

На правах рукописи

Дилянов Демис Васильевич

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМ
ОЗДОРОВЛЕНИЕМ НЕСОСТОЯТЕЛЬНЫХ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ
(на материалах Удмуртской Республики)**

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

Ижевск 2006

Диссертация выполнена в ФГОУ ВПО «Ижевская государственная сельскохозяйственная академия»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Алборов Ролик Архипович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Матвеев Владимир Валентинович

кандидат экономических наук
Тихонова Тамара Алексеевна

Ведущая организация - Министерство сельского хозяйства и продовольствия Удмуртской Республики

Защита состоится «14» ноября 2006 года в 13⁰⁰ часов на заседании диссертационного совета ДМ. 212.275.04 в ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп.4, ауд. 444.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет».

Автореферат разослан «11» октября 2006 года

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук,
профессор

А.С. Баскин

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Решение проблем предотвращения несостоятельности и банкротства сельскохозяйственных организаций, их выживания в обстановке перманентного кризиса в современных условиях является основополагающей задачей развития продовольственной безопасности страны. В успешном решении этих проблем особая роль принадлежит внедрению системы стратегического управления с антикризисной направленностью, усилению действенности его социально-экономических методов и рациональному использованию производственного потенциала сельскохозяйственных организаций. Осуществление этих мер в свою очередь требует совершенствования основных функций стратегического управления (планирования, учета, анализа и др.) с целью обоснованной разработки стратегий, принятия оперативных, тактических и стратегических решений для регулирования процессов производства продукции, бизнеса, выявления и мобилизации внутренних резервов повышения эффективности деятельности сельскохозяйственных организаций.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (15,41 - Организационно – экономические аспекты управления технологическими процессами в сельском хозяйстве; 15,42 – Стратегическое управление агропромышленными комплексами, предприятиями и отраслями сельского хозяйства).

Состояние изученности проблемы. Проблемы развития теории, методологии и совершенствования практики стратегического управления хозяйствующими субъектами освещены в трудах известных отечественных ученых: Л.И. Абалкина, А.И. Алтухова, В.А. Агеева, С.Г. Беляева, О.И. Боткина, О.С. Выханского, А.Г. Грязновой, В.В. Ковалева, Ю.Б. Королева, Э.М. Короткова, В.И. Некрасова, А.К. Осипова, И.Г. Ушачева, М.А. Федотовой, М.И. Шишкина и др. Общие вопросы управления и развития его функций освещены в работах зарубежных ученых: М. Альберта, И. Ансоффа, П. Арнольда, К. Баумена, М.Х. Мексона, А.Д. Стрипланда, Ф.У. Тейлора, А.А. Томпсона, Ф. Хедеури и др.

Вместе с тем, вопросы развития стратегического управления применительно к деятельности несостоятельных сельскохозяйственных организаций не получили достаточно полного решения. В частности, недостаточно разработаны вопросы организации стратегического управления и развития его основных функций в сельском хозяйстве. Требуют научного обоснования факторы и причины возникновения несостоятельности и банкротства, а также разработки организационно-методические аспекты стратегического управления оздоровлением несостоятельных организаций. Недостаточная разработанность указанных вопросов, большая научно-практическая значимость и жизненная важность решения проблем экономического оздоровления несостоятельных сельскохозяйственных организаций обусловили выбор темы диссертации, ее цель, задачи и последовательность научного исследования.

Цели и задачи исследования. Целью диссертационной работы является обоснование теоретических положений и разработка организационно - методических рекомендаций развития стратегического управления сельским хозяйством.

вом в условиях несостоятельности организаций. В соответствии с поставленной целью определены основные задачи диссертации:

- исследование состояния экономики сельскохозяйственных организаций, определение уровня их финансовой устойчивости и платежеспособности в современных рыночных условиях;
- обоснование теоретических положений, определяющих экономическое содержание несостоятельности и раскрывающих внешние и внутренние факторы банкротства сельскохозяйственных организаций;
- раскрытие механизма несостоятельности организаций и определение основных направлений развития стратегического управления экономическим оздоровлением сельскохозяйственных предприятий;
- разработка рекомендаций по совершенствованию организационно-методических и информационных аспектов стратегического управления деятельностью несостоятельных сельскохозяйственных организаций.

Предмет и объект исследования. Предметом исследования являются теоретические и практические проблемы организации и функционирования стратегического управления оздоровлением экономики несостоятельных хозяйствующих субъектов. Объектом практической реализации исследования послужили сельскохозяйственные организации Удмуртской Республики.

Методология и методика исследования. Теоретической и методологической основой исследования являются положения экономической теории, теории производства, теории предельной полезности, труды отечественных и зарубежных ученых по теории и методологии управления и другим экономическим и аграрным наукам по широкому кругу вопросов. В процессе исследования применялись системный и процессный подходы к изучаемым проблемам, общенаучные и специальные методы: анализ, синтез, моделирование, абстрагирование, экономико-статистический, приемы апробирования, систематизации изучаемого теоретического и практического материала. При разработке вопросов диссертации использовались данные сельскохозяйственных организаций Министерства сельского хозяйства Удмуртской Республики, материалы Госкомстата Удмуртской Республики и Российской Федерации, научных учреждений, а также результаты личных наблюдений автора.

Научная новизна исследования. Научная новизна результатов исследования состоит в обосновании теоретических положений и разработке организационно - методических рекомендаций по развитию стратегического управления сельским хозяйством в условиях несостоятельности сельскохозяйственных организаций. В процессе исследования получены следующие основные результаты:

- уточнено экономическое содержание понятия «несостоятельность организации» и систематизированы факторы, приводящие к несостоятельности сельскохозяйственных экономических субъектов;
- раскрыт механизм возникновения несостоятельности и установлены связи системы управления с несостоятельностью сельскохозяйственных организаций;

- обоснованы теоретические положения сущности и содержания процесса стратегического управления деятельностью сельскохозяйственных организаций в условиях их несостоятельности;

- определены основные направления развития стратегического управления оздоровлением экономики несостоятельных сельскохозяйственных организаций;

- разработаны организационно-методические рекомендации и информационные аспекты совершенствования стратегического управления оздоровлением экономики несостоятельных сельскохозяйственных организаций.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования разработанных рекомендаций по организации и развитию стратегического управления оздоровлением экономики в сельскохозяйственных организациях. Практическое применение полученных результатов позволит: создать в сельскохозяйственных организациях эффективную систему стратегического управления преодоления несостоятельности и оздоровления их экономики; обеспечить комплексный подход к разработке и осуществлению стратегий развития сельскохозяйственного производства и агробизнеса, а также к оптимизации структуры, экономического механизма и эффективного использования производственно-коммерческого потенциала организаций.

Апробация результатов исследования. Результаты исследования представлялись в форме научных докладов, рекомендаций и получили положительную оценку на научно-производственных и научно-методических конференциях Ижевской государственной сельскохозяйственной академии (2003 – 2006 гг.), Удмуртской ТИПБ (2004г.). Часть научных рекомендаций использованы при разработках хоздоговорных тем № 64, 2/23, 2/25 Министерства сельского хозяйства и продовольствия Удмуртской Республики. Теоретические положения и методические аспекты диссертации могут быть использованы в учебном процессе подготовки и повышения квалификации специалистов экономического профиля. По теме диссертации опубликовано 10 научных работ общим объемом 2,41 п.л., в том числе авторских 2,09 п.л.

Объем и структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений (11). Основное содержание работы изложено на 147 страницах машинописного текста, содержит 13 таблиц, 14 схем и рисунков.

