

На правах рукописи



ШАЙНУРОВА ЗИЛЯ МАСФУЛЛИНОВНА

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СЕЛЬСКОГО
ХОЗЯЙСТВА

(на примере Республики Башкортостан)

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 - 2003

Работа выполнена в Ижевской государственной сельскохозяйственной академии

Научный руководитель кандидат экономических наук, профессор
Алборов Ролан Архипович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Осипов Анатолий Константинович;

кандидат экономических наук, доцент
Гоголев Михаил Васильевич

Ведущая организация: Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Башкортостан

Защита состоится «7» марта 2003 г. в «15» часов на заседании межрегионального диссертационного совета ДМ 212.275.04 в Удмуртском государственном университете по адресу: 426037, г. Ижевск, ул. Университетская- 1, корп.4, ауд. 431.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Удмуртского государственного университета

Интересы решены по форме 2001.

Ученый секретарь диссертационного
совета, кандидат экономических наук,
профессор



А.С. Баскин

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Кризисные явления в сельском хозяйстве порождены совокупностью проблем общеэкономического, отраслевого, организационно-экономического и финансового характера.

Острота проблем в условиях неопределенности и риска в сельском хозяйстве имеет, с одной стороны, объективный характер, так как сельскохозяйственное производство зависит от почвенно-климатических условий, использования биологических активов в качестве средств и предметов труда, имеет сезонный характер и остро испытывает недостаток финансовых ресурсов и постоянно противостоит монопольным действиям заготовительных, перерабатывающих, обслуживающих, торговых организаций, поставщиков материально-технических ресурсов. С другой стороны, спад производства и ухудшение социального положения крестьян обусловлено недостаточно организованными системами государственного, муниципального и хозяйственного управления. В послании Президента Российской Федерации В.В.Путина Федеральному Собранию Российской Федерации отмечается, что «Нынешние функции государственного аппарата не приспособлены для решения стратегических задач, а знание чиновниками современной науки управления - это все еще очень большая редкость. Государственный аппарат должен быть эффективным, компетентным и работающим».

Одним из основных условий эффективного развития сельского хозяйства является внедрение и осуществление действенного, эффективно организованного стратегического управления данной отраслью производства, что позволяет преодолеть кризисную ситуацию и обеспечить стабильную тенденцию экономического роста сельскохозяйственного производства. Научные исследования, направленные на теоретическое обоснование сущности и содержания стратегического управления отраслью сельского хозяйства, а также на разработку его организационно-экономических механизмов имеют важное методологическое и практическое значение. Область исследования: 15.42 — стратегическое управление агропромышленным комплексом, предприятиями и отраслями сельского хозяйства.

Состояние изученности проблемы. В последнее время уделяется большое внимание проблемам стратегического управления, что нашло отражение в трудах известных отечественных и зарубежных ученых: Болотова С.П., Забелина П.В., Моисеевой Н.К., Королева Ю.Б., Добрынина В.А., Большакова Л.С., Мельничук Д.Б., Герчиковой Н.Н., Фатхутдинова Р.С., Виханского О.С., Молодчик А.В., Тренева Н.Н., Некрасова В.И., Ансоффа И., Карлофа Б., Чендлера А.А. и многих других. В их работах получили развитие различные теоретические и методологические аспекты стратегического управления, а также практические рекомендации эффективного функционирования системы управления в хозяйствующих субъектах предпринимательства. Вместе с тем, ряд вопросов изучаемой проблемы не получили достаточного полного теоретического развития и практического решения.

В частности, недостаточно разработаны вопросы стратегического управ-

ления применительно к отдельной отрасли, как совокупности различных организаций. Применительно к отрасли сельского хозяйства недостаточно глубоко исследованы и решены вопросы создания организационно-экономических механизмов стратегического управления, практической реализации финансовых и других стратегий, системы информации, использования в единстве форм и содержания стратегического управления и оценки его эффективности. Недостаточная разработанность указанных вопросов, а также жизненная важность повышения эффективности управления сельским хозяйством, вывода из кризиса данной отрасли и достижения экономического роста определили выбор темы диссертации, цель, задачи и последовательность научного исследования.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является выявление отраслевых проблем стратегического управления и на этой основе разработка механизмов повышения его эффективности в сельском хозяйстве. В соответствии с поставленной целью определены основные задачи диссертации:

- изучение теоретических и методологических аспектов развития управления сельским хозяйством;

- теоретическое обоснование сущности и содержания стратегического управления и определение его роли в эффективности развития сельского хозяйства;

- исследование современного состояния и определение приоритетных направлений совершенствования системы управления сельским хозяйством;

- анализу факторов, определяющих необходимость реализации стратегий развития отрасли, а также среды управления и обоснование параметров создания системы кредитной кооперации;

- разработка организационно - экономических механизмов и методики контрольно-оценочных показателей повышения эффективности стратегического управления сельским хозяйством.

Предмет и объект исследования. Объектом исследования избрана отрасль сельского хозяйства Республики Башкортостан. Предметом диссертационного исследования явились методические и практические основы формирования организационно - экономических механизмов стратегического управления сельским хозяйством.

Методика и методология исследования-. Теоретической и методологической основой исследования послужили работы российских и зарубежных экономистов, законодательные и нормативные акты, регулирующие экономические механизмы в отрасли сельского хозяйства. При разработке вопросов использовались данные отчетов и планов сельскохозяйственных организаций, статистические материалы, справочно-нормативные материалы и рекомендации научных учреждений. В процессе выполнения работы использованы различные методы исследования: балансовый, аналитический, монографический, абстрактно-логический, анкетирование, а также приемы сравнительного экономического анализа, построения и обоснования моделей, установления и практической реализации выводов.

Научная новизна. Научная новизна характеризуется постановкой вопроса об особенностях стратегического управления отраслью сельского хозяйства

и разработкой механизмов повышения его эффективности. В процессе исследования получены следующие основные результаты:

- уточнена взаимосвязь, взаимообусловленность и многоаспектность функционирования функций и подфункций управления в процессах сельскохозяйственного воспроизводства на микро и макро уровнях, а также установлены направления принятия управленческих решений;

- обоснованы сущность и содержание стратегического управления отраслью, роль и место кредитных организаций в достижении стратегических целей развития сельского хозяйства;

- установлен уровень развития отрасли и определены приоритетные направления совершенствования системы управления развитием сельского хозяйства;

- уточнено содержание финансового механизма и определены параметры создания системы кредитной кооперации;

- дополнены организационно - экономические механизмы и разработана методика контрольно-оценочных, показателей повышения эффективности стратегического управления сельским хозяйством.

Практическая значимость работы состоит в том, что содержащиеся в ней методические разработки и практические рекомендации позволят: сформировать эффективно функционирующие механизмы системы стратегического управления сельским хозяйством, улучшить условия его функционирования и развития и на этой основе достичь финансовой устойчивости и закрепления тенденций экономического роста.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертационной работы были должны и получили положительную оценку на научно-практических конференциях в Башкирском ГАУ (1998-2001 г.), Ижевской ГСХА (2002 г.), Международной научно-практической конференции в Башкирском ГАУ (2002 г.). Основные результаты исследования используются в учебном процессе Башкирского ГАУ, а также приняты к практическому внедрению Министерством сельского хозяйства и продовольствия Республики Башкортостан. По теме диссертации опубликовано 9 научных работ.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной литературы. Основное содержание работы изложена на 155 страницах машинописного текста, содержит 17 таблиц и 25 схем и рисунков.

СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обосновывается актуальность темы исследования; характеризуется степень разработанности рассматриваемых проблем; определены цель, задачи, предмет и объект исследования; раскрывается научная новизна, практическая значимость полученных результатов и их апробация.

В первой главе - «Теоретико-методологические аспекты стратегического управления» исследованы вопросы взаимодействия систем организации производства и управления отрасли сельского хозяйства, обоснована многоаспект-

Носиб и взаимообусловленность функций и подфункций управления, раскрыта сущность и содержание стратегического управления сельским хозяйством.

Во второй главе - «Оценка уровня отрасли и основные направления совершенствования управления сельским хозяйством» исследовано современное состояние и проведена оценка уровня развития отрасли сельского хозяйства, определены приоритетные направления совершенствования системы и структуры управления, обоснована необходимость реализации стратегий развития отрасли.

В третьей главе - «Организационно-экономические и оценочные механизмы стратегического управления сельским хозяйством» исследованы процессы, проведен анализ среды и разработана концептуальная модель финансового механизма стратегического управления, а также уточнены параметры создания системы кредитной кооперации, определена система экономических рычагов и элементов стратегического хозяйственного механизма, разработана модель системы информации, методика контрольно-оценочных показателей стратегического управления и характеристики менеджеров в стратегической управленческой деятельности.

В заключении обобщены научные исследования, даются рекомендации по совершенствованию системы, структуры и механизмов стратегического управления сельским хозяйством.

ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнена взаимосвязь, многоаспектность функций и подфункций управления в процессе сельскохозяйственного воспроизводства и установлены направления принятия управленческих решений

Процесс управления имеет двойственный характер и его следует рассматривать и как взаимосвязанный, одновременный акт целенаправленного воздействия (оперативное управление) и как процесс, осуществляемый во времени и пространстве (тактическое и стратегическое управление), и поэтому носящий повторяющийся характер, обусловленный цикличностью производства. При этом цикл управления следует рассматривать еще и с точки зрения содержания и с точки зрения формы (структуры). В этом случае функция управления как элемент процесса управления отражает различные его стороны. Так, если состав функции отражает содержательную сторону процесса управления, то состав стадии выражает пространственные границы, временные периоды и последовательность осуществления функций для каждого цикла управления.

Функции управления являются элементом системы управления, определяющие содержание управления. Важное значение для совершенствования процесса управления производством имеет правильное понимание экономической категории «функция управления». Применительно к экономическим системам функция есть способ реализации в реальной действительности ее внутренней глубиной сущности. Одни авторы характеризуют функцию управления

как вид работ и деятельности системы управления, другие - как устойчивую группу операций, основанную на профессиональном и функциональном разделении труда в системе управления, рассматривая функцию управления как необходимый вид деятельности.

Обобщая все существующие исследования, нами уточнено, что функция управления - объективно необходимый вид управленческой деятельности, выражающий направление или стадии осуществления целенаправленного воздействия на отношения людей в процесса производства. Функция управления *объективно* необходима прежде всего для полноценного и эффективного управления производством. Поэтому считаем, что при определении состава и структуры функций управления в каждом конкретном случае, обстоятельстве, уровне управления необходимо исходить из их значения в системе управления эффективностью производством. Вместе с тем считаем, что несомненно с изменением искомых задач и процессов меняется состав функций управления, содержание каждой функции диктуется особенностями объекта управления: все функции в равной степени необходимы для осуществления управленческой деятельности, и сама по себе ни одна из функций управления не может дать законченного представления о содержании управленческой деятельности, а поэтому и не следует выделять какую-либо из них или исключать из содержания системы управления. Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что вместе взятые все функции управления находятся в единстве, взаимопроникают друг в друга и образуют содержание управления производством. Так, отсутствие одной из функций управления делает принципиально невозможным осуществление управления как целостного процесса (табл. 1).

Из таблицы 1 видно, что на пересечение граф и строк формируются конкретные функции и подфункции управления. Например, подфункции ПС_г, ПС_г, ПС_{гв} ПС_{м5} ПС₂₅, ПС_{гв} входят неотъемлемыми частями в систему подфункций от ПС и по ПС74 включительно, которая раскрывает общее содержание управления процесса снабжения (заготовления). Аналогично можно рассматривать все другие функции и подфункции управления процессами воспроизводства совокупного продукта, используя пересечения функции и подфункции в графах и строках данной схемы. В целом система функции и подфункции от ПСЦ по ПС_{г4}, ППп по ПЩ, ПР_п по ПР_{г4} включительно представляет собой общее содержание управления сельскохозяйственным производством.

Из данной таблицы 1 видно также, что принятие управленческих решений осуществляется по направлениям 1.1 - 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5; 1.2 - 5.1,5.2,5.3,5.4,5.5; 1.3 - 5.1,5.2,5.3,5.4,5.5 и т.д. В данной таблице наглядно представлены связи функции контроля с функцией анализа, которые в свою очередь осуществляются также на основе учета, планирования и прогнозирования. На основе обратной связи (контроля) производится организация регулирования процессов. Таким образом, предлагаемая постановка определения функций определяет их содержание как в системе оперативного и тактического управления, так и стратегического управления.

