

Российская академия наук
Уральское отделение
Институт экономики
Удмуртский филиал

На правах рукописи

Сахаутдинов Руслан Рамилович

**Управление развитием молочнопродуктового подкомплекса
АПК региона
(на примере Республики Башкортостан)**

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

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
профессор,
Заслуженный деятель науки Российской Федерации
Боткин Олег Иванович

Ижевск – 2011

Содержание

Введение.....	3
Глава I. Теоретическое обоснование сущности управления продуктовыми подкомплексами АПК.....	10
1.1. Теоретико-методологические принципы управления межотраслевыми комплексами.....	10
1.2. Программно-целевой механизм управления продуктовыми подкомплексами АПК.....	29
1.3. Региональные особенности управления молочнопродуктовым подкомплексом.....	46
Глава II. Организационно-экономические условия функционирования молочнопродуктового подкомплекса региона.....	64
2.1. Анализ потенциала развития молочного скотоводства.....	64
2.2. Оценка эффективности функционирования молочнопродуктового подкомплекса в сельскохозяйственных организациях.....	81
2.3. Эффективность управления ресурсами молочнопродуктового подкомплекса в первичном звене.....	100
Глава III. Управление интеграционными процессами в молочнопродуктовом подкомплексе АПК региона.....	118
3.1. Механизм управления корпоративными формированиями а продуктовых подкомплексах АПК.....	118
3.2. Организация эффективного управления молочнопродуктовым подкомплексом в кластерных формированиях.....	136
3.3. Бизнес-планирование в системе управления молочнопродуктовым подкомплексом в интеграционных процессах АПК.....	152
Заключение.....	171
Список использованной литературы.....	184
Приложение.....	213

Введение

Актуальность темы исследования. Важнейшим средством реализации аграрной в агропромышленном комплексе актуальными становятся задачи дальнейшего совершенствования комплексного решения межотраслевых проблем. Динамизм современной экономики, ее качественные изменения требуют поиска наиболее эффективных путей и методов управления и экономического стимулирования на всех уровнях хозяйствования. Поэтому одной из востребованных задач развития АПК становится совершенствование хозяйственного механизма в целях достижения высоких конечных результатов всего комплекса и отдельных его продуктовых составляющих.

Решение этих проблем обеспечивается совокупностью отраслей, производств и хозяйствующих субъектов, кооперирующихся между собой для удовлетворения конечных общественных потребностей в соответствующей продовольственной продукции и предметах потребления из сельскохозяйственного сырья. Вместе с тем, для современных инновационных технологий, призванных обеспечить преимущественно интенсивное развитие производства, кооперация уже недостаточно эффективно выполняет функцию координации действий отдельных участников общего вектора движения к целевым установкам социально-экономического и производственно-экономического развития, что приводит к нарушению единого технологического и воспроизводственного процессов, к потере времени и снижению динамичности развития. Поэтому в организации производства на смену кооперации приходит ее высшая форма – интеграция в различных формах, представляющая собой объединение самостоятельных хозяйствующих субъектов в единое целое, ориентированное на достижение конечных результатов.

Адекватной формой управления интеграционными процессами служит программно-целевое управление, состоящее в формировании целей и интеграции различных видов деятельности по их достижению.

Исходным моментом программно-целевого управления является формирование целей, которые определяются как конечные общественные потребности

сти, обусловленные действием экономических законов рынка, удовлетворяющие потребности в продовольствии, одежде и обуви, создании жилищных и коммунально-бытовых условий, культурные и образовательные услуги, обеспечение условий функционирования и развития всей экономической системы.

Затем следует выделение (создание конструкции) целереализующих систем, создающих условия для достижения поставленных целей, что предполагает формирование межотраслевых комплексов, представляющих интегрированные системы отраслей и производств, объединенных общей целью и единой программой развития. Стержнем формирования комплексов (подкомплексов) является цель (конечная общественная потребность), а интегрирующую роль выполняют различного рода связи (функциональные, синергетические и прочие) элементов реализующие эту цель. Поскольку общественные потребности многообразны, то есть представляют множество целей, то объективно существуют условия для формирования системы межотраслевых комплексов, в совокупности с межкомплексными и внешними связями составляющие подвижную организационно-комплексную структуру.

Выделение системы (комплекса, подкомплекса) объективно требует разработки целевых программ ее развития – межотраслевая комплексная программа, представляющая собой инструмент программно-целевого управления на длительный период и взаимоувязанный по ресурсам, времени и пространству совокупность социальных, экономических, производственно-технических, технологических, организационных и научно-исследовательских целей, реализующих данную программу.

Наконец, для достижения поставленной цели необходимо организовать процесс реализации комплексной программы. Сюда входят организация управления, стимулирования, финансирования и корректировки программы, взаимодействие с другими подсистемами хозяйственного комплекса страны, региона и иного образования. Это связано с тем, что программно-целевое управление может быть применено в системах различного уровня. Одна из возможных форм его реализации – это выделение системы межотраслевых программных ком-

плексов в соответствии с национальными целями, стоящими перед страной на современном этапе ее развития и разработка долгосрочных комплексных программ (подпрограмм) их развития по отдельным направлениям как основного инструмента управления.

Вопрос эффективного управления экономикой страны является одним из ключевых, особенно для аграрного сектора. Происходящие в развитии производства и потреблении продукции АПК трансформации, определение места отрасли в структуре федерального и региональных бюджетов, выявление направлений государственной поддержки и контроль за исполнением решений требуют глубокого осмысления в теоретическом и прикладном аспектах. Нужна обоснованная система подготовки и принятия решений по аграрной политике страны, отдельных его регионов, а также по ее продуктовым составляющим, которые бы не подвергались частным корректировкам или пересмотрам, так как это затрудняет реализацию определенных стратегических приоритетов.

Обеспечение удовлетворения первейших жизненных потребностей человека без нанесения при этом вреда окружающей среде агропромышленный комплекс становится стержнем экономической и социальной политики, а достижение продовольственной безопасности, бесспорно, должно относиться к числу приоритетных направлений деятельности правительства.

Недостаточная теоретическая и методологическая разработанность данной проблемы, с учетом сложившейся экономической ситуации в АПК, ее актуальность и практическая значимость для эффективного развития межотраслевых комплексов определили выбор основных направлений диссертационного исследования.

Эти концептуальные аспекты управления аграрным производством и взаимоотношения с партнерами по бизнесу отражают в основном недостаточную *степень разработанности проблемы*. Исследование молочнопродуктового подкомплекса Республики Башкортостан было выбрано не случайно, поскольку в рейтинге по объему производства молока в Российской Федерации и в Приволжском федеральном округе регион в 2009г. занимал первое место.

Между тем, теоретические, методологические и практические вопросы управления молочнопродуктовым подкомплексом до конца не изучены и систематизированы, несмотря на то, что данный подкомплекс является ведущим в агропромышленном комплексе Башкортостана. Несмотря на многочисленные исследования и публикации по проблемам межотраслевых отношений в продуктовых подкомплексах, теории современного менеджмента – управление межотраслевыми, интегрированными формированиями в АПК требуют дополнительных исследований и разработке практических рекомендаций по совершенствованию управленческой деятельности в интеграционных процессах.

Решение задач в сфере управления межотраслевыми подкомплексами на всех уровнях – первичное хозяйственное звено, муниципальное образование, регион, страна – обусловлены потребностью в видении перспектив развития субъектов рынка продукции и спроса в этом продукте, что предполагает обеспечение этого механизма управления соответствующими инструментами.

Цель настоящего исследования заключается в обосновании механизма управления продуктовыми подкомплексами АПК.

Предмет исследования – управление развитием молочнопродуктового подкомплекса АПК региона.

Объектом исследования являются сельскохозяйственные товаропроизводители и молокоперерабатывающие предприятия Республики Башкортостан.

Область исследования по паспорту специальностей ВАК – 08.00.05 экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – АПК и сельское хозяйство), в которой исследованы проблемы, включенные в следующие научные направления: 1.2.38 – эффективность функционирования отраслей и предприятий АПК; 1.2.41 – планирование и управление агропромышленным комплексом, предприятиями и отраслями АПК; 1.2.43 – экономические проблемы формирования и функционирования интегрированных структур в АПК и сельском хозяйстве.

В процессе исследования были решены следующие задачи:

- сформулированы теоретические и методологические принципы управления межотраслевыми комплексами национального хозяйства страны;
- обоснован программно целевой механизм управления продуктовыми подкомплексами АПК;
- выявлены региональные особенности управления молочнопродуктовым подкомплексом АПК;
- оценен потенциал развития молочного скотоводства региона;
- сделан анализ управления эффективностью развития молочной отрасли в сельскохозяйственных организациях Башкортостана;
- осуществлена диагностика эффективности управления ресурсами молочнопродуктового подкомплекса АПК региона в первичном звене технологической цепи производства конечного продукта;
- обоснован механизм корпоративного управления в продуктовых подкомплексах АПК;
- разработан механизм управления молочнопродуктовым подкомплексом в кластерных формированиях;
- предложена модель-бизнес планирований в системе совершенствования управления предприятиями АПК в интеграционных процессах.

Для решения поставленных задач, *теоретической и методологической базой* исследования послужили труды отечественных и зарубежных экономистов по исследуемой проблеме. основополагающим методологическим принципом в исследовании является системный подход выявления проблем и обосновании управленческих решений стратегии развития молочнопродуктового подкомплекса региона с учетом его особенностей.

Информационной составляющей диссертационного исследования являются данные Федеральной службы Государственной статистики Российской Федерации и ее территориального органа по Республике Башкортостан, результаты исследований ведущих научно-исследовательских учреждений России, Башкирского научного центра УрО РАН, труды зарубежных и отечественных ученых по вопросам управления агропромышленным комплексом.

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

Элементы *научной новизны исследования* диссертации определяются обоснованием сущности управления продуктовыми подкомплексами АПК, комплексной оценкой организационно-экономических условий функционирования молочнопродуктового подкомплекса АПК региона и разработка модели управления интеграционными процессами в молочнопродуктовом подкомплексе.

Наиболее существенные результаты, полученные автором и их *научная новизна*, выносимая на защиту:

- обоснована теоретическая сущность управления продуктовыми подкомплексами АПК;
- выявлены организационно-экономические условия функционирования молочнопродуктового подкомплекса региона;
- разработан механизм управления корпоративными формированиями в продуктовых подкомплексах АПК;
- обоснована модельная схема управления молочнопродуктовым подкомплексом в кластерных формированиях;
- определено место бизнес-планирования в системе управления предприятиями АПК в интеграционных процессах.

Практическая значимость и апробация результатов исследования.

Результаты диссертационной работы имеют методический характер и могут быть использованы при разработке модели управления молочнопродуктовым подкомплексом АПК, совершенствовании механизма межотраслевых отношений в продуктовых подкомплексах агропромышленного производства региона. Определенный интерес представляет для аналитиков АПК предложенная логика и методика оценки организационно-экономических условий функционирования молочнопродуктового подкомплекса региона, потенциала развития молочного скотоводства и управленческий учет эффективности развития молоч-

ной отрасли сельскохозяйственных организаций. Отдельные результаты исследования получили положительный отзыв в Министерстве сельского хозяйства Республики Башкортостан и приняты в качестве пионерных проектов к внедрению в отдельных районах республики.

Прикладное значение имеет предложенный механизм управления корпоративными формированиями в продуктовых подкомплексах и его совершенствование в кластерных формированиях АПК. Отдельные положения исследования, логически доведенные до конкретных рекомендации, могут быть использованы сельскохозяйственными организациями и их партнерами по агропромышленному бизнесу для оценки, планирования и совершенствованию управления межотраслевых отношений. Теоретические положения и практические рекомендации могут быть использованы в учебном процессе в ВУЗах по дисциплинам «Менеджмент», «Экономика и организация сельского хозяйства». Отдельные результаты исследования опубликованы в открытой печати, в том числе в изданиях, рекомендованных в списке ВАК и получили положительный отзыв.

Глава I. Теоретическое обоснование сущности управления продуктовыми подкомплексами АПК

1.1. Теоретико-методологические принципы управления межотраслевыми комплексами

Стратегия развития субъекта управления всегда разрабатывается с ориентацией на конкретный объект. Экономическая природа, его состав и структура, технология и организация определяют систему показателей конечных целей развития, методику их расчета. Организационно-хозяйственная структура государства, под которой понимается упорядоченная совокупность организационно оформленных его подсистем и их взаимосвязей, а также связей с внешней средой по поводу реализации конечных целей развития, формируется под воздействием, как дифференциации, так и интеграции. Поэтому при решении задачи выделения подсистем (структурных элементов) в хозяйственном комплексе необходимо использовать как системно-дифференцирующий, так и системно-интегрирующий подходы. В соответствии с первым, хозяйственный комплекс соответствующего уровня управления (центральный – федеральный ---- региональный – субфедеральный ---- местный – муниципальный) следует рассматривать как систему, строящуюся на основе непрерывной дифференциации на подсистемы в соответствии с их целеполаганием, то есть она представляется в виде совокупности функциональных подсистем. Второй подход представляет собой интеграцию на системной основе различных видов деятельности, необходимых для реализации определенных целей или выполнения заданных функций. Опыт развития мировой экономики свидетельствует о преобладании системно-интегрирующего подхода в связи с имеющимся наличием и разнообразием дифференциации, достаточно широкой диверсификацией и конверсией производства. Поэтому проблемы интеграции стоят более остро, чем дифференциации, хотя их решение и взаимообусловлено.

Поскольку на межотраслевом уровне системообразующим параметром служат конечные общественные потребности, то исходным элементом выделения комплексов и построения их системы должно быть формулирование народнохозяйственных проблем или (что то же самое) определение национальных

целей развития народного хозяйства, в соответствии с которыми должна осуществляться межотраслевая интеграция различных видов деятельности или функциональных элементов в подсистемы [255, С. 21].

Принципы формирования и управления межотраслевыми комплексами обусловлены их содержанием как интегрированных целереализующих систем и состоят в следующем:

- комплекс представляет целереализующую систему, а генерирующей основой его формирования выступает цель;
- цель комплекса определяется не изолированно от управляющей системы, а как одна из составных частей совокупности целей развития общества;
- система целей определяется из многообразия конечных общественных потребностей и обусловлена действием экономических законов;
- целереализующая система – это совокупность элементов, взаимодействующих по поводу реализации заданной цели, что предопределяет состав комплексов и управление ими на основе анализа участия элементов в реализации целей, то есть посредством выявления системообразующих связей элементов с определенной целью.

Из этого следует, что для построения системы межотраслевых комплексов необходимо определить совокупность целей развития общественных потребностей, выявить виды системообразующих связей, установить количественной их воздействие на отдельные элементы, разработать логическую схему построения системы комплексов.

Известно, что экономика имеет не одну цель, а несколько, то естественно предположить существование в ней множества функционально обособленных подсистем. Согласно теории системного анализа, системой называется совокупность множества элементов (объектов), связанных с определенной альтернативой решения конкретной проблемы, а иначе, совокупность элементов, способных решить проблему. Если последняя заключается в реализации поставленной цели, то в систему включаются те элементы, которые должны участвовать в процессе достижения цели. В этом случае цель становится выходом

функционирующей системы, то есть эта система является реализующей процессы и обеспечивающей данный выход. Поэтому состав системы определяется на основе оценки участия того или иного элемента в процессе, обеспечивающем желаемый выход. Следовательно, чтобы определить входит ли та или иная отрасль или производство (элемент) в систему, решающую данную проблему, необходимо установить его участие в процессе реализации конечной цели (выхода).

В экономике имеются отрасли, функционирующие в интересах не одной какой-то национальной цели, а всех или определенной группы целей - электроэнергетика, транспорт, связь, отрасли общего машиностроения и другие. Кроме того, сами национальные цели не являются однокомпонентными. Их состав определяется воздействием функциональных и других связей. При этом преимущественное значение могут получать комплексирование, взаимодополняемость, функциональное назначение в жизнедеятельности общества, мультипликация системного эффекта. Последнее означает повышение синергетического эффекта хозяйственного комплекса в связи с повышением отдачи от усиления связей функциональных, развития и управления, представляющие основные системообразующие отношения.

Если функциональные связи – это отношения между элементами по поводу реализации общей функции системы, то синергетические – по поводу реализации синергетического (системного) эффекта, который заключается в повышении эффекта системы над суммарными (арифметическими) результатами независимо, вне системы, функционирующими ее элементами. Синергетические связи реализуются через отношения взаимозаменяемости (между производителями – замещаемыми или взаимозаменяющими ресурсами, потребителями – по использованию идентичных товаров), комплексности (между потребителями – комплексное использование ресурсов), оптимальности (взаимное согласование элементов системы в приоритетных направлениях достижения общей цели).

При выделении объектов управления комплексами необходимо учитывать также связи развития, обуславливающие достаточно существенные изменения в структуре элементов и способах их функционирования, которые развиваются через функциональные связи, но не всегда совпадают с ними. Например, развитие различных способов производства электроэнергии не вызывает коренных изменений в строении и функционировании отраслей-потребителей. Это можно отметить в топливных и транспортных отраслях, в связи.

К системе межотраслевых связей относятся и связи управления, представляющие способ реализации определенной программы функционирования и развития системы, обеспечивающей устойчивое состояние элементов в соответствии с требованиями общей цели, поскольку, никакая целенаправленная система не может существовать без связей управления, которые реализуются через информационные и финансовые потоки.

Функциональные и синергетические связи, связи развития и управления функционируют и реализуются через планирование (программирование) – как основы системы управления. Вместе с тем, производственные связи, а тем более общегосударственные комплексы, не имеют своих органов управления. Однако межотраслевые комплексы не носят чисто функционального характера, а представляют собой скорее экономические отношения по реализации конечной продукции. Они опираются в большей степени на эквивалентность товарообмена с учетом спроса и предложения, что создает некоторую обособленность отраслей относительно целевой функции и в то же время объединяет в реализации конечной цели отдельного комплекса.

Отметим, что интеграция - это понятие теории систем, означающее связанность дискретных элементов в целостную структуру, а также процесс, с вектором в данном направлении. В понятийном смысле экономическая интеграция проявляется через расширение и углубление производственно-технологических связей, совместном использовании ресурсов, объединении капиталов, а также создании благоприятных условий деятельности и снятии барьеров экономических отношений. Управление интеграцией обеспечивает преимущества взаимо-

действия субъектов отношений и создает внешние правовые, экономические условия для реализации этих преимуществ, обеспечивающих осуществление целевой функции – повышение экономической эффективности и конкурентоспособности производимой продукции.

В последние годы в России получил распространение кластерный подход к социально-экономическому развитию регионов. Во многих развитых и развивающихся странах кластерная политика оказалась более эффективной и альтернативной традиционной экономической политике. Однако при этом кластерный феномен в экономике изучен недостаточно [78].

Термин «кластер» введен в научный оборот в 60-е годы XX столетия профессором Гарвардской экономической школы Майклом Портнером для выявления групп (кластеров) схожих объектов в целях их классификации. Следовательно, кластеры выступают сетевой формой интеграции предприятий, и они обладают свойствами, общими для всех кластерных структур, отличающимися от других форм кооперации следующими особенностями:

1. Однородность элементов. Кластеры товаропроизводителей формируются на основе самостоятельных хозяйствующих субъектов, при этом их размер, отраслевая принадлежность, форма собственности и прочие отличия являются вторичными.

2. Наличие центростремительных (интеграционных) сил. Объединение предприятий, организаций, учреждений в кластеры происходит под воздействием определенных сил притяжения, которые, как правило, возникают при ужесточении конкурентной среды и вызваны внешними обстоятельствами, в целях сохранить собственную конкурентоспособность.

3. Нечеткость и подвижность границ, конфигурации и внутренней структуры. Это обусловлено свободным присоединением и выходом субъектов кластера, наличием большого числа связей между участниками вне этого объединения, неформальный характер интеграции. При этом кластеры предприятий сохраняют относительную пространственную, экономическую и юридическую самостоятельность (обособленность).

4. Общность ресурсов. В кластерах ресурсы обобществляются и становятся доступными для всех участников (географически соседствующие взаимосвязанные предприятия, их квалифицированный труд, научная и образовательная сфера, технико-технологический потенциал).

5. Наличие внутренней инфраструктуры. Она обеспечивает целостность элементов кластера и его функционирование как единого экономического организма.

Современная теория кластеров пока не рассматривает их как системные объекты, которые, с одной стороны, имеют единообразные и качественные параметры, позволяющие выделять их как экономико-организационные системы, с другой – характеризуются многообразием форм, которые необходимо типологизировать, что предполагает в типологии кластеров отражать их сущностные черты и качественные индикаторы.

В научной литературе основные признаки кластера сводятся к так называемому «правилу четырех «К»» [288]: концентрация предприятий одной или смежных отраслей в одной географической точке; конкурентоспособность выпускаемой ими продукции; конкуренция за завоевание и удержание клиентов; кооперация с высокой степенью развитости.

Одно из важнейших преимуществ формирований кластерного типа - организационно-технологическая концентрация не на отдельных отраслях, а на взаимосвязях между отраслями, производствами, предприятиями и организациями. Они способствуют развитию производства и конкуренции, упрощению доступа к новейшим технологиям, распределению рисков в различных видах интегрированной деятельности, совместному выходу на внешние рынки, организации научных исследований и процесса подготовки (переподготовки) специалистов, снижению транзакционных издержек и достижения прочих синергетических эффектов.

При этом важно отметить, кластер это понятие экономическое и он не является организационно-правовой формой юридического лица, а его участники взаимодействуют на основе устойчивых и долговременных договорных отно-

шениях. Для возникновения кластеров требуется ряд условий, побуждающих участников интеграции. Для образования кластера, кроме прочего, нужны: территориальная, отраслевая и культурная близость участников потенциального кластера, взаимодополняемость производственных и технологических процессов (ресурсов), взаимосвязанность материальных и иных потоков отношений.

Агропромышленный кластер можно трактовать как территориальное сочетание организаций, связанных производственно-сбытовой деятельностью с целью повышения конкурентоспособности продукции и активизации инвестиционной деятельности. Целью создания агропромышленного кластера в отраслевом продуктовом подкомплексе АПК может быть маркетинговый аспект: удержание доли рынка, занятие свободной рыночной ниши на сопредельной территории с конкурентами и другие меры по укреплению конкурентных позиций. В составе агропромышленного кластера должны быть транспортные организации, производители сельскохозяйственного машиностроения, сельскохозяйственные и перерабатывающие организации, торговля. В отличие от обычных форм кооперации и интеграции, кластерные системы характеризуются следующими особенностями [192]:

- наличие крупной организации-лидера, определяющей долговременную хозяйственную, инвестиционную и иную стратегию всего кластера;
- территориальная локализация основной массы хозяйствующих субъектов-участников кластера;
- устойчивость хозяйственных связей – участников кластера.

Таким образом, сочетание конкуренции, кооперации и интеграции на географически ограниченной специализированной территории являются основными признаками кластера.

Для успешного управления бизнесом в кооперированных и интегрированных формированиях необходимо иметь представление об их интеграционном потенциале. Этот потенциал в аграрных и агропромышленных формированиях представляет собой совокупность природно-климатических, организационно-экономических, технико-технологических, правовых, инвестиционных и

социально-экономических условий производства, создающих субъектам интегрированных формирований основу для достижения производственно-экономических отношений существенного синергетического эффекта интеграции, то есть размера дополнительной прибыли, полученной в целом интегрированным формированием в результате осуществления комплекса мероприятий по совместному использованию ресурсного потенциала с учетом дополнительных затрат экономических субъектов интеграции в сроки окупаемости, соответствующие нормативам окупаемости инвестиционных кредитов на данный момент времени [313].