Во введении обоснована актуальность темы диссертации, сформулирована суть проблемы, определены цель и задачи исследования, раскрыта научная новизна и практическая значимость научных результатов.

В первой главе – «Теоретические и методологические положения стратегического управления сельским хозяйством в условиях несостоятельности организаций» - обоснованы положения, определяющие содержание, факторы несостоятельности и методологические аспекты стратегического управления несостоятельными сельскохозяйственными организациями.

Во второй главе – «Анализ причин несостоятельности и направления развития стратегического управления деятельностью сельскохозяйственных организаций» - исследованы причины и механизмы несостоятельности сельскохо-

зяйственных организаций, определены основные направления развития стратегического управления их деятельностью.

В третьей главе – «Организационно-методические и информационные аспекты стратегического управления деятельностью несостоятельных сельскохозяйственных организаций» - разработаны рекомендации по развитию свойств предпринимательской деятельности, системы экономической информационной технологии и реструктуризации организаций как факторы повышения эффективности стратегического управления оздоровлением экономики несостоятельных хозяйствующих субъектов.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнено экономическое содержание понятия «несостоятельность организации», систематизированы факторы и раскрыт механизм несостоятельности сельскохозяйственных экономических субъектов. Массовая несостоятельность российских сельскохозяйственных предприятий, являющаяся своеобразным проявлением кризиса системных преобразований в стране и существенным фактором, ухудшающим социально-экономическую обстановку, требует глубокого осмысления, как с теоретической, так и с практической точки зрения. Внешней формой несостоятельности предприятия является неплатежеспособность, то есть его неспособность своевременно расплачиваться по своим финансовым обязательствам. Проведенный анализ показал, что кредиторская задолженность сельскохозяйственных организаций Удмуртской Республики по состоянию 01.01.2005 года составила 2238,5 млн.руб. (что составляет 43,2 % по отношению к сумме валовой продукции этих организаций), а дебиторская задолженность – 548,0 млн.руб. Платежеспособность и финансовое состояние сельскохозяйственных организаций характеризуют данные таблицы 1.

Таблица 1

Динамика коэффициентов платежеспособности и финансового состояния сельскохозяйственных организаций (на 01.01.2005г.)

Коэффициенты	На начало года	На конец года	Нормальное ограничение
Абсолютной ликвидности	0,11	0,07	$\geq 0,2 \div 0,5$
Покрытия (текущей ликвидности)	1,7	2,01	≥ 2
Быстрой ликвидности (промежуточной или краткосрочной)	0,32	0,29	≥ 1
Автономии (независимости)	0,69	0,68	$\geq 0,5$
Соотношения заемных и собственных средств	0,45	0,46	≤ 1
Маневренности	0,26	0,32	$\geq 0,5$
Обеспеченности собственными источниками финансирования	0,51	0,59	$\geq 0,1$
Соотношения собственных и привлеченных средств	2,25	2,15	≥ 1
Финансовой зависимости	1,45	1,48	$\leq 1,25$

В целом организации не имеют платежных возможностей полного погашения даже краткосрочных обязательств за счет наиболее ликвидных средств, а лишь возможность их покрытия только на 29% за счет суммы наиболее ликвидных и быстрореализуемых активов. Коэффициент маневренности (0,32) находится на уровне ниже критического, по сравнению с нормальным ограничением. Организации не имеют возможности свободного финансового маневрирования, так как доля собственных средств, инвестированных в наиболее мобильные активы, значительно ниже критического уровня. Кажется, что организации достаточно хорошо обеспечены собственными источниками финансирования, но здесь скрыты инфляционные процессы и необоснованность оценки стоимости основных средств (техники, зданий, сооружений и др.), то есть без учета реального уровня их физического износа. Финансовая зависимость организаций намного выше критического уровня и имеет тенденцию к росту. Критическое финансовое состояние организаций подтверждается также абсолютными показателями, рассчитанными в диссертации.

Внутренним содержанием несостоятельности в нормальной рыночной экономике является степень эффективности производства и бизнеса ниже определенного уровня. Так, за годы перехода на рыночные механизмы хозяйствования в аграрном секторе Удмуртской Республики поголовье крупного рогатого скота уменьшилось на 35,2 %, свиней – 43,1 %, птицы – 48%. Производство зерна в сельскохозяйственных организациях сократилось на 52,6%, молока – 16 %, мяса – 34 %. Общий объем валовой продукции во всех категориях хозяйств снизился на 37 %. Удельный вес убыточных сельскохозяйственных организаций в Удмуртской Республике на 01.01.2005 года составил 34,2 %.

В целом по России доля отрасли сельского хозяйства в валовом внутреннем продукте страны сократилась с 16,4 до 7,1%. Таким образом, несостоятельность – это такая степень неэффективности предпринимательской деятельности, при которой объемы генерируемых денежных средств, а также накопленных за весь период существования бизнеса ликвидных активов организации недостаточны для удовлетворения всех внешних требований и внутренних потребностей эффективного развития. Несостоятельность сельскохозяйственных организаций зависит от внешних и внутренних факторов. К внешним относятся факторы, которые не зависят или слабо зависят от внутренней организации и управления экономическим субъектом и в целях предупреждения банкротства предприятие на них повлиять не может. Внутренние факторы напрямую связаны с организацией и качеством управления предприятием. В диссертации систематизированы факторы и причины приводящие к несостоятельности сельскохозяйственные организации.

В зависимости от причин возникновения следует отличать внесистемную и системную несостоятельность. Внесистемная несостоятельность в стабильной рыночной экономике носит исключительный характер и является следствием неправильных управленческих действий менеджеров, не сумевших приспособить организационно-экономический механизм управления предприятия к изменившимся требованиям внешней среды.

Системная несостоятельность порождена нестабильностью и неустойчивостью самой экономической системы и является следствием комплексной ее перестройки. Для диагностики системной и внесистемной несостоятельности организаций в диссертации предложен комплекс методов и показателей оценки (факторный, матричный, графический, индексный, коэффициентный, интегральный).

В целом общий механизм возникновения несостоятельности и убыточности сельскохозяйственных предприятий выглядит следующим образом. С одной стороны, под влиянием макроэкономических изменений, связанных с осуществлением рыночных преобразований, произошло значительное снижение объемов производства продукции, что привело к такому же падению доходов предприятий. С другой стороны, расходы предприятий, размеры которых в значительной степени зависят от процессов, происходящих на микроуровне, существенно возросли. Кроме того, произошло сокращение общего объема внутреннего рынка вследствие падения платежеспособного спроса со стороны, как населения, так и государства. Известно, что основной движущей силой общественного и экономического развития являются экономические интересы собственников. Поэтому для развития аграрной экономики в современных условиях основополагающими становятся вопросы задействования экономических интересов собственников предприятий и их работников, а также решение проблем управления эффективностью производственной и предпринимательской деятельности сельскохозяйственных организаций путем повышения эффективности менеджмента и внедрения ресурсосберегающих технологий.