Таблица 1

**Функции и подфункции управления в процессах сельскохозяйственного
воспроизводства**

Функции управления	Подфункции управления (подсистемы функций управления)	Процессы воспроизводства совокупного продукта		
		снабжения	произ- водства	продажи (реализации)
1. Прогнозирование	1.1 Экономическое	ПС ₁₁	ПП ₁₁	ПР ₁₁
	1.2 Социальное	ПС ₁₂	ПП ₁₂	ПР ₁₂
	1.3 Развития техники и технологий	ПС ₁₃	ПП ₁₃	ПР ₁₃
	1.4 Развития конкуренции	ПС ₁₄	ПП ₁₄	ПР ₁₄
2. Планирование	2.1 Стратегическое	ПС ₂₁	ПП ₂₁	ПР ₂₁
	2.2 Перспективное	ПС ₂₂	ПП ₂₂	ПР ₂₂
	2.3 Периодическое	ПС ₂₃	ПП ₂₃	ПР ₂₃
	2.4 Оперативное	ПС ₂₄	ПП ₂₄	ПР ₂₄
	2.5 Нормативное	ПС ₂₅	ПП ₂₅	ПР ₂₅
	2.6 Индикативное	ПС ₂₆	ПП ₂₆	ПР ₂₆
3. Учет	3.1 Оперативный	ПС ₃₁	ПП ₃₁	ПР ₃₁
	3.2 Статистический	ПС ₃₂	ПП ₃₂	ПР ₃₂
	3.3 Финансовый	ПС ₃₃	ПП ₃₃	ПР ₃₃
	3.4 Управленческий	ПС ₃₄	ПП ₃₄	ПР ₃₄
	3.5 Стратегический	ПС ₃₅	ПП ₃₅	ПР ₃₅
	3.6 Налоговый	ПС ₃₆	ПП ₃₆	ПР ₃₆
	3.7 Технологический	ПС ₃₇	ПП ₃₇	ПР ₃₇
	3.8 Экологический	ПС ₃₈	ПП ₃₈	ПР ₃₈
4. Контроль	4.1 Независимый (аудит)	ПС ₄₁	ПП ₄₁	ПР ₄₁
	4.2 Ведомственный	ПС ₄₂	ПП ₄₂	ПР ₄₂
	4.3 Вневедомственный	ПС ₄₃	ПП ₄₃	ПР ₄₃
	4.4 Внутренний аудит	ПС ₄₄	ПП ₄₄	ПР ₄₄
	4.5 Ревизия наблюдательного совета	ПС ₄₅	ПП ₄₅	ПР ₄₅
	4.6 Самоконтроль	ПС ₄₆	ПП ₄₆	ПР ₄₆
5. Анализ	5.1 Производственный	ПС ₅₁	ПП ₅₁	ПР ₅₁
	5.2 Финансовый	ПС ₅₂	ПП ₅₂	ПР ₅₂
	5.3 Социальный	ПС ₅₃	ПП ₅₃	ПР ₅₃
	5.4 Внешней среды	ПС ₅₄	ПП ₅₄	ПР ₅₄
	5.5 Оперативный (операционный)	ПС ₅₅	ПП ₅₅	ПР ₅₅
6. Организация	6.1 Проектирования структуры	ПС ₆₁	ПП ₆₁	ПР ₆₁
	6.2 Труда и его оплаты	ПС ₆₂	ПП ₆₂	ПР ₆₂
	6.3 Производственных процессов	ПС ₆₃	ПП ₆₃	ПР ₆₃
	6.4 Систем хозяйственного механизма	ПС ₆₄	ПП ₆₄	ПР ₆₄
	6.5 Функциональных структур	ПС ₆₅	ПП ₆₅	ПР ₆₅
7. Регулирование	7.1 Принятие решений	ПС ₇₁	ПП ₇₁	ПР ₇₁
	7.2 Устранение отклонений	ПС ₇₂	ПП ₇₂	ПР ₇₂
	7.3 Хозяйственных процессов, видов деятельности	ПС ₇₃	ПП ₇₃	ПР ₇₃
	7.4 Корректировка планов (бюджетов, смет, проектов)	ПС ₇₄	ПП ₇₄	ПР ₇₄

Роль управления особенно возрастает на современном этапе развития общества. Это обусловлено рядом причин: рост масштабов производства и качественные сдвиги в нашей экономике; усложнение социально-экономических связей в общественном производстве; переход всей экономики на рыночные

отношения; ускорение научно-технического прогресса; необходимость улучшения использования всего потенциала сельского хозяйства, повышения его отдачи и разработке новых подходов в управлении. Главный путь решения поставленных задач - интенсификация производства во всех отраслях сельского хозяйства, достижение более высоких конечных результатов путем определения стратегий развития.

2. Обоснованы сущность и содержание стратегического управления отраслью сельского хозяйства

Стратегия представляет собой некоторую обобщенную модель действий, необходимых для достижения поставленных целей. Само достижение целей предусматривает выполнение конкретной деятельности по производству продукции, маркетингу, снабжению, а также по подготовке производства. В этой связи возникает некая иерархия управленческих решений. Следовательно, стратегические решения являются своего рода правилами для принятия тактических решений, а тактические, в свою очередь, правилами для принятия оперативных решений. На этом, кстати, строится весь управленческий контроль. В целом стратегия отрасли сельского хозяйства состоит из: видения; целей; критериев; задач; средств; факторов риска и форс-мажора; мер по нейтрализации воздействия факторов риска и форс-мажора.

Стратегическое управление отраслью представляет собой целенаправленную деятельность руководителей по стратегическому планированию, анализу, распределению ресурсов, контролю по достижению стратегических целей развития. Стратегическое управление может охватывать многие стороны деятельности отрасли, но главные направления отражены на рис. 1. Как видим, для скоординированного стратегического плана развития отрасли необходимо управление множеством стратегий, которые должны привести к конечным хозяйственным и экономическим результатам, свидетельствующим о достижении поставленных целей. Особую актуальность для отрасли сельского хозяйства представляет финансовая стратегия, без которой невозможно представить дальнейшее развитие отрасли. Данная стратегия тесно связана с другими стратегиями и только в единстве, в неразрывной связи всех стратегий можно достичь стратегических целей. Финансовая стратегия включает: изыскание финансовых ресурсов для осуществления разработанных стратегий; рациональное использование финансовых ресурсов; контроль за использованием финансовых ресурсов; оценка эффективности финансовой стратегии и в целом стратегического управления.

Сущность стратегического управления развитием отрасли сельского хозяйства состоит в эффективном использовании производственно - финансового потенциала, разработке и реализации различных стратегий для достижения целей отрасли и сельскохозяйственных организаций в условиях рынка, неопределенности и не стабильного состояния внутренней и внешней среды.

В диссертации установлено, что кредитные организации в современных условиях могут принять активное участие в реализации финансовой стратегии

развития отрасли. Кроме того, возможны и другие организационные формы финансирования и кредитования.

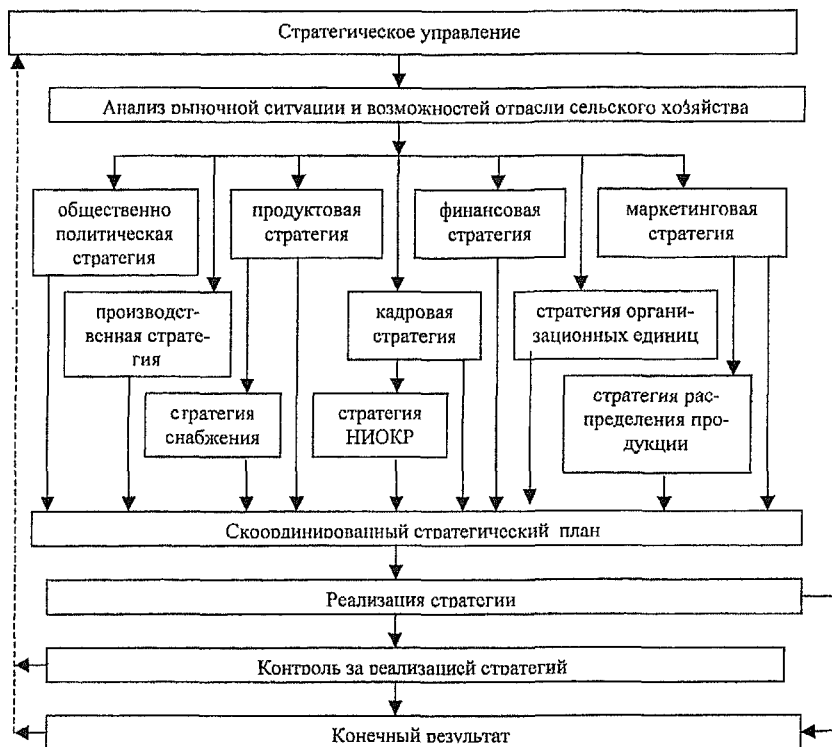


Рис. 1. Схема стратегического управления сельским хозяйством

3. Установлен уровень развития отрасли и определены приоритетные направления совершенствования системы управления сельским хозяйством

