

На правах рукописи

Ибрагимов Булат Шамилович

**Управление стратегией устойчивого развития
сельскохозяйственных организаций
(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 – 2010

Работа выполнена в Удмуртском филиале Института экономики Уральского отделения Российской академии наук

Научный руководитель – Заслуженный деятель науки РФ,
доктор экономических наук, профессор
Боткин Олег Иванович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук
Жуйков Василий Иванович;

кандидат экономических наук
Сухих Тамара Сергеевна

Ведущая организация: Министерство сельского хозяйства
Республики Башкортостан

Защита состоится 11 мая 2010г. в 13 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212..275.04. при ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет» по адресу 426034, Удмуртская Республика, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 4, ауд. 440.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», с авторефератом – на официальном сайте ГОУ ВПО «УдГУ» <http://v4.udsu.ru/science/abstract>.

Автореферат разослан 8 апреля 2010г

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук,
профессор

Баскин А.С.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Смещение акцентов в управленческой деятельности в современном агропромышленном производстве на всех уровнях власти – страны, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований и сельскохозяйственных организации - в направлении приоритетов устойчивого развития соответствующих субъектов, вызваны задачами управления антикризисного и стратегического характера.

Рыночная экономика, при всем многообразии ее моделей, представляет сложную систему отношений, функционирующих и управляемых по определенным правилам, и включает в себя, по крайней мере, объекты управления на пяти уровнях – отдельная фирма, отраслевые союзы (ассоциации), финансовый капитал, государство, межнациональные корпорации. В этом многообразии проблем управления предпринимательской деятельностью, аграрный сектор экономики относится к числу наименее изученных и востребованных практикой в сфере принятия управленческих решений стратегического характера и реализации перспективных целей стратегическим менеджментом.

Рыночные отношения в аграрной сфере, характерны многообразием форм собственности и хозяйствования, ориентируют сельскохозяйственных товаропроизводителей на удовлетворение спроса агропродовольственного рынка и конкретных потребителей в организации производства только тех видов продукции, которые будут востребованы покупателями и принесут организации необходимую для развития прибыль. Эти отношения заключаются в постоянном стремлении товаропроизводителя к принятию управленческих решений теми, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности предприятия и его подразделений, систематической корректировке задач, целей и плановых программ в зависимости от состояния конъюнктуры конкретных видов товарного рынка. Для этого

нужна особая система управления, характерная рыночным условиям и учитывающая приоритеты решения оперативных, тактических и стратегических задач.

Среда, в которой функционируют современные сельскохозяйственные товаропроизводители, не имеет адекватную рыночную систему управления и культуру организации производственных отношений, которые способны обеспечить производительность, эффективность, динамичность, адаптивность производства к многообразию требований потребителей и поставщиков, что приводит к кризисным явлениям в отрасли и неустойчивости развития. Отчасти неудовлетворительное экономическое положение в АПК вызвано отсутствием у руководителей глубоких экономических знаний и опыта стратегического мышления. Следовательно, сама потребность адаптации предприятия к постоянно меняющимся условиям внешней среды очевидна, а как осуществить ее управлением в условиях транзитивной экономики, а иногда и рецессивной стратегии, не до конца изучены, что предопределяет актуальность темы исследования в данном направлении.

Освоение российской аграрной экономикой рыночных форм хозяйствования вызывает объективную необходимость внедрения новых форм и методов управления на уровне основного хозяйственного звена. Накопленный в советское время опыт перспективного планирования, к сожалению, в постперестроечный период был утрачен, а само традиционное понятие «стратегическое управление» применительно к современной российской действительности преподносится как попытка адаптивной трансляции зарубежных разработок, которые зачастую имеют отношение лишь к общетеоретическим аспектам стратегического управления.

Несмотря на то, что абсолютное большинство сельскохозяйственных товаропроизводителей в настоящее время испытывают большие финансо-

вые трудности, отчетливо прослеживается их стремление к упрочению своего положения на рынке, предсказуемости и устойчивости развития в перспективе и придания бизнесу стабильного положения. Это вызвано требованием времени и продиктовано не столько ностальгией «планового подхода» к организации производственно-хозяйственной деятельности, сколько пониманием того, что без научно обоснованной стратегии развития и адаптации управления к планомерной организации деятельности в рыночные формы хозяйствования - есть объективная необходимость, как приоритетное направление совершенствования организации и управления сельскохозяйственным производством. Эта метаморфоза происходит отнюдь не на фоне мирового экономического кризиса, а в силу того, что сама система ведения сельского хозяйства с ее объективными особенностями диктует необходимость селективного подхода к рыночным категориям и принципам функционирования предприятий - конкурентоспособность, предвидение рыночной ситуации, оценка уровня качества и экономических параметров продукции, сроков поставки.