2. Обосновано содержание процесса стратегического управления экономическим оздоровлением несостоятельных сельскохозяйственных организаций. Одним из обязательных условий выхода из сложившегося кризиса, наряду с активным использованием преимуществ рыночной экономики, является реализация возможности экономического оздоровления сельскохозяйственных товаропроизводителей, которая активно пропагандируется государственными органами власти в настоящее время и которую пытаются осуществлять в соответствии с принятой национальной приоритетной программой развития сельского хозяйства в России. Реализация данной программы, наряду с объявленной государственной помощью сельскохозяйственным товаропроизводителям, требует осуществления комплекса мер: организационных (совершенствование структуры управления и состава внутривладельческих подразделений, улучшение организации труда, изменение структуры производства и специализации предприятий, организация новых производств и др.); технологических (совершенствование технологии производства, системы севооборотов, структуры посевных площадей, улучшение работы по семеноводству сельскохозяйственных культур и селекционно-племенной системе в животноводстве и др.); инвестиционных (техническое перевооружение, модернизация, реконструкция и расширение производственных мощностей); экономических (освоение более совершенных форм внутривладельческого расчета, поиск выгодных рынков сбыта, стимулирование трудовой активности, привлечение внешних источни-

ков для расширения производства). Решение этих мероприятий возможно на базе учета внутренних возможностей организаций и состояния их внешней среды. Но все же причины несостоятельности подавляющего большинства организаций кроются во внутренней форме предприятий. Под внутренней формой предприятия необходимо понимать способ организации всех элементов хозяйствующего субъекта. Оптимизации связей между этими элементами для достижения эффективности производственно-предпринимательской деятельности сельскохозяйственной организации может обеспечиваться путем внедрения современного стратегического управления.

Сущность стратегического управления развитием деятельности сельскохозяйственных организаций состоит в эффективном использовании производственно-финансового потенциала путем разработки и реализации различных стратегий и стратегического плана для достижения целей хозяйствующего субъекта в условиях риска, неопределенности и нестабильного состояния внутренней и внешней среды. Направляющими долгосрочными ориентирами стратегического управления являются стратегии, представляющие собой обобщенные модели действий для достижения поставленных целей организации по снабжению, подготовке производства, производству продукции, мониторингу, маркетингу и сбыту продукции. В этой связи возникает некая иерархия управленческих решений. В диссертации разработана модель иерархических уровней управления и стратегических управленческих решений в сельскохозяйственной организации.

По мнению автора, процесс стратегического управления необходимо начинать с определения деятельности организации с учетом внешних потребностей и внутренних нужд на произведенную продукцию. Далее формируется философия и миссия организации, осуществляется постановка стратегических целей по трем уровням управления в организации. Так как процесс стратегического управления является непрерывным (путем осуществления целенаправленной деятельности руководителей, менеджеров и специалистов по стратегическому планированию, анализу, распределению ресурсов, контролю за достижением стратегических целей и задач организации), то цикл его является замкнутым. На последней стадии осуществляется сравнение достигнутых результатов с запланированными, контроль и регулирование предшествующих этапов и стадий (рис.1).

Для реализации скоординированного стратегического плана развития сельского хозяйства необходимо управление множеством стратегий (маркетинговой, кадровой, организационной, финансовой, производственной, продуктовой, сбытовой, действий в условиях неопределенности и рисков и др.), которые должны привести к конечным хозяйственным и экономическим результатам, свидетельствующим о достижении поставленных целей. Особую актуальность для сельскохозяйственных организаций представляют маркетинговая и финансовая стратегии, а также стратегия действий в условиях неопределенности и риска, без которых невозможно представить дальнейшее развитие их деятельности.



Рис. 1. Содержание процесса стратегического управления деятельностью сельскохозяйственной организации

Указанные стратегии тесно связаны с другими стратегиями и только в единстве, в неразрывной связи всех стратегий можно достичь решения стратегических целей и задач развития организации. В диссертации определена структура стратегий (видение, цели, критерии, задачи, средства, факторы риска и форс-мажора и меры по нейтрализации этих факторов) и их состав, которые обоснованы с точки зрения целесообразности и возможности реализации во времени и пространственных границах стратегического управления экономическим оздоровлением сельскохозяйственных организаций. Эти вопросы решаются путем полного и взаимосвязанного осуществления всех функций стратегического управления в каждой конкретной организации.

3. Определены направления развития стратегического управления экономическим оздоровлением несостоятельных сельскохозяйственных организаций. Устойчивость системы производства сельскохозяйственной продукции и ее продажи является важнейшим условием обеспечения нормального финансового состояния и платежеспособности сельскохозяйственных организаций, преодоления состояния несостоятельности. Проблема устойчивости развития основывается на следующих допущениях: возможности производства

продукции и ее продажи в соответствии с потребностями сельскохозяйственной организации в доходах; учет ограничений, накладываемых на способность агробизнеса удовлетворять имеющиеся и предстоящие потребности сельскохозяйственной организации. Из такого понимания устойчивого развития можно определить основные стратегические задачи развития несостоятельных сельскохозяйственных организаций и финансового их оздоровления (рис. 2.).

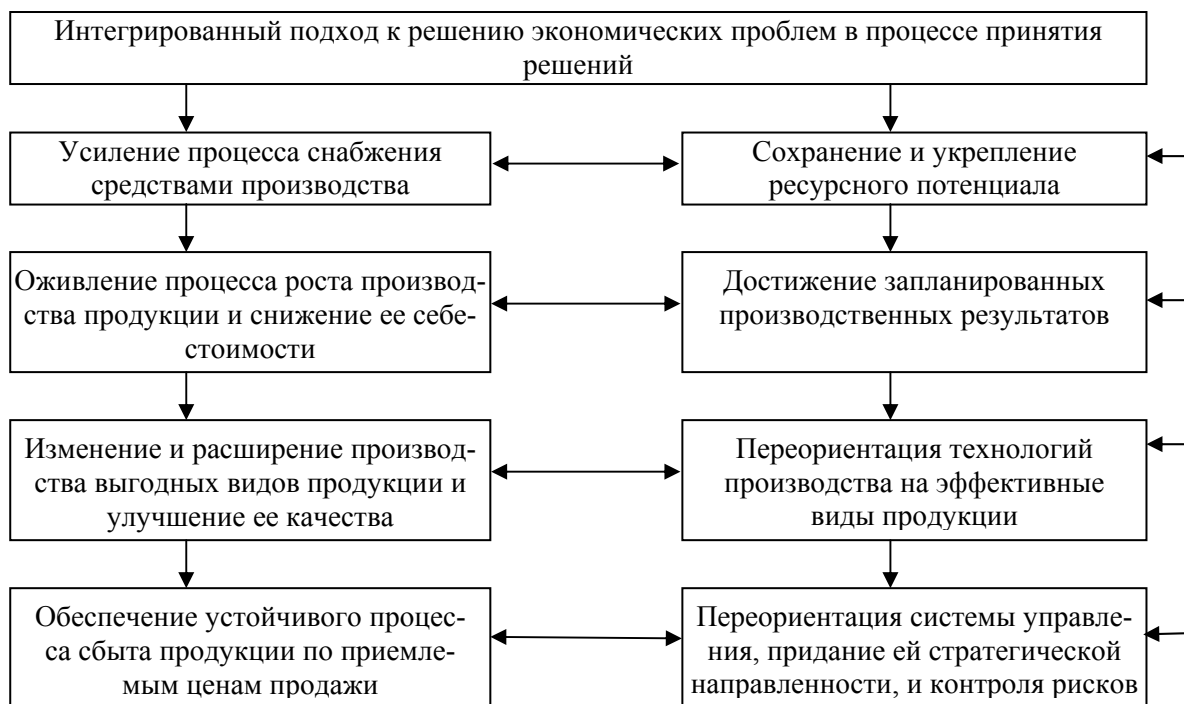


Рис. 2. Стратегические задачи устойчивости развития сельскохозяйственной организации

Эти стратегические задачи могут быть успешно решены при совершенствовании организационно-экономического механизма стратегического управления деятельностью сельскохозяйственных организаций. Элементами совершенствования указанного механизма являются: всемерное содействие и целенаправленная работа по созданию интегрированных систем в агропромышленном производстве преимущественно кооперативного типа; совершенствование механизма государственной поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей с учетом качественных показателей производства и его эффективности; формирование и совершенствование системы целевого мониторинга на рынке сельскохозяйственной продукции и продовольствия, обеспечение доступности информации о конъюнктуре рынка для сельскохозяйственных предприятий; создание государственной и региональной нормативно-правовой базы сбыта сельскохозяйственной продукции и интервенции на продовольственном рынке.