В Республике Башкортостан продолжается процесс реформирования организационно-правовых форм сельскохозяйственных организаций. В отрасли сельского хозяйства, где функционирует 1074 организаций различных организационно-правовых форм, наблюдается снижение всех видов ресурсов. Особенно резко снизилось поголовье продуктивного скота за анализируемый период. Увеличение размера прибыли в организациях происходило в основном, как показали исследования, за счет дотаций и компенсации затрат. Для нормального расширенного воспроизводства достигнутый уровень явно не достаточен. Поэтому и не случайно растет кредиторская задолженность, так как собственных финансовых ресурсов в отрасли сельского хозяйства недостаточно. Общая кредиторская задолженность составляет 11,49 млрд. рублей. Все это свидетельствует о неблагоприятном финансовом состоянии организаций отрасли сельского

хозяйства. Кроме того, отрасль имеет задолженность по кредитам и займам на 01.01.2001г. в сумме 377,78 млн. рублей, которые должны быть погашены. Уровень потребления продуктов питания (яиц, мяса, молока) в республике значительно отстает от установленных физиологических норм за исключением картофеля и хлебопродуктов. Следовательно, необходимы стратегические решения по развитию отраслей молочного и мясного скотоводства, свиноводства и птицеводства.

Система стратегического управления предполагает определение современного уровня развития отрасли для разработки стратегических целей и организации их достижения. Для этого нами предлагается уточненная методика оценки уровня развития сельского хозяйства, которая включает перечень показателей и подход к определению суммарного показателя (табл.2.). Путем масштабирования каждого из 7 показателей, приняв максимальное значение за 100-эталон, находим отношение значения каждого показателя по строке к его максимальному значению ($P_f : P_{3m}$). На основе этих значений определяем уровень развития отрасли сельского хозяйства по формуле:

$$Y = \frac{\sum (P_{fi} : P_{3mi})}{100 \times n},$$

где \bar{Y} - уровень развития отрасли; P_f — фактическое значение i показателя; P_{3m} - эталонное значение i показателя принятое за 100; n - число показателей.

Таблица 2
Показатели развития отрасли сельского хозяйства Республики Башкортостан и РФ

Показатель	1998г.	1999г.	2000г.	2001г.	В среднем по РФ 2000г.
Производство валовой продукции в ценах (1998 г.):					
на 1 занятого в с.-х. производстве, тыс. руб.	19,5	36,8	38,4	37,2	50,1
на 100 га сельскохоз. угодий, тыс. руб.	80,7	144,6	144,0	138,0	137,1
на 1000 рублей производственных фондов с.-х. назначения, руб.	159,6	301,1	298,6	273,0	310,4
на 1 работника аппарата управления, тыс. руб.	164,7	297,6	299,2	298,5	384,5
на 1 рубль заработной платы занятых в с.-х. производстве, тыс. руб.	3,9	6,3	4,7	3,2	4,7
на 1 рубль заработной платы управленческих работников, тыс. руб.	23,3	34,1	24,5	17,9	12,0
Уровень рентабельности, %	-29,6	11,1	7,7	8,3	7,4
Уровень развития отрасли	0,456	0,924	0,808	0,734	0,816

На основе расчетов уровня развития отрасли следует отметить, что в 1998 г. уровень развития сельского хозяйства составил - 0,456, в 1999 - 0,924, в 2000 - 0,808, в 2001 - 0,734, а по России в целом - 0,816. Следовательно, необходимо дальнейшее развитие отрасли сельского хозяйства, для которого нужно

использовать различные финансовые и другие стратегии и соответствующее стратегическое управление.

В структуре управления отраслью сельского хозяйства Республики Башкортостан 4 ступени органов управления. Управление сельским хозяйством в основном осуществляется по отраслевому принципу (растениеводство, животноводство, переработка, механизация). В то же время, в условиях развития рыночной экономики в аппарате министерства сельского хозяйства нет отдела маркетинга и отдела стратегического управления отраслью, которые, особенно важны в условиях нестабильности внешней и внутренней среды. Эти отделы можно сформировать за счет общей численности аппарата управления. Основные задачи службы маркетинга: разработка схем распределения продукции регионального АПК и организация подготовки проектов по формированию ее рынков; сбор информации о рынке продовольствия, его структуре, динамике спроса и предложения, прогноз продаж по видам продукции АПК как внутри региона, так и за его пределами, а также распределение этой информации и прогнозов; разработка системы мер по стимулированию сбыта продукции АПК, проведение сбытовой, ценовой и рекламной политики; оказание помощи в подготовке различных видов договоров и контрактов, организация проведения аукционов, ярмарок, выставок, работы оптовых рынков; организация подготовки и повышения квалификации кадров по вопросам маркетинга, оказание методической помощи в деятельности маркетинговых служб административных районов, предприятий и организаций, объединений агропромышленного комплекса, проведение консультационной работы. В функции маркетинговой службы могут быть включены и иные направления ее деятельности с учетом конкретных природно-экономических условий региона и структуры органов управления агропромышленным комплексом, в том числе по расширению ассортимента продукции АПК, контролю за ее качеством, совершенствованию стандартов. В результате формируется модель проведения маркетинговых исследований, приведенная в диссертации.

Отдел стратегического управления Минсельхоза республики должен строить свою работу в направлении выработки стратегии устойчивого развития сельского хозяйства. Проблема устойчивого развития включает два ключевых понятия: во-первых, потребности общества; во-вторых, ограничения, накладываемые на способность окружающей среды удовлетворять имеющиеся и будущие потребности. Из такого понимания устойчивого развития можно определить стратегические задачи развития сельского хозяйства: достижение процесса роста; изменение качества роста; удовлетворение основных потребностей людей; сохранение и укрепление ресурсной базы; переориентация технологии и контроля риска; интеграция экономических и экологических аспектов в процессе принятия решений.

Следующим направлением развития системы и структуры управления сельским хозяйством должен стать организация в отделе стратегического управления сектора стратегического планирования, учета и контроля на основании всестороннего анализа внешней среды и внутренних факторов, всего потенциала сельхозорганизаций. Для практического выполнения стратегического

плана в отрасли сельского хозяйства, необходимо, кроме общего плана, разработка по единой методике стратегических планов для отдельных организаций, предусматривающие общие цели экономического роста с учетом внутренних особенностей каждой организации и ее производственного и финансового потенциала. Для выполнения стратегического плана необходимы также разработка прогнозов, которые должны опираться на достижение научно-технического прогресса, объективные возможные результаты и условия, при которых они могут быть достигнуты. В прогнозировании необходимо учитывать демографические, экологические, научно-технические, социальные, экономические (отраслевые и региональные) сферы деятельности. Для выполнения стратегического плана, стратегическое управление должно основываться на политическом курсе государства. Конкретные действия по реализации стратегических установок (плана) должны выражаться в тактическом управлении. Поэтому возникает необходимость разработки тактических подходов и действий для выработки управленческих решений на каждом этапе выполнения стратегического плана. Для сочетания интересов государства и частного капитала в отрасли сельского хозяйства важное значение имеет индикативное планирование, которое должно опираться на более сильный сектор АПК, способный оживить весь аграрный комплекс. Требуют своего решения и регулирования ценовые отношения, налоговая политика, кредитная политика, бюджетная поддержка в виде субсидий и система страхования, а также аграрный протекционизм, представляющий собой систему государственных мероприятий, направленных на стимулирование отечественного производства сельскохозяйственной продукции и повышения продовольственной безопасности.