Эти концептуальные аспекты стратегического планирования и управления развитием аграрного бизнеса в основном и отражают недостаточную *степень разработанности проблемы*. Теоретические, методологические и практические вопросы управления предпринимательской деятельностью в сельской местности до сих пор в систематизированном виде не имеют фундаментальных исследований. Несмотря на то, что имеются публикации зарубежных и отечественных авторов по проблемам стратегического менеджмента, антикризисного управления, теории современного предпринимательства и управления бизнесом фирмы – есть настоятельная необходимость разработки инструментария стратегического управления устойчивым развитием сельскохозяйственных организаций. Для них в конкурентной среде предпринимательство детерминируется сложной и много-

образной системой факторов, среди которых ключевую роль играет процесс формирования целей и выбор стратегии развития.

Осознание того, что решение новых задач в сфере управления развитием сельского хозяйства на всех уровнях – от первичного хозяйственного звена, муниципального образования, региона и страны, обусловлены потребностью в перспективном видении целей и путей развития субъектов рынка и спросом, на соответствующие инструменты управления, заинтересованы управленческие и властные структуры различного ранга.

Цель настоящего исследования – обосновать механизм управления стратегией устойчивого развития сельскохозяйственной организации.

Предметом исследования является управление стратегией устойчивого развития сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Объектом исследования представлены сельскохозяйственные товаропроизводители региона в условиях их адаптации к рыночным отношениям.

Область исследования по паспорту специальностей ВАК - 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством: **15.42** – стратегическое управление агропромышленным комплексом, предприятиями и отраслями сельского хозяйства (*экономика, организация и управление предприятиями, отраслями комплексами – АПК и сельское хозяйство*).

Логика реализации поставленной цели, предмета и объекта исследования обусловили необходимость решения следующих ***задач***:

- систематизировать теоретические исследования и опыт стратегического планирования деятельности предприятий;
- исследовать условия формирования стратегического менеджмента в системе антикризисного управления предпринимательской деятельностью;
- обосновать транзитивный характер организации стратегического управления аграрным бизнесом;

- выявить региональные особенности стратегии и тактики развития аграрного сектора экономики;
- провести диагностику эффективности управления территориальным развитием сельскохозяйственного производства;
- оценить эффективность управления стратегией развития отдельных сельскохозяйственных организаций;
- разработать вариант модели стратегического управления устойчивым развитием сельского хозяйства;
- обосновать направления совершенствования механизма стратегического планирования сельскохозяйственной организации;
- смоделировать организацию бизнес-планирования в процесс совершенствования стратегического управления аграрным производством.

Для решений поставленных задач *теоретической и методологической основой* исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов по исследуемой теме. Общим основополагающим методологическим принципом в ходе исследования являлся системный подход к выявлению проблем управления стратегией развития фирмы, особенностей проявления стратегии сельскохозяйственной организации, исследований региональных особенностей развития сельского хозяйства и проявления территориальных различий, отдельных хозяйствующих субъектов в планировании перспектив развития.

Информационной базой для исследования явились данные государственной статистики Российской Федерации и Республики Башкортостан, результаты исследований ведущих научно-исследовательских учреждений России, Башкирского научного центра УрО РАН, труды зарубежных и отечественных ученых по вопросам стратегического планирования и управления.

При реализации целей исследования основным инструментарием послужили экономико-статистический, расчетно-конструктивный, абстрактно-логический *методы исследования*.

Научная новизна исследования определяется теоретическим обоснованием стратегического управления сельскохозяйственных организаций, комплексной оценкой социально-экономической ситуации сельского хозяйства региона и разработкой базисных положений совершенствования управления планированием стратегии устойчивого развития аграрной сферы территорий.

Наиболее существенные результаты, полученные автором и их научная новизна, характеризуется следующими положениями:

- обобщены и уточнены понятия теории стратегического управления фирмой применительно к сельскохозяйственной организации;
- разработана система комплексной оценки социально-экономического развития сельскохозяйственной организации;
- обоснована модель стратегического управления устойчивым развитием сельского хозяйства региона;
- предложен алгоритм стратегического планирования сельскохозяйственной организации;
- разработана модель организации бизнес-планирования в системе стратегического управления аграрным производством.