Следовательно, экономическим механизмом интеграции сельского хозяйства и промышленности служит их производственная кооперация, развивающаяся на основе регулируемых межотраслевых связей в ходе которого формируется агропромышленный комплекс.

Под агропромышленным комплексом понимается совокупность взаимодействующих видов производственной деятельности, объективно ориентированных на изготовление конечных продуктов из сельскохозяйственного сырья. Все эти виды деятельности в современном производстве представлены относительно самостоятельными отраслями, которые можно объединить в крупные группы в соответствии исполняемым ими функциям [378, С.8-9].

Первая группа – сельскохозяйственное производство и отрасли специализирующиеся на изготовление конечных продуктов: продовольствия, непродовольственных предметов потребления, сырьевых ресурсов, предназначенных для экспорта. Это комплексобразующее ядро.

Вторая группа – фондопроизводящие отрасли – обеспечивает это ядро средствами производства промышленного происхождения.

Третья группа – отрасли, специализированные на производственном обслуживании: материально-техническое снабжение и сбыт, транспортировка и связь, агрохимическое и ветеринарное обслуживание, эксплуатация водохозяйственных систем и другие функции агросервиса. Они составляют инфраструктуру агропромышленного комплекса.

Четвертая группа – отрасли сферы обращения – розничная торговля продовольствием и частью непродовольственных товаров, изготовленных из сельскохозяйственного сырья, система общественного питания. Они призваны обеспечить доведение конечных продуктов агропромышленного комплекса до потребителя.

В соответствии с таким подходом в экономической литературе широко распространена группировка отраслей АПК на крупные сферы, под которыми понимается совокупность отраслей, объединенных общей функцией. Характеристика агропромышленного комплекса как совокупности некоторого числа реально существующих отраслей, сгруппированных в крупные сферы, отражает сложившееся преобладание количественного подхода к изучению в современной экономике феномена АПК. Если же абстрагироваться от тех форм, в которых он проявляется на поверхности, то оказывается, что самое существенное содержание агропромышленного комплекса как целостной многоотраслевой производственной системы составляют интеграционные связи, возникающие из разделения и кооперации общественного труда.

Целевой компонент выражает объективную цель АПК. Во всех отраслях, составляющих агропромышленный комплекс, конечной целью выступает производство предметов потребления из сельскохозяйственного сырья и доведение готовых продуктов до потребителя. Каждая стадия является лишь определенной ступенью на пути реализации этой общей цели. Все они объективно необходимы, ни одна из них не может быть исключена. Но вместе с тем, в хозяйственном отношении, каждая стадия относительно обособлена от других, поскольку все они выступают как самостоятельные отрасли, обладающими своими специфическими целями и интересами. Отраслевые хозяйственные цели разделяют их, обособляя друг от друга, а общая целевая функция – объединяет в единую систему видов деятельности.

В методологическом отношении правильнее ставить перед АПК конечную цель, а она, бесспорно, связана не только с производством и реализацией

продукции, а с удовлетворением потребности в ней общества и обеспечением продовольственной безопасности страны.

Таким образом, агропромышленный комплекс – это структурное формирование в экономике страны, конечными целями которого является полное удовлетворение научно обоснованных потребностей общества в высококачественных продуктах питания и предметах массового потребления (преимущественно из сельскохозяйственного сырья), а также коренное изменение условий жизни и труда сельского населения при обеспечении общей социально-экономической эффективности комплекса [266, С. 56-60].

Если формулировка понятия АПК – это первый шаг в разработке методологии управления его конечно-целевыми функциями, то вторым шагом является обоснование состава АПК, его структурная характеристика. В методологическом плане – это один из наиболее сложных вопросов, которые отражают объективные проблемы современной экономики. Развитие межотраслевых связей привело к тому, что сельское хозяйство оказалось прямо или косвенно связано со всеми отраслями хозяйственного комплекса страны. Эффективность системы (межотраслевых отношений) является рациональной при соответствии ее структуре. Она повышается, если структура системы соответствует функции, приближается к ней и, наоборот, снижается при ее отклонении в своем развитии или тяготеет к другим целям. Анализ современного состояния АПК свидетельствует, что несбалансированность отдельных структурных элементов, особенно аграрной сферы, одна из наиболее значимых препятствий устойчивого развития комплекса.

При сложившемся в настоящее время уровне развития АПК его задача, состав и границы, соотношения между отдельными элементами не может быть определена однозначно, вне зависимости от целей структурных составляющих. Наиболее полную и точную характеристику АПК как объекта управления можно получить только на основе функционального подхода к оценке его структуры. Развитие межотраслевых связей можно рассматривать как системную предпосылку формирования комплекса, но это условие еще не является достаточ-

ным для структурного обособления некоторых групп производства в комплекс. К тому же не следует проблему состава АПК рассматривать только с точки зрения перечня включаемых в него отраслей, что является хотя и очень важным аспектом его структуры, однако он не может исчерпать структурной характеристики комплекса.

Для более полной характеристики АПК как объекта управления следует выделить, по крайней мере, пять структурных разрезов: функционально-отраслевая структура АПК; продуктовая; социально-экономическая; территориально-производственная и организационно-управленческая (кластерная) структуры.

Функционально-отраслевая структура АПК – это совокупность отраслей и видов деятельности, выполняющих определенные функции и интегрируемых в рамках АПК для достижения конечных целей комплекса.

Это означает, что даже минимальное и обоснованное участие в производстве конечного продукта комплекса обеспечивает включение соответствующего производственного процесса в его состав. В рамках получаемой в этом случае функциональной структуры АПК можно утверждать только о «чистых» отраслях, поскольку экономические отношения, возникающие в процессе производства его конечного продукта, рассматриваются без учета хозяйственных, управленческих и территориальных форм их реализации.

Если в основу классификации этих производственных процессов (видов деятельности) положить их роль (функцию) в достижении конечной цели АПК, то всю систему можно расчленить на пять функциональных блоков (стадий) агропромышленного воспроизводства:

- 1) производство средств производства для всей системы;
- 2) сельскохозяйственное производство;
- 3) производство предметов потребления из сельскохозяйственного сырья;
- 4) реализация продукции АПК;
- 5) производственно-технологическое обслуживание всех стадий воспроизводственного цикла.

На каждой стадии реализуется одна из объективных функции комплекса, а соотношения между ними по основным производственно-технологическим параметрам следует квалифицировать как функциональную структуру АПК. Функциональный подход наиболее целесообразен при решении проблем обеспечения сбалансированного и устойчивого развития АПК, а также его управления, поскольку только на его основе может быть достигнута оптимальная пропорциональность между основными стадиями агропромышленного воспроизводства по использованию ресурсов и получаемыми результатами. Она в значительной степени определяет эффективность функционирования всего комплекса.

Для характеристики АПК как относительно самостоятельного объекта управления (организационно-хозяйственной системы) функциональный подход является широким и недостаточно определенным. Основопологающим в этом случае должен быть отраслевой принцип, в соответствии с которым АПК представляет собой совокупность организационно оформленных отраслей, основное направление деятельности которых связано с агропромышленным производством. Ведомственно-отраслевые границы АПК зависят от уровня его развития и в динамике могут меняться по мере совершенствования процессов специализации и кооперации, формирования новых отраслей. Но только тогда, когда отрасли, участвующие в агропромышленном производстве, будут ориентированы на максимизацию конечных результатов всей системы и в их функционировании будут реализованы оптимальные (с точки зрения достижения этих результатов) соотношения между отдельными воспроизводственными стадиями, можно будет считать эти отрасли структурными звеньями АПК, а сам комплекс – сформировавшимся в организационно-экономическую систему.

Таким образом, укрупненная структура АПК, отражающая функциональное предназначение различных ее звеньев, дополняется более детальной отраслевой структурой. Есть два методологических вопроса, относящихся к отраслевой структуре АПК: 1) какие критерии (принципы) должны быть в основе оп-

ределения принадлежности отрасли к данному комплексу; 2) по каким признакам следует относить отрасль (подотрасль) к той или иной сфере АПК?

При ответе на первый вопрос – при определении отраслевой структуры АПК – следует исходить из необходимости достижения комплексом его конечных целей и обеспечения пропорциональности его частей.

Целевой подход к управлению требует того, чтобы отрасли, подотрасли или отдельные виды деятельности, относимые к АПК, прямо влияли на достижение поставленных целей. Это положение следует принять как первый принцип формирования отраслевого состава АПК. Второй принцип – степень тесноты межотраслевых связей. Учитывая, что в структуре АПК сельское хозяйство является главным потребителем ресурсов, производимых первой сферой, и основным поставщиком продукции в третью сферу, тесноту межотраслевых связей следует оценивать «от сельского хозяйства». В практике изучения отраслевой структуры АПК степень развития межотраслевых связей рассматривается по данным отчетного межотраслевого баланса. Обычно принимается во внимание доля продукции одной отрасли, направляемой в другую отрасль, а также доля в структуре затрат данной отрасли, поставляемой из других отраслей.

В дополнении к двум названным принципам необходимо учитывать принцип обратной связи, под которой в данном случае понимается технологическое влияние отрасли-потребителя на отрасль-поставщика. Например, пищевая промышленность предъявляет технологические требования к сельскохозяйственному сырью, его качеству, срокам поставки. Требования к конструкции сельскохозяйственных машин достаточно четко определяются биологическими особенностями растений, технологией их возделывания, агротехническими сроками проведения работ. В то же время сельское хозяйство, используя энергетические ресурсы, не предъявляет специфических требований к их технологическим свойствам. Скорее, наоборот, при конструировании тракторных или комбайновых двигателей учитывают необходимость использования ими стандартных видов топлива. В этом случае можно говорить об отсутствии обратной ин-

формационно-технологической связи или о том, что эта связь выражена очень слабо.

Естественно, что такие отрасли включать в состав АПК, нет оснований. Аналогичное положение складывается и тогда, когда обратная связь проявляется не непосредственно, а через ряд звеньев сопряжения. Например, эффективность работы технологических линий в пищевой промышленности зависит от скорости дозирующих устройств, что, в свою очередь, определяется не только их конструктивными особенностями, но и свойствами конструктивных материалов (стали, пластмасс, стекла). Однако отдаленность связей не дает оснований рассматривать сталелитейную промышленность или производство пластмасс частью АПК.

Следовательно, еще раз подчеркивая большую методологическую сложность вопроса о критериях отнесения отраслей, подотраслей, видов деятельности к АПК, необходимо придерживаться, по крайней мере, трех следующих принципов: прямое влияние данного производства на реализацию основных целей АПК; уровень межотраслевых связей по поставкам и использованию продукции; наличие обратной информационно-технологической связи между отраслью-потребителем и отраслью-поставщиком.

Второй вопрос – об отнесении отрасли (подотрасли, вида деятельности) к одной из сфер АПК или к ее инфраструктурной составляющей. Основным принципом должно быть функциональное предназначение данного производства (вида деятельности). Наряду с очевидными моментами, например включения тракторного и сельскохозяйственного машиностроения в I сферу, пищевой и перерабатывающей промышленности – в III сферу, есть и менее однозначные моменты. Например, мелиоративное и дорожное строительство некоторые авторы относят к производственной инфраструктуре, другие – к I сфере. Комбикормовую промышленность относят то к I сфере, то к III сфере. Заготовки сельскохозяйственной продукции, торговлю относят к III сфере или инфраструктуре, ветеринарное и агрохимическое обслуживание – ко II сфере или к производ-

ственной инфраструктуре. Поэтому эти случаи требуют более детального рассмотрения.

Как уже отмечалось, функциональная роль I сферы состоит в производстве средств производства для всех остальных сфер АПК. Мелиорация земель – это одно из основных средств производства в сельском хозяйстве. Поэтому мелиоративное строительство так же, как строительство животноводческих комплексов или предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности должно быть отнесено к I сфере. Дороги, дорожное хозяйство составляют важнейший элемент основных производственных фондов в транспортной инфраструктуре. Поэтому строительство дорог, то есть создание основного средства производства, следует отнести к I сфере, в то время как эксплуатация дорожной сети – это инфраструктурный элемент. Комбикормовая промышленность – хотя и обрабатывает сельскохозяйственное сырье, ее продукция используется в качестве средств производства в животноводстве. Следовательно, она, как и микробиологическая промышленность, должна быть отнесена к I сфере АПК. Функциональная роль производственной инфраструктуры состоит в том, чтобы обеспечить: продвижение продукта от одной отрасли к другой; доведение конечной продукции комплекса до потребителя; производственное обслуживание основного производства.

Основное направление формирования рациональной производственно-технологической и управленческой структуры агропромышленного комплекса – обеспечение оптимальной сбалансированности и пропорциональности между сферами АПК по ресурсам, объемам производства (следовательно, темпам развития), производственно-финансовым резервам на федеральном, региональном и местном уровнях. Совершенствование структуры производственных ресурсов агропромышленного комплекса является важнейшим направлением формирования эффективного АПК. Оно обеспечивает стабильность рыночных институтов и оптимизирует его структуры, отвечает требованиям достижения конкурентных преимуществ перед другими отраслями в реализации конечной цели. Вместе с тем, объективные условия современной экономики характеризуются

ограниченностью материальных и трудовых ресурсов, неуправляемой конкурентной средой, поэтому решающую роль в достижении этой цели играет регулирование производственно-финансовой деятельности всех участников воспроизводства конечного продукта АПК через совершенствование его хозяйственного механизма. В настоящее время оно направлено не на конечные результаты всего комплекса и продуктовых его составляющих, а на выполнение промежуточных производственных задач в рамках каждой отрасли.

Подобно всем другим экономическим категориям агропромышленный комплекс представляет собой неразрывное единство объективного содержания и субъективных форм. Объективное его содержание определяется экономическими отношениями, возникающими из разделения единого процесса воспроизводства по его стадиям. Носители этих отношений – рыночные субъекты, соответствующие специализированным звеньям материального производства. На разных уровнях производства эти звенья различаются формами собственности и хозяйствования, объемами производства и соответствующей долей в рыночном обороте, отраслевой принадлежностью (специализацией) и их удельным весом в конечных результатах межотраслевого комплекса.

Из самого понятия «агропромышленный комплекс» следует, что важнейшим комплексобразующим признаком АПК является использование в качестве средства производства земли и всей совокупности условий, составляющих естественно-биологическое содержание процесса воспроизводства незаменимых предметов потребления. Отсюда вытекает вывод о том, что основным связующим элементом агропромышленного комплекса служит сельскохозяйственное производство, в котором органически соединены две отрасли - растениеводство и животноводство.

Однако эти «чистые» аграрные отрасли не дают непосредственно предметы конечного потребления АПК, иначе говоря, прежде чем попасть к потребителю их продукция проходит стадию промышленной переработки. Это означает, что преобладающая часть конечного продукта в его натуральной форме

поступает потребителю через сферу обращения не из сельскохозяйственного производства, а из пищевой и легкой промышленности.

Экономическое содержание о составе «ядра» АПК соответствует тому, что на рынке агропродовольственной продукции как объекта управления названную совокупность отраслей можно идентифицировать в качестве ядра агропромышленного комплекса страны. Однако, оперируя понятием «ядро» АПК целесообразно иметь в виду, что до настоящего времени отсутствует системность и надежность форм управления производством с использованием совершенного экономического механизма взаимодействия отраслевых органов управления агропромышленным комплексом.

Таким образом, функционально-отраслевая структура АПК страны формируется и функционирует в виде трех производственных сфер, а также производственной и социальной инфраструктуры. В полном объеме материальной производство АПК объединяет 126 видов деятельности. Кроме того, с АПК непосредственно связано еще 150 видов деятельности в сфере материального производства, что отражает чрезвычайную сложность межотраслевого агропромышленного комплекса в структуре экономики страны [266, С. 65-71].

Продуктовая структура АПК – это совокупность вертикально интегрируемых производств конкретных видов конечной продукции. Каждая продуктовая вертикаль (продуктовый подкомплекс) представляет собой взаимосвязанную цепь видов деятельности, принадлежащих к различным сферам, отраслям (подотраслям) и объединяемых технологически для организации производственного процесса, начиная от производства специализированных средств производства для данного продукта и кончая реализацией этого продукта конечному потребителю.

Совокупность всех продуктовых вертикалей не является равновеликой в АПК страны, поскольку за пределами этой совокупности остается производство неспециализированного, точнее более универсального характера. Например, производство тракторов не может быть отнесено к какой-либо продуктовой вертикали, поскольку они используются во всех отраслях растениеводства и

животноводства, а также в других производственных сферах хозяйственного комплекса страны.

Территориально-производственная структура АПК представляет собой совокупность региональных агропромышленных комплексов, которые функционируют в соответствии с общественным разделением труда и природно-экономическими условиями ведения сельского хозяйства.

Следует отметить, что методологические трудности представления территориально-производственного разреза АПК оказываются более значительными, чем трудности определения функционально-отраслевой или продуктовой структуры.

Основная сложность состоит в следующем. Любой межотраслевой комплекс, расположенный на определенной территории (будь то районное муниципальное образование, субъект федерации, зона или федеральный округ), является открытой системой: его продукция потребляется не только в данном регионе, но и за его пределами, а товаропроизводители, расположенные на данной территории, используют не только собственное, но и привозное сельскохозяйственное сырье. Это объективное обстоятельство лежит в основе двух альтернативных принципов определения состава регионального АПК.

Первый принцип состоит в том, что в АПК региона включаются все предприятия, принадлежащие отраслям агропромышленного комплекса и расположенные на данной территории, то есть пространственная общность служит главным фактором включения товаропроизводителя в состав АПК региона. Второй принцип гласит, что из числа предприятий, принадлежащих отраслям федерального АПК, в региональный комплекс включают только технологически связанные между собой предприятия, находящиеся на данной территории. Различие этих принципов существенно влияет на состав региональных АПК. В соответствии со вторым принципом этот состав оказывается значительно более узким. Например, если на территории региона расположен крупный завод сельскохозяйственного машиностроения, продукция которого используется на федеральном и даже международном уровне, или крупное предприятие легкой

промышленности, полностью работающее на привозном сырье, то в соответствии с первым принципом (территориальная общность), они войдут в состав регионального АПК; в соответствии со вторым (технологическая связь) – не могут рассматриваться как часть этого АПК, поскольку технологически не связаны с сельским хозяйством данной территории. Правда, кроме технологической, существуют и другие виды связи. Например, промышленно-производственный персонал является потребителем конечной продукции регионального АПК, а сельское хозяйство выступает потребителем продукции этих предприятий. Кроме того, основные трудовые ресурсы обеспечиваются за счет активного населения региона, что предопределяет развитие социальной инфраструктуры территории. Однако такого рода связи складываются между любыми отраслями на определенной территории и не являются особой чертой АПК.

Следовательно, ни тот, ни другой принцип, взятый отдельно, не раскрывает сущности структуры, функционирования и управления АПК и не является приемлемым, что создает серьезные методологические проблемы формирования эффективной системы управления территориальными агропромышленными комплексами. Вместе с тем, в рамках каждого такого комплекса можно выделить совокупность отраслей и предприятий, технологически связанных с сельскохозяйственным, то есть интегрированную часть территориального АПК, которая, в свою очередь, будет представлена совокупностью региональных продуктовых подкомплексов.

Организационно-управленческая структура АПК представляет собой совокупность организационных форм и органов управления, иерархически сопряженных, обеспечивающих целенаправленное и взаимосогласованное развитие всех звеньев АПК (акционерные общества, агрохолдинги и иные интегрированные структуры).

Социально-экономическая структура АПК – совокупность общественных и социальных групп населения, занятых в различных отраслях и сферах АПК, а также различных типов и форм хозяйствования.

1.2 Программно-целевой механизм управления продуктовыми подкомплексами АПК

Агропромышленное производство обладает всеми признаками системы:

во-первых, здесь представлено некоторое число разнородных элементов, каждый из которых имеет четко определенную, отличающуюся от других функцию;

во-вторых, все они взаимосвязаны единой общей целью, не совпадающей с особыми целями составных элементов;

в-третьих, стремясь к реализации особой функции, каждый элемент, тем самым объективно ориентирован на общую конечную цель;

в-четвертых, каждый элемент необходим и не может быть исключен или заменен другим без ущерба для конечной цели.

Таким образом, агропромышленное производство как совокупность взаимодействующих разнородных видов деятельности, объединенных общей конечной целью, представляет собой целостную систему, оформляющуюся на определенном этапе в агропромышленный комплекс [378, С. 51].

Для обеспечения этой главной цели выделим три взаимосвязанные цели второго уровня: развитие методологических основ стратегического планирования развития АПК; совершенствование методики и технологии планирования агропромышленного комплекса; организационное и информационное обеспечение реализации планов.

Детализация каждой из этих целей предполагает конкретные целевые задачи, которые, в свою очередь, агрегируются на определенные направления совершенствования управления АПК. Эта систематизация позволяет достаточно четко определить круг методологических и организационных проблем стратегии развития АПК, хотя предполагает разграничение самого планирования несколько условно из-за их тесного взаимодействия.

Ранее отмечалось, что главная цель функционирования агропромышленного комплекса удовлетворение потребностей населения в продовольствии и непродовольственных товарах из сельскохозяйственного сырья, которые разде-

ляются на ряд подцелей, конкретизирующие общую цель АПК и являются перманентными.

В силу масштабности комплекса и сложности его территориально-межотраслевой структуры невозможно охватить все проблемы, связанные с разработкой методологии построения программ его развития. Поэтому, если программа разрабатывается как инструмент управления, то к ней предъявляется ряд требований. Программа должна качественно определять цель развития АПК и задавать основные ориентиры траектории развития к ней, то есть промежуточные состояния комплекса в целом (входы и выходы системы), его подсистем, внутрикомплексные и внешние связи, перспективную организационно-хозяйственную структуру. Кроме того, в ней должен определяться механизм управления процессом движения к цели – административные и рыночные методы управления, порядок их реализации, корректировки и стимулирование программы, обеспечивающие получение реальных результатов с учетом изменений внешней среды и состояния внутриотраслевой структуры.

Программа развития агропромышленного комплекса представляет собой взаимоувязанный по ресурсам, времени и пространству набор экономических, социальных, технологических, производственных, организационных и научно-исследовательских мероприятий по развитию АПК, обеспечивающих удовлетворение потребностей населения в продуктах питания и предметах потребления из сельскохозяйственного сырья по физиологическим нормам. Таким образом, программа является важнейшим средством государственного воздействия на АПК, эффективным способом решения приоритетных социально-экономических, научно-технических, инновационных и экологических задач развития комплекса.

Межотраслевые программные подкомплексы АПК выделяются исходя из следующих принципов [361, С. 20-21]:

- система целевых программных подкомплексов должна охватывать весь агропромышленный комплекс;

- программные подкомплексы необходимо формировать по двум типам: конечноцелевые и обеспечивающие. Производство конечноцелевых программных подкомплексов направлено на удовлетворение потребностей населения в продукции одной из групп продовольственных и непродовольственных продуктов, то есть на реализацию одной из указанных целей. Конечноцелевые подкомплексы являются, таким образом, продуктовыми. Деятельность обеспечивающих подкомплексов АПК подчинена более чем одной конечной цели. Их задачей является создание необходимых условий успешного функционирования АПК в целом. Конечноцелевые, и особенно обеспечивающие, подкомплексы АПК находятся в определенной взаимосвязи с обеспечивающими подкомплексами страны;

- межотраслевые программные подкомплексы выделяются на основе анализа технологических процессов по производству и переработке конкретного вида сельскохозяйственного сырья и удовлетворению конечных потребностей. Кроме того, в подкомплексы включаются отрасли и производства по выработке конечной продукции данной группы из несельскохозяйственного сырья, а также обеспечивающие и обслуживающие отрасли, и виды деятельности;

- межотраслевые программные подкомплексы являются целереализующими системами и рассматриваются как объекты планирования и управления.