В республике разработана и утверждена среднесрочная программа реформирования агропромышленного комплекса на 2001 — 2005 годы. Программа предусматривает увеличение объемов производства продукции сельского хозяйства в 2005 году к уровню 2000 года в 1,5 раза, сокращение и ликвидация кредиторской задолженности, стабилизацию поступления платежей в бюджеты всех уровней и внебюджетные фонды. Важнейшим процессом, требующим стратегического управления является формирование организационного, экономического и финансового механизма достижения стратегических целей. Анализ показал, что низкая эффективность финансового рычага прежде всего вызвана низкой экономической рентабельностью активов, которая не покрывает среднюю расчетную ставку за кредит. Доля денежных средств в оборотном капитале сократилась с 12% в 1991 году до 0,4% в 2000 году. Поэтому процесс финансового оздоровления сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий должен сопровождаться: реструктуризацией кредиторской задолженности предприятий агропромышленного комплекса; созданием фонда льготного кредитования сельхозтоваропроизводителей; восстановлением устойчивого денежного обращения в расчетах; передачей объектов социальной и инженерной инфраструктуры села в муниципальную собственность; созданием кооперативов по обслуживанию крестьянских (фермерских) и личных подсобных хозяйств; совершенствованием государственной системы дотаций и субсидий с охватом племенного животноводства, ветеринарии, элитного семеноводства и

внедрением передовых технологий, выполнением программ поддержки эффективно действующих сельскохозяйственных товаропроизводителей; созданием системы страхования, возмещения нанесенного ущерба в случае стихийных бедствий. В диссертации определены этапы и последовательность финансового оздоровления организаций сельского хозяйства.

Успех реформирования агропромышленного комплекса во многом зависит от решения социальных проблем села. Все привнесенные мероприятия могут быть успешно выполнены только при создании целостной системы стратегического управления и реализации его финансовых стратегий в первую очередь.

4. Уточнено содержание финансового механизма развития отрасли сельского хозяйства

Сельское хозяйство находится в зависимости от внешней среды. В соответствии с идеологией стратегического управления она должна стремиться предвидеть воздействия на нее со стороны внешней среды и пытаться заранее на них реагировать (минимизируя возможный ущерб или максимизируя возможную прибыль). Для того, чтобы организация, отрасль могла своевременно идентифицировать и анализировать сигналы, она может использовать метод уравнивания пульсаций стратегических задач, подразумевающий следующие мероприятия: установление мониторинга за всеми тенденциями во внешней среде; рыночными, технологическими, экономическими, социальными, политическими, экологическими; доведение до высшего руководства полученных результатов анализа с оценкой выявленных тенденций важности и срочности реагирования на них; распределение всех задач на четыре категории: самые срочные и важные задачи, важные задачи средней срочности, важные, но не срочные задачи, требующие постоянного контроля; задачи, представляющие собой ложную тревогу и не заслуживающие дальнейшего рассмотрения; контроль за принятием решений со стороны высшего руководства с точки зрения возможных стратегических и тактических последствий; периодический пересмотр и обновление высшим руководством списка проблем и их приоритетности.

В связи с этим, стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов (рис.3). Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления. Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения целей развития отрасли и для выработки стратегий поведения, позволяющих достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей: 1) макроокружения; 2) непосредственного окружения; 3) внутренней среды. Но для того, чтобы успешно справиться с угрозами и действительно использовать возможности, отнюдь недостаточно только одного знания о них.

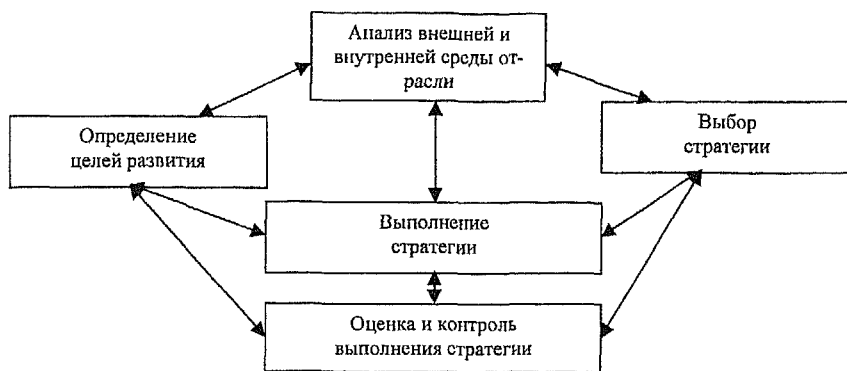


Рис. 2. Структура процессов стратегического управления

Для анализа среды может быть применен экспертный метод матрицы SWOT - анализа с использованием градации оценок: негативное влияние: - 3 сильное, - 2 среднее, - 1 слабое, 0 - отсутствует; позитивное влияние: + 1 слабое, + 2 среднее, + 3 сильное, 0 - отсутствует. С этой целью было проведено анкетирование специалистов Министерства сельского хозяйства Республики Башкортостан и экономических кафедр Башкирского государственного аграрного университета (табл.3).

Таблица 3

Матрица SWOT - анализа

Внешняя среда	Внутренняя среда								Всего
	Сильные стороны				Слабые стороны				
	Прогрессивные технологии	Наличие земельных ресурсов	Наличие квалифицированных кадров	Итого	Отсутствие техники	Недостаток финансовых ресурсов	Слабая мотивация работников	Итого	
	возможности								
Увеличение производства продукции	+3	+3	+3	+9	-3	-2	-1	-6	+3
Увеличение уровня доходов населения	+3	+2	+2	+7	-0	-2	-1	-3	+4
Рост рынка сбыта сельскохозяйственной продукции	+2	0	+1	+3	0	-1	0	-1	+2
	угрозы								
Увеличение импорта сельскохозяйственной продукции	0	-1	-2	-3	0	0	+2	+2	-1
Прекращение государственной поддержки	-1	0	-1	-2	-1	-2	-0	-3	-5
Низкая численность населения	0	0	0	0	0	-1	-1	-2	-2
Итого	17	+4	+3	+14	-4	-8	-1	-13	11

По данным матрицы (табл. 3) видно, что развитие отрасли сельского хозяйства Республики Башкортостан по мнению 210 специалистов сдерживается из-за недостатка финансовых ресурсов (-8), техники (-4) и слабой мотивации работников (-1). Следовательно, в стратегическом управлении особо важное значение сейчас приобретает вопрос о наличии привлеченных финансовых ресурсов и рациональном использовании собственного капитала, а также использование экономических методов управления.