Практическая значимость и апробация результатов исследования. Результаты диссертационной работы имеют методический характер и могут быть использованы при разработке стратегического плана социально-экономического развития сельскохозяйственной организации, сельского муниципального образования и региона, в части аграрного сектора. Основные результаты исследования приняты для внедрения в СПК им. Лени-

на Баймакского района, СПК им. Р. Еникеева Дюртулинского района и СПК «Нива» Благовещенского района Республики Башкортостан.

Прикладное значение имеет предложенный алгоритм стратегического управления и бизнес-планирования сельскохозяйственной организации. Часть положений исследования, логически доведенные до конкретных рекомендаций, могут быть использованы сельскохозяйственными органами управления различных уровней для оценки, планирования и принятия стратегических решений развития сельского хозяйства соответствующих территорий. Теоретические положения и практические рекомендации могут быть использованы в учебном процессе по дисциплинам «Стратегический менеджмент», «Экономика и организация сельского хозяйства». Результаты исследования опубликованы в открытой печати общим объемом 7,34 п.л.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы из 439 наименований и одного приложения. Основное содержание диссертации изложено на 194 страницах, включает 33 таблицы и 30 рисунков (схем и графиков). Общий объем работы составляет 229 страниц.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обоснована актуальность темы исследования, оценивается степень разработанности изучаемой проблемы, определены цель и задачи, объект и предмет исследования, теоретические и методологические основы работы, раскрывается научная новизна полученных результатов, их практическая значимость и апробация.

В первой главе – «Теоретический базис стратегического управления сельскохозяйственными организациями» систематизированы теоретические основы стратегического планирования, исследованы условия формирования стратегического менеджмента в системе антикризисного управления бизнесом, обоснован транзитивный характер организации стратегического управления аграрным бизнесом.

Во второй главе – «Экономическая диагностика агробизнеса в регионе» выявлены региональные особенности стратегии и тактики аграрного сектора экономики, проведена диагностика эффективности управления территориальным развитием сельского хозяйства, оценена эффективность управления стратегией развития сельскохозяйственных организаций.

В третьей главе – «Совершенствование управления планированием стратегии устойчивого развития аграрной сферы региона» разработана модель стратегического управления устойчивым развитием сельского хозяйства, обоснованы основные направления совершенствования механизма стратегического планирования, предложена модель организации бизнес-планирования в стратегии управления аграрным производством.

В заключении обобщены результаты исследования и обоснованы рекомендации совершенствования стратегического управления устойчивым развитием сельскохозяйственных организаций.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнены теоретические положения стратегического управления фирмой применительно к аграрному бизнесу.

Политика экономической либерализации существенно ослабила институты планирования и его основного звена – управление стратегией социально-экономического развития страны и ее составляющих производственных предприятий экономики. Вследствие этого, перспективные интересы хозяйствующих субъектов на федеральном и региональном уровнях не учитываются, а взаимоотношения «государство – предприятие» имеют асимметричный характер не в пользу предприятий.

Производственное предприятие представляет собой, в определенной степени, микромасштабную модель государства, отношения в которой носят двусторонний характер, характеризуемые теорией «треугольника». Первый относится к факторам производства: «труд - средства труда – предметы труда», второй - к факторам управления: «менеджмент – собственник – коллектив». Взаимодействие и гармония этих факторов являются условием относительного равновесия и устойчивого развития системы хозяйствования. При этом целью является идеальное представление процессов деятельности, описываемых через совокупность результатов, состояний, последствий и продуктов процесса управления о будущем состоянии объекта, ценностным ориентиром которых является достижение поставленных задач.

Таким образом, стратегия предприятия представляет собой генеральную программу, выявляющую приоритетные проблемы и ресурсы для достижения основной цели, пути их достижения, а управление ими - процесс принятия и осуществления целеполагающих решений на основе его

стратегического выбора. Стратегическое управление рассматривается как две взаимодополняющие подсистемы: анализ и выбор стратегических позиций и оперативное управление в реальном масштабе времени, то есть стратегический менеджмент в отличие от стратегического планирования выступает как ориентированная система процесса реализации стратегии.

Процесс стратегического планирования (рис.1) представляет последовательность операций и процедур принятия решений о будущих целях предприятия и способах их достижения, контроль за результатами выполнения планов и их корректировкой.