Современная экономическая ситуация сельскохозяйственных организаций требует принципиально новой концепции организации государственного регулирования мер, являющихся самостоятельной функцией государственного стратегического управления. К ним относятся: рациональное использование бюджетных средств, дотаций и кредитных ресурсов; осуществление мероприя-

тий по поддержанию ценового паритета между сельским хозяйством и другими отраслями; проведение эффективной налоговой и кредитно-финансовой политики; формирование федеральных и региональных фондов запасов сельскохозяйственной продукции; обеспечение маркетингового обслуживания сельскохозяйственных товаропроизводителей и сферы сервисного обслуживания; осуществление эффективной инвестиционной и институциональной политики.

Кроме государственного регулирования, развитие сельскохозяйственных организаций и оздоровление их финансового состояния зависит от внутренней мобилизации потенциальных возможностей собственного производства. Для этого потребуется введение соответствующей системы как оперативного, тактического, так и стратегического планирования, базирующегося преимущественно на индикативных методах. В условиях рыночных отношений наиболее эффективным методом внутрихозяйственного индикативного регулирования являются разработка и осуществление целевых программ путем усиления роли инструментария стратегического управления и укрепления взаимосвязи между всеми его функциями в сельскохозяйственных организациях (табл. 2).

Таблица 2

Структура внутрихозяйственной стратегической целевой программы стабилизации деятельности и финансового оздоровления сельскохозяйственной организации

Цели программы	Разделы программы	Первоочередные антикризисные меры, подлежащие последовательной реализации
1. Вывод экономики организации из кризисного состояния. 2. Обеспечение устойчивого роста производства сельскохозяйственной продукции. 3. Повышение экономической эффективности всех видов деятельности сельскохозяйственной организации. 4. Осуществление обновления основных фондов и устойчивого пополнения оборотных средств организации. 5. Постепенное улучшение социальных вопросов внутри организации.	1. Мероприятия по стабилизации и развитию производства	1.1. Растениеводства. 1.2. Животноводства. 1.3. Промышленного производства. 1.4. Вспомогательных производств. 1.5. Обслуживающих производств и хозяйств.
	2. Мероприятия по развитию реструктуризации предприятия и его системы управления	2.1. Создание центров затрат. 2.2. Создание производственных центров прибыли. 2.3. Создание производственных центров инвестиций. 2.4. Изменение структуры управления путем оптимального сочетания его централизации и децентрализации. 2.5. Организация маркетинговой службы и мониторинга рынков сбыта сельскохозяйственной продукции.
	3. Развитие инвестиционной деятельности	3.1. В сфере снабжения (заготовления) средств производства и обслуживания.
	4. Развитие политики функций управления и нормативно - правового обеспечения	4.1. Учетная политика организации. 4.2. Политика контроля и аудита хозяйственной деятельности. 4.3. Научно-техническая и инновационная политика. 4.4. Внешнеэкономическая политика. 4.5. Политика охраны окружающей среды и кадровая политика.
Социально – экономические результаты реализации программы		

Одно из преимуществ стратегического программно-целевого подхода к развитию сельскохозяйственного производства и финансовому оздоровлению несостоятельных организаций состоит в том, что целевая программа разрабатывается на комплексной, системной основе. Другое направление развития сельскохозяйственного производства и финансового оздоровления несостоятельных организаций – это институциональное их реформирование. Развитие кооперативов сельскохозяйственных товаропроизводителей является наиболее оптимальной формой при рыночной интеграции.

Являясь учредителями или членами кооператива, сельскохозяйственные товаропроизводители получают право перерабатывать свою продукцию на условиях, установленных ими самими, самостоятельно распоряжаются полученным доходом, избегая дополнительного налогообложения, а также дополнительных затрат. Механизм организационно-экономических взаимоотношений между учредителями кооператива должен строиться на следующих принципах: коллегиальное принятие решения по ценам на сырье, поставляемое на переработку; сельскохозяйственные товаропроизводители должны стабильно поставлять необходимый объем произведенного сырья для переработки; обеспечение в приемлемые сроки возврата денежных средств от реализации конечной готовой продукции всем участникам кооператива; коллегиальное принятие решения по распределению дополнительной прибыли, которую члены кооператива, по согласованию между собой, могут направить на развитие любого звена кооператива, в том числе на развитие материально-технической базы производства сельскохозяйственной продукции.

Дополнительный эффект от кооперации заключается в следующем: увеличение доли производителей сельскохозяйственной продукции в конечной цене продуктов переработки; синергический эффект как результат взаимодействия и согласованной деятельности структурных звеньев кооператива; сохранение крупных сельскохозяйственных товаропроизводителей за счет выделения части прибыли на развитие материально-технической базы; усиление возможностей получения долгосрочных банковских кредитов на развитие деятельности кооператива; осуществление вертикальной интеграции процесса производства, закупок, переработки, хранения и продажи готовой продукции (рис.3).

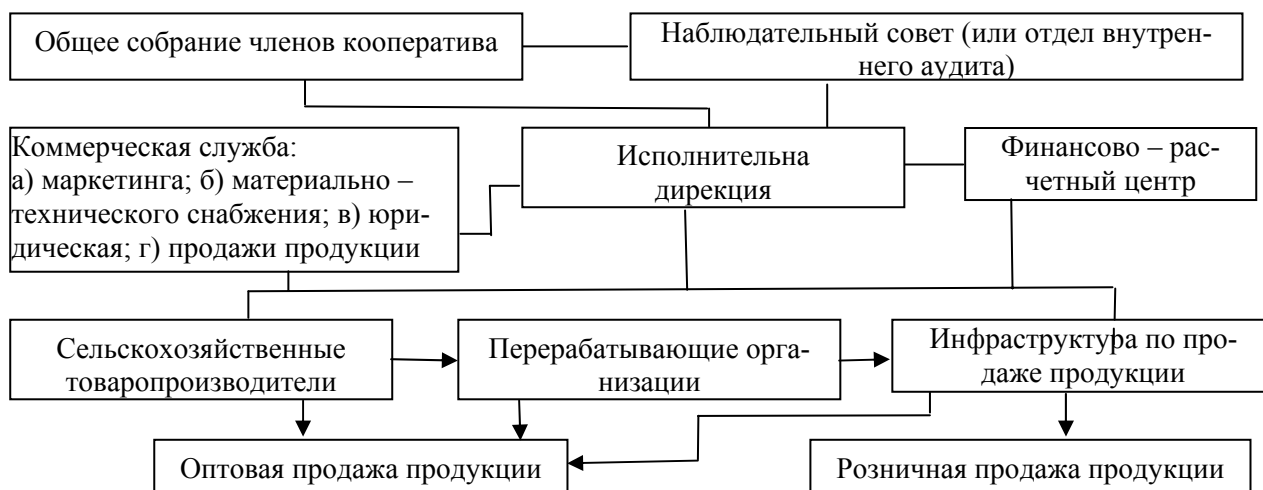


Рис. 3. Модель сельскохозяйственного потребительского кооператива по производству и переработке сельскохозяйственной продукции

Ключевым вопросом экономического оздоровления несостоятельных предприятий является рациональная организация их производственной деятельности, которая включает систему мер рационального использования производственных ресурсов – земли, рабочей силы, орудий и предметов труда, а также установление пропорциональности и ритмичности взаимодействия всех частей организации с целью обеспечения максимального выхода высококачественной продукции при минимальных затратах труда и средств на ее единицу. С учетом ниже указанных предпосылок, условий, требований и задач организации производства, а также реального набора его факторов можно принимать обоснованное решение об изменении структуры производства продукции в конкретной сельскохозяйственной организации (табл.3).