Для осуществления процессов стратегического управления важное значение приобретает финансовый механизм воздействия (рис.4), который отражает концептуальную направленность реализации экономических потребностей на результаты производства, обеспечивающие развитие отрасли. Функционирование финансового механизма невозможно без правового, нормативного, кадрового, программного и информационного обеспечения, а также оптимального сочетания государственного и рыночного саморегулирования. С точки зрения специфических особенностей сельского хозяйства, его финансовый механизм должен отвечать трем требованиям: во-первых, он дол-

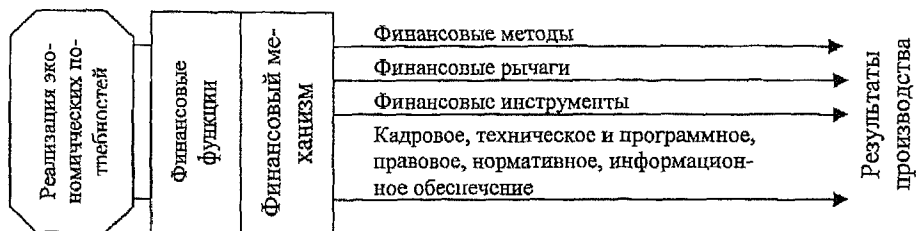


Рис. 3, Схема финансового механизма развития отрасли сельского хозяйства

жен отражать его содержание как органической, многоотраслевой экономической системы, ориентированной на производство продукции сельского хозяйства; во-вторых, в финансовом механизме сельского хозяйства должна отражаться отраслевая технологическая специфика сельского хозяйства, являющегося центральным комплексобразующим звеном, в частности, высокая степень его зависимости от нерегулируемых воздействий природы и климата, связанная с этим неопределенность результатов, постоянная вероятность хозяйственного риска; в третьих, сельское хозяйство обладает весьма сложной функциональной хозяйственной и социальной структурой. Все это требует также необходимости реорганизации кредитного обслуживания организаций путем создания в республике системы кредитной кооперации.

Структура кредитной кооперации должна иметь трёхуровневое построение. Первая ступень это, как правило, учреждения местного и районного уровня, вторая - органы регионального масштаба (области и республики в составе России), третья ступень - государственный уровень. Целостность системы кооперативного кредита при этом достигается за счет того, что учреждения первого уровня будут выступать пайщиками структур второго уровня, а те в свою очередь пайщи-

ками органов третьей ступени. Со стороны государства, наряду с подготовкой законодательных актов, большое внимание должно быть уделено процессу целенаправленного формирования условий и предпосылок для возрождения кредитной кооперации: разработке типовых уставов для различных форм учреждений, оказании юридической и консультативной помощи, развитию научно-информационного и кадрового обеспечения, создания антимонопольной нормативно-правовой базы для их деятельности.

5. Дополнены организационно-экономические механизмы повышения эффективности стратегического управления сельским хозяйством

В новых условиях необходимо изменить содержание работы Министерства сельского хозяйства и продовольствия республики. Его деятельность предлагается осуществлять в соответствии с целевыми комплексными программами. На первоначальном этапе могут разрабатываться следующие программы: разработка стратегии развития отрасли; продовольственное снабжение; официальная политика села; охрана природы, окружающей среды и обеспечение производства экологически чистой продукции; подготовка кадров; содействие развитию индивидуальных и коллективных форм собственности; регулирование структуры производства и рынка. С учетом указанных программ и новых функций Министерства предложен следующий состав структурных блоков управления: стратегическое управление развитием отрасли; экономическое обеспечение агропромышленного производства; научное обеспечение АПК; координация процессов кооперации и интеграции; трудовыми ресурсами; обеспечение поставок (сбыта) продукции; правовое обеспечение АПК; организация охраны окружающей среды.

Система стратегического управления сельским хозяйством как на микроуровне, так и на макроуровне, предполагает использование инновационных форм и методов, которые способствуют принципу максимальной эффективности и достижению на этой основе конечного запланированного экономического результата. Определяющая роль в обеспечении экономической эффективности и социальной результативности отводится действенному использованию экономических методов управления. Система экономических методов стратегического управления - это все многообразие экономических рычагов и стимулов, которые образует комплексное понятие «экономический механизм хозяйствования» и в системе стратегического управления включает: стратегическое планирование, стратегическое ценообразование (на перспективу), финансирование, кредитование, материальное стимулирование, коммерческий расчет, хозяйственный расчет, бюджетирование с целью контроля тактических планов и общего стратегического плана, система налогообложения, страхование и создание страховых резервов сырья, семян, кормов, товарных запасов в случай неопределенности и рисков, внешнеэкономическая деятельность и др. (рис.4).

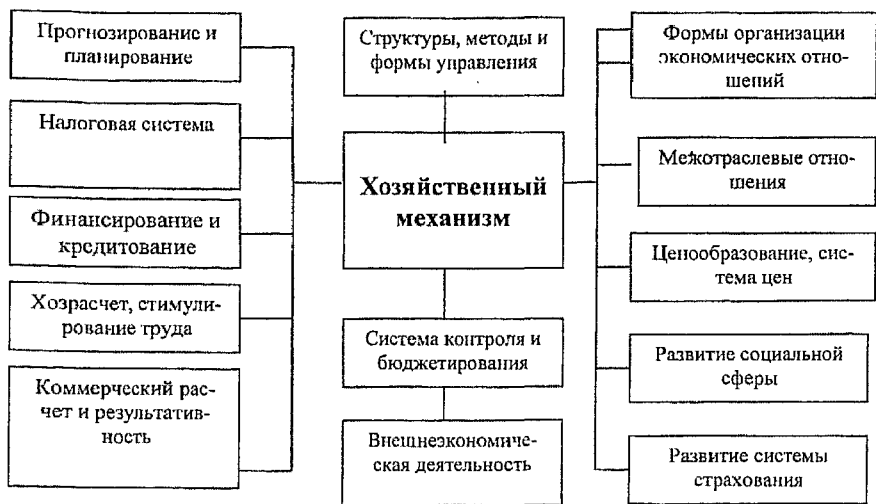


Рис. 4. Основные элементы экономического механизма хозяйствования отрасли сельского хозяйства

Исходным требованием к разработке системы и элементов стратегического экономического механизма должен стать учет действия экономических законов, внутренних и внешних факторов, структуры, целей и задач стратегического управления. Поэтому создание эффективного стратегического экономического механизма - проблема весьма сложная. Она предполагает концептуального решения (обоснования) ряда мероприятий (табл.4).

Из приведенных элементов экономического механизма главными и постоянно действующими рычагами должны стать бюджетная поддержка развития стратегических видов производства продукции с целью развития государственной продовольственной безопасности. Бюджетная поддержка может быть в виде инвестиционных кредитов, субсидий и субвенций. Важную роль также играют государственные дотации и компенсации затрат, обеспечения рентабельности. При этом уровень закупочной цены для расчета объемов дотаций можно определить формулой; $C_{z,н} = W \cdot (1 + K_p)$, где $C_{z,н}$ - закупочная цена единицы продукции сельскохозяйственного производства с учетом уровня рентабельности от продажи продукции от 0 до n %, руб.; W - средняя себестоимость единицы продукции сельскохозяйственного производства, руб.; K_p - коэффициент рентабельности по стратегическому плану в отрасли сельского хозяйства по видам продукции (от 0 до n %), %. Отсюда объем дотаций можно определить по следующей формуле: $O_d = C_{z,н} \cdot K_{рп}$, где $K_{рп}$ - количество реализованной продукции, ц.