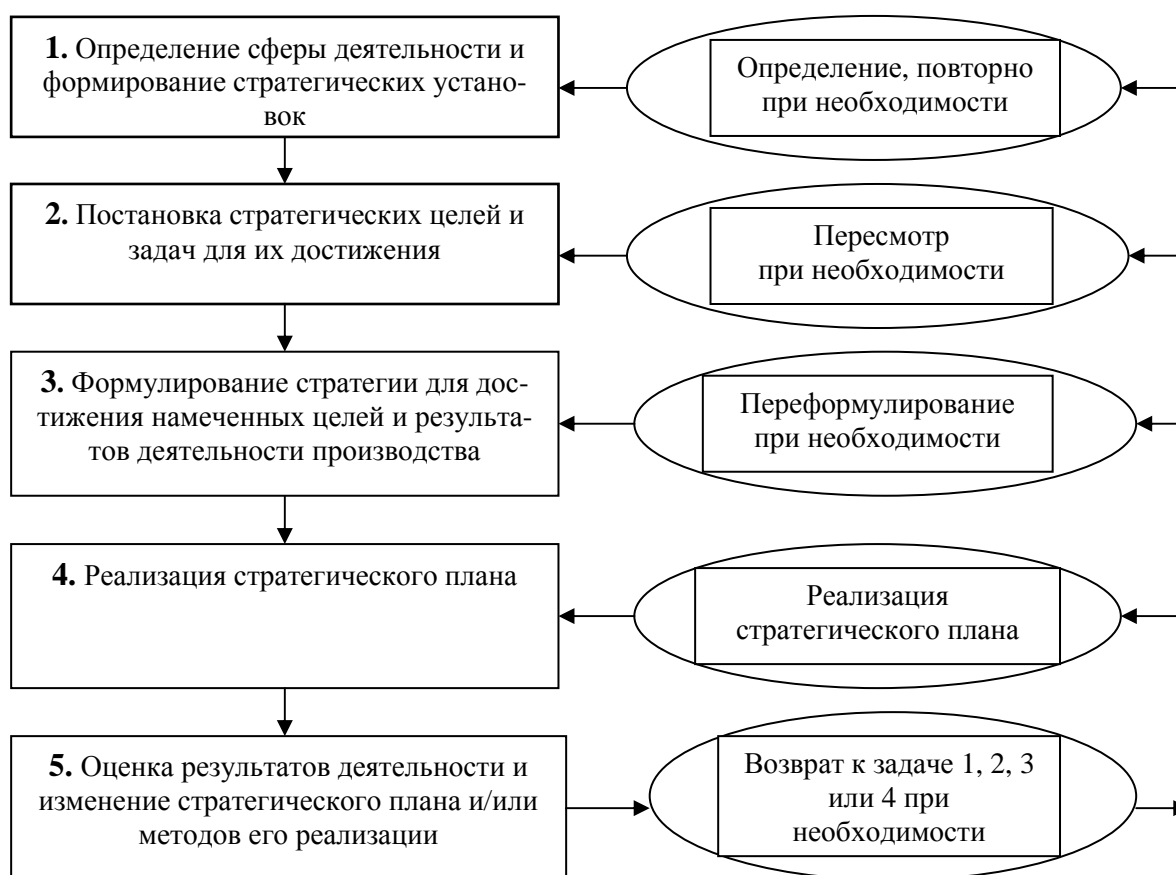


Рисунок 1 – Алгоритм стратегического планирования.

Стратегическое управление предприятиями АПК в современных условиях целесообразно рассматривать через преобразование управления собственностью, создание новой организационной структуры аграрного сектора, сочетание рыночного и государственного регулирования, соци-

альную политику, выработку антикризисных механизмов и активизацию аграрной реформы. Основопологающим моментом в стратегии развития выступает финансово-экономическое оздоровление сельскохозяйственных товаропроизводителей, недопущение их банкротства и ликвидации. Основой принятия таких решений является оперативная диагностика финансово-экономического состояния предприятий, выявляющая причины кризиса и определяющая направления оздоровления.

В качестве основного направления стратегии реализации программ развития и оздоровления сельскохозяйственных предприятий предлагается программа модернизации системы управления предприятиями АПК, направленная на обеспечение устойчивости и мер по выходу предприятий из кризиса. В ней должно быть предусмотрено: увеличение бюджетного финансирования, установление норм в ценообразовании на сельскохозяйственную продукцию, образование партнерских альянсов для создания условий реализации продукции по ценам, покрывающим расходы производства и получение прибыли.