В системе стратегического управления для финансового оздоровления и эффективного развития несостоятельных предприятий особое место занимает стратегическое планирование.

Таблица 3

Условия, требования и задачи рациональной организации производства сельскохозяйственной продукции

Предпосылки рациональной организации производства	Условия, требования и задачи, которые необходимо решать в процессе рациональной организации производства
1.Естественные предпосылки	Условия функционирования сельскохозяйственного производства в природной среде: годовые осадки; температура и климат по месяцам года; размер, конфигурация, рельеф и размещение земельных угодий; высота стояния грунтовых вод и водный баланс.
2.Экономические предпосылки	Формируются под воздействием внешних факторов: уровень цен на сельскохозяйственную продукцию; соотношение цен на разные виды продовольствия и промышленные товары; инфляция; финансовая поддержка государства; система налогообложения.
3.Экологические предпосылки	Борьба с эрозией почв, загрязнением водных ресурсов; охрана животного и растительного мира, воздушного бассейна; производство экологически чистой продукции.
4.Субъективные предпосылки	Зависят от профессионального уровня и качества работы руководителя и менеджеров. Предпринимательский подход к решению конкретных производственных ситуаций.
5.Предпосылки обеспеченности рабочей силой	Здесь имеет значение образовательная, квалификационная, возрастная структура трудовых ресурсов предприятия.
6.Структурные и технологические предпосылки	Создание оптимальной структуры производства и установление взаимосвязи между ними. Главные сферы производства - земледелие и животноводство должны функционировать как единая циклическая система.
7.Предпосылки решения организационных задач	Организация материально-технической подготовки производства. Планирование (оперативное, годовое, стратегическое). Организация труда и его оплаты. Организация обслуживания производства. Организация контроля процесса производства, сбыта продукции и распределения финансовых средств предприятия.

Стратегический план необходимо разрабатывать с учетом всех важнейших элементов деятельности предприятия, каждый из которых должен подвергаться углубленному исследованию с использованием натуральных и стоимостных показателей. Разработка стратегического плана развития сельскохозяйственной организации требует выполнения четкой последовательности этапов

работ и сопоставимости между отдельными элементами. Для этого предлагается модель алгоритма стратегического планирования развития сельскохозяйственной организации (рис. 4).

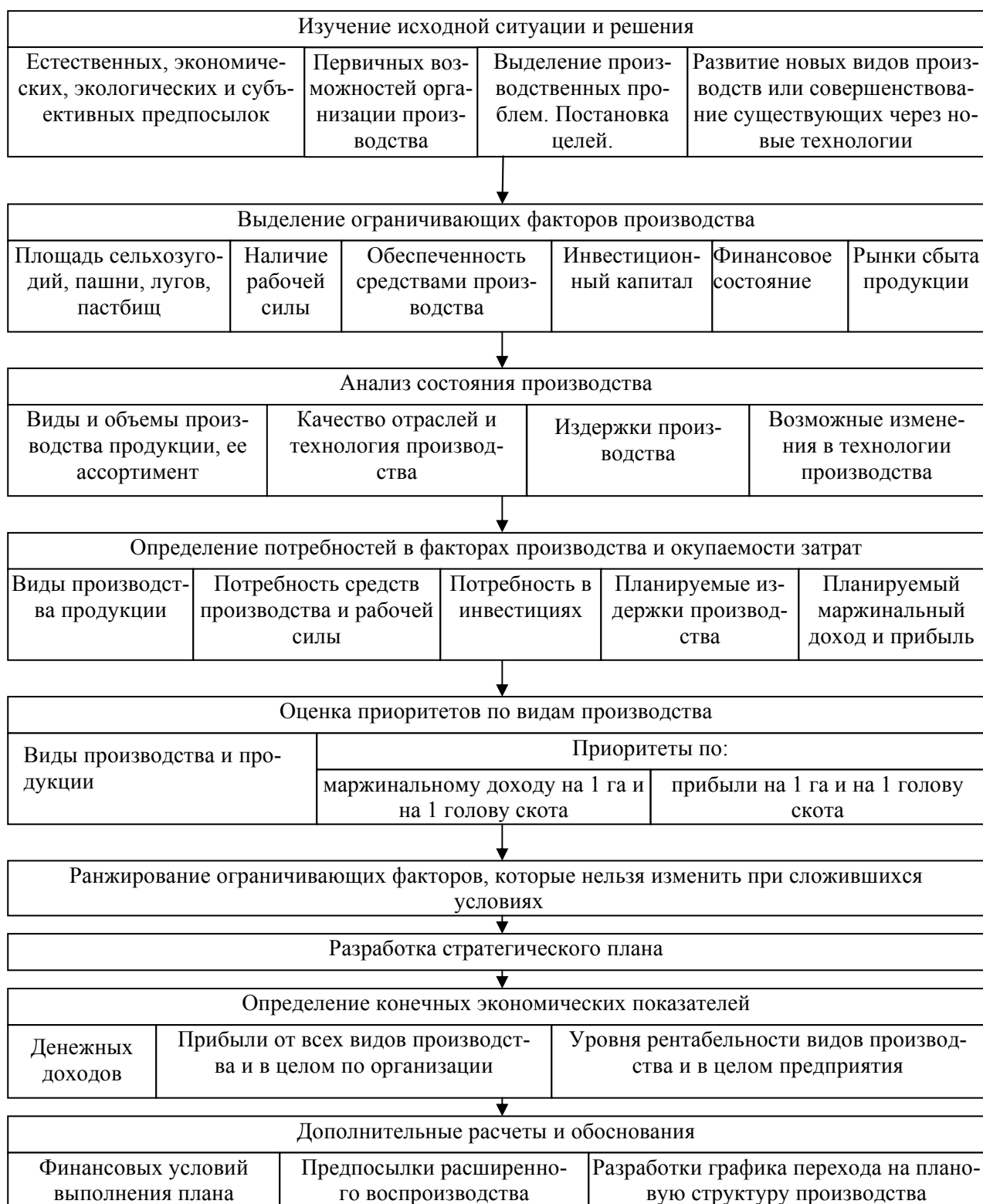


Рис. 4. Алгоритм стратегического планирования развития сельскохозяйственной организации

4. Разработаны рекомендации по формированию свойств предпринимательской деятельности в системе стратегического управления сельскохозяйственной организацией. Одним из важнейших условий преодоления несостоятельности сельскохозяйственных организаций в современных рыночных отношениях является развитие предпринимательских способностей, позволяющих избавиться от неплатежей и обеспечивать предприятие постоянным потоком денежных средств и других оборотных активов для бесперебойного ведения эффективного процесса расширенного воспроизводства. Но предпринимательская деятельность сельскохозяйственной организации зависит от ее конкурентоспособности. Сельскохозяйственная организация в конкурентных условиях должна обладать свойствами организации процесса предпринимательства и необходимой системой управления деятельностью. В конкурентных условиях и неопределенной внешней среде процесс целедостижения сельскохозяйственной организации базируется на ее определенных свойствах (конкурентоспособности) и свойствах системы управления (множественности реакций). Успешность в конкурентной борьбе выступает мерой использования потенциала, который определяется уровнем развития свойств организации и ее системы управления. Собственно свойство «конкурентоспособность» состоит из двух главных частей: адаптивности и инновационности. Адаптивность организации – это свойство приспособляемости, как форма отношений организации с внешней средой, как процесс внутриорганизационной перестройки. В свою очередь, инновационность будем представлять как способность обновляться, как внутриорганизационные процессы перестройки по критериям: ритмичность, технологичность, минимальная себестоимость. Стратегическое управление организацией, основанное на формировании конкретных свойств, может быть представлено следующим образом (рис. 5).