Как отмечалось ранее, состав межотраслевых подкомплексов АПК определяется на основе оценки функциональных и синергических связей. При формировании подкомплексов необходимо, чтобы наиболее существенные связи были замкнуты в пределах подкомплексов, а несущественные, слабые связи играли роль межкомплексных. Выявление качественных и количественных критериев оценки степени взаимосвязи элементов в подкомплексах и между ними – необходимое условие правильного выбора состава подкомплексов.

Известно, что наиболее значительные потери продукции и снижение эффективности производства обусловлены несогласованностью межотраслевых связей. В этих условиях оптимальным представляется такой состав подкомплексов, при котором сумма стоимости материальных потоков и услуг между

ними минимальна. Минимизация межотраслевых потоков, в то же время, означает максимум ответственности со стороны отраслей за конечные результаты и может служить критерием оптимальности вариантов структуры АПК.



Рисунок 1.1 – Общая схема межотраслевых подкомплексов АПК и их взаимосвязи

В состав АПК предлагается выделять следующие конечнoцелевые и обеспечивающие подкомплексы (рис. 1.1). Общая схема продуктового подкомплекса АПК, его отраслевой состав и внешние связи приведены на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Универсальная схема продуктового подкомплекса АПК

Целенаправленное регулирование деятельности всех звеньев АПК можно осуществить только с помощью единой целевой комплексной программой (стратегический менеджмент), в которой могут быть точно обозначены функции каждого элемента, их количественные параметры, экономические и соци-

альные последствия как форма реализации особых интересов каждого элемента. Иначе говоря, наряду с рыночными формами ориентации каждого звена на удовлетворение требований потребителя его продукции, государство через целевую программу может использовать прямые (нерыночные) методы воздействия: субсидии и дотации, льготное кредитование, реструктуризация долгов и иные методы регулирования деятельности товаропроизводителей АПК.

Целевая комплексная программа выступает в качестве важнейшего инструмента управления и регулирования пропорций АПК, обеспечивающий сбалансированность комплекса для фиксации конкретных задач каждого элемента системы в общей целенаправленной их деятельности в широких масштабах от регионального до общенационального.

Как стратегически-управленческий документ целевая комплексная программа должна включать в себя:

- количественные параметры конечной цели для данного этапа развития с указанием её промежуточных уровней (среднедушевые научно обоснованные нормы потребления продовольствия, одежды и обуви);
- состав отраслей, которые включаются в комплекс, а также его территориально-отраслевую и организационно-хозяйственную структуру, соответствующую задачам реализации программы;
- оценка исходного уровня, нерешенных проблем в развитии отдельных элементов комплекса и их связей, обоснование необходимости их реализации;
- альтернативы достижения цели, вариантность выбора которых позволяет оптимизировать направления её реализации;
- характеристику программы по производительности и затратам материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- перспективные и текущие планы развития комплекса с указанием выходов и затрат ресурсов;
- анализ развития внешних связей с другими подсистемами экономики в соответствии с потребностями выполнения программы;
- подпрограмму подготовки специалистов;

- подпрограмму информационного обеспечения для обоснования принимаемых решений относительно развития, как отдельных элементов, так и комплекса в целом;

- структуру и механизм управления комплексом (система управления);

- алгоритм реализации и корректировки программы;

- оценка социально-экономических последствий выполнения программы.

Ключевой вопрос целевой программы АПК – обеспечение устойчивого развития сельского хозяйства как центрального звена и ядра комплекса.

Крупномасштабность этой целевой программы, сложность решаемых ею задач в условиях относительной ограниченности ресурсов предполагает выделение этапов развития агропромышленного комплекса. В связи с этим, мероприятия, предусматриваемые программой, подразделяются на три крупные группы [378, С. 57].

Первая группа – неотложные меры, для реализации которых имеются необходимые ресурсы, экономические и социальные возможности, позволяющие обеспечить повышение эффективности АПК без существенных изменений материальных условий. Важнейшую роль на этом этапе должны выполнять организационно-экономические мероприятия, направленные на совершенствование хозяйственного механизма и структуры агропромышленного производства.

Задачей этого этапа является разработка и реализация (в пределах возможного) мероприятий по обеспечению оптимальной сбалансированности агропромышленного производства, для чего необходимо перераспределение ресурсов и изменение пропорций распределения ВВП (валового внутреннего продукта) в целях приоритетного развития тех звеньев, которые сдерживают эффективность производства комплекса.

Вторая группа – текущие управленческие решения, предусматривающие разработку и реализацию инновационных изменений структуры АПК. Главной задачей этих мер, должно быть, создание такой функциональной структуры комплекса, которая позволила бы обеспечить устойчивый рост производства основных видов сельскохозяйственного сырья, и прежде всего животноводче-

ского происхождения, до уровня, обеспечивающего душевое потребление, соответствующее (по объемам и структуре) рациональным нормам потребления, осуществить переход на безотходную технологию переработки сырья, обеспечить рациональное размещение сельскохозяйственного производства и формирование специализированных зон производства и переработки товарных продуктов.

В результате этих мер должны быть созданы стабильные условия для достижения оптимальной функциональной, отраслевой и региональной структур АПК. Одновременно в числе этих мер разрабатывается и внедряется система хозяйственного механизма, устойчиво ориентирующая все звенья АПК на максимизацию его конечных результатов, обеспечивающих единую целенаправленность деятельности всех его отраслей и тем самым создающим условия достижения продовольственной безопасности.

Третья группа – стратегические меры, направленные на завершение формирования агропромышленного комплекса как устойчиво функционирующей целостной производственно-экономической системы и имеющей стабильные конкурентные позиции.

Органическое сочетание этих групп мероприятий по развитию АПК означает, что процесс разработки и реализации программы по существу представляет собой единый процесс. В ходе реализации программы стратегические цели конкретизируются по методам, способам, срокам их реализации, исходя из политической, социальной и экономической ситуации каждого периода, материальных возможностей, изменений техники и технологий и прочих факторов развития общества. Именно поэтому первостепенное значение приобретает единое и непрерывное управление этим процессом на всех уровнях власти.

В основе управления лежит принцип постепенного перехода от отраслевого к комплексному территориально-межотраслевому управлению на всем рыночном пространстве, сочетающему:

- комплексное (системное) управление всех стадий агропромышленного производства в сочетании с рыночными регуляторами;

- рыночный механизм хозяйствования, ориентирующий все стадии и звенья агропромышленного производства на достижение наивысших (в данных условиях) результатов, подчиненных конечным интересам и обеспечивающий равные конкурентные позиции;

- система органов управления, построенных по единому принципу на всех уровнях (муниципальное образование – регион – Российская Федерация). Функция её состоит в экономическом регулировании каждой производственной системы в интересах потребителей продукции производителей и адаптированная к рыночным отношениям;

- организация управления, обеспечивающая рациональное сочетание государственного регулирования с рыночным механизмом саморегулирования в области принятия и реализации управленческих решений в стратегии и тактике межотраслевого и межхозяйственного производственно-экономического взаимодействия.

В современных условиях межотраслевые связи нарушены, а каждый товаропроизводитель выступает как относительно самостоятельный субъект рынка. Поэтому управляемая интеграция и кооперация отдельных производственных элементов АПК выступает как объект государственного воздействия на восстановление и развитие отношений между производителями (поставщиками) и потребителями (покупателями) продукта на паритетных началах по объемам, структуре, качеству, ассортименту продукции. Необходимость такого воздействия связана с тем, что производители и потребителя продукции оказываются связанными в единую технологическую систему последовательно, то есть дополняют друг друга в общей цепи воспроизводства, эти связи становятся основным содержанием функционирования системы, а каждая отрасль – звеном этой системы. Управляющий центр по существу выступает в качестве посредника в отношениях между отраслями.

Исходным моментом в определении стратегических целей развития АПК выступает обоснование уровня удовлетворения потребностей населения в продукции комплекса на перспективу. Различают два вида потребностей: платеже-

способный (или спрос) и абсолютный (объем фактических общественных потребности). Разница между этими потребностями состоит в том, что количество товаров, на которые фактически предъявлен спрос, и тем количеством их, на которое был бы предъявлен спрос при иных ценах или при иных жизненных условиях покупателей. Это означает, что основными факторами, определяющими спрос, являются доходы населения и цены на товары.

Многоаспектность развития агропромышленного комплекса вызывает необходимость определения развернутой системы мероприятий и обуславливает сложную структуру конечно-целевой программы АПК, выделение в ней следующих составных частей: система целей программы и конкретизирующих их целевых показателей; система мероприятий программы; система показателей и итоговый документ программы [277, С. 18].

Целевые показатели развития производства и потребления отдельных продуктов и мероприятия по их достижению непосредственно увязываются в целевые продуктовые подпрограммы (см. рис. 1.2), которые являются одним из основных структурных элементов программы. Все они обладают рядом общих черт. Каждая продуктовая подпрограмма должна содержать анализ и обоснование объемов производства, структуру и качество конечной продукции подкомплекса. В ней должны быть определены параметры развития системы реализации, транспортировки и хранения продукции, технико-экономические показатели и мероприятия по повышению эффективности и конкурентоспособности соответствующих отраслей АПК, включая заявки (программы) по производству специализированного оборудования, проведению научно-исследовательских и проектных работ.

Продуктовые подкомплексы при разработке целевых комплексных программ рассматриваются в двух аспектах.

Первый - как сфера АПК, обеспечивающая производство и реализацию населению конечной продукции данной группы. Границы подкомплекса определяются в этом случае на основе анализа функциональных связей. По всем продуктам и ресурсам, которые функционально предназначены в основном только

для производства и реализации конечной продукции данной группы, рассматриваются как процесс воспроизводства только основного продукта. По продуктам и ресурсам, имеющим многоцелевое назначение, но используемым для производства и реализации конечной продукции данной группы, определяется потребность в ресурсах, исходя из доли основной и сопряженной продукции, а вопросы воспроизводства не рассматриваются. Именно в таких границах продуктовые подкомплексы должны рассматриваться при разработке целевых комплексных программ.

Второй аспект выделения подкомплексов связан с управлением реализацией программы. Обеспечение единого управления межотраслевой целереализующей системой требует его организационного и экономического обособления. В связи с многоотраслевым характером сельскохозяйственного производства на многих предприятиях, выделение продуктового подкомплекса как совокупности определенного вида деятельности и хозяйствующих субъектов, полностью реализующих целевую функцию данного подкомплекса и не выполняющих функции других подкомплексов – практически невозможно. Поэтому при рассмотрении вопросов управления реализацией программы вводится понятие «ядро подкомплекса». В ядро включаются специализированные сельскохозяйственные, заготовительные и перерабатывающие предприятия, фирменные магазины розничной торговли, специализированный транспорт, проектные институты, конструкторские бюро, учреждения по подготовке кадров, предприятия по производству специализированных средств производства, то есть все те предприятия и организации, продукция и услуги которых предназначены для использования в основном только при производстве и реализации продукции данной группы. Ядро играет решающую роль в удовлетворении потребностей населения в конкретной группе конечного продукта АПК [254, С. 8].

Хозяйствующие субъекты, составляющие ядро подкомплекса, могут производить (особенно на начальном этапе его формирования, например, агрохолдинга, кластера), определенное количество, не свойственные для данного подкомплекса, виды продукции. Кроме того, часть сырья и специализированных

ресурсов будет производиться за пределами ядра подкомплекса или поступать по экспорту. По мере углубления специализации и агропромышленной интеграции ядро подкомплекса будет расширяться за счет включения в него новых специализированных предприятий. Его доля в производстве основных видов промежуточной и конечной продукции подкомплекса будет неуклонно повышаться.

Переход от отраслевой к межотраслевой (интегрированной) структуре управления агропромышленным комплексом – процесс длительный и сложный. Решить эту задачу можно только через проектирование и реализацию целевой комплексной программы. Условия для выделения подкомплекса различного профиля субъектов хозяйствования свидетельствуют, что они готовы не сразу интегрироваться. Многие отрасли и предприятия, особенно в различных регионах, не одновременно достигают необходимого для вступления в межотраслевые союзы уровня специализации.

Целевая комплексная программа должна разрабатываться в целом по АПК, межотраслевым подкомплексам, региональным АПК и их межотраслевым звеньям. Остальные структурные элементы АПК охвачены сложившейся системой отраслевого и территориального управления. Продуктовые целевые комплексные программы включают все сферы АПК, связанные с удовлетворением потребностей в данной группе продуктов.

Наряду с общими методическими положениями разработки и управления реализацией целевых комплексных программ АПК, каждая продуктовая подпрограмма имеет свою специфику, обусловленную различиями конечных продуктов, технологией их производства и конъюнктурой продовольственного рынка.

Целевые установки и мероприятия продуктовых подпрограмм играют весьма существенную роль в обеспечении комплексности и пропорциональности развития всего агропромышленного комплекса. Однако сами эти подпрограммы не являются единственным структурным элементом целевых комплексных программ АПК.

При всей необходимости выделения продуктовых технологических цепочек производства конечной продукции, это само по себе остается лишь методическим приемом, который позволяет сегментировать процесс получения конечной продукции из определенного сельскохозяйственного сырья. Абсолютизация этого приема может привести к выпадению из поля зрения целого ряда других, не менее важных взаимосвязей.

Выделение продуктовых подпрограмм не означает разделение целевой комплексной программы на отдельные автономные части. В основе тесной взаимозависимости целевых продуктовых подпрограмм лежат взаимозаменяемость различных продуктов питания, общность используемых ресурсов и организационно-экономическое единство средств реализации комплексной программы. Учет этих взаимосвязей должен осуществляться на всех основных стадиях разработки и реализации программы.

Совокупность сквозных для всех продуктовых подкомплексов мероприятий целесообразно формировать в единые специализированные подпрограммы, которые относятся к обеспечивающим. К основным из них можно отнести подпрограммы: повышения эффективности использования трудовых, земельных и других видов ресурсов; развития кормопроизводства, строительства, транспорта, заготовок, хранения, тарного хозяйства, оптовой и розничной торговли, научного обслуживания, коммуникационно-информационного обеспечения, социальной инфраструктуры.

Система мероприятий, реализующих обеспечивающие подпрограммы, включает, с одной стороны, мероприятия по развитию конкретной сферы АПК, с другой – мероприятия, относящиеся одновременно и к обеспечивающей, и к одной из целевых подпрограмм.

Таким образом, совокупность продуктовых и обеспечивающих подпрограмм позволяет представить всю систему мероприятий реализации целевой комплексной программы АПК в виде целостного управленческого документа.

При рассмотрении конкретных проблем развития агропромышленного комплекса может также возникнуть необходимость включения в комплексную

программу мероприятий, касающихся хозяйствующих субъектов, которые по роду своей основной деятельности не включаются в сферу действия программы. К числу таких проблем, трудноразрешимых в рамках АПК, относятся, например, изготовление нестандартного оборудования, разработка принципиально новых технологических процессов и прочие вопросы. Поэтому, последовательность реализации целевого принципа при формировании объекта программирования, по-новому ставится вопрос и о территориальном ареале её действия. Он не всегда совпадает с границами административно-территориального деления. При этом сам перечень отраслей и хозяйствующих субъектов, охватываемых программой, может и, вероятно, должен дифференцироваться в зависимости от тех или иных конкретных условий.

В соответствии с таким понятием объекта, целевые комплексные программы не должны быть единообразными для всех регионов. В связи с большим разнообразием природных и экономических условий воспроизводства региональных АПК, программы призваны отражать специфические особенности объекта управления, что придает каждой из них уникальный характер. Вместе с тем, их разработка должна осуществляться на общих методических основах.

Продуктовые целевые комплексные программы имеют следующую общую структуру: основание для разработки (резюме); состав и структура продуктового подкомплекса; состояние, тенденции развития и экономическая эффективность производства и реализации конечной продукции; рыночная среда для конечной продукции; программные цели; альтернативные пути достижения целей; система программных мероприятий; показатели программы (с выделением показателей стратегии развития); эффективность программы для соответствующего субъекта; управление реализацией программы.

При разработке системы продуктовых целевых комплексных программ и управления их реализацией необходимо предусматривать в них наличие пяти основных элементов [315, С. 18-19]:

- комплексное, системное моделирование ситуации;
- определение необходимых изменений;

- способность разработки стратегии;
- способность использовать надежные экономико-математические методы в процессе выбора альтернатив;

- оценка выбранного варианта (альтернативы) развития по отношению к остальным и принятие его как основы проектирования программных решений;

В экономических системах альтернативность связана со сроками достижения поставленных целей, использованием общих ограниченных ресурсов, удовлетворением идентичных или взаимозаменяемых потребностей. В такой сложной системе, как агропромышленный комплекс, все эти нюансы альтернативности переплетаются, порождая множественность вариантов решения на всех уровнях, различными средствами и возможностями управленческого воздействия.

Процесс реформирования агропромышленного производства страны, осуществляемый в настоящее время, требует выбора оптимальных альтернатив проектных технологий разработки и управления реализацией системы продуктовых целевых программ. Система управления этими проектами (программами) – мощное средство выхода из экономического кризиса и метод решения крупных научных, производственных и социальных проблем. Именно это является альтернативным средством эффективного управления в условиях нестабильности и неопределенности, когда недостаточна и противоречива законодательная база, что не обеспечивает «прозрачность» рыночных отношений. При этом государство отказалось от прямого вмешательства в производственно-хозяйственную деятельность субъектов агропродовольственного рынка, кроме того, современные межотраслевые и межхозяйственные отношения действуют при не сформировавшейся институциональной структуре как экономики страны в целом, так и его агропромышленного сектора.

Заявленный переход к инновационной модели хозяйствования, который является императивом в условиях глобализации и повышения конкуренции, требует больших инвестиций в АПК. Эти средства, даже поступившие в комплекс в минимальных размерах, не могут быть эффективно освоены вне целе-

вых комплексных программ. Государственной Программой развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012годы предусмотрено увеличить объем инвестиций из бюджета в 4 раза [128]. За счет этих средств предполагается повысить конкурентоспособность сельскохозяйственной продукции, а также добиться обеспеченности населения страны продовольствием собственного производства.

В этой связи, требуются радикальные изменения системы организации инвестиционной деятельности хозяйствующих субъектов АПК через реорганизацию функциональной структуры управления комплексом на управленческую деятельность по проектам, то есть посредством целевых комплексных программ, ориентированных на стратегию развития.

В процессе формирования такой системы управления должны решаться следующие задачи [164]:

- создание новых или адаптация действующих структур управления. Первые создаются, как правило, в виде управляющей компании, когда инвестор желает контролировать производственные процессы и расходование средств по целевому назначению;

- разработка механизма функционирования проектируемых управленческих структур, основным элементом которого является их статус, то есть мера ответственности за результаты своей деятельности. Как правило, на начальных этапах реализации программы инвестор руководствуется менее рискованной схемой делегирования полномочий (например, это может быть простой договор предоставления товарного кредита под производство продукции, пользующейся спросом), оставляя за собой максимум контрольных функций. По мере реализации программы полномочия управленческих структур расширяются, вплоть до полного права распоряжаться им финансовыми ресурсами от своего имени с передачей контрольных функций реализации проекта:

- подбор, подготовка и переподготовка кадров. Основным критерием для высшего звена, при этом, является профессиональный уровень, опыт стратегического управления и умение работать на конечный результат, а также готов-

ность брать на себя полную ответственность за выполнение поставленных целей;

- модернизация организации управления, под которой понимается адаптация процесса управления к современным информационным технологиям, для чего необходимо: создать и поддерживать базу данных по всем фазам и этапам разработки и реализации программы; внедрить современную автоматизированную систему планирования, контроля, средств обработки, хранения и передачи информации.

Таким образом, в основе программно-целевого подхода для выработки стратегии и тактики управления предприятиями, отраслями, комплексами лежит установка целей развития системы, разработка различных вариантов ее достижения, выбор наиболее эффективных вариантов (альтернатив) и формирование на их основе целевых подпрограмм. Этот механизм стратегического управления предполагает, что при проведении какого-либо проектирования должны учитываться все её элементы, иначе не создаются условия для достижения цели. Для этого необходимо исходить из определенной иерархической структуры типа «дерева целей» или другой многоуровневой структуры, к которой относится агропромышленный комплекс. Объективные предпосылки регулирования межотраслевых связей и интеграция отдельных его элементов обусловлены тремя основными требованиями: согласованного развития отраслей АПК для достижения общей цели; обеспечения оценки, сравнения и выбора наиболее предпочтительных стратегий развития продуктовых подкомплексов; реализация в экономическом механизме управления общей (объективной) заинтересованности всех подсистем в получении конечных результатов.

1.3. Региональные особенности управления молочнопродуктовым подкомплексом

Региональный агропромышленный комплекс, как составная часть единого АПК страны, представляет собой сложную систему, включающую большое количество хозяйствующих субъектов. В зависимости от конкретных особенностей региона эта система отличается многообразием связей (социально-экономическими, производственно-технологическими, природно-экологическими) в процессе производства разнообразных видов продукции из сельскохозяйственного сырья. Это предопределяет одну из особенностей организации производства регионального АПК – его полиструктурность, то есть взаимное переплетение разнокачественных систем, образующих несколько связанных между собой иерархических структур, в соответствии с многообразием связей.

В процессе диверсификации производства, выделении из сельского хозяйства новых отраслей и видов деятельности, углубление внутриотраслевой специализации, производственной кооперации и агропромышленной интеграции ведет к формированию межотраслевых корпоративных образований. В их состав входят специализированные сельскохозяйственные и промышленные предприятия, а также совокупность дополнительных, вспомогательных и обслуживающих предприятий (производств) образующих определенные региональные подкомплексы.

Важнейшим свойством регионального АПК как объекта управления является эмерджентность – свойство целостности систем, не присущее составляющих их элементам, рассматриваемым отдельно, вне системы. Этот результат возникновения между элементами системы синергетических связей, которые при совместных действиях независимых элементов системы обеспечивают увеличение их общего эффекта до величины большей, чем сумма эффекта этих же элементов, действующих в отдельности [332, С. 71-77].

Обеспечение системности отношений в АПК при всех изменениях в его структуре и во внешней среде – основополагающая задача управления ими. При решении данной задачи во многом определяется познание и практическое ис-

пользование закономерностей, присущих региональному агропромышленному производству. Среди них особого внимания заслуживают следующие закономерности:

- формирования, функционирования и развития отдельных сфер и продуктовых подкомплексов, образующих региональный АПК;
- интеграция этих систем в целостную и высокоорганизованную производственно-экономическую систему регионального АПК;
- организация управления в соответствии с функциональной структурой регионального АПК, адаптированной условиям рыночной среды конкретной территории.

Выявление названных закономерностей, обусловленных системным характером регионального АПК, является основополагающим при разработке стратегии развития и управления территориальным агрокомплексом.

Система управления региональным агропромышленным комплексом не может быть единообразной для всей страны. При этом нужно иметь в виду, что региональный АПК как социально-экономическая система отличается многими особенностями, которые определяются размещением аграрно-промышленных предприятий и характером специализации производства, технологическими характеристиками отдельных отраслей комплекса, обеспеченностью материальными и трудовыми ресурсами, спецификой социальных проблем, накопленным опытом, национальными традициями и другими факторами.

Среди особенностей регионального АПК как объекта управления следует отметить:

- большое разнообразие средств производства, применяемых в различных по своему назначению сферах комплекса, и, прежде всего, земли - специфического средства производства, имеющей существенные отличия по плодородию, а также живых организмов (растения и животные), требующих учета многих естественных (биологических) законов;
- многообразие хозяйственных связей внутри комплекса, особенно на уровне муниципальных и региональных АПК;

- значительная разбросанность производственных объектов и объектов социальной инфраструктуры по территории, не всегда удовлетворительное состояние дорог и средств коммуникаций;

- большая зависимость конечных результатов деятельности АПК от погодных условий.