Другой вариант государственной помощи — это регулирование закупочных цен (C_p) с учетом необходимого уровня рентабельности для самоокупаемости, самофинансирования и инвестирования деятельности, а также среднего индекса инфляции ($J_{ин}$):

$$C_p = C_{0-п} \cdot J_{ин}$$

Последовательность решения приоритетных мероприятий для создания стратегического экономического механизма хозяйствования

Приоритетные мероприятия, требующие решения	Направления решений
1. Повышение действенности экономических рычагов и стимулов в сельском хозяйстве	1. Путем концентрации внимания на ключевых направлениях и интенсификации эффективных и стратегических видов деятельности. 2. Перестройка экономических отношений между сельскими товаропроизводителями и перерабатывающими организациями через государственное регулирование цен на определенный объем (квоты) продукции и ликвидации диспаритета цен.
2. Совершенствование экономических отношений основного звена сельского хозяйства с государственными и хозяйственными органами управления	3. Путем разграничения функций государственного, хозяйственного и местного самоуправления
3. Создание равных экономических условий для всех форм собственности и видов хозяйствования	4. Путем создания действительной рыночной инфраструктуры и всех необходимых условий по усилению их интеграционных связей
4. Изменение характера экономических взаимоотношений между отраслями, организациями АПК	5. На основе реализации принципа приоритета производителя перед переработчиками сельхозпродукции
5. Формирование и модификации производственных экономических связей	6. Производители и потребители располагают эквивалентом экономических рычагов производства (воздействия) объемов (на объемы) необходимой продукции, качество и сроки поставки

Одним из радикальных решений стратегического управления инфляционными процессами может стать создание районных и республиканских государственных товарных запасов, например, зерна. Обеспечение денежной эмиссии (инфляционных денег) созданием государственных запасов является самым перспективным и безопасным способом стратегического управления инфляционными процессами и их регулирования, а так же необходимого роста денежной массы (достоинства). По нашим расчетам в Республике Башкортостан можно создавать государственные запасы зерна в объеме 564 тыс. тон в год (по расчетным данным 2001 года). Указанный товарный запас если оценить по мировым ценам, то получается 50,8 млн. дол. или (по курсу ЦБ РФ) 1,61 млрд. руб.

При приобретении продукции (для создания товарных запасов) от сельскохозяйственных товаропроизводителей при первоначальной нехватке бюджетных средств предлагается выпуск и размещение региональных (республиканских) ценных бумаг (облигаций): процентного и выигрышного выпуска. Выигрышный выпуск целесообразно обеспечить запасами материально-производственных ресурсов и товарами народного потребления. Это с одной стороны, станет инструментом улучшения экономических отношений и связей между государством, организациями сельского хозяйства, промышленности и других отраслей, с другой стороны, будет способствовать снижению инфляции

и обеспечению денежной массы (наряду с золотом и валютными резервами). Кроме того, такие ценные бумаги должны обладать высокой степенью ликвидности, что повысит на них спрос на рынке ценных бумаг и сельскохозяйственные организации могут их реализовать в любое время по мере необходимости или использовать как ликвидные активы при осуществлении операций по договорам мены

Следующий путь совершенствования стратегического управления - изменение форм управления и, соответственно, оптимизация использования его методов, т.е. в сочетании: экономических, организационных, социально-психологических и административных. Форма стратегического управления является способом организации, функционирования и развития системы управления. Форма стратегического управления и его содержание должны быть едины, так как не может эффективно функционировать бесформенное содержание стратегического управления и его формы, лишенные содержания. Изменения начинаются и в современной рыночной экономике начались с содержания, так как это связано с потребностями повышения эффективности производства. В современных условиях старые формы управления уже перестают соответствовать его изменившемуся быстрыми темпами содержанию и становятся тормозом его дальнейшего не только развития, но и функционирования. Рациональное использование активной роли форм организации труда, производственного процесса, расстановки трудовых и других ресурсов может решать ход и результат деятельности отрасли сельского хозяйства. Выбор и разработка гибких форм как стратегического, так и тактического управления - одна из самых важных задач хозяйственного руководства (аппарата управления).

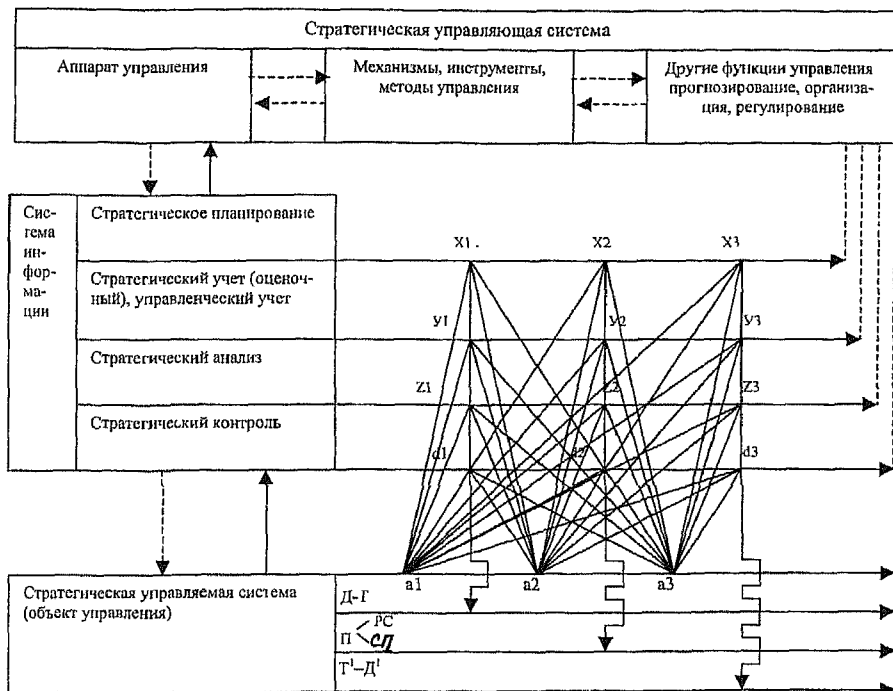
6. Предложена методика контрольно-оценочных показателей эффективности стратегического управления

Важное значение для интенсивной разработки проблем содержательного и формального характера системы стратегического управления имеет совершенствование его информационной базы. Оптимальное управление с целью решения стратегически важных задач эффективного развития сельского хозяйства, т.е. управление преследующее разумные цели предполагает объективную и полную информацию. Информационной базой стратегического управления являются: стратегическое планирование, учет, анализ и контроль (рис.5).