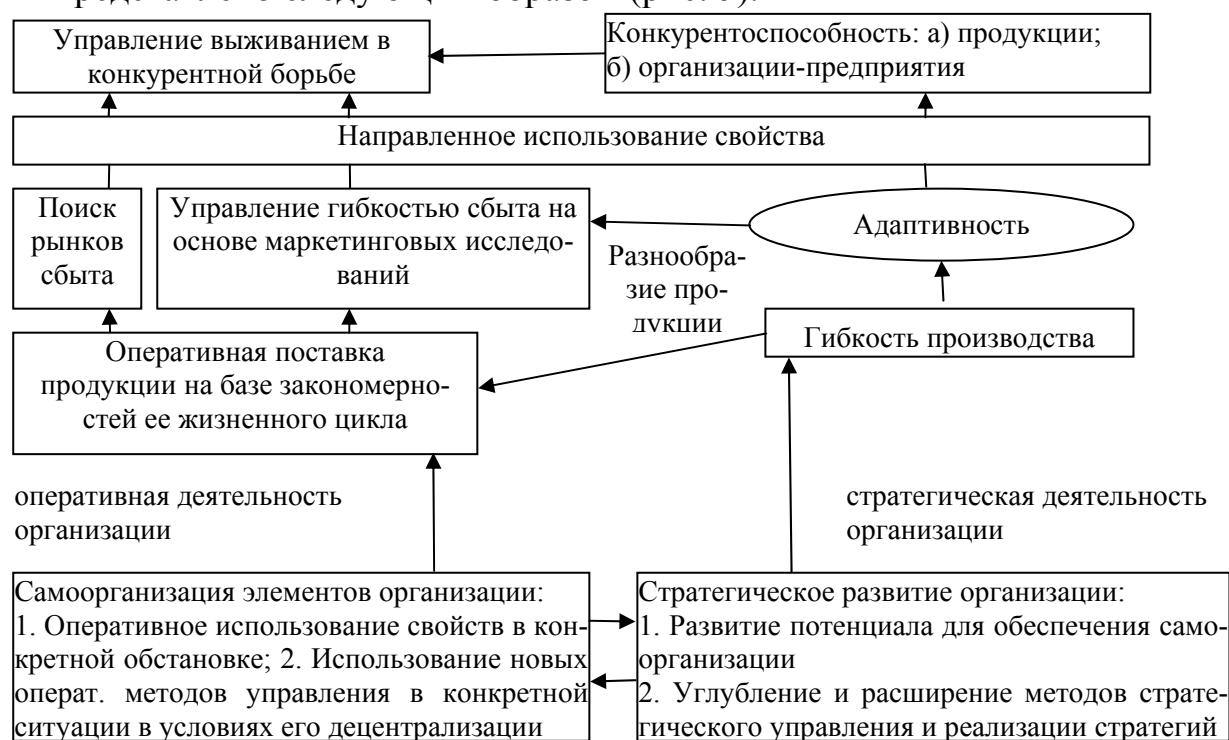


Рис. 5. Оптимизация сочетания оперативного и стратегического управления организацией в условиях неопределенности конкурентной среды

Развитие элементов организации до уровня самостоятельного принятия решений в неопределенной внешней среде – это необходимость обеспечения выживаемости предприятия. С другой стороны, организация как целостность, как объект целенаправленного развития во внешней среде должна обладать определенными атрибутами. В этой связи стратегическое управление организацией такого рода (целостного объекта) приобретает иную, отличную от традиционной, форму. Другими словами, управление становится системным, так как его процесс оптимально сочетает методы оперативного и стратегического управления. Системное управление развитием организации может быть представлено следующей последовательностью формируемых свойств: системная гибкость; системная адаптивность; системная конкурентоспособность.

Задачи стратегической и оперативной деятельности можно разделить следующим образом. Стратегическая деятельность должна быть ориентирована, во-первых, на развитие потенциала для обеспечения самоорганизации и, во-вторых, на углубление и расширение методов управления организацией.

Оперативная деятельность в этих условиях, опирающаяся на самоорганизацию ее элементов и подразделений, нацеливается на оперативное (ситуационное) использование свойства в конкурентной обстановке. Разнообразие производимой продукции определяется уровнем гибкости производства. Конкретизация произведенной продукции определяется на базе маркетинговых исследований рынков сбыта.

5. Обоснованы предложения по реструктуризации организаций как фактора повышения эффективности стратегического управления сельскохозяйственным производством. Реструктуризация – это структурная перестройка в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия, заключающаяся в создании комплекса центров ответственности на основе разделения, соединения, ликвидации действующих и организации новых структурных подразделений. Возможные формы реструктуризации отдельных предприятий включают в себя ряд последовательных действий от мотивации реструктуризации и формирования стратегии до реализации конкретных планов и программ с обеспечением соответствующего контроля и корректировки проводимых мероприятий (табл. 4).

Как известно, одна из главных функций производственного или коммерческого расчета – создавать прибыль, а другая – распределять доход, благодаря которому становится возможным необходимое потребление. В этой связи представляется, что становление позитивных внутрихозяйственных отношений может развиваться по трем направлениям: формирование отношений как хозяйственного сознания; проведение реструктуризации как формы коммерческого управления; создание центров ответственности как субъектов хозяйственных отношений в экономической жизни организации. На основании имеющихся результатов исследований можно утверждать, что разработка и широкая реализация программ реструктуризации на базе внедрения принципов хозяйственного расчета должна привести к перелому негативных тенденций в деятельности сельскохозяйственных предприятий и в целом агроэкономике.

Сравнительная оценка вариантов реструктуризации сельскохозяйственных предприятий по видам внутрихозяйственных взаимосвязей деятельности подразделений

Характеристики	Варианты реструктуризации	
	1.Отдельное подразделение данного предприятия	2.Подразделение с внешними участниками непрофильного направления деятельности (простое товарищество; крестьянское хозяйство; арендатор)
Сильные стороны (достоинства)	- наличие сформированного потенциала производства; - собственная культура производства; - расположение в одном населенном пункте	- высокая финансовая культура, возможность перенесения ее на подразделения; - наличие источника финансирования; - возможность трансформации в структурное подразделение
Слабые стороны (недостатки)	- отсутствие стратегического инвестора; - отсутствие стабильного финансирования; - высокие затраты производства	- слабая совместимость финансовых и производственных составляющих успеха; - наличие противоречий в конечных целях и результатах
Неблагоприятные факторы (опасности)	- наличие сильной конкуренции производителей продукции; - слабое обеспечение сбыта и снабжения средствами обращения	- зависимость от внешнего инвестора; - трудности организации эффективного менеджмента
Благоприятные факторы (возможности)	- растущий объем производства продукции предприятия; - минимизация затрат на производство продукции	- потребность и необходимость внешних организаций вкладывать деньги в производство; - появление оборотных средств
Стратегия реструктуризации	- повышение конкурентоспособности продукции; - совершенствование менеджмента и внутрихозяйственных экономических отношений	- повышение конкурентоспособности бизнеса; - повышение инвестиционной привлекательности организации

При реструктуризации организации особое значение приобретает: децентрализация управления производством и совершенствование хозрасчетных отношений; определение организационной структуры экономического субъекта и формирование центров ответственности (хозрасчетных подразделений).