В управлении региональным АПК можно выделить также особенности, отличающие его от управления агропромышленным комплексом страны в целом. Эти особенности обусловлены, прежде всего, тем, что управление региональным АПК включает реализацию территориального аспекта решения социальных и экономических проблем развития агропромышленного комплекса. Это вызывает необходимость управления размещением и территориальной концентрацией агропромышленного производства, совершенствованием кооперации и агропромышленной интеграции, разработкой и реализацией стратегии развития АПК на определенной территории.

Управление развитием отдельных отраслей и продуктовых подкомплексов регионального АПК должно акцентироваться на достижении конечных целей и промежуточных задач. Важным средством обеспечения необходимых пропорций развития всех составных элементов продуктового подкомплекса является система балансов. Сквозное балансирование ресурсов создает предпосылки наиболее полного использования мощностей по всем звеньям технологической цепи, оптимального распределения ресурсов в интересах увеличения производства конечного продукта, сведения к минимуму потерь продукции и сырья.

Учитывая, что любой продуктовый подкомплекс АПК региона по своей сути является системой, призванной обеспечить население конкретной продукцией в достаточных объемах, то отсутствие тесных интеграционных связей отдельных его звеньев выступает одним из барьеров, сдерживающих процесс развития производства конечных продуктов.

Молочнопродуктовый подкомплекс – это многоблочная, вертикально интегрированная структура, которая функционирует в рамках регионального аг-

ропромышленного комплекса и является открытой организационно-производственной системой, куда входят сельскохозяйственные производители сырого молока, молокозаводы, предприятия производственного обслуживания, строительства, организации специализированного транспорта, а также предприятия готовой продукции и ее сбыта. Молочнопродуктовый подкомплекс имеет свои особенности, связанные с круглогодичным производством скоропортящегося сырья с определенными сезонными колебаниями, качественными показателями молока и многообразием ассортимента выпускаемой продукции в молокоперерабатывающей промышленности.

Производство и потребление молочных продуктов представляет собой цепочку взаимосвязанных и взаимообусловленных стадий общего процесса, состоящих условно из пяти этапов (табл. 1.1) [106].

Таблица 1.1

Этапы производства и переработки молока

<i>Этап</i>	<i>Содержание этапа</i>
Создание дойного стада высокопродуктивных пород	Селекция высокопродуктивного скота, размножение и воспроизводство стада, подбор пород и особей стада
Полевое, луговое и индустриальное кормопроизводство	Инвентаризация кормовых угодий, производство кормов, оценка количества и качества кормов, рациональное использование сенокосов, пастбищ, полевых кормовых угодий, сопряженной и побочной продукции товарных кормовых культур, составление рационов кормления, создание кормовых резервов
Молочное скотоводство	Содержание коров, осеменение, поение, кормление, доение, первичная обработка и реализация молока, навозоудаление, ветеринарное обслуживание стада
Переработка молока	Учет принятого молока по количеству и качеству, очистка и охлаждение и переработка молока, обеспечение основного технологического процесса переработки, реализация готовой молочной продукции
Хранение и реализация готовой продукции	Хранение готовой продукции, расфасовка, тара и упаковка, доставка в торговую сеть, рынка сбыта, соблюдение условий реализации и хранения

Каждый из этих этапов в настоящее время представляет собой обособленный вид деятельности, связи между ними в современном производстве могут быть прямыми и опосредованными через обмен, включенными в рыночный товарооборот. Эти этапы объединяют в основном три отрасли: сельское хозяйство, молочную промышленность и торговлю. Между тем, число участников молочнопродуктового подкомплекса гораздо шире (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Стадии воспроизводственного процесса и их взаимосвязь в молочнопродуктовом подкомплексе АПК

Развитие молочнопродуктового подкомплекса находится в прямой зависимости от развития базовой отрасли – молочного скотоводства. Однако в настоящее время молокоперерабатывающая промышленность испытывает дефицит сырья из-за снижения объемов молока, поставляемого сельскими товаропроизводителями. Это обусловлено следующими основными факторами [194]:

- сокращение маточного поголовья, а, следовательно, и приплода, а высокие издержки на единицу прироста живой массы не способствуют обеспечению хозяйств ремонтным молодняком;

- удлиненный производственный цикл и срок окупаемости выращивания молодняка;

- высокая себестоимость производства молока из-за низкой продуктивности коров основного стада;

- низкая цена реализации молока, не обеспечивающая расширенное воспроизводство в отрасли, основной причиной этого является монополизм перерабатывающей промышленности;

- стабильный рост доли кормов и энергоресурсов в затратах, не соизмеримый с увеличением продуктивности коров и цены реализации молока;

- невысокая оплата труда работников отрасли и, как следствие, недостаток кадров;

- ограниченные возможности повышения продуктивности и, следовательно, неэффективное использование факторов снижения себестоимости на масштабах производства;

- неудовлетворительное ветеринарное обслуживание на крупных молочно-товарных фермах, оказывающее негативное влияние на сохранение поголовья скота и его продуктивность.

Стабильность обеспечения молочным сырьем перерабатывающих предприятий региона в зоне их действия определяется показателями, характеризующими объем закупок молока - затраты на единицу сырья и качество молока. Следует отметить, что обеспечение сырьем в практике текущего менеджмента (3 - 4 месяца или до года) несмотря на невысокую конкуренцию покупателей

сырого молока связано с самыми разнообразными рисками. Прежде всего, сезонная неустойчивость производства молока сельскими товаропроизводителями. Она вызвана не только естественными биологическими причинами, но и низким технологическим уровнем производства. При этом остается нестабильной обеспечение кормами: объем, состав, структура, качество их во многом определяется уровнем развития земледелия и технологией подготовки к скармливанию. В связи с этим можно выделить две группы рисков для молочно скотоводства: риски связанные с погодно-климатическими условиями и технологические риски.

На первую группу рисков влияют следующие факторы: местоположение, состояние биогеоценоза на территории хозяйств-производителей молока, количество осадков, среднегодовая температура за вегетационный период и другие условия, связанные с особенностями ведения сельскохозяйственного производства.

Технологические риски зависят от организации кормопроизводства – структура и адаптивность кормовых севооборотов; система машин, оборудования и сооружений; соблюдение технологий и внедрение прогрессивных; квалификация персонала на заготовке кормов.

Молочное скотоводство наиболее восприимчивое к нововведениям, что является основной предпосылкой эффективного развития этой отрасли. Поэтому необходимость в коренном пересмотре отношений к использованию достижений науки и передового опыта в хозяйственной деятельности специализированных товаропроизводителей молока стала очевидной.

Стратегическое развитие молочного скотоводства, напрямую связанное с инновациями, следует рассматривать как поступательное совершенствование воспроизводственного процесса с использованием достижений науки, техники, технологии и как последовательно сопряженная система, элементы которой приобретают то новое качество, что приводит к повышению экономической эффективности и конкурентоспособности молочной продукции [264].

Другим важным условием эффективного функционирования и развития молочного скотоводства является организационно-экономический менеджмент интенсификации производства, выявление факторов, определяющих результативность этого процесса, а также разработка методик поиска границ эффективности различных технологических и организационных мероприятий – факторов интенсификации функционирования молочных производств в сфере их деятельности (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Классификация факторов интенсификации деятельности специализированных предприятий молочного скотоводства

Первая и вторая группы факторов отражают значимость размещения молочного скотоводства в регионе. При этом важно учитывать стратегическую направленность производства, специализацию, наличие собственных вспомогательных и обслуживающих подразделений предприятия, имеющиеся материально-технические и трудовые ресурсы, уровень развития рынка услуг по производственному, техническому и другими видами обслуживания, уровень кооперационных и интеграционных связей в рамках регионального аграрного производства.

Производственно-технологические факторы свидетельствуют, что молочное скотоводство должно базироваться исключительно на интенсивных технологиях производства, которые подразумевают наиболее полную и эффективную реализацию генетического потенциала молочной продуктивности животных, что из резервов повышения эффективности функционирования производителей молока является система содержания и кормления животных высокопродуктивных пород. Отметим, вся отечественная практика свидетельствует, что в хозяйствах, содержащих неперспективные породы коров, молочное скотоводство убыточно.

Особую группу факторов составляют - организационно-экономические, поскольку рыночно-адаптационные изменения аграрной экономики предполагают наличие соответствующего организационно-экономического механизма, обеспечивающего реализацию новых структурных приоритетов и позволяющих повысить эффективность интенсификации молочного скотоводства.

Производство на молочных фермах и комплексах представляет собой сложный производственный процесс. Это предполагает рациональную организацию труда, максимально учитывающую достижения науки и передового опыта, обеспечивающую полное и эффективное использование рабочей силы и других факторов с целью получения высоких экономических результатов на каждом этапе производства молока.

Рыночные отношения в организационно-экономической деятельности ориентируют производителей молока выдвигать маркетинговые службы как ве-

дущие подразделения в структуре управления предприятием. В молочном скотоводстве маркетинговая деятельность призвана решать следующие задачи:

- максимальное удовлетворение потребностей населения в молоке (по количеству, качеству, потребительским свойствам) и перерабатывающие предприятия в исходном сырье для производства молочных продуктов потребления широкого ассортимента;
- обеспечение устойчивого функционирования предприятия;
- осуществление межрегионального обмена.

Таким образом, экономическое обоснование концепции и принципов организации молочного скотоводства на интенсивной основе, обеспечивающей его результативность, должен включать в себя выявление внутренних резервов повышения технологической культуры и роста экономической эффективности ведения отрасли. Такое обоснование дает возможность вывести молочное скотоводство на качественно более высокий уровень развития за счет создания структурированной агропромышленной системы, характеризующейся стабильным взаимодействием между всеми звеньями, повышенной материальной и моральной заинтересованностью работников и высоким уровнем производственно-финансовой деятельности производителей молока.

Управление этими процессами охватывает цикл от возникновения идеи до ее практической реализации, в рамках которого субъекты инноваций создают и осуществляют нововведения для удовлетворения спроса потребителей и, обеспечивая при этом получение максимальной прибыли.

Конечная продукция молочного скотоводства определяет направленность сферы переработки молока на продовольственное обеспечение населения и делает её стратегически важной для экономической и продовольственной безопасности. Поэтому повышение эффективности функционирования молочной промышленности имеет стратегическое значение.

Десятилетия экономических реформ и процесс становления рыночных институтов оставил тяжелые последствия в сфере производства животноводческой продукции. Её дефицит вынудил предприятия перерабатывающей про-

мышленности переориентироваться на импортное сырье. Подобная отраслевая ориентация была вынужденной, продиктованной требованиями выживания. Однако на ней нельзя основывать долгосрочную стратегию развития отрасли по многим причинам [181].

Во-первых, зависимость перерабатывающей отрасли от импортных поставок позволяет крупным «игрокам» на мировом рынке продовольственного сырья диктовать условия российским предприятиям, что грозит постепенной утрате их экономической самостоятельности, вытеснением отечественных товаропроизводителей с внутреннего рынка высоко конкурентными зарубежными компаниями, пользующихся существенной экономической поддержкой своих правительств. Во-вторых, ограничиваются возможности действенной государственной политики ценообразования, адекватной целям национальной экономики. В-третьих, зарубежные производители не заинтересованы в соблюдении российских стандартов качества поставляемого сырья. Это формирует политическое давление на российские государственные органы управления и надзора в направлении снижения уровня требований качества. В-четвертых, косвенное финансирование бюджетов стран-экспортеров через массовые внешние закупки продовольственного сырья снижает конкурентные позиции российского сельского хозяйства, обостряет и без того тяжелые социальные проблемы села и, в конечном итоге, препятствует экономическому росту всего агропромышленного комплекса.

Как следствие, становится актуальной задача развития собственной сырьевой базы, привлечения инвестиций для осуществления простого, а затем расширенного воспроизводства сельскохозяйственных товаропроизводителей. В её решении необходимо участие на взаимовыгодных условиях заинтересованных (платежеспособных) партнеров АПК сельскохозяйственных организаций. Инвестиции должны быть защищены от экономических и технологических рисков и от синдрома иждивенчества на предприятиях-производителях сырья.

Поиск подобных решений и оценка их работоспособности на реальных объектах – дело долгое и рискованное. Поэтому, разрабатывая систему эконо-

мических отношений между партнерами АПК необходимо обращаться к моделированию, которые требуют развития в соответствии с новыми условиями их применения с одной стороны более сложные, зачастую не вполне определенные решения задачи, с другой – гораздо более мощные вычислительные системы и программное обеспечение. Решение задачи совершенствования взаимодействий II и III сфер АПК и идентификация возможных путей развития сырьевой базы основывается на концептуальной модели экономических отношений между сельскохозяйственными организациями и предприятиями молочной промышленности и имеет структуру, представленную на рисунке 1.5.

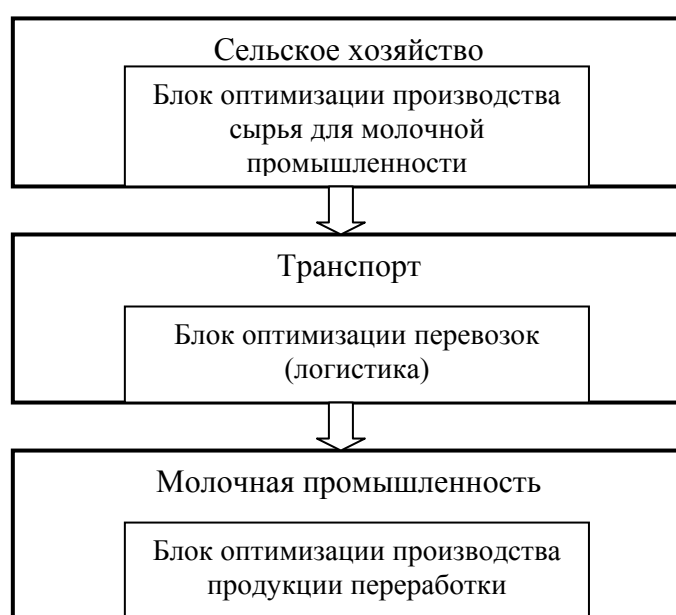


Рисунок 1.5 – Концептуальная модель совершенствования взаимодействия сельского хозяйства и молочной промышленности региона

На динамику производства продуктов питания, наряду с общими для всех отраслей промышленности АПК явлениями нестабильности экономической среды, воздействует ряд специфических факторов, прежде всего, дефицит или отсутствие качественных сырьевых ресурсов, что связано с кризисным состоянием производителей сельскохозяйственной продукции. Это приводит, во-первых, к неполной загрузке производственных мощностей, и, во-вторых, замещению отечественного сырья более дешевым, импортным, о чем отмечалось выше.

Выбор стратегии развития предприятий молочной промышленности зависит от выбора ими долгосрочных стратегических целей. Доминирующее значение для развития этой отрасли АПК имеет увеличение объемов продаж и освоение новых видов продукции. В целях повышения конкурентоспособности перерабатывающим предприятиям необходимо стремиться наращивать объемы производства и направлять усилия на инновационную деятельность.

Другой особенностью организаций молочной промышленности является ориентация на потребительский рынок и вследствие этого прямая зависимость их от уровня платежеспособного спроса и косвенная – от регулирующего воздействия государства. Незрелость экспорта молочной продукции приводит к тому, что экономическая стабильность и рост в данной отрасли ограничивается низким уровнем потребительского спроса населения.

Несмотря на преобладающее значение ценовых факторов роста эффективности отрасли, все более заметное влияние на конкурентоспособность продукции молочной промышленности оказывает неценовая конкуренция. Суть её в том, что выигрыш обеспечивается благодаря эффективной маркетинговой политике, характеристикам предлагаемой продукции, оригинальности ее продвижения, репутации организации имиджу предлагаемой торговой марки. Молокоперерабатывающие предприятия подвержены сильному влиянию дестабилизирующих факторов, к которым относятся, во-первых, высокая доля малых предприятий в отрасли, отличающихся нестабильностью функционирования, и, во-вторых, зависимость от объемов и качества производимого сельскохозяйственного сырья, значительно дифференцированных по сезонам и годам.

В современных условиях эффективность реализации конкурентной стратегии любой фирмы зависит от её способности организовать службу маркетинга. Экономическая роль маркетинга заключается в том, что он повышает обоснованность принимаемых управленческих решений по различным вопросам производственной, финансовой, сбытовой и иной деятельности, обеспечения регулирующего воздействия на рыночные связи. Это находит отражение в рационализации процесса товародвижения, совершенствовании практики учета и

прогнозирования рыночной ситуации в ходе внутрифирменного планирования [391].

Региональная система маркетинга молочнопродуктового подкомплекса состоит из четырех подсистем: материальной, информационной, подсистемы маркетинговых исследований, поддержки маркетинговых решений.

В данном случае первая подсистема представляет собой постоянно действующую систему взаимосвязи трудовых, финансовых, технических ресурсов; методических приемов, предназначенных для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной, своевременной и точной информации для использования её с целью совершенствования планирования и контроля исполнения маркетинговых операций. Основной задачей данной подсистемы является формирование статистической совокупности данных, позволяющих анализировать внутреннее состояние операционной системы производства молока и продуктов его переработки.

Вторая подсистема, опираясь на внешнюю информацию, должна выполнять функцию экономической разведки: наблюдение за тенденциями рынка молока и молочной продукции, конкурентами, ценами и другими составляющими рыночной среды молочной продукции.

На основе данных первых двух подсистем третья подсистема - маркетинговых исследований – выявляет и анализирует тенденции на производстве, рынках, изучает конкурентные ситуации, проблемы и на их базе генерирует предложения для принятия маркетинговых решений.

Наличие четвёртой подсистемы – поддержки маркетинговых решений – обуславливается особенностями современного процесса производства и реализации молочной продукции, которые предполагают необходимость моделирования ситуации, решения динамических задач с использованием компьютерных технологий.

Особая роль в рассматриваемой системе принадлежит первым двум подсистемам, так как ни один хозяйствующий субъект не функционирует изолированно, на него воздействуют не поддающиеся контролю силы, наличие которых

необходимо учитывать, чтобы эффективно работать. Иными словами, маркетинговая среда хозяйствующего субъекта состоит из макро- и микросреды [92].

Макросреда состоит из шести основных составляющих условий деятельности: демографических, экономических, природных, научно-технических, политических и культурных, на состояние и изменение которых аппарат управления предприятия не может влиять, но должен грамотно и оперативно реагировать.

Маркетинговая среда предприятия складывается не только из условий макросреды, но и из поставщиков, конкурентов, маркетинговых посредников, контактных субъектов и непосредственно самого предприятия, которые представляют микросреду хозяйственной организации. Постоянное отслеживание этих факторов даёт возможность следить за деятельностью составляющих микросреды, принимать необходимые управленческие решения.

Уплотнение структуры конкурентного пространства, происходящее на фоне общей активизации спроса на молокопродукты, поставило перед производителями важную задачу в более сбалансированном, гибком управлении своей конкурентоспособностью.

Однако многие молокоперерабатывающие предприятия при разработке конкурентных стратегий по-прежнему продолжают ориентироваться лишь на развитие и использование преимуществ внутреннего потенциала, практически не уделяя должного внимания изучению спроса и потребностей конечных потребителей как одного из основных приоритетных внешних факторов. Ситуация усугубляется еще и высокой временной нестабильностью состояния спроса, приводящей к частой смене потребительских предпочтений.

Конечная цель любого продуктового подкомплекса реализуется на рынке и оценивается потребителем. Рынок молока и молочных продуктов наряду с зерновым и мясным рынками занимает доминирующее социально-экономическое положение, современное состояние, уровень и тенденции которого в значительной степени определяют национальную продовольственную безопасность.

Идентификация рынка зависит от широты или узости задания его границ – продуктовых (товарных), или группы взаимозаменяемых товаров, а также географических [157].

Региональный рынок готовой молочной продукции отличается от других товарных рынков тем, что особенность предложение в нем отличается из-за высокой технологической диверсификации производства, позволяющей выпускать разнообразную готовую продукцию, выступающую объектом спроса. Рынок сбыта молока и молочной продукции определяется не рациональной (физиологической нормой) потребностью в данных продуктах, а платежеспособным спросом на них населения.

Существенное значение в изучении возможных реакций со стороны экономических агентов на колебания наиболее значимых факторных признаков спроса оказывает его эластичность. Это означает, что факторное влияние дохода имеет наибольшую силу против ценовых колебаний. Следовательно, стимулирование спроса через увеличение доходов абсолютного большинства населения приобретает первостепенное значение.

Предложение молокопродуктов на региональном рынке обеспечивается несколькими группами субъектов рынка, объединенными по отраслевой принадлежности и технологическому признаку. Первая - производители, отражая общероссийские тенденции, продолжают снижение численности поголовья крупного рогатого скота на фоне незначительного роста молочной продуктивности.

Что касается хозяйств населения, производящих в настоящее время более половины всего объема молока, то их реакция на рынок складывается под влиянием фактора доходности (последний определяется для трудоспособного населения конъюнктурой на сельском сегменте рынка труда), а в долгосрочной перспективе – возможностями гарантированного сбыта, развитием кооперации.

Рост объемов производства (предложения на рынке) молока в сельскохозяйственных организациях связан с дальнейшим ростом продуктивности жи-

вотных и неизбежно сопряжен с возможностями интенсификации отрасли, а значит со значительными прямыми инвестициями.

В конечном счете, возможность увеличения производства молока в сельскохозяйственных организациях, действующих на конкурентном рынке, в долгосрочной перспективе будет определяться соотношением предельных издержек и предельной выручки, или цены реализации. При этом следует учитывать географию производства молока в регионе, что предполагает зональную дифференциацию мер государственной поддержки и государственного регулирования при соответствующем механизме реализации управленческих решений. Кроме того, это затрагивает проблему формирования зональных закупочных цен на молоко, на которые оказывают сильное, хотя и опосредованное, влияние абсолютные и структурные различия в покупательском спросе населения в этих ареалах потребления.

Разные типы и формы организации рынка сырья и молочной продукции, также как и других продовольственных рынков, приводит к значительным противоречиям интересов их субъектов, олигополистическому или монополистическому ценообразованию. Отсюда, существующее ценообразование лишено эффективности и гибкости, слабо отражает интересы сельских товаропроизводителей в технологической цепи молочнопродуктового подкомплекса АПК.

Не случайно, для совершенствования экономических отношений в молочнопродуктовом подкомплексе АПК, 3 марта 2010 года состоялся Первый съезд производителей молока России, организованный национальным союзом производителей молока «СОЮЗ-МОЛОКО», основной целью которого является обеспечение экономически выгодных условий для производства молока. На этом съезде было принято Соглашение об общих принципах сотрудничества между производителями и переработчиками молока, направленных на стабилизацию и развитие молочнопродуктового подкомплекса России, что дает уникальную возможность для всех, кто заинтересован в укреплении молочной отрасли, обозначит общие проблемы и предложит конкретные механизмы для их решения [228, 147].

Суть соглашения заключается в трех основных идеях. Главная – это консолидация усилий по развитию и укреплению отрасли. Кроме того, в Соглашении определены формула расчета цены на закупку молока и минимальная базовая цена закупки молока на 2010г, которая не должна опускаться ниже 11руб. за кг сырого молока. Установление базовой цены на уровне 11руб. должно привести к тому, что средняя закупочная цена по стране составит около 12руб за кг. Начиная с 2011г, во взаимоотношениях между производителями и переработчиками молока, формирование минимальной закупочной цены на сырое молоко рекомендовано определяться на основе данных расчета уровня индикативной себестоимости по формуле:

$$Ц = С * Р * K_{(ж+б)} * K_k : K_c,$$

где: Ц – цена за 1кг молока, руб.

С – себестоимость, рассчитанная на основе показателей предприятий, обеспечивающих эффективное производство молока, руб.

