через укрепление материально-технической базы, рациональное использование материальных, энергетических трудовых ресурсов, совершенствование системы управления производством.

Главной целью развития информационной системы является обеспечение информационной поддержки подразделениями предприятия для содействия достижению конкурентного преимущества и эффективной деятельности с учетом факторов внешней среды.

Стратегический подход требует формирования рационально организованной системы рыночной информации, параметрами которой являются: организационная структура, четкая система индикаторов, стабильная технология

сбора и распространения информации, система электронной торговли, а также умение приспосабливаться и адекватно реагировать на изменяющиеся условия воспроизводственного процесса в сельскохозяйственном производстве.

Перспективным направлением получения информации для стратегического управления станут информационные сети. Современные информационные технологии в управлении сельскохозяйственным производством предполагают наличие достоверной, своевременной и полной информации для принятия на ее основе обоснованных решений.

Это приводит к созданию единого информационного пространства, то есть к объединению в одну информационную сеть все предприятия и организации, средства, обеспечивающую весь агропромышленный комплекс. Важнейшим в системе информационного обеспечения сельскохозяйственного производства должен стать мониторинг отрасли.

В модель стратегического управления сельскохозяйственным производством на современном этапе развития могут входить следующие блоки:



Рис.8. Модель стратегического управления сельскохозяйственным производством



– блок стратегического развития сельскохозяйственного производства с учетом институциональных, финансовых, экологических и других направлений агропродовольственной политики РФ на долгосрочную перспективу;

– блок информационной базы будет состоять из нормативной, плановой и оперативной информации о состоянии производства на текущий момент, послужит основой получения необходимых данных;

– блок области возникновения информации включает макроэкономические показатели, информацию по отраслям АПК: сельское хозяйство, переработка, производственная инфраструктура и транспорт. Состояние отраслей характеризуют экономический, технический и организационный уровни производственного потенциала аграрной системы по воспроизводственной технологической цепочке: сельскохозяйственное производство – закупки – промышленная переработка – хранение - транспортировка – реализация – потребление.

Использование компьютерных технологий помогут сформировать базы данных для анализа стратегической программы развития сельскохозяйственного производства.

В настоящее время, недостаточное внимание уделяется вопросам стратегического управления сельскохозяйственного производства Новгородской области. В связи с этим, целесообразно изменить структуру Комитета по сельскому хозяйству и продовольствию области, с учетом новых функций для внедрения стратегического управления и прогнозирования сельскохозяйственного производства.

Они должны ориентироваться на политику развития сельскохозяйственного производства, заложенную в концепции и целевых программах. Комитет по сельскому хозяйству и продовольствию области должен стать не столько органом управления текущими процессами, сколько центром разработки и контроля стратегии развития аграрного сектора. Это предполагает, что основным в работе будет анализ условий и результатов деятельности сельскохозяйственных производителей, предоставление возможностей для реализации выбранной стратегии и стратегического контроля, направленного на оценку того, как реализация стратегии приводит к достижению поставленных целей.

**По теме диссертации опубликованы следующие работы:**

**Научные статьи в ведущих рецензируемых журналах, рекомендованных ВАК РФ:**

1. Челпанова М.Б., Гладышев И.И. Методика оценки эффективности стратегического управления агропромышленным комплексом в регионе //Труды Вольного Экономического Общества России. Сборник научных статей по актуальным проблемам экономики: Москва, 2006.- с. 245-247

2. Основные направления стратегического управления региональным агропромышленным комплексом //«Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета 12» от 10.02.2009 с. 108-111

### **Статьи в сборниках научных трудов:**

3. Челпанова М.Б. Регион, как объект стратегического управления //Юбилейный сборник научных статей ППС и аспирантов, посвященный 10-летию факультета и ИЭиУ «Организационно-экономические проблемы современного предпринимательства», В.Новгород, 2007. – с.142-145

4. Челпанова М.Б. Оценка и контроль выполнения стратегии в стратегическом управлении // Маркетинг и экономика труда в управлении инновационной инвестиционной деятельностью //НовГУ им.Я.Мудрого – В.Новгород, 2007. – с.120-123

5. Челпанова М.Б. Информационное обеспечение агропромышленного комплекса региона //Юбилейный экономический вестник Издание ИЭиУ НовГУ им.Я.Мудрого – В.Новгород, 2007. – с. 107-110

6. Челпанова М.Б. Оценка эффективности инвестиций в автоматизацию производства //Международная практическая конференция «Социально экономические особенности развития регионов: Проблемы и перспективы». РГГУ, филиал в В.Новгороде, 2007. – с. 158-160

7. Челпанова М.Б., Васильева Н.Н. Современные методы инвестирования в АПК //Экономический вестник. Издание ИЭиУ НовГУ им.Я.Мудрого – В.Новгород, 2004. – с. 281-284

8. Челпанова М.Б., Васильева Н.Н. Стратегия информационных технологий в экономике //Экономический вестник. Издание ИЭиУ НовГУ им.Я.Мудрого – В.Новгород, 2004. – с. 277-281

9. Челпанова М.Б., Вагунина Н.Н. Производственные функции в российской экономике //Экономический вестник. Издание ИЭиУ НовГУ им.Я.Мудрого – В.Новгород, 2004. – с.115- 117

**ТЕЛМАКОВА МАГИНА БОРИСОВНА**

**АВТОРЕФЕРАТ**

Лицензия ЛР №020815 от 21.09.98

---

Подписано в печать 28 апреля 2009 г. Формат 60x0 1/16 усл. печ. Л. 1,35

Тираж 100 экз. Заказ № 196К Издательско-полиграфический центр

Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого

173003, Великий Новгород, ул. Санкт-Петербургская, 41