В сельскохозяйственных организациях приоритетными направлениями формирования центров ответственности могут быть организация внутри хозяйства различных коллективных форм труда и его оплаты, самостоятельных подразделений: на принципах внутрихозяйственной кооперации (кооперация имущественных и земельных паев), внутрихозяйственной аренды; коллективные и семейные подряды; простое товарищество и другие (рис. 6).

Следует отметить также, что в сельскохозяйственных организациях центры ответственности целесообразно подразделять, исходя из поставленных перед ними производственных задач и выполняемых ими функций, на: производственные (занимаются производством продукции растениеводства, животноводства и промышленного производства; к ним относятся хозрасчетные брига-

ды, звенья, фермы, цеха); вспомогательные (занимаются выполнением работ и оказанием услуг вспомогательных производств – машинно-тракторный парк, автотранспортное хозяйство, ремонтные мастерские, строительные бригады и т.п.); обслуживающие (обслуживающие производства и хозяйства); административно-управленческие (отделы маркетинга, снабжения, аудиторские и юридические службы хозяйств и др.).



Рис. 6. Модель организации центров ответственности и управления ими в сельскохозяйственном предприятии

Оплата труда за конечные результаты и в целом эффективность деятельности всех центров в основном зависит от эффективности деятельности производственных центров ответственности растениеводства и животноводства. Поэтому все усилия других центров, особенно административно – управленческих в реализации стратегии, должны быть направлены на всемерное повышение эффективности производства продукции растениеводства и животноводства.

При организации центров ответственности важное значение имеет разработка методологии трансфертного ценообразования как инструмента оценки деятельности центров ответственности и трудовых коллективов подразделений сельскохозяйственных экономических субъектов. Трудовые коллективы при внутрихозяйственной кооперации (или аренде, подряде и т.д.), строго соблюдая принципы купли-продажи внутри хозяйства, должны иметь право на получение определенной части прибавочного продукта в виде прибыли подразделения. В то же время определенная часть прибыли от реализации продукции должна оставаться у организации для формирования специальных фондов, погашения не-

предвиденных расходов, платежей в бюджет и внебюджетные фонды и т.д. Таким образом, внутрихозяйственные трансфертные (договорные) цены (C_T) должны быть выше технологической (бригадной, фермской, цеховой) себестоимости продукции и ниже ее цены реализации (C_p) на сторону. При расчете трансфертных цен, кроме выше указанного, в составляемой модели целесообразно учитывать трудоемкость, качество и доходность произведенной продукции: 1. $C_T = C_p \times (Y_{oz} : 100)$, где Y_{oz} – удельный вес основных (технологических) затрат в структуре нормативной себестоимости единицы данной продукции, % (табл. 5).

2. $C_T = C_{бн} \times (1 + K_p)$, где K_p – коэффициент рентабельности данной продукции; $C_{бн}$ – нормативная бригадная (технологическая) себестоимость 1ц данной продукции, руб.

Таблица 5

Расчет трансфертных цен на основные виды производства продукции в СХПК им. Мичурина Вавожского района Удмуртской Республики (2005 г.)

Виды продукции	Продажная цена 1 ц продукции (C_p), руб.	Коэффициент основных затрат в нормативной себестоимости 1 ц продукции ($Y_{oz} : 100$)	Трансфертная цена 1 ц, руб.
Зерно	157	0,794	125
Картофель	301	0,613	184
Молоко	426	0,693	295
Мясо КРС	2373	0,740	1756

Предлагаемые методы расчета трансфертных цен позволяют заинтересовать трудовые коллективы подразделений в производстве как товарных, так и нетоварных видов продукции, а также оптимально определить границы разделения прибыли между хозяйством и его подразделениями (центрами) с учетом реального вклада в деятельность каждой стороны.

6. Разработаны рекомендации по совершенствованию контроля устойчивости и эффективности стратегического управления оздоровлением экономики сельскохозяйственной организации.

Процесс сельскохозяйственного производства в несостоятельных сельскохозяйственных организациях требует постоянного контроля и анализа по модели управления «затраты – выпуск – результат» для принятия оперативных, тактических и стратегических управленческих решений с целью повышения эффективности деятельности организаций. Ключевыми элементами контроля и анализа соотношения «затраты – выпуск – результат» выступают маржинальный доход, порог рентабельности (точка безубыточности), производственный леверидж и маржинальный запас прочности.

Использование механизма производственного левериджа, целенаправленное управление постоянными и переменными затратами, оперативное изменение их соотношения при меняющихся условиях хозяйствования позволит увеличить потенциал формирования прибыли предприятия. Вместе с тем, приведенные аспекты методики контроля и анализа эффективности производства и продажи сельскохозяйственной продукции требуют определенной степени совершенствования. Прежде всего такой контроль и анализ по модели управления «затраты – выпуск – результат», по мнению автора, необходимо проводить не только

в целом по предприятию на последней стадии процесса воспроизводства, т.е. продажи, но и по центрам ответственности на производственной стадии их деятельности с целью оценки эффективности работы каждого хозяйственного подразделения и принятия решений по регулированию хозяйственных процессов. Для этого предлагается все производственные затраты в планировании и учете подразделять на: прямые (ПР); переменные (ПЗ); условно-переменные (УПЗ); смешанные (СЗ); постоянные (ПОЗ). В данном случае валовая продукция (ВП) каждого подразделения определяется в оценке по трансфертной цене. Приведенная группировка затрат позволяет определять маржинальный доход первый (технологический) по формуле: $МД_1 = ВП - ПЗ - УПЗ$; маржинальный доход второй (то есть в целом подразделения): $МД_2 = ВП - ПЗ - УПЗ - СЗ$; прибыль подразделения: $П = МД_2 - ПОЗ$.

Приведенные методы расчета маржинального дохода и прибыли можно использовать применительно к оценке как деятельности подразделения в целом, так и по отношению к отдельным видам продукции сельского хозяйства. Кроме того, предлагаемая группировка производственных затрат по отношению к объему производства (продукции, работ) позволяет контролировать окупаемость затрат и безубыточный объем производства (t) на любом технологическом (производственном) уровне: $t_1 = ВП \times ПОЗ : МД_1$; $t_2 = ВП \times ПОЗ : МД_2$. В диссертации разработана графическая модель ступенчатости контроля и управления затратами и производственными результатами центров ответственности.