Р – уровень рентабельности, коэффициент

$K_{(ж+б)}$ – коррекция на фактическое содержание жира и белка

K_k – коррекция на качественные показатели

K_c – коэффициент сезонности.

Цена в дальнейшем может корректироваться в зависимости от неравномерности потребительского спроса, уровня себестоимости эффективно работающих предприятий конкретного региона, зоны и внешнеэкономической конъюнктуры на молочнопродуктовом рынке.

Таким образом, совершенствование производственно-экономических отношений в региональном молочнопродуктовом подкомплексе АПК должно быть направлено на оптимизацию сырьевой базы и регулирование закупочных цен на молоко; создание интегрированных формирований с целью эффективного использования ресурсов; развитие конкурентной стратегии для полного удовлетворения населения региона молочными продуктами питания в необходимом ассортименте в текущем и перспективном периодах.

Глава II. Организационно-экономические условия функционирования молочнопродуктового подкомплекса региона

2.1. Анализ потенциала развития молочного скотоводства

Агропромышленный комплекс является одним из ведущих секторов экономики Республики Башкортостан. Относительно стабильное развитие АПК республики связано с выбранной тактикой постепенного вхождения региона в рынок без непродуманных действий по реформированию колхозов и совхозов, ликвидации крупных животноводческих комплексов, находящихся в хозяйственном ведении сельскохозяйственных организаций, а также птицефабрик. В регионе сохранена система государственной поддержки сельских товаропроизводителей материальными, финансовыми и другими ресурсами, а также регулирование рыночных отношений. Агропромышленному комплексу выделяется ежегодно, в среднем, одна треть бюджета республики с учетом средств, используемых на социальное развитие села.

По объему валовой продукции сельского хозяйства республика за многолетний период занимает ведущие позиции среди субъектов Российской Федерации и Приволжского федерального округа (табл. 2.1).

Таблица 2.1 – Рейтинг по объему сельскохозяйственного производства
Республики Башкортостан в 2009г.

Показатель	В Российской Федерации		В Приволжском федеральном округе	
	место	доля, %	место	доля, %
Продукция сельского хозяйства	4	4,0	2	16,3
Производство:				
зерна (в массе после доработки)	11	3,0	2	13,5
сахарной свеклы	8	4,7	2	26,9
семян подсолнечника	12	1,9	4	8,7
картофеля	2	4,5	2	15,3
овощей	7	2,9	1	13,2
скота и птицы на убой (в живой массе)	3	4,3	1	17,5
молока	1	7,6	1	17,5
яиц	8	3,3	2	12,5
меда	1	10,7	1	30,8
Поголовье:				
крупного рогатого скота	1	8,5	1	26,3
свиней	5	3,5	2	13,6
овец и коз	7	4,1	1	30,3
лошадей	1	11,8	1	53,2

Одним из главных условий обеспечения стабильности и стратегии устойчивого развития агропромышленного комплекса региона является системность подходов к ведению и управлению аграрным производством через разработку и внедрение комплекса научно обоснованных организационно-экономических, технологических, социальных и экологических программ.

Вместе с тем, современное состояние агропромышленного комплекса республики характеризуется как неустойчивое, что проявляется в уменьшении объемов производства продукции и ухудшении финансового состояния сельскохозяйственных товаропроизводителей, основными составляющими которой являются:

- снижение объемов производства и сбыта;
 - незначительная сумма денежных поступлений от реализации продукции (денежная составляющая в расчетах за сырье – 55%);
 - большая кредиторская задолженность хозяйствующих субъектов АПК;
 - высокий уровень долгов по платежам в бюджет и внебюджетные фонды.
- Основная часть этих долгов приходится на пени и штрафы за просроченные платежи, возникшие из-за того, что существующая система налогообложения не учитывает сезонный характер производства и поступления ресурсов в сельском хозяйстве;
- недоступность банковского кредита из-за высоких ставок и недостаток средств для сезонного финансирования производства.

Финансовые возможности большинства сельскохозяйственных организаций не позволяют пока не только формировать производственный потенциал на инновационной основе, но даже обеспечить простое возмещение выбывающих фондов. Неэквивалентный обмен аграрного сектора с другими отраслями экономики негативным образом сказывается на уровне доходности сельскохозяйственных товаропроизводителей и на положении социальной сферы села. Даже при наличии позитивных тенденций в отдельных отраслях АПК, имеется необходимость в радикальном изменении ситуации для перехода его к этапу устойчивого экономического развития.

Устойчивое развитие АПК Башкортостана возможно только в благоприятной макроэкономической среде. Необходимым условием для этого является стабильная рентабельность производства при адекватной стоимостной оценке всех его факторов, а полученная прибыль инвестируется в собственное развитие, необходимое на:

- повышение оплаты труда с социальными начислениями, то есть на расширенное воспроизводство рабочей силы;
- замену изношенных основных средств, то есть расширенное воспроизводство основного капитала;
- оплату используемой земли, а также определенное расширение размеров землепользования;
- покрытие затрат на материальные оборотные средства, то есть на расширенное воспроизводство оборотного капитала.

Сельскохозяйственное производство в Республике Башкортостан размещено на большой территории, отдельные части которой по природным условиям не однородны. Существенные различия в рельефе местности, размерах и конфигурации полей, плодородии и окультуренности почв, обеспеченности теплом, влагой и другими природными факторами, оказывают значительное влияние на результаты производства. Исходя из этого, в республике выделены *шесть сельскохозяйственных зон*: северная лесостепная, северо-восточная лесостепь, южная лесостепь, предуральская степь, зауральская степь и горно-лесная зона. Этим обусловлены в значительной мере уровень и структура сельскохозяйственного производства между отдельными районами и предприятиями.

По почвенным ресурсам территория республики делится на *черноземную и нечерноземную зоны*. В составе пахотных земель преобладают черноземы (61%) различной мощности, а также серые и темно-серые лесные почвы (31%).

Основные массивы черноземных почв сосредоточены в районах степных зон, где их доля достигает 90%, а также в южной лесостепи. В хозяйствах се-

верной и северо-восточной лесостепи, а также горно-лесной зоне преобладают серые лесные почвы.

На естественных сенокосах преобладающими почвами являются черноземы и черноземовидные (до 50%), различные вариации серых лесных и дерново-подзолистых (около 25%), значительный удельный вес занимают овражно-балочные и лугово-болотные (до 25%). Почвенный покров пастбищ в основном идентичен сенокосам, но отличается более высокой долей (около 30%) овражно-балочных и прочих почв. Таким образом, почвенные ресурсы республики благоприятны для сельскохозяйственного производства. Распределение сельскохозяйственных угодий по категориям землепользователей приведено в таблицах 2.2 и 2.3.

Таблица 2.2 – Динамика распределения сельскохозяйственных угодий Республики Башкортостан по категориям землепользователей, тыс. га на конец года

Год	Земли, используемые пользователями, занимающимися сельскохозяйственным производством	в том числе				
		сельскохозяйственных организаций	крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателей	в личном пользовании граждан	из них	
					личных подсобных хозяйств (приусадебное землепользование)	коллективных и индивидуальных садов и огородов
Все сельскохозяйственные угодья						
2000	7205,2	5732,2	146,4	229,0	134,8	39,2
2005	7135,1	4944,6	661,6	228,3	148,2	39,6
2007	7119,5	5013,0	539,9	265,5	149,9	38,3
2008	7129,8	5022,6	501,9	280,9	150,0	38,2
2009	7126,6	5038,0	482,6	281,0	150,5	38,1
Пашня						
2000	4307,5	3919,2	131,4	133,1	105,4	8,8
2005	3669,0	2908,6	472,6	144,4	118,7	8,2
2007	3661,7	2962,6	390,8	172,7	120,0	7,9
2008	3669,2	2984,8	363,6	181,6	120,2	7,7
2009	3669,1	2996,0	349,5	183,4	120,6	7,6
Кормовые угодья						
2000	2855,1	1808,1	15,0	58,3	23,7	0,0
2005	3422,4	2031,6	188,7	45,1	23,7	0,1
2007	3414,9	2046,1	148,8	54,9	24,0	0,1
2008	3417,7	2033,5	137,8	61,3	24,1	0,1
2009	3414,6	2038,0	132,5	59,8	24,1	0,1

В составе сельскохозяйственных угодий наиболее продуктивной и ценной является пашня, которая представляет основной объект приложения труда и

средств в производстве продукции сельского хозяйства. В Республике Башкортостан по состоянию на 1 января 2010г. из всех сельскохозяйственных угодий 7,1млн. га, на долю пашни приходилось 51,5% площадей.

Таблица 2.3 – Динамика структуры сельскохозяйственных угодий РБ по категориям землепользователей, в % к итогу на конец года

Категория землепользователей	2000г.	2005г.	2007г.	2008г.	2009г.
Все категории землепользователей, занимающихся сельскохозяйственным производством	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
в том числе:					
Сельскохозяйственные организации	79,6	69,3	70,4	70,4	70,7
Крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели	2,0	9,3	7,6	7,0	6,8
Граждане	3,2	3,2	3,7	3,9	3,9
из них имеющие:					
личные подсобные хозяйства (приусадебное землепользование)	1,9	2,1	2,1	2,1	2,1
коллективные и индивидуальные сады и огороды	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5
Прочие землепользователи	15,2	18,2	18,3	18,7	18,6

Разнообразие природных условий обуславливает существенные различия состава и соотношений сельскохозяйственных угодий по зонам республики. Наибольшая распаханность земель характерна для северной, северо-восточной и южной лесостепи (72-74%), соответственно, в этих зонах ниже удельный вес пастбищ (18-20%), слабая обеспеченность сенокосами (до 5%). Меньшую долю пашни имеют районы горно-лесной зоны (35-40%), зато они лучше обеспечены сенокосами (35%) и пастбищами (свыше 25%). Средняя распаханность угодий в районах степных зон составляет: предуральская – до 68% и зауральская – свыше 50%. Доля пастбищ в них составляет 25 – 35%, но, в то же время, сенокосов лишь 6–11%.

В связи с тем, что экономическая значимость различных угодий в производстве сельскохозяйственной продукции неодинакова, а потребность в ней постоянно растет, необходимо, во-первых, обеспечивать целевое использование земельных ресурсов, во-вторых, систематически повышать продуктивность земель на основе комплекса агротехнических, мелиоративных, почвозащитных мероприятий, внесения органических и минеральных удобрений.

С учетом требований закона «О земельной реформе» в регионе проведена масштабная работа по перераспределению земли в целях обеспечения равных

условий для всех форм хозяйствования, создания многоукладной сельскохозяйственной экономики.

За счет изъятия части земель сельскохозяйственных организаций выделены дополнительные участки для ведения личного подсобного хозяйства, коллективного садоводства и огородничества, а также для организации крестьянских (фермерских) хозяйств. К 2010г. приусадебные земли личных подсобных хозяйств населения в республике составили 150,5 тыс. га и возросли с начала реформ на 37,6% и на них работает 586 тыс. семей - на каждую семью приходится участок в 30 соток. Коллективным и индивидуальным садоводством и огородничеством занимается 550тыс. семей, которые возделывают 36,1 тыс. га земли. Крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели занимают 462,6 тыс. га земель, их удельный вес составляет 6,8% от общих сельскохозяйственных угодий региона.

Вместе с тем, в ряде новых хозяйственных формирований (подсобные хозяйства предприятий, крестьянские хозяйства, садово-огородные кооперативы) отведенные им земельные участки используют не полностью или не по целевому назначению, имеет место ухудшение качества обработки земель, увеличение засоренности полей, снижение урожайности сельскохозяйственных культур, развитие эрозионных процессов. Земли, переданные в ведение сельских и поселковых муниципальных образований, используются не везде эффективно.

В целях устранения негативных явлений в использовании сельскохозяйственных угодий предстоит ускорить инвентаризацию земельных угодий, выявить состояние и характер их использования, принять неотложные меры по устранению нарушений законодательства по перераспределению и использованию земельных ресурсов.

Наличие достаточных размеров земельных ресурсов Республики Башкортостан с плодородной почвой (черноземы составляют 61% пахотных земель) объективно обуславливают возможность и необходимость сохранять в перспективе крупнотоварные сельскохозяйственные организации, поскольку они выступают основным носителем аграрной доктрины и за которыми, как показыва-

ет и мировой опыт, будущее. Напомним, что практически во всех развитых странах 15–20% крупных аграрных предприятий производят 60–70% сельскохозяйственной продукции. Однако следует заметить, что тезис о крупномасштабности не следует трактовать догматично и однозначно. Под крупномасштабными аграрными предприятиями следует понимать не предприятия-гиганты с 10–20 тыс. га возделываемых угодий, как это было раньше на целинных землях, а те, которые располагают земельными массивами, достаточными для эффективного земельного оборота. В настоящее время в Башкортостане сформировались сельскохозяйственные организации, имеющие в среднем более 4 тыс. га сельскохозяйственных угодий на одно хозяйство, что и в дальнейшем является достаточным для эффективного землеоборота и сельскохозяйственного производства и в перспективе. В пользу сохранения крупных хозяйств выступают следующие обстоятельства:

- в крупных, по земельным ресурсам аграрных предприятиях, предоставляется возможность в больших масштабах применять капитал в расчете на единицу земельной площади, чем в малоземельных организациях. Это является основанием для более эффективного функционирования предприятия;

- для крупных аграрных хозяйств уже имеется система машин, у них отработана система земледелия, севообороты, имеется производственная и социальная инфраструктура, сложились определенные организационно-экономические и производственно-технологические внутривладельческие отношения, наконец, отлажена соответствующая система управления предприятием.

При осуществлении аграрной реформы в России приоритет был отдан институциональной трансформации сельскохозяйственных организаций, созданию класса частных собственников. Поэтому основным элементом реформирования была реорганизация колхозов и совхозов, фермеризация и либерализация цен на средства производства, приобретаемых сельским хозяйством.

К началу 2009г. в Башкортостане насчитывалось 1131 сельскохозяйственных организации, из них унитарных государственных и муниципальных

предприятий (ГУП, МУП) - 122 (10,8% к общей численности), хозяйственных товариществ и обществ (ОАО, ЗАО, ООО, ТНВ) – 260 (23%), сельскохозяйственных производственных кооперативов (СПК) – 709 (62,7%), хозяйствующих субъектов других организационно-правовых форм – 40 (3,5%). Крестьянских (фермерских) хозяйств (КФХ) функционировало 4820, хозяйств населения – 1147тыс., из них личных подсобных хозяйств (ЛПХ) – 584тыс. единиц.

Динамика основных производственных показателей сельскохозяйственных организаций Республики Башкортостан, приведенных в таблице 2.4, свидетельствует о неустойчивом характере развития отрасли в регионе. Посевные площади сельскохозяйственных культур и поголовье скота в 2000-е годы имеют общую отрицательную тенденцию.

Таблица 2.4 – Динамика основных показателей деятельности сельскохозяйственных организаций Республики Башкортостан

Показатель	2000г.	2005г.	2006г.	2007г.	2008г.	2009г.
Продукция сельского хозяйства (в фактически действующих ценах), млрд. руб.	13,8	19,8	24,4	30,8	38,6	32,1
Посевная площадь, тыс. га						
зерновых культур	1918,2	1356,3	1358,3	1398,3	1456,4	1810,9
технических культур	191,8	152,8	171,8	156,4	154,8	153,6
картофель и овощи	7,7	3,6	4,1	4,1	4,2	4,7
кормовых культур	1351,5	1023,0	933,3	924,3	870,0	850,7
Поголовье скота и птицы, тыс. гол. на конец года						
крупного рогатого скота	927,6	620,5	610,5	615,9	604,1	585,0
в том числе коров	337,6	221,2	215,6	216,1	213,3	204,8
свиней	337,6	221,2	215,6	216,1	213,3	204,8
овец и коз	58,9	17,3	17,0	17,3	17,9	18,6
птицы	5844,7	4852,5	4900,8	5509,1	5773,2	6191,9
Производство продуктов сельского хозяйства, тыс. т						
зерна (в массе после доработки)	2460	2496	3363	3507	3916	2507
сахарной свеклы (фабричной)	1123	1020	1547	1270	987	1046
семян подсолнечника	122,2	104,4	114,6	90,9	110,6	100,6
картофеля	24,9	35,3	41,0	42,1	45,4	56,5
овощи открытого грунта	24,5	19,1	25,7	20,5	20,1	20,5
скота и птицы на убой (в живой массе)	114,2	92,9	91,5	93,0	100,1	110,2
молока	646,4	600,8	599,2	627,7	633,6	653,0
яиц, млн. шт.	745,2	796,5	848,4	850,5	806,3	808,1
шерсти, т	168	45	34	35	37	42

Основная причина продолжающегося сокращения поголовья скота и птицы в регионе заключается в отсутствии экономической заинтересованности то-

варопроизводителей в развитии отрасли. Низкие закупочные цены и их диспаритет с материально-техническими ресурсами и услугами не позволяют эффективно развивать животноводство, а при убыточности отдельных видов продукции производство вообще теряет смысл.

Закон стоимости, согласно которому обмен товаров совершается в соответствии с количеством общественно необходимого труда, затраченного на их производство, нарушается в условиях современных товарных рынков. В частности, в сельском хозяйстве скупка продукции идет по бросовым ценам, а продажа продуктов питания по высоким ценам. В конечном счете, это ведет к инфляции экономики, а донором при этом выступает сельское хозяйство.

Одним из путей решения задач, повышающих эффективность сельскохозяйственного производства в регионе, является совершенствование, как его отраслевой структуры, так и организационно-экономической (институциональной) структуры аграрного бизнеса. До настоящего времени не завершено формирование различных экономических субъектов хозяйствования на селе, не определены взаимоотношения между сельскохозяйственными товаропроизводителями, хозяйствующими на единой территории и их внешними контрагентами. Тем более, нет объективной оценки эффективности функционирования различных форм хозяйствования в сельском хозяйстве, целесообразность развития в стратегическом плане одних форм и ограничение (ликвидация) других хозяйствующих субъектов.

Решение задач повышения эффективности агропромышленного производства в Республике Башкортостан на основе совершенствования его структуры возможно при формировании агропромышленных ассоциаций, объединений замкнутого цикла от производства сельскохозяйственного сырья до реализации его в переработанном или обработанном виде. Это позволяет снизить себестоимость и цену конечной продукции за счет исключения НДС на промежуточных звеньях передвижения сырья и полуфабрикатов, снижения торговых наценок при организации прямых связей производителей с потребителями сы-

рья, что в конечном итоге способствует росту конкурентоспособности продовольственных товаров в регионе.

Таблица 2.5 – Динамика структуры производства основных видов сельскохозяйственной продукции по категориям хозяйств РБ, в % от хозяйств всех категорий

Продукция	2000г.	2005г.	2006г.	2007г.	2008г.	2009г.
<i>Сельскохозяйственные организации</i>						
Зерно (в массе после доработки)	97,6	86,5	86,3	86,2	86,4	85,6
Сахарная свекла (фабричная)	97,8	86,7	84,8	85,7	88,7	90,0
Семена подсолнечника	96,8	83,1	79,9	82,2	80,7	80,6
Картофель	3,8	3,0	3,4	3,5	3,8	4,0
Овощи	20,6	16,9	19,5	19,3	19,2	20,2
Скот и птица на убой (в живой массе)	32,2	24,3	22,5	22,5	23,8	25,5
Молоко	42,0	28,8	28,0	27,9	27,6	26,5
Яйца	63,2	62,7	66,3	66,3	62,8	62,7
Шерсть	13,8	2,4	1,7	1,7	1,7	1,8
Мед	24,0	14,0	13,0	12,6	11,9	10,0
<i>Хозяйства населения</i>						
Зерно (в массе после доработки)	0,0	-	-	-	-	-
Сахарная свекла (фабричная)	-	1,8	1,2	1,2	1,8	2,3
Картофель	95,8	95,9	95,0	94,9	94,6	93,9
Овощи	77,5	77,3	72,5	74,4	74,0	73,5
Скот и птица на убой (в живой массе)	67,3	72,9	74,7	74,4	72,5	70,6
Молоко	57,3	66,7	67,3	67,8	67,9	69,1
Яйца	36,6	36,7	33,1	33,0	36,5	36,6
Шерсть	85,2	95,0	95,5	95,4	95,3	95,0
Мед	73,3	80,4	81,1	81,5	81,8	83,0
<i>Крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели</i>						
Зерно (в массе после доработки)	2,4	13,5	13,7	13,8	13,6	14,4
Сахарная свекла (фабричная)	2,2	11,5	14,0	13,1	9,5	7,7
Семена подсолнечника	3,2	16,9	20,1	17,8	19,3	19,4
Картофель	0,4	1,1	1,6	1,6	1,6	2,1
Овощи	1,9	5,8	8,0	6,3	6,8	6,3
Скот и птица на убой (в живой массе)	0,5	2,8	2,8	3,1	3,7	3,9
Молоко	0,7	4,5	4,7	4,3	4,5	4,4
Яйца	0,2	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7
Шерсть	1,0	2,6	2,8	2,9	3,0	3,2
Мед	2,7	5,6	5,9	5,9	6,3	7,0

Важнейшим направлением институциональных преобразований в сельском хозяйстве является совершенствование его структуры. Один из структурных элементов – кооперативные формы хозяйствования, к которым относятся сбытовые, потребительские, сельскохозяйственные, кредитные и другие кооперативы и их объединения горизонтального и вертикального типа.

В дореформенной России кооперация была представлена тремя основными видами: коллективные хозяйства (колхозы), потребительская кооперация

(система Роспотребсоюз) и не получившие логического завершения межхозяйственные кооперативы. Функциональная узость кооперации в то время не позволила выявить ее преимущества как прогрессивной и демократичной формы организации сельскохозяйственного производства, наиболее приспособленной к рыночным отношениям и как фактора повышения его эффективности. В современных условиях это наиболее эффективная организационная структура хозяйствования, позволяющая сосуществовать мелкотоварному и крупнотоварному производству в рамках одного формирования, что обеспечивает динамичное и гибкое развитие многоукладности в сельском хозяйстве.

Оценка структуры производства основных видов сельскохозяйственной продукции по категориям хозяйств Башкортостана (табл. 2.5) свидетельствует, что общественный сектор производит основную долю продукции растениеводства, кроме картофеля и овощей, а также яйцо. Удельный вес сельскохозяйственных организаций в производстве молока и мяса в последние годы занимает только четверть от общего объема.

Следовательно, в валовом объеме производства сельскохозяйственной продукции региона хозяйства населения по ряду продуктов занимают ведущую позицию, и вовлечение их в рыночный оборот через кооперацию с общественным сектором является одной из важнейших задач повышения эффективности функционирования всего сельского хозяйства. В структуре валовой продукции отрасли хозяйства население производят более половины ее объемов, доля крестьянских (фермерских) хозяйств в 2000-е годы составляет в среднем около 5% (табл. 2.6).

Отмечая значимость хозяйств населения в развитии сельского хозяйства региона необходимо иметь в виду, что их успешное функционирование стало возможным только благодаря тесным связям с сельскохозяйственными организациями. Общественный сектор предоставляет своим работникам объекты социальной и производственной инфраструктуры, средства производства для хозяйственной деятельности на приусадебных участках, транспорт, пастбищные угодья и корма, ветеринарное обслуживание, строительные материалы для хо-

зяйственных нужд и другие ресурсы. Таким образом, не располагая собственными производственными ресурсами, хозяйства населения используют их у сельскохозяйственных организаций, тем самым перекладывая на последние часть своих затрат.