2. Система комплексной оценки социально-экономического развития сельскохозяйственной организации.

Основной проблемой стратегического планирования является формирование механизма ее реализации и оценка результатов, которая должна проводиться сравнением результатов деятельности с поставленными целями. При этом оценка выступает в качестве механизма обратной связи и регулятора корректировки стратегии, то есть системы организации стратегического управления сельскохозяйственным предприятием.

Развитие аграрного сектора, ориентированного на стратегию роста конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции диктуется необходимостью использования эффекта масштаба производства, снижении издержек, что связано с преимуществом крупнотоварного производства.

Поэтому объективной закономерностью и главной задачей сейчас выступает проблема сохранения в сельском хозяйстве крупных и средних организаций, являющихся основными субъектами аграрного рынка и без которых невозможно улучшение экономических условий хозяйствования в отрасли.

Сравнительная оценка эффективности сельскохозяйственного производства Республики Башкортостан позволила составить рейтинг сельских территорий и определить сравнительную эффективность развития аграрного сектора региона.

Главным основанием диагностики и оценки результатов деятельности отдельной бизнес-единицы, ее экономического поведения во многом зависит от эффективности управления производственно-экономической деятельностью. Основным критерий эффективности выбранной стратегии сельскохозяйственного товаропроизводителя – экономические результаты развития предприятия и их структура. Задача оценки стратегии состоит в том, чтобы измерить степень соответствия фактической структуры показателей развития, нормативной (эталонной) структуре и сделать определенные корректировки по результатам диагностики. Расчеты, проведенные на примере ОАО «Зубово» Уфимского района РБ, показали положительный тренд результатов выполнения стратегических решений.

Эффективность сама по себе не является самодостаточным показателем, поскольку необходимо наличие любой стратегической альтернативы, которая определяется как затратами, так и стоимостными пропорциями, отражающими сущность процессов воспроизводства. В обобщенном виде система показателей оценки производственно-экономической, финансовой и социальной эффективности сельскохозяйственного производства представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Показатели эффективности сельскохозяйственного производства при составлении рейтинга субъектов хозяйствования

Категория оценки	Система показателей	Обоснование выбора показателей
Производственно-экономическая эффективность	Валовая продукция сельского хозяйства (в действующих ценах) в хозяйствах всех категорий в расчете на одного занятого в сельском хозяйстве	Отражает как уровень производства в хозяйствах всех категорий, а, следовательно, использование земельных ресурсов и основных фондов, так и в определенной мере конъюнктуру регионального рынка (через рыночные цены)
	Уровень рентабельности сельскохозяйственных организаций	Результативный индикатор рыночной эффективности отрасли
Финансовая эффективность	Удельный вес прибыльных сельскохозяйственных организаций, в общем их количестве	
	Показатель финансовой устойчивости (как интегральный показатель коэффициентов текущей ликвидности, обеспеченности собственными средствами и автономии)	
Социальная эффективность	Отношение среднемесячной оплаты труда в сельскохозяйственных организациях к среднемесячной оплате труда в экономике региона	Социальная эффективность сельского хозяйства реализуется преимущественно через доход работников сельскохозяйственных организаций

Сравнительная оценка деятельности сельскохозяйственных организаций имеет важное значение с точки зрения стимулирования их руководителей и специалистов находить новые управленческие решения, направленные на рост прибыли и эффективность функционирования предприятия. С этой целью нами проведена оценка деятельности трех сельскохозяйственных кооперативов Башкортостана, расположенных в различных сельскохозяйственных зонах региона (табл. 2).

Оценка и контроль использования производственно-экономического потенциала придает системный характер внутрифирменному планированию. Они имеют важное значение с точки зрения выявления негативных тенденций при разработке стратегических мер развития предприятия.

Таблица 2 – Динамика темпов роста ресурсного потенциала сельскохозяйственных производственных кооперативов Республики Башкортостан к 2005г., %