В современных условиях возникает также объективная необходимость реформирования всей системы внутрихозяйственного контроля в сельскохозяйственных организациях и ее трансформации в систему стратегического контроллинга. Контроллинг обобщает в себе понятия самых различных элементов управления, это многогранное понятие, которое гораздо шире понятия формы внутрихозяйственного контроля. Контроллинг далеко не исчерпывается контролем. Поэтому контроллинг можно характеризовать как совокупность интегрированного осуществления функций управления производством с целью увеличения жизненного цикла организации и защиты ее от банкротства. В диссертации разработаны рекомендации по формированию системы стратегического контроллинга и модель информационных связей функций стратегического управления в данной системе. Проблемным вопросом в системе стратегического управления является оценка ее функционирования в сельскохозяйственной организации. Наиболее существенные характеристики стратегического управления, как целостной, многомерной и взаимосвязанной системы, находят свое адекватное отражение через категорию эффективности. Критерии экономической эффективности системы стратегического управления являются категорией качественной. В условиях рыночной экономики критерием для определения экономической эффективности системы управления в производственной сфере может выступать прибыль от управленческой деятельности:

$П_{cy} = (ВП - W_c) \times (У_{нз} : 100)$, где $П_{cy}$ – прибыль от стратегической управленческой деятельности за период, руб.; ВП – валовая продукция организации, руб.;

W_c – полная себестоимость продаж, руб.; $Y_{нз}$ – удельный вес управленческих нормативных затрат в полной себестоимости продаж, %.

Однако данного показателя недостаточно для окончательного суждения по рассматриваемой проблеме. Для оценки эффективности системы стратегического управления экономическим оздоровлением сельскохозяйственной организации предлагается использовать систему следующих показателей: коэффициент рентабельности активов организации (\mathcal{E}_a), коэффициент роста собственного капитала (\mathcal{E}_k), коэффициент эффекта финансового рычага (\mathcal{E}_p). По всем результативным показателям итоговая эффективность стратегического управления (\mathcal{E}_{cy}) рассчитывается по следующей модели: $\mathcal{E}_{cy} = \mathcal{E}_a \times \mathcal{E}_k \times \mathcal{E}_p$.

Эффективность стратегического управления экономическим оздоровлением может подтверждаться получением прибыли от совокупности использования всех ресурсов организации (материальных, трудовых, финансовых). Прибыль, полученная от совокупности использования ресурсов организации, предлагаем назвать «глобальная прибыль». Достижение глобальной прибыли (независимо от ее абсолютной величины) означает наступление финансового оздоровления предприятия и достижения целей и задач стратегического управления оздоровлением хозяйствующего субъекта. Глобальную прибыль организации предлагаем рассчитать по балансу организации на любой отчетный период по формуле: $\Pi_{гл} = (A_k - A_n) \pm (KR_k - KR_n) \pm (KZ_n - KZ_k)$, где $\Pi_{гл}$ – глобальная прибыль организации, руб.; A_k, A_n – итоги актива баланса организации на конец и начало отчетного периода, руб.; KR_k, KR_n – суммы собственного капитала организации на конец и начало отчетного периода, руб.; KZ_n, KZ_k – суммы долгосрочных и краткосрочных кредиторских задолженностей организации на начало и конец отчетного периода, руб.

Для оценки уровня эффективности стратегического управления и, соответственно, оценки экономического оздоровления ранее несостоятельной организации можно ввести следующие ограничения: 1. $\Pi_{гл} < 0$ – означает, что в организации не наступило еще экономическое оздоровление, так как хозяйственно-финансовая деятельность и использование ресурсов хозяйства являются убыточным. 2. $\Pi_{гл} = 0$ – означает, что хозяйственно-финансовая деятельность организации и использование ее ресурсов являются безубыточным. 3. $\Pi_{гл} > 0$ – означает, что хозяйственно-финансовая деятельность организации и использование ее ресурсов являются прибыльным, в целом данный экономический субъект развивается устойчиво.

На основании выше приведенной модели можно рассчитать также глобальный уровень рентабельности (P_a) всего имущества (активов) организации:

$$P_a = \Pi_{гл} : [(A_n + A_k) : 2] \times 100.$$

При этом глобальный эффект стратегического управления экономическим оздоровлением хозяйствующего субъекта определяется:

$$\mathcal{E}_{cy} = \Pi_{гл} \times (Y_{zc} : 100) : 3C,$$

где Y_{zc} – удельный вес затрат на стратегическое управление в структуре затрат обычных видов деятельности организации в отчетном периоде, %; $3C$ – сумма затрат на стратегическое управление организации в отчетном периоде, руб.

Практическое использование предлагаемых методик комплексной оценки эффективности стратегического управления оздоровлением сельскохозяйственных организаций позволит: судить, насколько обосновано были проведены проектные работы по внедрению и функционированию стратегического управления в хозяйстве; определять порог наступления экономического оздоровления и устойчивого развития деятельности экономического субъекта; принимать менеджерам решения по размещению и использованию ресурсов организации, а также решения по стратегии развития предприятия.

ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ ОПУБЛИКОВАНЫ СЛЕДУЮЩИЕ РАБОТЫ:

1. Дилянов Д.В. Развитие стратегического управления экономическим оздоровлением несостоятельных сельскохозяйственных организаций // Социально-экономические и технические системы. – Набережные Челны: Издательство Камская государственная инженерно-экономическая академия: <http://kampi.ru/sets>, 2006. - № 6 – 0,23 п.л.
2. Дилянов Д.В. Оценка эффективности стратегического управления сельскохозяйственным производством // Вестник ИжГСХА. – 2006. - № 2.- 0,23 п.л.
3. Дилянов Д.В. Стратегическое управление центрами ответственности сельскохозяйственной организации // Вестник ИжГСХА. – 2006. - № 2. - 0,5 п.л.
4. Дилянов Д.В., Котлячков О.В., Альматова Н.В., Собин И.Н. Принципы организации и управления центрами ответственности в сельскохозяйственных организациях // Вестник ИжГСХА. – 2004. - № 3. - 0,3 п.л. (автор. 0,2 п.л.).
5. Дилянов Д.В., Владимирова А.В. Управленческие аспекты анализа финансового состояния и оздоровления сельскохозяйственных организаций // Бухгалтерский учет и аудит в системе экономических методов управления: Материалы Всероссийской научно-практической конференции. - Ижевск: ФГОУ ВПО «Ижевская ГСХА». – 2006. – 0,33 п.л. (автор. 0,23 п.л.).
6. Дилянов Д.В., Котлячков О.В., Альматова Н.В. Контроль и многоступенчатый анализ эффективности производства продукции // Молодые ученые в XXI веке: Материалы Всероссийской науч.-практич. конф. молодых ученых и специалистов, 16-17 ноября 2004г. – Ижевск: ФГОУ ВПО «Ижевская ГСХА». – 2005г. – Т.1. - 0,25 п.л. (автор. 0,15 п.л.).
7. Дилянов Д.В. Оценка эффективности управления экономическим оздоровлением птицеводческих организаций // Социально-экономические и технические системы. – Набережные Челны: Издательство Камская государственная инженерно-экономическая академия: <http://kampi.ru/sets>, 2006. - № 8 – 0,27 п.л.
8. Дилянов Д.В., Остаев Г.Я. Стратегические задачи учета издержек производства (обращения) //Перспективы Развития регионов России в XXI ве-

- ке: Материалы межрегиональной научно-практической конференции молодых ученых и специалистов, 8-10 октября 2002г. – Ижевск: ФГОУ ВПО «Ижевская ГСХА». – 2003. – Т.2.- 0,12 п.л. (автор. 0,08 п.л.).
9. Дилянов Д.В. Методы экономического исследования в системе управления // Труды региональной научно-практической конференции «Аграрная наука – состояние и проблемы», Том 1. – Ижевск: ФГОУ ВПО «Ижевская ГСХА». – 2002. – 0,1 п.л.
 10. Дилянов Д.В. Управленческие аспекты при определении условно чистого дохода // Труды региональной научно-практической конференции «Аграрная наука – состояние и проблемы», Том 1. – Ижевск: ФГОУ ВПО «Ижевская ГСХА». – 2002. – 0,1 п.л.