Таблица 2.6 – Динамика структуры валовой продукции сельского хозяйства в фактически действовавших ценах по категориям хозяйств РБ, % ко всем категориям хозяйств

Год	Сельскохозяйственные организации	Хозяйства населения	Крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели
<i>Сельское хозяйство - всего</i>			
2000	50,0	48,9	1,1
2005	32,8	62,6	4,6
2006	34,5	60,2	5,3
2007	37,7	56,8	5,5
2008	36,8	57,5	5,7
2009	30,9	64,3	4,8
<i>Производство растениеводства</i>			
2000	63,2	36,1	1,7
2005	45,7	47,2	7,1
2006	50,4	41,1	8,5
2007	55,0	36,3	8,7
2008	53,0	38,4	8,6
2009	40,6	52,7	6,7
<i>Производство животноводства</i>			
2000	38,9	60,6	0,5
2005	24,1	73,0	2,9
2006	22,9	74,1	3,0
2007	23,9	73,1	3,0
2008	23,4	73,3	3,3
2009	24,1	72,4	3,5

Развитие аграрного сектора, ориентированного на стратегию роста конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции диктуется необходимостью использования эффекта масштаба производства в 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.

На эффективность сельскохозяйственного производства влияет не только институциональная структура, но в большей мере уровень технической осна-

ценности, масштабы производства и использование научно-технического прогресса, качество труда и продукции, заинтересованность работников в результатах своей деятельности.

Внедрение научно-технических достижений, направленных на механизацию всех процессов в сельском хозяйстве, снижение затрат живого труда, увеличение биологического потенциала животных, повышение плодородия почв и другие передовые технологические приемы дают эффект в виде снижения себестоимости сельскохозяйственной продукции, роста ее конкурентоспособности.

Таблица 2.7 – Динамика обеспеченности сельского хозяйства Башкортостана тракторами и сельскохозяйственными машинами, штук на конец года

Показатель	2000г.	2005г.	2006г.	2007г.	2008г.	2009г.
Тракторов, на 1000га сельхозугодий	6,36	4,56	4,19	3,76	2,41	2,22
Плуги, на 1000га пашни	2,73	2,22	2,04	1,77	1,25	1,15
Культиваторы, на 1000га пашни	3,51	3,08	2,81	2,47	1,77	1,69
Сеялки, на 1000га всей посевной площади	4,83	4,55	4,41	3,79	4,82	3,94
На 1000га кормовых культур: косилки	3,28	2,60	2,57	2,25	1,97	1,84
грабли тракторные	1,93	1,50	1,51	1,33	1,14	1,10
пресс-подборщики	0,86	0,75	0,75	0,77	0,80	0,91
кормоуборочные комбайны	2,28	1,68	1,63	1,41	1,19	1,11
На 1000га посевов зерновых культур:						
жатки валковые	3,02	1,84	1,63	1,32	0,90	0,72
зерноуборочные комбайны	5,57	4,34	3,80	3,19	2,25	1,80
Картофелеуборочных комбайн., на 1000га посадок картофеля	1,59	0,47	0,37	0,39	0,41	0,40
Свеклоуборочные комбайны, на 1000га посевов сахарной свеклы	17,07	12,78	8,47	7,33	7,77	6,57

Данные таблицы 2.7 свидетельствуют о снижении обеспеченности сельского хозяйства Республики Башкортостан техникой, что удлиняет сроки проведения полевых работ, снижают качество выполнения технологических приемов по возделыванию и уборке сельскохозяйственных культур. Неблагоприятная ситуация сложилась также с внесением органических и минеральных удобрений на поля республики и проведением работ по химической мелиорации почв в сельскохозяйственных организациях, что не способствует интенсивному ведению земледелия (табл. 2.8 и 2.9).

Таблица 2.8 – Динамика внесения удобрений под посевы и проведение работ по химической мелиорации земель в сельскохозяйственных организациях РБ

Показатель	2000г.	2005г.	2006г.	2007г.	2008г.	2009г.
Внесено органических удобрений, тыс. т	3621,6	3153,8	3344,6	3361,6	3385,6	3665,0
Всего на 1га посевов, т	1,1	1,3	1,4	1,4	1,4	1,4
в том числе под:						
зерновые культуры	1,5	2,0	2,1	2,1	2,0	2,0
сахарную свеклу (фабричную)	1,0	1,2	1,4	1,3	1,9	0,8
подсолнечник	0,2	0,5	0,1	0,3	0,4	0,6
картофель	4,6	4,1	3,2	6,8	2,7	3,6
овощи	4,2	0,1	0,3	2,0	0,2	0,8
кормовые культуры	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5
Удельный вес площадей, удобренной органикой во всей посевной площади, %	4,6	6,0	7,3	8,4	8,6	9,4
Внесено минеральных удобрений, тыс. т в пересчете на 100% действующего вещества	55,6	37,4	37,3	47,4	46,6	55,4
Внесено на 1га посевов, кг	16	15	15	20	19	21
в том числе под:						
зерновые культуры	16	17	14	19	21	21
сахарную свеклу (фабричную)	108	123	173	195	140	173
подсолнечник	11	14	12	19	20	28
картофель	92	159	202	130	112	101
овощи	71	93	111	186	76	41
кормовые культуры	11	6	6	7	8	13
Удельный вес удобренной минеральными удобрениями площадей во всей посевной площади, %	35	29	24	33	36	41
Внесено известняковой муки и других известковых материалов на 1га, т	7,4	8,0	7,8	8,8	8,2	9,2

Таблица 2.9 – Динамика урожайности сельскохозяйственных культур в хозяйствах всех категорий РБ, ц с 1га

Сельскохозяйственная культура	2000г.	2005г.	2006г.	2007г.	2008г.	2009г.
Зерно (в массе после доработки) - всего	13,0	19,0	24,2	24,8	25,4	22,7
в том числе: рожь озимая	17,6	20,9	29,6	27,4	29,8	27,6
пшеница	12,5	17,7	23,3	24,9	26,2	22,4
ячмень	14,1	20,9	27,1	27,5	29,7	23,1
овес	11,2	19,3	23,4	22,6	25,6	18,5
просо	5,7	15,8	19,7	20,0	22,7	10,6
гречиха	4,7	10,0	13,2	14,2	13,5	10,1
зернобобовые	11,7	19,1	24,1	21,5	22,6	16,5
Сахарная свекла (фабричная)	167,0	207,7	241,1	205,9	217,1	253,9
Семена подсолнечника	11,0	11,3	11,7	10,9	10,7	12,1
Картофель	67,0	124,3	123,7	126,6	128,9	149,5
Овощи открытого грунта	103	156	161	161	165	199
Кукуруза на силос, зеленый корм и сенаж	147	173	186	217	202	238
Кормовые корнеплоды (вкл. сахарную свеклу на корм)	139	145	182	149	189	225
Сено многолетних трав	17,0	17,2	16,9	19,8	18,7	15,2
Сено однолетних трав	16,6	15,7	16,5	19,6	18,6	16,4
Сено естественных сенокосов	7,0	6,3	6,6	10,2	9,5	9,6

Растениеводство Республики Башкортостан, наряду с производством традиционных видов продовольственных культур, является основной ресурсной базой развития ведущей отрасли сельского хозяйства региона – животноводства. Например, 50-70% валового сбора зерна сельскохозяйственные организации региона используют на кормовые цели, включая использование его на производство комбикормов, а в целом расход кормов представлен данными таблицы 2.10.

Таблица 2.10 – Динамика расхода кормов в животноводстве РБ

Показатель	2000г.	2005г.	2006г.	2007г.	2008г.	2009г.
<i>Хозяйства всех категорий</i>						
Всего расход кормов (в пересчете на корм. ед.), тыс. т	4366	4473	4589	4810	4895	5043
в том числе: концентрированные корма	1384	1537	1598	1630	1602	1537
Расход кормов в расчете на 1 условную голову, ц корм. ед.	21,7	23,2	24,0	24,4	24,4	25,2
<i>Сельскохозяйственные организации</i>						
Всего расход кормов (в пересчете на корм. ед.), тыс. т	2772	2001	2012	2059	2120	2124
в том числе: концентрированные корма	904	705	697	728	715	768
Расход кормов в расчете на 1 условную голову, ц корм. ед.	26,0	28,2	29,8	30,4	31,2	32,3

Именно наличие кормовой базы позволяет развивать животноводство, повышать продуктивность скота и птицы (табл. 2.11).

Таблица 2.11 – Динамика продуктивности скота и птицы в сельскохозяйственных организациях РБ

Показатель	2000г.	2005г.	2006г.	2007г.	2008г.	2009г.
Средний надой молока на 1 корову, кг в год	2142	3324	3465	3627	3665	3852
Средняя яйценоскость кур-несушек, шт. в год	260	306	310	310	300	310
Средний настриг шерсти с 1 овцы (в физ. весе), кг	2,3	2,1	2,0	2,1	2,2	2,4
Продукция выращивания (приплод, прирост) скота в расчете на 1 голову в среднем за год, кг						
крупного рогатого скота	67	79	87	90	88	93
свиней	45	89	102	105	94	120

Имеющийся природно-климатический и производственный потенциал сельского хозяйства Республики Башкортостан можно эффективно реализовать только на основе оптимального сочетания производственных факторов, ресурсосберегающих технологий, развития различных форм организации производства. Прежде всего, необходимо преодолеть экстенсивную направленность сель-

скохозяйственного производства. Если в растениеводстве подобная ориентация частично оправдывается природно-климатическими условиями региона, то в животноводстве при среднем удое от одной коровы около 3500кг молока в год, среднесуточных приростах живой массы крупного рогатого скота 450–500г и свиней 300–350г сельскохозяйственные товаропроизводители используют генетический потенциал животных только на 30–50%.

Главная причина этого – сложившаяся за долгие годы устойчивая диспропорция между поголовьем и объемом производства кормов. Не менее важная причина низкой эффективности животноводства – хронический дефицит кормового белка в рационах животных. А это связано со структурой полевого кормопроизводства, низкой долей в нем зернобобовых и масличных культур.

Другим важным потенциальным источником развития животноводства является повышение выход приплода и снижение падежа скота (табл. 2.12)

Таблица 2.12 – Динамика выхода приплода на 100 маток и падежа скота в сельскохозяйственных организациях Республики Башкортостан

Показатель	2000г.	2005г.	2006г.	2007г.	2008г.	2009г.
Выход приплода, гол.						
телят (от коров)	72	71	79	79	77	82
поросят (от основных свиноматок)	920	1546	1686	1722	1395	1750
ягнят (от овцематок)						
Падеж скота, в % к обороту стада						
крупного рогатого скота	4,5	2,6	2,2	2,4	2,1	1,8
свиней	7,6	6,4	7,6	9,6	10,1	9,9
овец	6,6	3,9	3,6	2,9	3,2	2,2

Между тем потенциал получения приплода на 100 маток составляет: телят – 95 голов, поросят – 1700, ягнят – 100 голов.

Таблица 2.13 – Динамика ресурсов и использование молока и молокопродуктов в Республики Башкортостан, тыс. т

Показатель	2000г.	2005г.	2006г.	2007г.	2008г.	2009г.
Ресурсы:						
запасы на начало года	44,7	75,0	73,5	87,7	77,2	106,2
ввоз, включая импорт	6,8	59,6	73,2	67,1	66,9	46,0
Использование:						
производственное потребление	307,9	410,1	440,1	521,4	525,2	614,6
потери	0,3	0,1	0,7	0,2	0,1	0,1
вывоз, включая экспорт	103,2	262,1	281,7	329,7	334,0	421,4
личное потребление	1142,2	1472,3	1473,1	1476,5	1477,2	1494,1
запасы на конец года	37,2	73,5	87,7	77,2	106,2	83,8

Ресурсы использования молока и молочных продуктов региона характеризуются данными таблицы 2.13.

Производство, потребление, качество продуктов питания в совокупности составляют одну из фундаментальных основ жизнедеятельности человека, определяющих продовольственную независимость государства. Собственно обеспечение достаточного уровня производства продуктов питания является стратегической целью развития сельского хозяйства как отрасли национальной экономики.

Таблица 2.14 – Динамика уровня потребления продуктов питания в Республике Башкортостан, кг на душу населения в год

Продукт питания	2000г.	2005г.	2006г.	2007г.	2008г.	2009г.	Физиологическая норма
Мясо и мясопродукты (в пересчете на мясо)	56	63	66	68	72	75	81
Молоко и молокопродукты (в пересчете на молоко)	278	362	363	364	364	368	292
Яйца, шт.	225	273	281	289	289	293	375
Рыба и рыбопродукты	5	5	5	5	5	8	24
Сахар	46	42	42	42	42	39	41
Масло растительное	8,0	10,0	10,5	10,9	11,2	11,8	13
Картофель	106	182	183	184	156	157	118
Овощи и бахчевые	56	83	83	90	83	85	139
Хлебные продукты	113	121	123	120	122	123	110

Уровень потребления продуктов питания населением региона к настоящему времени по мясопродуктам, яйцу рыбопродуктам, растительному маслу и овощам ниже рекомендуемых медицинских норм. Значительно превышают физиологические нормы потребление хлеба и картофеля (табл. 2.14).

Таким образом, в Республике Башкортостан имеется природно-климатический и производственно-экономический потенциал дальнейшего роста сельскохозяйственного производства и повышения его эффективности. Особенно это относится к молочному скотоводству, как одному из ведущих отраслей животноводства региона.

2.2 Оценка эффективности функционирования молочнопродуктового подкомплекса в сельскохозяйственных организациях

Рыночная социально-экономическая система, формирование и развитие которой происходит в нашей стране, в силу своего кардинального отличия от существующей – командно-административной, требует разработки новых подходов оценки, формирования и функционирования ее организационно-экономических механизмов.

В результате реформ государство стало представлять собой многоуровневую структуру. Каждый из уровней (федеральный, региональный, районный) имеет собственный бюджет, из которого и финансируется необходимый ему отраслевой орган управления. Это предопределило, во-первых, разный взгляд на задачи, функции, структуру органов, во-вторых, исчезла соподчиненность отраслевых органов управления разных уровней. Положение усугубляется тем, что на районном уровне вообще нет государственного управления как такового, а для органов местного самоуправления единственным авторитетом является глава районной администрации.

Федеральный закон «О государственном регулировании агропромышленного производства» ограничивает управление отраслью на федеральном уровне преимущественно одной функцией – регулированием. На региональном уровне требуется практическое разделение функций на административные и экономические [134].

Экономические функции: закупка сельскохозяйственной продукции, формирование федерального и региональных продовольственных фондов; система регулирования цен на сельхозпродукцию; льготное и приоритетное кредитование инвестиционных проектов; льготное страхование урожая определенных видов сельскохозяйственных культур; дотации к ценам на продукты питания; дифференциация в налогообложении производства отдельных видов продукции агропродовольственного комплекса; экспортные и импортные квоты или субсидии на продукцию; дифференциация транспортных тарифов на перевозки сельхозпродукции и продовольствия.

Административные функции: контроль за соблюдением стандартов на сельхозпродукцию и продовольствие; установление квот, таможенных пошлин на импорт и экспорт продукции и продовольствия в целях защиты отечественных товаропроизводителей; отслеживание паритета цен для своевременной корректировки их пороговых (предельных значений); определение приоритетных направлений дотаций и инвестиций; переориентация органов государственного управления АПК в соответствии с формированием качественно новой его структуры, адекватной рыночным отношениям; развитие функций местного самоуправления.

Совмещать все перечисленные функции в одном органе управления - значит, способствовать коррупции и процветанию теневой экономики. Поэтому необходимо структуру управления экономикой АПК рассредоточить между разными органами. Решить эту задачу можно, если будет определен статус местных органов управления и закреплён законодательно: муниципальное управление сельского хозяйства в своей деятельности должно руководствоваться положением, утвержденным, либо районным законодательным органом власти, либо главой муниципальной администрации. Подчиненность вышестоящему отраслевому органу управления должно быть оговорено в специальном разделе, фиксирующем это положение.

Хозяйственные функции следует передать объединениям хозяйствующих субъектов территории, а воздействовать на эти объединения - посредством включения государственной собственности в их уставные капиталы (через создание, прежде всего, государственных и полугосударственных холдингов), инвестиции, дотации и кредитования.

Чем несовершенная производственная структура сельского муниципального образования (ниже уровень переработки, больше убыточных сельхозорганизаций, меньше предприятий с частной собственностью и прочими отрицательными показателями), тем острее объективная необходимость в формировании структур холдингового типа. Государственная собственность в их уставных капиталах позволяет органам государственного управления влиять на экономиче-

скую политику хозяйствующих субъектов. А это, в свою очередь, будет определять единые принципы и подходы к формированию структуры органов государственного управления экономикой АПК.

Бизнесу от власти нужны, прежде всего, стабильность и предсказуемость, позволяющие планировать действия на перспективу. И с этой точки зрения району как совокупности хозяйствующих субъектов ограниченной территории и имеющие единый бюджет, тоже требуется эта предсказуемость. Поэтому органы управления территорией и ее агропромышленным комплексом призваны изучить рынки сбыта; определять стратегию развития территории, координируя ее с региональной стратегией; осуществлять стратегическое планирование как основу планового ведения экономики каждого хозяйствующего субъекта, позволяющее определять, с одной стороны, потребности в бюджетной поддержке нетоварных, но необходимых району видов продукции, с другой - целесообразность диверсификации как способа замены выбывающих из товарного производства видов продукции.

В настоящее время в Республике Башкортостан возникли предпосылки для восстановления возможностей эффективного ведения сельскохозяйственного производства. Естественно, на уровень рентабельности функционирования сельскохозяйственных предприятий большое влияние оказывают сложившиеся за годы реформ диспропорции в целом экономики и АПК, в частности, которые снижают экономическую эффективность производства, увеличивают число убыточных хозяйств. При этом, быстро меняющиеся ориентиры рыночной экономики диктуют необходимость совершенствования управления производством как внутри сельскохозяйственных предприятий, так и на уровне муниципального образования. Управление должно быть гибким, быстро реагировать на изменения рыночной среды, выбирать более эффективные методы и способы производственно-финансовой деятельности. По сводным данным годовых отчетов средних и крупных сельскохозяйственных организации региона нами сделана оценка основных показателей эффективности их функционирования за 2008 год, которые приведены в таблицах 2.15 – 2.16.

Таблица 2.15 – Уровень рентабельности по всей деятельности сельскохозяйственных организаций Республики Башкортостан в 2008г (*)

Муниципальное образование	Число хозяйств - всего	Число прибыльных хозяйств	Прибыль до налогообложения, млн.руб.	Число убыточных хозяйств	Доля убыточных хозяйств, %	Убыток до налогообложения, млн.руб.	Убыток в расчете на 1хоз-во, тыс.руб.	Балансовая прибыль (+), убыток (-), млн.руб.	Уровень рентабельности, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
РБ - всего	916	837	3512,6	79	8,6	330,2	4180	3182,4	16,9
Абзелиловский	17	14	52,3	3	17,7	16,0	5351	36,2	19,6
Альшеевский	20	19	34,0	1	5,0	0,0	7	34,0	8,7
Архангельский	7	7	1,7	-	-	-	-	1,7	4,5
Аскинский	8	8	4,7	-	-	-	-	4,7	27,6
Аургазинский	23	23	239,1	-	-	-	-	239,1	27,9
Баймакский	23	20	42,6	3	13,0	22,4	7474	20,2	3,5
Бакалинский	28	28	64,6	-	-	-	-	64,6	28,4
Балтачевский	17	17	39,7	-	-	-	-	39,6	27,0
Белебеевский	14	14	64,3	-	-	-	-	64,3	10,3
Белокатайский	13	11	6,8	2	15,4	0,8	405	6,0	8,0
Белорецкий	8	8	1,5	-	-	-	-	1,5	7,0
Бижбулякский	25	22	29,2	3	12,0	24,7	8245	4,5	1,7
Бирский	13	13	11,4	-	-	-	-	11,4	10,9
Благоварский	26	20	255,3	6	23,1	37,5	6245	217,9	45,5
Благовещенский	13	12	72,7	1	7,7	2,6	2583	70,1	9,6
Буздякский	13	12	55,5	1	7,7	2,3	2325	53,2	24,0
Бураевский	15	14	24,9	1	6,7	0,3	349	24,5	18,7
Бурзянский	9	9	1,8	-	-	-	-	1,8	6,3
Гафуринский	9	9	11,3	-	-	-	-	11,3	7,5
Давлекановский	23	21	59,4	2	8,7	14,3	7162	45,1	15,7
Дуванский	16	10	58,7	6	37,5	12,5	2076	46,3	15,4
Дюртулинский	25	24	177,2	1	4,0	12,7	12685	164,5	33,7
Ермекеевский	26	24	23,9	2	7,7	3,3	1634	20,6	9,0
Зианчуринский	24	19	12,8	5	20,8	2,8	571	10,0	7,9
Зилаирский	4	4	7,5	-	-	-	-	7,5	18,7
Иглинский	1	1	3,5	-	-	-	-	3,5	48,1
Илишевский	22	21	160,9	1	4,6	7,1	7,1	153,8	31,9
Ишимбайский	11	11	16,9	-	-	-	-	16,9	16,0
Калтасинский	13	12	16,5	1	7,7	1,3	1,3	15,2	22,4
Караидельский	16	12	17,6	4	25,0	4,9	1233	12,7	12,1
Кармасалинский	15	14	70,1	1	6,7	14,2	14159	55,9	11,0
Кигинский	14	14	13,3	-	-	-	-	13,3	17,9
Краснокамский	14	13	22,7	1	7,1	0,8	809	21,9	16,0
Кугарчинский	13	12	36,9	1	7,7	0,5	451	36,5	16,2
Куюргазинский	16	14	73,8	2	12,5	0,7	331	73,2	22,5
Кушнаренковский	16	14	14,8	2	12,5	1,0	499	13,8	11,2
Мелеузовский	13	13	103,5	-	-	-	-	103,5	9,4
Мечетлинский	16	16	29,7	-	-	-	-	29,7	20,0
Мишкинский	10	9	4,7	1	10,0	0,4	387	4,3	12,1
Миякинский	25	25	69,8	-	-	-	-	69,8	21,7
Нуримановский	7	6	14,0	1	14,3	1,5	1552	12,5	33,8
Салаватский	17	16	4,5	1	5,9	0,5	503	4,0	7,0
Стерлибашевский	20	13	27,5	7	35,0	20,7	2951	6,8	3,4
Стерлитамакский	24	21	338,2	3	12,5	20,9	6973	317,3	17,9

окончание таблицы 2.15

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Татышлинский	15	15	72,2	-	-	-	-	72,2	25,3
Туймазинский	27	25	98,5	2	7,4	1,0	521	97,5	17,1
Уфимский	20	19	419,0	1	5,0	5,8	5844	413,2	15,4
Учалинский	9	7	6,5	2	22,2	8,0	3999	-1,5	-0,5
Федоровский	27	23	38,4	4	14,8	19,4	4837	19,0	7,0
Хайбуллинский	18	18	23,3	-	-	-	-	23,3	16,8
Чемагушевский	22	18	323,2	4	18,2	56,7	14180	266,5	29,4
Чишминский	30	30	76,8	-	-	-	-	76,8	14,7
Шаранский	16	15	27,5	1	6,3	0,1	146	27,4	12,0
Янаульский	25	23	29,4	2	8,0	12,4	6180	17,0	6,6
г.Уфа	2	2	0,3	-	-	-	-	0,3	2,0
г.Бирск	1	1	0,1	-	-	-	-	0,1	3,2
г.Кумертау	1	1	4,6	-	-	-	-	4,5	34,2
г.Сибай	1	1	0,6	-	-	-	-	0,6	11,6

(* Начиная с 2009г отчет «Итоги финансово-хозяйственной деятельности сельскохозяйственных организаций», Федеральной службой государственной статистики РФ и его территориальными органами отменен.