Показатель	СПК им. Ленина	СПК им. Р.Еникеева	СПК «Нива»
Численность работников на 100га с.х. угодий, чел.			
2006г.	100,0	75,7	91,4
2007г.	77,5	81,1	91,4
2008г.	60,0	70,3	71,4
Фондообеспеченность труда (стоимость основных средств на 1 среднегод. работника) тыс. руб. на чел.			
2006г.	101,5	122,9	119,5
2007г.	150,3	129,4	124,1
2008г.	195,3	127,6	173,0
Энерговооруженность труда (наличие энергетич. мощностей на 1 среднегод. работника), л.с. на чел.			
2006г.	69,2	96,4	81,8
2007г.	86,0	116,4	81,8
2008г.	126,6	129,4	100,2
Плотность условного поголовья животных на 100га сельскохозяйственных угодий, гол.			
2006г.	93,3	84,4	98,8
2007г.	98,7	100,6	96,8
2008г.	107,6	75,2	96,0
Произведено усл. продукции на 100га с.х. угодий, ц			
2006г.	108,9	80,1	109,8
2007г.	85,6	77,5	82,7
2008г.	130,1	55,7	106,8
Уровень рентабельности использования оборотных активов, %			
2006г.	200,0	252,0	184,6
2007г.	439,0	212,5	62,4
2008г.	502,4	522,9	92,3

3. Модель стратегического управления устойчивым развитием сельского хозяйства региона.

Практическое воплощение стратегии означает реализацию стратегического плана в конкретных управленческих решениях, обеспечивающих достижение поставленных целей. Эти управленческие задачи периодически возникают в процессе выполнения стратегии независимо от специфики конкретной ситуации и определяют приоритеты принятия управленческих решений исполнителями стратегии (рис. 2).



Рисунок 2 – Основные управленческие решения в процессе выполнения стратегии

Устойчивое развитие агропромышленного производства – это область экономических отношений, обеспечивающих рациональную пропорциональность между факторами аграрного производства и необходимыми темпами его развития в условиях хозяйственного риска.

Управление долгосрочным прогнозированием в стратегии устойчивого развития сельского хозяйства может быть успешным только в том случае, если оно опирается на объективное предвидение экономической динамики и используются апробированные методы количественной оценки обоснованных тенденций, учитывающих специфику развития отрасли.

В ходе моделирования основных направлений развития отрасли используется большой массив информации для проведения предплановых расчетов. Это дает возможность определить перспективы отдельных эко-

номических событий, а также общую динамику процессов сельскохозяйственного производства. Программа развития отрасли, составленная на основе прогнозных расчетов, является основным инструментом стратегического управления сельским хозяйством.

Ключевая идея и основные направления антикризисной стратегии развития сельского хозяйства предполагают утверждение системы стратегического планирования, способной выявлять перспективные направления экономического роста, а также направлять деятельность государственных институтов управления на их реализацию; формирование каналов финансирования проектов и программ, создания и развития современных производственно-технологических комплексов на селе. Система стратегического планирования и управление ее реализацией включает: выбор приоритетов технико-экономического развития, инструменты и механизмы их реализации, институты организации соответствующей деятельности и методы контроля за достижением поставленных целей и задач.

Современное стратегическое планирование – это целостный комплекс гибких регулятивных воздействий организационного, правового, методического и информационного характера, позволяющих обеспечить заинтересованное, свободное и конструктивное сотрудничество различных уровней хозяйственного управления, определяющих перспективы развития территорий и субъектов предпринимательства.

4. Алгоритм стратегического планирования сельскохозяйственной организации.

Современный сельский товаропроизводитель зависит от многих факторов, диктуемых рыночными отношениями, а отсутствие стратегии, в частности, процедур стратегического планирования, является одной из причин кризиса в сельском хозяйстве.

Формирование стратегии и стратегических планов происходит в условиях многообразия особенностей систем ведения сельскохозяйственного производства, что предопределяет их многогранность. Алгоритм стратегического планирования предусматривает четыре основных шага: концепцию развития аграрного производства хозяйствующего субъекта; анализ сложившейся ситуации и отраслевой специфики; основные составляющие стратегического плана; механизм реализации стратегии (рис. 3).



Рисунок 3 – Алгоритм разработки стратегического плана организации

Каждая производственная система (самостоятельный товаропроизводитель) функционирует в определенной (внешней и внутренней) среде, которая определяет условия достижения поставленных целей. В результате оценки этой среды предприятие выявляет собственные резервы, их значимость и устанавливает источники развития, необходимые для достижения стратегических конкурентных преимуществ. При этом одна из главных отличительных особенностей стратегического управления конкурентоспособностью сельскохозяйственной организации – обязательное согласование перспектив развития стратегических зон хозяйствования (определение стратегической сегментации деятельности) с природно-климатическими условиями, территориальным размещением производства и сложившейся специализацией в отрасли.