На этой модели система конкретных подфункций информации $X_i - a_i$; $Y_j - a_j$; $Z_i - a_i$; $d_i - a_i$; $X_j - a_j$; $Y_j - a_j$; $Z_j - a_j$; $d_j - a_j$; $X_i - a_i$; $Y_j - a_j$; $Z_j - a_j$; $d_j - a_j$; $X_j - a_j$; $Y_j - a_j$; $Z_j - a_j$; $d_j - a_j$; $X_3 - a_3$; $Y_3 - a_3$; $Z_3 - a_3$; $d_3 - a_3$ определяют конкретное содержание стратегического планирования, учета, анализа и контроля в процессе снабжения. Аналогично система конкретных подфункций $X_2 - a_2$; $Y_2 - a_2$; $Z_2 - a_2$; $d_2 - a_2$; $X_2 - a_2$; $Y_2 - a_2$; $Z_2 - a_2$; $d_2 - a_2$; $X_3 - a_3$; $Y_3 - a_3$; $Z_3 - a_3$; $d_3 - a_3$ - конкретное содержание указанных подфункций в процессе производства. Система конкретных подфункций $X_3 - a_3$; $Y_3 - a_3$; $Z_3 - a_3$; $d_3 - a_3$; $X_3 - a_3$; $Y_3 - a_3$; $Z_3 - a_3$; $d_3 - a_3$ - конкретное содержание стратегического планирования, учета, анализа и контроля в процессе продажи. Зная конкретное содержание стратегического управления ста-

днями воспроизводства через подфункции системы информации возникают возможности ими эффективно управлять.

Данная система информации в будущем, при повышении эффективности всей системы управления, реформируется в систему стратегического контроллинга, обеспечивающая более рациональное управление сельскохозяйственным производством в целях долговременного и успешного функционирования сельскохозяйственных субъектов на рынке.



Условные обозначения:

a_1 - материальные ресурсы, a_2 - трудовые ресурсы, a_3 - финансовые ресурсы.

—•— прямая связь; —••— обратная связь

Рис. 5. Модель системы информации стратегического управления

Важным методологическим аспектом системы стратегического управления сельским хозяйством является разработка методики контроля и оценки выполнения стратегического плана как в целом по сельскому хозяйству, так и по его сегментам (организациям). Для этого нами предлагается ранговая оценка и контроль выполнения стратегического плана и экономического роста в сельском хозяйстве. В таблице 5 нормативные ранги (Н) располагаются в левой диагонали в порядке убывания от наибольшего ранга к наименьшему, а фактические (Ф) - в соответствии со своими значениями.

Таблица 5.

Показатели	Символ показателя	Ранги						
		1	2	3	4	5	6	7
Темп роста прибыли	Тпр	Н		Ф				
Темп роста выручки	Твпц		Н					Ф
Темпы роста валовой продукции в сопоставимых ценах	Твс			Н			Ф	
Темп роста физического объема продукции	Тфо				Н=Ф			
Темп роста валового дохода	Твд	Ф				Н		
Темп роста производительности труда	Тпт			Ф			Н	
Темп роста потоков денежных поступлений	Тдп					Ф		Н

Из данной модели можно судить, что всякое нарушение установленных пропорций непосредственно ведет к ухудшению финансово - экономического состояния сельскохозяйственных организаций и в целом отрасли сельского хозяйства, росту напряженности, недостатку собственных источников накопления и финансирования. Наоборот, строгое выполнение стратегического плана гарантирует улучшение финансово-экономических показателей, достижение зоны финансовой устойчивости и закрепление положительных тенденций развития сельского хозяйства.

Стратегическое управление на уровне отрасли сельского хозяйства может быть эффективным (экономически и социально-результативный) только тогда, когда законодательно будет определено индикативное государственное регулирование, предусматривающее выбор и поддержку приоритетов и корректировку социально-экономических параметров с учетом складывающейся ситуации. Поэтому в диссертации предлагается концептуальная модель целевой программы. В данной программе предусмотрены все необходимые этапы и мероприятия социально-экономической политики государственного регулирования и управления АПК. Система стратегического управления требует не только создания организационно-экономических механизмов, но и их эффективное функционирование. Это зависит от уровня квалификации аппарата управления и кадрового потенциала специалистов в отрасли сельского хозяйства, а также в отдельных сельскохозяйственных организациях. Поэтому необходима организация систематического повышения квалификации кадров управления, специалистов путем проведения им специальных курсов по 40-часовой программе в год. Кроме того, особую актуальность при внедрении стратегического управления приобретают вопросы подбора управленческих кадров на конкурсной основе. При этом необходимо обращать внимание не только на уровень квалификации, но и на деловые качества претендентов на ту или иную должность в структуре управления. В диссертации разработаны основные характеристики деловых качеств менеджеров в стратегической управленческой деятельности

Предлагаемые рекомендации на наш взгляд, позволят создать в Республике Башкортостан форменное содержание и упорядоченную целостную систему стратегического управления сельским хозяйством.

Основные положения диссертации нашли отражение в следующих публикациях:

1. Клиринг - инструмент регулирования кредитных ресурсов // Сельские узоры. - 2000. - №6. - С. 25.

2. Некоторые проблемы кредитования агропромышленного комплекса // Труды НАЭКОР. Вып. 5. Том 3. Ч 2. - Москва: Изд-во МСХА, 2001. - С 67-69 (в соавторстве).

3. Взаимодействие банковской системы с АПК // Проблемы и перспективы развития агропромышленного комплекса регионов России: материалы международной научно-практической конференции. В 3-х частях. Часть 3. - Уфа: БГАУ, 2002.-С. 262-265.

4. Роль управления в преодолении кризиса социально-экономических систем // Труды региональной научно- практической конференции «Аграрная наука, состояние и проблемы». Том 1. - Ижевск: Изд-во ИжГСХА, 2002. - С. 63-65.

5. Основные факторы, определяющие объективную необходимость реализации финансовой стратегии развития отрасли // Перспективы развития производства продовольственных ресурсов и рынка продуктов питания: Сб. материалов международной научно-практической конференции. - Уфа: БГАУ, 2002.-С. 80-83.

6. Стратегический экономический механизм хозяйствования // Межрегиональная научно - практическая конференция молодых ученых и специалистов «Перспективы развития регионов России в XXI веке». - Ижевск: Изд-во ИжГСХА, 2002. - С. 235 - 238.

7. О диалектическом единстве формы и содержания стратегического управления // Межрегиональная научно-практическая конференция молодых ученых и специалистов «Перспективы развития регионов России в XXI веке». - Ижевск: Изд-во ИжГСХА, 2002. - С. 239-240.

8. Основные направления совершенствования стратегического управления сельским хозяйством. - Уфа: Издательство БГАУ, 2002. - 70с.

9. Организационно-экономические и оценочные механизмы стратегического управления сельским хозяйством. — Уфа: Издательство БГАУ, 2002. - 63с.

**Шайнурова
Зиля Масфудлиновна**

Автореферат

Лицензия ЛУ №057 от 12.01.98

Подписано в печать 20.01.2003. Формат 60x84 1/16.

Отпечатано на ризографе.

Уч.-изд. л. 1,97. Усл. печ. л. 1,39

Тираж 100. Заказ 18/1

Издательство Института экономики и управления УдГУ
426034. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 4