Из 58 муниципальных образований Республики Башкортостан, включенных в отчет 2008г. лишь в Учалинском районе по всей деятельности получен отрицательный результат, уровень убыточности составил 0,5% (см. табл. 2.15). Из 916 сельскохозяйственных организаций региона число убыточных хозяйств составило 79 (8,6%), с убытком в среднем 4, 2 млн. руб. на одно предприятие.

Таблица 2.16 – Финансовые результаты от реализации продукции сельскохозяйственными организациями Республики Башкортостан в 2008г.

Муниципальное образование	Полная себестоимость реализованной продукции, млн. руб.		Выручено всего, млн. руб.		Субсидии на реализацию сельскохозяйственной продукции из бюджетов всех уровней, млн. руб.	Уровень рентабельности, убыточности (-), %		Уровень рентабельности, убыточности (-) с учетом субсидий, %	
	всей продукции	из них сельского хозяйства	от всей продукции	из них сельского хозяйства		всей продукции	из них сельского хозяйства	всей продукции	из них сельского хозяйства
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
РБ - всего	18790,6	17064,8	20815,8	18959,5	985,8	10,8	11,1	16,0	16,9
Абзелиловский	185,1	170,0	189,4	175,3	17,0	2,3	3,1	11,4	13,1
Альшеевский	389,1	351,4	409,3	372,7	30,9	5,2	6,0	13,1	14,8
Архангельский	36,9	35,3	37,1	35,6	2,0	0,4	0,9	6,0	6,8
Аскинский	17,0	16,6	18,0	17,6	2,7	5,6	5,8	21,3	21,9
Аургазинский	856,4	757,9	1034,6	909,3	28,6	20,8	20,0	23,7	24,2
Баймакский	573,6	505,4	598,3	533,9	32,6	4,3	5,6	10,0	12,1
Бакалинский	227,7	219,5	256,1	247,5	17,9	12,5	12,7	20,3	20,9
Балтачевский	147,0	143,6	166,8	163,5	14,7	13,5	13,9	23,5	24,1
Белебеевский	622,3	612,1	679,4	666,8	23,1	9,2	8,9	12,7	12,9
Белокатайский	74,5	67,1	73,1	68,3	6,9	-2,0	1,8	7,3	12,0
Белорецкий	22,1	19,3	22,5	19,1	1,1	2,1	-0,9	4,9	7,1
Бижбулякский	269,2	257,8	247,8	237,4	21,1	-8,0	-7,9	-0,1	0,3

окончание таблицы 2.16

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Бирский	104,3	96,8	108,0	102,4	7,0	3,6	5,8	10,4	13,1
Благоварский	478,4	444,8	473,2	437,8	26,3	-1,1	-1,6	4,4	4,4
Благовещенский	732,1	708,2	787,7	765,8	41,0	7,6	8,1	13,2	13,9
Будзякский	221,7	204,8	233,1	218,2	15,2	5,2	6,5	12,0	14,0
Бураевский	131,3	123,1	139,5	138,4	12,4	5,4	13,3	14,9	23,4
Бурзянский	28,5	23,5	28,9	25,4	1,4	1,5	7,9	6,5	14,0
Гафуринский	149,9	143,0	158,5	153,0	10,0	5,7	7,0	12,4	14,0
Давлекановский	287,3	260,3	309,6	277,7	17,7	7,8	6,7	13,5	13,9
Дуванский	300,4	266,1	331,5	297,5	15,9	10,4	11,8	15,6	17,8
Дюртулинский	487,9	434,2	592,1	537,0	46,9	21,4	23,7	31,0	34,5
Ермекеевский	228,7	214,4	237,1	223,0	17,6	3,7	4,0	11,4	12,2
Зианчуринский	125,8	121,0	126,4	121,8	8,2	0,5	0,7	7,0	7,5
Зилаирский	39,9	38,8	48,6	47,5	4,5	21,7	22,4	33,0	34,1
Иглинский	7,4	6,5	8,1	7,3	0,4	10,4	11,7	15,8	17,8
Илишевский	482,3	439,7	551,2	509,7	24,1	14,3	15,9	19,3	21,4
Ишимбайский	105,8	98,5	117,5	109,8	7,6	11,1	11,5	18,3	19,2
Калтасинский	68,1	66,5	70,7	67,4	7,5	3,9	1,3	12,7	15,0
Караидельский	104,4	98,6	107,9	102,6	8,5	3,3	4,0	11,5	12,6
Кармасалинский	507,1	424,7	562,1	474,2	5,5	10,9	11,7	11,9	13,0
Кигинский	74,7	68,0	77,8	73,0	6,0	4,1	7,4	12,1	16,2
Краснокамский	137,1	126,7	141,9	131,2	16,4	3,5	3,5	15,4	16,5
Кугарчинский	224,9	189,2	232,3	208,6	13,5	3,3	10,2	9,3	17,4
Куюргазинский	325,0	289,8	385,4	363,5	19,0	18,6	25,4	24,1	32,0
Кушнаренковский	122,9	103,9	120,8	103,7	11,2	-1,7	-0,2	7,4	10,6
Мелеузовский	1100,5	935,6	1204,5	1015,8	39,9	9,5	8,6	12,8	13,1
Мечетлинский	148,6	123,5	168,5	146,8	13,2	13,4	18,8	22,3	29,5
Мишкинский	35,9	29,9	38,1	31,3	4,0	6,4	4,8	17,5	18,1
Миякинский	321,8	311,0	341,3	329,2	24,1	6,1	5,8	13,5	13,6
Нуримановский	36,8	33,9	46,6	43,3	2,6	26,8	27,6	33,9	35,3
Салаватский	57,2	53,7	60,8	57,9	4,1	6,3	7,8	13,4	15,4
Стерлибашевский	201,5	194,4	200,6	189,6	18,1	-0,5	-2,5	6,8	8,5
Стерлитамакский	1772,4	1490,7	1962,5	1663,5	90,0	10,7	11,6	15,8	17,6
Татышлинский	285,9	274,1	327,2	314,1	24,3	14,5	14,6	23,0	23,5
Туймазинский	571,0	574,5	685,3	655,8	25,3	14,1	20,0	18,6	24,5
Уфимский	2686,5	2556,0	3097,6	2916,9	52,1	14,1	15,3	16,2	17,2
Учалинский	311,4	289,9	295,4	274,3	15,5	-5,1	-5,4	-0,1	-0,1
Федоровский	273,6	240,2	285,7	268,2	20,5	4,4	11,7	11,9	20,2
Хайбуллинский	138,8	131,0	147,5	139,1	12,8	6,3	6,2	15,5	15,9
Чемагушевский	907,0	755,4	1096,4	940,1	41,7	20,9	24,5	25,5	30,0
Чишминский	522,1	427,8	628,6	515,3	27,0	20,4	20,4	25,6	26,7
Шаранский	227,0	196,7	248,2	213,9	10,0	9,3	8,8	13,8	13,9
Янаульский	256,9	256,8	255,3	255,1	17,5	-0,6	-0,7	6,1	6,2
г.Уфа	19,4	15,0	15,7	14,0	-	-6,4	-19,0	-6,4	-19,0
г.Бирск	4,8	4,6	5,2	4,9	0,6	7,5	7,9	21,0	22,1
г.Кумертау	13,3	12,8	18,4	17,8	-	37,6	39,2	37,6	39,2
г.Сибай	5,5	5,5	6,3	6,3	-	16,2	16,2	16,2	16,2

Уровень рентабельности по всей деятельности сельскохозяйственных организаций региона составила 16,9%, а сумма балансовой прибыли - 3,2 млрд. руб. Более успешно завершили финансовый год хозяйства Аургазинского рай-

она, где все 23 предприятия получили прибыль в общей сумме 239,1 млн. руб., а уровень рентабельности достиг 27,9%. Финансовые результаты сельскохозяйственных организаций республики от реализации продукции приведены в таблице 2.16.

Бюджетная поддержка сельскохозяйственных организаций Башкортостана позволила повысить уровень рентабельности реализованной продукции в 2008г. на 5,2 процентных пункта, в том числе сельскохозяйственной – на 5,8%. В ряде районов субсидии позволили вывести отрасль из убыточной в прибыльную.

Перед сельскими муниципальными органами управления различных уровней постоянно возникает проблема необходимости сочетания противоречивых аспектов рыночного хозяйства: свободного рынка с его самонастройкой и саморегулированием, и необходимости государственного регулирования и администрирования социально-экономических процессов в регионе. Для эффективного управления в таких условиях необходима четкая формулировка целей и задач управления, а также надлежащая информационная поддержка процессов управления. При этом, важное значение, имеет сравнительная оценка деятельности, как отдельных сельскохозяйственных организаций, так и в целом администраций муниципальных образований (районов). Поэтому построение различного рода рейтингов является закономерным для оценки развития экономики и отдельных ее отраслей.

Применительно к сельскому хозяйству, как с исследовательской, так и практической точек зрения интерес представляет составление рейтинга по уровню ведения сельскохозяйственного производства не только отдельных субъектов хозяйствования, но и отдельных социально-экономических систем, в качестве которых выступают административные районы отдельного региона и иные административно-территориальные деления. Практическая значимость такого рейтинга может быть обусловлена определением уровня государственной поддержки сельскохозяйственного производства для отдельных террито-

рий, оценки эффективности оказываемой государственной поддержки тех или иных субъектов хозяйствования, а также для выработки стратегии развития.

При составлении рейтинга отдельных территорий по уровню ведения сельскохозяйственного производства и эффективности управления ею в первую очередь необходимо определить объект ранжирования. Традиционно используемые при составлении рейтинга показатели выручки от реализации продукции и услуг и балансовой прибыли не могут быть использованы при оценке уровня сельскохозяйственного производства для систем более высокого уровня – территорий, объединяющих некоторое множество сельскохозяйственных организаций. Это объясняется, во-первых, различным количеством хозяйствующих субъектов, входящих в ту или иную территориальную систему, подлежащую ранжированию (табл. 2.15). Во-вторых, учитывая высокую зависимость сельскохозяйственного производства от природно-климатических факторов и протекционистской политики государства, для достоверности рейтинга территориальных социально-экономических систем по уровню сельскохозяйственного производства необходима их корректировка за определенный период. В течение ряда лет, показатели которых применяются при составлении рейтинга, число сельскохозяйственных предприятий даже в границах одной территории по различным причинам изменяется, поэтому абсолютные показатели результативности их функционирования не могут быть сопоставимы. И, наконец, абсолютные показатели результатов деятельности характеризуют некоторую абстрактную возможность субъекта давать результат, но при ранжировании по уровню сельскохозяйственного производства использование их без отражения связей с потребленными ресурсами или затратами являются методологически ошибочным, так как абсолютные показатели деятельности могут расти и при снижающейся относительной результативности производства. Показатель ранжирования должен обеспечивать сравнимость результатов сельскохозяйственного производства вне зависимости от почвенно-климатических условий территорий, а информация для его составления должна быть доступна, признаваема и проверяема [217].

Поэтому показателем ранжирования уровня сельскохозяйственного производства территориальной социально-экономической системы могут служить относительные величины результативности производства, которые методологически можно свести в одно понятие – эффективность сельскохозяйственного производства.

Эффективность сельскохозяйственного производства территории напрямую зависит от эффективности производства субъектов сельского хозяйства, расположенных на ней. При этом не очевидно, что эффективность сельскохозяйственного производства есть сумма соответствующих показателей эффективности отдельных ее субъектов.

Эффективность сельскохозяйственного производства отражает сущность процессов воспроизводства, без которого невозможно какое-либо развитие, и зависит от эффективности использования всех ресурсов, являющихся одновременно факторами производства. Ресурсы обладают главным отличительным свойством – ограниченностью, поэтому их следует использовать наиболее эффективно. Поэтому, с экономической точки зрения целесообразно подойти к определению категории эффективности с позиции связей между эффективностью использования отдельных видов экономических ресурсов и, как следствие этого, эффективностью всего производства. Показатели эффективности использования ресурсов проявляются в показателях результативности производства и могут быть представлены как в натуральном, так и в стоимостном выражении. В обобщенном виде система показателей оценки производственно-экономической, финансовой и социальной эффективности сельскохозяйственного производства приведена в таблице 2.17.

Результативность производственной деятельности проявляется в ее продукте. Показатели выхода сельскохозяйственной продукции в натуральном выражении на единицу ресурсов, используемых в производстве, формируют технологическую эффективность сельскохозяйственного производства и характеризуют степень освоения научно обоснованной системы ведения сельскохозяйственного производства субъектами хозяйствования.

Экономическая эффективность отражает производственные отношения и показывает конечный полный эффект от применения средств производства и живого труда, другими словами, отдачу совокупных вложений. Обобщающими показателями экономической эффективности сельскохозяйственного производства, учитывающими применение всех производственных ресурсов в комплексе, являются выручка от реализации продукции, валовой доход в расчете на единицу вложенного капитала, одного среднегодового работника и единицу природных ресурсов.

Таблица 2.17 - Показатели эффективности сельскохозяйственного производства при составлении рейтинга субъектов хозяйствования

<i>Категория оценки</i>	<i>Система показателей</i>	<i>Обоснование выбора показателей</i>
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

Известно, что основная цель деятельности субъектов хозяйствования – получение прибыли. Наличие или отсутствие прибыли свидетельствует о реализации цели производства. Сам факт наличия прибыли в результате производственной деятельности предприятия свидетельствует о финансовой эффективности. Поэтому результативность сельскохозяйственного производства территории может быть определена через долю прибыльных субъектов хозяйствования, в общем, их количестве, входящих в конкретную территорию. Относительным количественным показателем прибыльности сельскохозяйственного

производства является рентабельность, то есть получение прибыли на единицу затраченных ресурсов.

Если результаты внутрипроизводственных отношений проявляются в показателях технологической эффективности, то результаты отношений с внешними участниками сельскохозяйственного производства (инвесторами, поставщиками, кредиторами, фискальными органами) – в показателях финансовой устойчивости. Известно, что модели взаимоотношений с внешними участниками мало чем различаются для близлежащих субъектов сельскохозяйственного производства и характерны для одной территории.

Под социальной эффективностью следует понимать уровень жизни работников субъектов хозяйствования. Способность к труду, продаваемая как экономический ресурс, приносит работнику материальную компенсацию - заработную плату. На каждой территории сложился свой уровень оплаты труда в целом по экономике и соответственно этому в определенной мере различные цены на основные виды продовольствия, коммунальные услуги, которые и поглощают подавляющую часть совокупного дохода населения. Следовательно, отношение среднемесячной оплаты труда в сельском хозяйстве к среднемесячной оплате труда в экономике территории наиболее полно отражает уровень жизни работников сельскохозяйственного производства.

Для оценки эффективности сельскохозяйственного производства отдельных районов Республики Башкортостан воспользуемся показателями итогов финансово-хозяйственной деятельности сельскохозяйственных организаций за 2008г. При этом в расчетах используются относительные показатели: урожайность, продуктивность скота, доля прибыльных хозяйств в общей их численности, окупаемость затрат (отношение выручки от реализации к полной себестоимости), рыночная доля каждого района (удельный вес выручки в общей сумме реализации региона), среднемесячная оплата труда работников сельского хозяйства (табл. 2.18).

В основе итоговой оценки эффективности сельскохозяйственного производства лежит сравнение *неценовых* удельных показателей субъектов хозяйст-

вования с показателями условного *эталонного* субъекта (района), имеющего экстремальное значение или наилучшие результаты среди всех сравниваемых показателей. При таком подходе базой сравнения являются не субъективные предположения экспертов, а сложившиеся в реальной производственно-экономической действительности объективные результаты всей совокупности субъектов хозяйствования. Экстремальные значения по каждому показателю в таблице 2.18, *выделены*.

Таблица 2.18 – Показатели производственно-экономической деятельности сельскохозяйственных организаций Республики Башкортостан в 2008г

Муниципальное образование	Урожайность зерновых культур, ц с 1га	Удой молока на 1 корову, кг	Среднесуточный прирост живой массы, г			Доля прибыльных хозяйств, %	Окупаемость затрат по выручке	Рыночная доля, %	Ср. месячная оплата труда, руб.
			КРС	свиной	овец и коз				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>РБ - всего</i>	27,5	3673	454	370	61	91,4	1,11	100,00	3841
Абзелиловский	18,7	3022	353	102	-	82,4	1,02	0,91	2810
Альшеевский	26,9	3411	387	116	-	95,0	1,05	1,97	3944
Архангельский	17,2	2884	466	175	-	100,0	1,00	0,18	3012
Аскинский	9,2	3210	411	-	-	100,0	1,06	0,09	2745
Аургазинский	39,0	4861	399	226	-	100,0	1,21	4,97	3736
Баймакский	36,7	3234	348	300	-	86,9	1,04	2,87	2647
Бакалинский	26,4	3969	444	256	87	100,0	1,12	1,23	2828
Балтачевский	12,8	4043	476	207	-	100,0	1,13	0,80	3072
Белебеевский	21,8	3691	412	432	-	100,0	1,09	3,26	3723
Белокатайский	13,7	2519	344	88	74	100,0	0,98	0,35	2809
Белорецкий	18,0	1871	358	-	-	100,0	1,02	0,11	2795
Бижбулякский	21,6	3625	417	223	-	88,0	0,92	1,19	2674
Бирский	21,7	3674	473	198	117	100,0	1,04	0,52	2937
Благоварский	26,6	3154	328	177	121	76,9	0,99	2,27	3731
Благовещенский	16,9	2932	391	-	-	92,3	1,08	3,78	5807
Буздякский	35,9	3329	432	250	115	92,3	1,05	1,12	2247
Бураевский	24,0	2214	436	-	33	93,3	1,05	0,66	2642
Бурзянский	14,6	3355	443	-	-	100,0	1,01	0,14	1825
Гафуринский	21,5	3080	396	144	-	100,0	1,06	0,76	1941
Давлекановский	26,5	3588	437	163	-	91,3	1,08	1,49	3990
Дуванский	20,0	3587	467	283	52	62,5	1,10	1,59	3253
Дюртулинский	34,0	4688	500	279	111	96,0	1,21	2,84	3626
Ермекеевский	20,0	3575	538	224	86	92,3	1,04	1,14	2890
Зианчуринский	23,2	3096	424	173	58	79,2	1,00	0,61	2806
Зилаирский	18,0	3161	540	311	-	100,0	1,22	0,23	2249
Иглинский	9,3	2825	380	-	-	100,0	1,10	0,04	3499
Илишевский	38,6	3438	385	68	-	95,4	1,14	2,65	3161
Ишимбайский	24,2	2889	446	247	-	100,0	1,11	0,56	2963
Калтасинский	11,2	2910	390	-	-	92,8	1,04	0,34	2105
Караидельский	16,0	3525	457	-	-	75,0	1,03	0,52	3302
Кармасалинский	39,8	3701	445	191	59	93,3	1,11	2,70	4617
Кигинский	14,9	3028	436	312	-	100,0	1,04	0,37	2474

окончание таблицы 2.18

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Краснокамский	25,3	3395	467	-	24	92,9	1,03	0,68	3086
Кугарчинский	22,9	2745	390	157	60	92,3	1,03	1,12	3338
Куюргазинский	23,5	3928	518	170	130	87,5	1,18	1,85	3690
Кушнаренковский	23,8	3976	470	234	274	87,5	0,98	0,58	3341
Мелеузовский	36,7	4424	594	48	-	100,0	1,09	5,79	5517
Мечетлинский	15,5	2954	500	321	-	100,0	1,13	0,81	3262
Мишкинский	13,2	2755	346	180	35	90,0	1,06	0,18	1737
Миякинский	25,8	3710	392	178	34	100,0	1,06	1,64	3091
Нуримановский	15,9	3352	436	-	-	87,5	1,27	0,22	3508
Салаватский	14,5	4208	583	270	-	94,1	1,06	0,29	2628
Стерлибашевский	19,0	2643	415	156	37	65,0	0,99	0,96	2821
Стерлитамакский	41,6	4425	600	478	26	87,5	1,11	9,43	4977
Татышлинский	26,1	4750	515	154	-	100,0	1,14	1,57	2899
Туймазинский	29,8	4483	425	262	64	92,6	1,20	3,29	4707
Уфимский	31,0	4741	531	377	-	95,0	1,15	14,88	7797
Учалинский	17,5	4644	456	-	68	77,8	0,94	1,42	4614
Федоровский	23,8	3612	474	216	-	85,2	1,04	1,37	3174
Хайбуллинский	22,7	2682	453	183	-	100,0	1,06	0,71	2307
Чемагушевский	44,7	4315	505	216	-	81,8	1,21	5,27	4236
Чишминский	23,6	3080	378	347	-	100,0	1,20	3,02	3994
Шаранский	20,8	3051	467	367	88	93,7	1,09	1,19	3395
Янаульский	26,5	3578	390	338	-	92,0	0,99	1,23	3238
г.Уфа	13,8	1112	222	276	-	100,0	0,94	0,07	8219
г.Бирск	12,4	4949	428	-	-	100,0	1,07	0,02	4149
г.Кумертау	16,2	-	471	117	-	100,0	1,38	0,09	3773
г.Сибай	11,4	140	166	91	-	100,0	1,16	0,03	1774

Таблица 2.19 – Сравнительная оценка эффективности функционирования сельскохозяйственных организаций Республики Башкортостан в 2008г.