Изменения производственных отношений в сельском хозяйстве требуют от хозяйствующих субъектов формирования мобильных, ориентированных на рынок организационных структур управления и новых форм хозяйствования, базирующихся на демократизации и самостоятельности функционирования товаропроизводителей, которые, в принципе, стремятся к кооперации в производстве, снабжению, сбыту, переработке своей продукции и доведению ее до конечного потребителя. В работе рассмотрен опыт совершенствования организации управления сельскохозяйственным производством в Чекмагушевском районе Башкортостана на основе создания открытого акционерного общества.

Разработка комплексной программы развития АПК муниципального образования, с учетом создания корпоративной структуры, позволяет решить две главные задачи: объединение на коммерческой основе сельскохозяйственных товаропроизводителей и их партнеров по бизнесу в условиях горизонтальной интеграции; возможность государственного регулирования агропромышленного производства на уровне района через реализацию

социально-экономических и финансовых интересов местных органов власти и бизнес-сообщества в АПК территории. Это способствует выявлению приоритетов совершенствования управления стратегией развития района.

5. Модель бизнес-планирования в системе стратегического управления аграрным производством.

Распространенной формой представления стратегии развития предпринимательской структуры является бизнес-план – подробный, структурированный документ, описывающий цели организации, пути достижения поставленных целей и их последствия для предприятия.

С учетом особенностей аграрного бизнеса первоочередной задачей при разработке бизнес-плана должно быть изучение и знание рынка агропродовольственной продукции. Прежде чем начинать производить, сельский товаропроизводитель должен получить надежные гарантии того, что продукция будет востребована покупателями и выгодно реализована. Поэтому разработку бизнес-плана целесообразно начинать с составления плана реализации сельскохозяйственной продукции, а не с производственной программы.

При прогнозировании хозяйственной деятельности товаропроизводителю недостаточно только установление прогнозных объемов потребностей населения в продовольствии и платежеспособного спроса на продукцию. Необходимо еще выявить уровень потенциальной востребованности той части конкретной продукции, которая будет создана различными производителями-контрагентами, с учетом потенциала их конкурентных преимуществ.

Уровень востребованности продукции зависит от многих естественных, социальных и экономических факторов. В бизнес-планировании в качестве важнейших факторов конкурентоспособности продукции должны быть сопоставлены следующие показатели перспективы: качество продук-

ции вероятных конкурентов; ее себестоимость; предел рентабельности для различных субъектов хозяйствования; формы ведения хозяйства; преимущества в условиях реализации.

Бизнес-план сельскохозяйственной организации включает план развития предприятия в целом и его структурных подразделений, наделенных различной степенью хозяйственной самостоятельности в соответствии с Уставом предприятия (рис.4).

Отношения между первичными производственными и обслуживающими подразделениями предприятия следует организовать на принципах взаиморасчета за продукцию по заранее установленным ценам, а для сохранения баланса отношений между разными по уровню экономического развития подразделениями, специализации хозяйства и выделения основных структурных единиц, следует применять методы регулирования и установление меры ответственности за невыполнение условий внутривозрастных договоров.

Особенностью бизнес-планирования в современных условиях выступают проектные технологии управления отраслями и процессами в сельском хозяйстве. Однако подавляющее большинство сельскохозяйственных организаций в настоящее время не могут воспользоваться средствами государственной поддержки из-за отсутствия прозрачно обозначенных бизнес-проектов их реализации. В первую очередь эти проекты должны разрабатываться на восстановление платежеспособности сельскохозяйственных товаропроизводителей и обеспечении устойчивости их развития.

Определяя стратегию финансирования разработчику бизнес-плана важно определиться и сообщить потенциальным кредиторам и инвесторам, сколько средств предприниматель намерен вложить в проект сам, а, сколько рассчитывает получить в виде ссуды и из других источников. При этом целесообразно учитывать то, что финансирование за счет кредитов пред-

почтительнее для проектов, связанных с расширением и диверсификацией производства у успешных сельскохозяйственных товаропроизводителей.

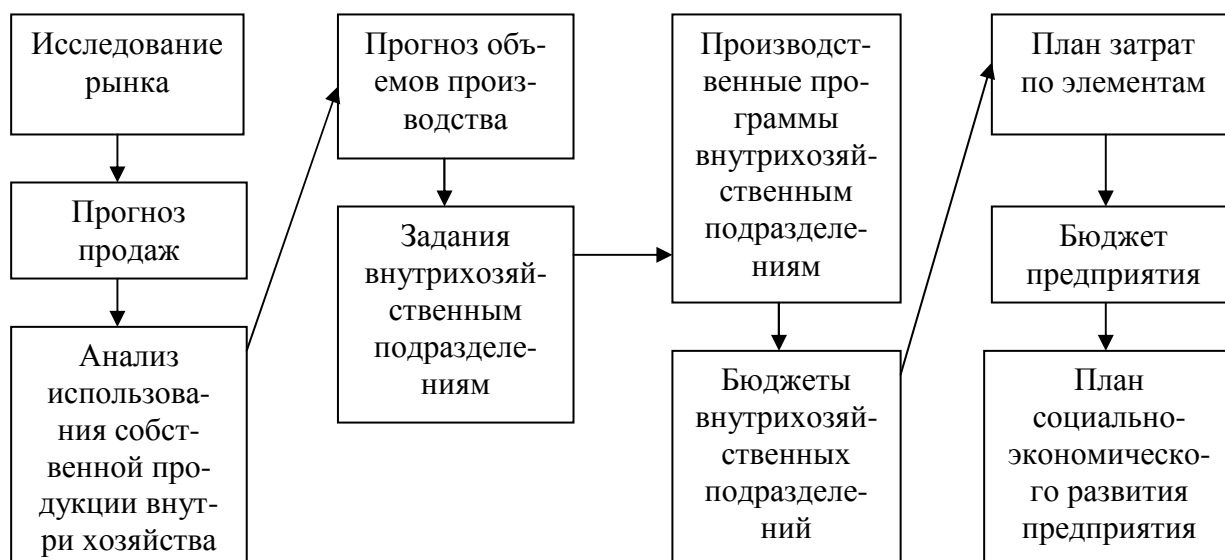


Рисунок 4 - Последовательность этапов формирования плана социально-экономического развития (бизнес-плана) сельскохозяйственной организации

Для проектов, связанных с созданием нового дела в агробизнесе (например, организация крестьянского хозяйства фермерского типа), предпочтительным источником финансирования может служить паевой и акционерный капитал. Привлечение кредитов для таких проектов таит в себе большой риск, так как для новой организации схема расчетов по кредитам может оказаться непосильной.

Бизнес-план охватывает все основные условия организации и функционирования бизнеса. Поэтому его качество зависит не только от того, насколько тесно увязаны различные стороны предпринимательства, но и каждый его раздел, отражая специфическую сторону организации бизнеса, служит конкретизацией и развитием другого раздела, то есть хорошо продуманный, тщательно составленный бизнес-план является решающим условием организации и развития бизнеса.

Основные положения диссертации нашли отражение в следующих публикациях:

1. Ибрагимов Б.Ш., Загуменнов В.Г. Совершенствование управления планированием стратегии устойчивого развития аграрной сферы региона // Экономика региона, 2009.- №4.- 0,92п.л. (авт. 0,8п.л.).

2. Ибрагимов Б.Ш. Теоретический базис стратегического управления сельскохозяйственными организациями. Препринт.- Екатеринбург-Ижевск: ИЭ УрО РАН, 2008.- 52с.- 3,02п.л.

3. Ибрагимов Б.Ш. Экономическая диагностика агробизнеса в регионе.- Препринт.- Екатеринбург-Ижевск: ИЭ УрО РАН, 2009.- 41с.- 2,56п.л.

4. Ибрагимов Б.Ш. К вопросу совершенствования внутривозрастных экономических отношений // Материалы научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов 26-27 апреля 2005г.- Молодежная наука и АПК: проблемы и перспективы.- Уфа: Изд. БГАУ, 2005.- 0,15п.л.

5. Акчурина Ф.И., Ибрагимов Б.Ш. Совершенствование внутривозрастных экономических отношений в сельскохозяйственных предприятиях Башкортостана // Сборник материалов II Всероссийской научно-практической конференции.- Экономическое и социальное развитие регионов России.- Пенза: 2005.- 0,21п.л. (авт. 0,15п.л.).

6. Акчурина Ф.И., Ибрагимов Б.Ш. Экономический механизм функционирования интегрированных формирований в условиях рыночных отношений // Сборник материалов III Международной научно-практической конференции.- Проблемы социально-экономической устойчивости регионов.- Пенза: 2006.- 0,35п.л. (авт. 0,25п.л.).

7. Ибрагимов Б.Ш. К вопросу совершенствования внутривозрастных экономических отношений в сельскохозяйственном объединении кооперативов // Сборник статей V Международной научно-практической конференции.- Стабилизация экономического развития Российской Федерации.- Пенза: 2006.- 0,41п.л.