Муниципальное образование	Индекс урожайности зерновых культур	Индекс удоев молока на 1 корову	Индекс среднесуточных привесов			Индекс доли прибыли хозяйств	Индекс окупаемости затрат	Индекс доли на рынке	Индекс оплаты труда	Интегральный индекс эффективности	Рейтинг
			КРС	свиной	овец и коз						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Абзелиловский	0,418	0,611	0,588	0,213	-	0,824	0,739	0,061	0,342	3.796	51
Альшеевский	0,602	0,689	0,645	0,243	-	0,950	0,761	0,132	0,480	4.502	30
Архангельский	0,385	0,583	0,777	0,366	-	1,000	0,725	0,012	0,366	4.214	40
Аскинский	0,206	0,649	0,685	-	-	1,000	0,768	0,006	0,334	3.648	54
Аургазинский	0,872	0,982	0,665	0,473	-	1,000	0,877	0,334	0,455	5.658	5
Баймакский	0,821	0,653	0,580	0,628	-	0,869	0,753	0,193	0,322	4.819	19
Бакалинский	0,591	0,802	0,740	0,535	0,318	1,000	0,812	0,083	0,344	5.225	12
Балтачевский	0,286	0,817	0,793	0,433	-	1,000	0,819	0,054	0,374	4.576	29
Белебеевский	0,488	0,746	0,687	0,904	-	1,000	0,790	0,219	0,453	5.287	11
Белокатайский	0,306	0,509	0,573	0,184	0,270	1,000	0,710	0,024	0,342	3.918	46
Белорецкий	0,403	0,378	0,597	-	-	1,000	0,739	0,007	0,340	3.464	56
Бижбулякский	0,483	0,732	0,695	0,466	-	0,880	0,667	0,080	0,325	4.328	34

окончание таблицы 2.19

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Бирский	0,485	0,742	0,788	0,414	0,427	1,000	0,754	0,034	0,357	5.001	17
Благоварский	0,595	0,637	0,547	0,370	0,442	0,769	0,717	0,067	0,454	4.598	26
Благовещенский	0,378	0,592	0,652	-	-	0,923	0,783	0,254	0,707	4.289	36
Буздякский	0,803	0,672	0,720	0,523	0,420	0,923	0,761	0,075	0,273	5.170	13
Бураевский	0,537	0,447	0,727	-	0,120	0,933	0,761	0,044	0,321	3.890	47
Бурзянский	0,327	0,678	0,738	-	-	1,000	0,732	0,009	0,222	3.706	53
Гафуринский	0,481	0,622	0,660	0,301	-	1,000	0,768	0,051	0,236	4.119	42
Давлекановский	0,593	0,725	0,728	0,341	-	0,913	0,783	0,100	0,485	4.668	25
Дуванский	0,447	0,725	0,778	0,592	0,190	0,625	0,797	0,107	0,396	4.679	24
Дюртулинский	0,761	0,947	0,833	0,584	0,405	0,960	0,877	0,191	0,441	5.999	3
Ермекеевский	0,447	0,722	0,897	0,469	0,314	0,923	0,754	0,077	0,352	4.955	18
Зианчуринский	0,519	0,625	0,707	0,362	0,212	0,792	0,725	0,041	0,341	4.326	35
Зилаирский	0,402	0,639	0,900	0,651	-	1,000	0,884	0,015	0,274	4.765	20
Иглинский	0,208	0,571	0,633	-	-	1,000	0,797	0,003	0,426	3.638	55
Илишевский	0,863	0,695	0,642	0,142	-	0,954	0,826	0,178	0,385	4.685	23
Ишимбайский	0,541	0,584	0,743	0,517	-	1,000	0,804	0,038	0,361	4.588	28
Калтасинский	0,251	0,588	0,650	-	-	0,928	0,754	0,023	0,256	3.450	57
Караидельский	0,358	0,712	0,762	-	-	0,750	0,746	0,035	0,402	3.765	52
Кармасалинский	0,890	0,748	0,742	0,400	0,215	0,933	0,804	0,181	0,562	5.475	9
Кигинский	0,333	0,612	0,726	0,653	-	1,000	0,754	0,025	0,301	4.404	33
Краснокамский	0,566	0,686	0,778	-	0,088	0,929	0,746	0,046	0,375	4.214	39
Кугарчинский	0,512	0,555	0,650	0,328	0,219	0,923	0,746	0,075	0,406	4.414	32
Куюргазинский	0,526	0,794	0,863	0,356	0,474	0,875	0,855	0,124	0,449	5.316	10
Кушнаренковский	0,532	0,803	0,783	0,490	1,000	0,875	0,710	0,039	0,406	5.638	8
Мелеузовский	0,821	0,894	0,990	0,100	-	1,000	0,790	0,389	0,671	5.655	6
Мечетлинский	0,347	0,597	0,833	0,651	-	1,000	0,819	0,054	0,397	4.047	44
Мишкинский	0,295	0,557	0,577	0,376	0,128	0,900	0,768	0,012	0,211	3.824	50
Миякинский	0,577	0,750	0,653	0,372	0,124	1,000	0,768	0,110	0,376	4.730	22
Нуримановский	0,356	0,677	0,727	-	-	0,875	0,920	0,015	0,427	3.997	45
Салаватский	0,324	0,850	0,972	0,565	-	0,941	0,768	0,019	0,320	4.759	21
Стерлибашевский	0,425	0,534	0,692	0,326	0,135	0,650	0,717	0,065	0,343	3.887	48
Стерлитамакский	0,931	0,894	1,000	1,000	0,095	0,875	0,804	0,634	0,605	6.838	2
Татышлинский	0,583	0,960	0,858	0,322	-	1,000	0,826	0,106	0,353	5.008	16
Туймазинский	0,667	0,906	0,708	0,548	0,234	0,926	0,870	0,221	0,573	5.653	7
Уфимский	0,694	0,958	0,885	0,789	-	0,950	0,833	1,000	0,949	7.058	1
Учалинский	0,391	0,939	0,760	-	0,248	0,778	0,681	0,095	0,561	4.453	31
Федоровский	0,532	0,730	0,790	0,452	-	0,852	0,754	0,092	0,386	4.588	27
Хайбуллинский	0,508	0,542	0,755	0,383	-	1,000	0,768	0,048	0,281	4.285	37
Чемагушевский	1,000	0,872	0,842	0,452	-	0,818	0,877	0,354	0,515	5.730	4
Чишминский	0,528	0,622	0,630	0,726	-	1,000	0,870	0,202	0,486	5.064	15
Шаранский	0,465	0,616	0,778	0,768	0,321	0,937	0,790	0,080	0,413	5.168	14
Янаульский	0,593	0,723	0,650	0,707	-	0,920	0,717	0,083	0,394	4.080	43
г.Уфа	0,309	0,225	0,370	0,577	-	1,000	0,681	0,005	1,000	4.167	41
г.Бирск	0,277	1,000	0,713	-	-	1,000	0,775	0,001	0,505	4.271	38
г.Кумертау	0,362	-	0,785	0,245	-	1,000	1,000	0,006	0,459	3.857	49
г.Сибай	0,255	0,028	0,277	0,190	-	1,000	0,841	0,002	0,216	2.809	58

Все экстремальные значения показателей, приведенных в таблице 2.18 (в нашем случае это показатели *максимума*) принимаем как коэффициент равный единице, а соотношения отдельных районных показателей к этому максимуму

дает возможность создать матрицу стандартизованных коэффициентов, на основе которых рассчитывается интегральный показатель эффективности сельскохозяйственного производства и определяется рейтинг района (см. табл. 2.19). При этом следует отметить, что число показателей для сравнительной оценки эффективности может быть расширено, учитывающие все технологические, экономические и социальные критерии эффективности. Однако мы считаем, что более широкий спектр результативных показателей не может существенно повлиять на позицию в рейтинге отдельного района или другого субъекта хозяйствования.

Из теории статистики известно, что интегральный индекс рассчитывается как произведение индивидуальных индексов. Однако результативный (интегральный) индекс мною определен методом суммирования. Обоснованность такого подхода заключается в следующем. Во-первых, некоторые индексы (коэффициенты) могут принимать отрицательное значение (например, уровень рентабельности), что в итоге умножения дает отрицательное значение, хотя производственно-финансовая деятельность в целом может иметь положительные результаты. Во-вторых, в массиве показателей некоторые из них у отдельных хозяйствующих субъектов отсутствуют, то есть, равны нулю, из-за чего в результате умножения интегральный индекс превращается в ноль. Алгебраическая же сумма индивидуальных индексов в данном случае полностью удовлетворяет поставленной задаче расчета эффективности хозяйствования и определения рейтинга районов.

Учитывая то, что сельскохозяйственное производство находится в высокой степени зависимости от погодных условий, конъюнктуры рынка, ценовых и прочих факторов, то результативные показатели деятельности сельскохозяйственных товаропроизводителей могут колебаться по годам. Поэтому целесообразно рассчитывать рейтинговое место территории по эффективности сельскохозяйственного производства по сумме интегральных индексов по каждому году за ряд лет.

Результаты реализации молока и молочных продуктов приведены в таблицах 2.20 и 2.21.

Таблица 2.20 – Результаты реализации молока и молочных продуктов сельскохозяйственными организациями в Республике Башкортостан за 2008г.

Муниципальное образование	Количество реализованной продукции, тыс. ц	Полная себестоимость проданной продукции, млн. руб.	Выручено - всего, млн. руб.	Прибыль, (-) от реализации, млн. руб.	Себестоимость реализованной продукции, руб. за 1ц.	Средняя цена реализации, руб. за 1ц	Уровень рентабельности, убыточности (-), %	Рыночная доля по выручке, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
РБ - всего	4916,8	3769,1	4396,5	627,4	767	894	16,7	100,00
Абзелиловский	57,0	36,5	45,8	9,3	641	803	25,3	1,04
Альшеевский	106,1	80,5	91,2	10,7	759	859	13,2	2,07
Архангельский	29,4	16,4	18,8	2,4	557	640	14,9	0,43
Аскинский	13,4	7,0	7,4	0,4	519	549	5,7	0,17
Аургазинский	210,8	179,9	199,1	19,2	853	944	10,7	4,53
Баймакский	175,6	131,7	155,1	23,4	750	883	17,7	3,53
Бакалинский	105,4	69,6	82,2	12,6	660	779	18,1	1,87
Балтачевский	88,8	57,2	67,2	10,0	644	756	17,4	1,53
Белебеевский	75,0	42,3	45,3	3,0	565	604	7,0	1,03
Белокатайский	31,2	22,9	26,8	3,9	734	859	17,0	0,61
Белорецкий	6,2	6,4	7,0	0,6	1023	1130	10,5	0,16
Бижбулякский	87,2	54,4	57,9	3,5	624	664	6,4	1,32
Бирский	50,1	32,6	41,9	9,3	650	837	28,8	0,95
Благоварский	128,7	91,8	88,5	-3,3	713	687	-3,6	2,01
Благовещенский	70,8	44,9	54,1	9,2	635	765	20,6	1,23
Буздякский	100,0	53,7	57,2	3,5	537	572	6,5	1,30
Буряевский	46,5	29,0	37,6	8,6	625	810	29,7	0,85
Бурзянский	16,7	11,4	12,7	1,3	686	763	11,2	0,29
Гафуринский	29,3	26,3	27,0	0,7	899	923	2,6	0,61
Давлекановский	60,9	39,8	46,9	7,1	654	771	17,9	1,07
Дуванский	95,0	74,8	95,0	20,2	787	1000	27,1	2,16
Дюртулинский	219,0	137,8	206,0	68,2	630	941	49,5	4,69
Ермекеевский	107,4	84,1	83,9	-0,2	783	781	-0,3	1,91
Зианчуринский	84,3	55,2	50,5	-4,7	654	599	-8,5	1,15
Зилаирский	21,1	13,3	15,6	2,3	628	739	17,7	0,35
Иглинский	4,2	3,3	4,2	0,9	782	989	26,6	0,10
Илишевский	192,8	133,8	166,1	32,3	694	862	24,2	3,78
Ишимбйский	24,1	15,9	21,7	5,8	660	902	36,7	0,49
Калтасинский	40,4	28,8	29,8	1,0	713	739	3,7	0,68
Караидельский	64,6	41,8	48,3	6,5	649	748	15,4	1,10
Кармасалинский	133,2	111,5	129,1	17,6	837	970	15,9	2,94
Кигинский	38,8	29,0	33,6	4,6	747	866	16,0	0,76
Краснокамский	86,3	56,3	61,8	5,5	652	716	9,8	1,41
Кугарчинский	62,1	63,3	68,2	4,9	1020	1098	7,7	1,55
Куюргазинский	98,9	73,1	90,8	17,7	739	918	24,2	2,06
Кушнаренковский	35,9	28,3	25,3	-3,0	790	706	-10,6	0,57
Мелеузовский	145,8	121,7	145,5	23,8	834	998	19,6	3,31
Мечетлинский	54,4	31,4	41,1	9,7	577	755	30,9	0,93
Мишкинский	12,3	9,2	9,7	0,5	745	786	5,6	0,22

окончание таблицы 2.20

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Миякинский	149,6	109,8	120,5	10,7	734	805	9,8	2,74
Нуримановский	21,8	14,3	20,2	5,8	656	927	41,3	0,46
Салаватский	28,2	19,6	21,1	1,5	696	747	7,4	0,48
Стерлибашевский	68,8	53,3	50,8	-2,5	775	739	-4,6	1,15
Стерлитамакский	310,3	242,2	309,3	67,1	781	997	27,7	7,04
Татышлинский	173,3	143,4	179,8	36,4	827	1038	25,4	4,09
Туймазинский	151,7	112,1	148,4	36,3	739	978	32,3	3,37
Уфимский	211,7	298,5	345,0	46,5	1410	1630	15,6	7,85
Учалинский	140,4	161,4	170,6	9,2	1150	1215	5,7	3,88
Федоровский	102,8	64,1	73,4	9,3	624	714	14,5	1,67
Хайбуллинский	63,1	37,5	33,1	-4,4	595	525	-11,9	0,75
Чемагушевский	238,5	189,2	234,2	45,0	793	982	23,8	5,33
Чишминский	67,3	46,5	51,8	5,3	695	770	11,4	1,18
Шаранский	61,8	52,1	55,0	2,9	843	890	5,6	1,25
Янаульский	114,1	75,8	83,6	7,8	665	734	10,3	1,90
г.Уфа	1,5	0,7	1,0	0,3	487	648	33,1	0,02
г.Бирск	1,9	1,4	2,3	0,9	723	1231	70,2	0,05
г.Сибай	0,0	0,0	0,0	-0,0	1067	800	-25,0	0,00

Таблица 2.21 – Результаты реализации молока цельного сельскохозяйственными организациями в Республике Башкортостан за 2008г.

Муниципальное образование	Количество реализованной продукции, тыс. ц	Полная себестоимость проданной продукции, млн. руб.	Выручено - всего, млн. руб.	Прибыль, убыток (-) от реализации, млн. руб.	Себестоимость реализованной продукции, руб. за 1ц.	Средняя цена реализации, руб. за 1ц	Уровень рентабельности, убыточности (-), %	Рыночная доля по выручке, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
РБ - всего	4773,2	3530,5	4117,8	587,3	740	863	16,6	100,00
Абзелиловский	57,0	36,5	45,7	9,2	641	803	25,3	1,11
Альшеевский	106,1	80,5	91,2	10,7	759	859	13,2	2,21
Архангельский	29,4	16,4	18,8	2,4	557	640	14,9	0,46
Аскинский	13,4	7,0	7,4	0,4	519	549	5,7	0,18
Аургазинский	210,8	179,9	199,1	19,2	853	944	10,7	4,84
Баймакский	175,6	131,7	155,1	23,4	750	883	17,7	3,77
Бакалинский	105,4	69,6	82,2	12,6	660	779	18,1	1,20
Балтачевский	88,8	57,2	67,2	10,0	644	756	17,4	1,63
Белебеевский	75,0	42,3	45,3	3,0	565	604	7,0	1,10
Белокатайский	31,2	22,9	26,8	3,9	734	859	17,0	0,65
Белорецкий	6,2	6,4	7,0	0,6	1023	1130	10,5	0,17
Бижбулякский	87,2	54,4	57,9	3,5	624	664	6,4	1,41
Бирский	50,1	32,6	41,9	9,3	650	837	28,8	1,01
Благоварский	128,0	91,4	87,9	-3,5	714	686	-3,9	2,13
Благовещенский	70,8	44,9	54,1	9,2	635	765	20,6	1,09
Буздякский	100,0	53,7	57,2	3,5	537	572	6,5	1,30
Бураевский	46,5	29,0	37,6	8,6	625	810	29,7	0,70
Бурзянский	16,7	11,5	12,7	1,2	686	763	11,2	0,31
Гафуринский	24,6	17,5	17,4	-0,1	710	706	-0,5	0,42
Давлекановский	60,9	39,8	46,9	7,1	654	771	17,9	1,14
Дуванский	95,0	74,8	95,0	20,2	787	1000	27,1	231
Дюртулинский	212,9	132,8	198,4	65,6	624	932	49,4	4,82

окончание таблицы 2.21

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ермекеевский	90,5	64,4	68,0	3,6	712	752	5,6	1,65
Зианчуринский	84,3	55,2	50,5	-4,7	654	599	-8,5	1,23
Зилаирский	21,1	13,3	15,6	2,3	628	739	17,7	0,34
Иглинский	4,2	3,3	4,2	0,9	782	989	26,6	0,10
Илишевский	192,8	133,8	166,1	32,3	694	862	24,2	4,03
Ишимбйский	24,1	15,9	21,7	5,8	660	902	36,7	0,53
Калтасинский	40,4	28,8	29,8	1,0	713	739	3,7	0,72
Караидельский	64,6	41,9	48,3	6,4	649	748	15,4	1,17
Кармасалинский	133,2	111,5	129,2	17,7	837	970	15,9	3,14
Кигинский	38,8	29,0	33,6	4,6	747	866	16,0	0,82
Краснокамский	86,3	56,3	61,8	5,5	652	716	9,8	1,50
Кугарчинский	56,4	49,4	53,5	4,1	877	949	8,2	1,30
Куюргазинский	98,9	72,8	90,4	17,6	737	914	24,1	2,20
Кушнаренковский	35,9	28,3	25,3	-3,0	790	706	-10,6	0,61
Мелеузовский	145,8	121,7	145,5	23,8	834	998	19,6	3,53
Мечетлинский	54,4	31,4	41,1	9,7	577	755	30,9	1,00
Мишкинский	12,3	9,2	9,7	0,5	746	788	5,6	0,24
Миякинский	149,6	109,8	120,5	10,7	734	805	9,8	2,93
Нуримановский	21,8	14,3	20,2	5,9	656	927	41,3	0,49
Салаватский	28,2	19,6	21,1	1,5	695	747	7,5	0,51
Стерлибашевский	68,8	53,3	50,8	-2,5	775	739	-4,6	1,23
Стерлитамакский	310,3	242,2	309,3	67,1	781	997	27,7	7,51
Татышлинский	173,3	143,4	179,8	36,4	827	1038	25,4	4,37
Туймазинский	151,7	112,1	148,4	36,3	739	978	32,3	3,60
Уфимский	117,0	125,8	131,7	5,9	1076	1126	4,7	3,20
Учалинский	140,4	161,4	170,6	9,2	1150	1215	5,7	4,14
Федоровский	102,8	64,1	73,4	9,3	624	714	14,5	1,78
Хайбуллинский	63,1	37,5	33,1	-4,4	595	525	-11,9	0,80
Чемагушевский	238,5	189,2	234,2	45,0	793	982	23,8	5,69
Чишминский	67,3	46,5	51,8	5,3	692	770	11,4	1,26
Шаранский	47,3	34,3	38,4	4,1	727	814	11,9	0,93
Янаульский	114,1	75,8	83,7	7,9	665	734	10,3	2,03
г. Уфа	1,5	0,7	1,0	0,3	487	648	33,1	0,02
г. Бирск	1,9	1,4	2,3	0,9	723	1231	70,2	0,05
г. Сибай	0,0	0,0	0,0	-4	1067	800	-25,0	0,00

Детальный анализ всего сельскохозяйственного производства Башкортостана объясняется тем, что молочное скотоводство самым тесным образом связано со всеми отраслями и производствами сельского хозяйства.

Удельный вес выручки от реализации молока и молокопродуктов сельскохозяйственными организациями составил в 2008г. 21,1%, во всей реализации продукции, в том числе молока цельного – 19,8%. При этом по региону были получены положительные финансовые результаты, уровень рентабельности от реализации молока и молочных продуктов составил 16,6%.

Вместе с тем, в ряде муниципальных образований региона молочное скотоводство было убыточным.

Таким образом, на эффективность молочной отрасли оказывает влияние ряд факторов: уровень продуктивности коров; концентрация и специализация молочного скотоводства; возможности регулирования ресурсами и затратами, обеспечивающие снижение себестоимости; управление качеством получаемой продукции и глубиной ее переработки непосредственно в хозяйствах, которое оказывает непосредственное влияние на цену реализации; обеспечение маркетинговой стратегии сельскохозяйственной организации; участие сельских товаропроизводителей в интегрированных формированиях и выполнение других условий функционирования в соответствии с требованиями рынка.

Проведенный анализ позволяет выявить основные факторы, влияющие на уровень продуктивности в молочном животноводстве региона и проблемы, которые не позволяют в полной мере реализовать возможности этих факторов, которые способствуют развитию молочного скотоводства Башкортостана, повышению эффективности производства молока на основе научно обоснованного и эффективного менеджмента.

Интенсификация молочного скотоводства возможна при обеспечении отрасли кормами высокого качества в необходимых количествах, что, безусловно, предполагает ускоренное развитие кормовой базы на основе эффективного использования пашни и кормовых угодий, развития комбикормовой промышленности и более полного использования отходов сахарной промышленности региона.

2.3. Эффективность управления ресурсами молочнопродуктового подкомплекса в первичном звене

Повышение эффективности молочного скотоводства предполагает использование достижений научно-технического прогресса, внедрение инновационных технологий, современных форм организации производства, труда и управления. Эти факторы ведения отрасли воздействуют на разных уровнях, с разной степенью интенсивности и различной направленностью, но, в первую очередь, они оказывают непосредственное влияние в первичном звене: структурных подразделениях предприятий, в самих организациях – конечных товаропроизводителях. При этом независимо от отраслевой принадлежности, входящих подкомплекс участников, их организационно-хозяйственной структуры и форм собственности. Системный подход к анализу производственно-хозяйственной деятельности предприятий позволяет выявить резервы производства и определить роли каждого из них в достижении конечного экономического эффекта всей производственной составляющей подкомплекса.

Проблемы производства молока и молочной продукции на современном этапе приобрели особую значимость. Для каждого региона существуют свои частные, но есть и общие проблемы, требующие специальных исследований.

Молочнопродуктовый подкомплекс Республики Башкортостан представляет собой многоблочную, вертикально интегрированную структуру, которая функционирует в рамках регионального агропромышленного комплекса и является открытой организационно-производственной системой, включающей сельскохозяйственных товаропроизводителей сырого молока, молокозаводы и молочные комбинаты, цеха переработки молока сельскохозяйственных организаций, предприятий производственного обслуживания, а также строительные и транспортные организации, предприятия хранения готовой продукции и ее сбыта.

Базовой отраслью молочнопродуктового подкомплекса является молочное животноводство, которое претерпело значительные институциональные изменения. В Республике Башкортостан доля сельскохозяйственных организа-

ций в производстве молока в 2009г. по отношению к 2000г. сократилась с 42 до 26,5%. В хозяйствах населения она возросла, соответственно, с 57,3 до 69,1%, а в крестьянских (фермерских) хозяйствах – с 0,7 до 4,4%. Однако именно крупные сельскохозяйственные товаропроизводители молока являются стабильными поставщиками сырья для выработки конечной продукции подкомплекса с целью удовлетворения потребностей населения городов и рабочих поселков.

Эффективность молочного скотоводства рассмотрена на примере двух сельскохозяйственных организации региона по данным годовых отчетов хозяйств (табл. 2.22): СПК «Россия» Благоварского района (Предуральская лесостепь) и ООО «Шаранагрогаз» Шаранского района (Южная лесостепь).

Таблица 2.22 – Динамика уровня эффективности молочного скотоводства в СПК «Россия» и ООО «Шаранагрогаз» Республики Башкортостан

Показатель	СПК «Россия»			ООО «Шаранагрогаз»		
	2007г.	2008г.	2009г.	2007г.	2008г.	2009г.
Основное стадо молочного скота:						
Среднегодовое поголовье, гол.	560	560	560	400	400	400
Затраты всего, тыс. руб.	11613	13730	14617	17589	20795	79552
в том числе:						
оплата труда с отчислениями на соц. нужды	3138	3443	3459	3085	3730	4006
корма - всего	3490	3122	4061	9016	10659	9741
из них собственного производства	3490	3122	4061	8995	10433	9535
Производство молока, ц	29150	28915	17436	16516	16637	19290
Удой молока от 1 коровы, кг	5205	5163	3114	4129	4159	4822
Себестоимость молока – всего, тыс. руб.	11613	12904	12382	16307	15542	17597
1ц, руб.	398	446	710	987	949	912
Прямые затраты труда, тыс. чел.-час.	139	139	117	142	144	146
Реализовано молока и продуктов переработки, ц	20300	14770	12570	13469	13436	17875
Полная себестоимость реализации, тыс. руб.	8079	6587	8925	11803	11744	29307
Себестоимость 1ц реализован. продукции, руб.	398	446	710	876	874	1640
Выручено, тыс. руб.	11505	9891	10056	12014	12249	27804
Цена реализации 1ц, руб.	567	670	800	892	911	1555
Уровень рентабельности реализации, %	42,4	50,2	12,7	1,8	4,3	-5,1

Обеспечение устойчивого функционирования и динамичного развития производства в молочном скотоводстве способствуют группы факторов, тесно взаимосвязанных и взаимодополняющих – биологические, технические, технологические, организационно-экономические.

Специфика отрасли обуславливается особенностью производства и реализации продукции, которые проявляются в том, что продуктивность молочного стада и эффективность отрасли зависит от использования потенциала живот-

ных и ряда других факторов. Сравнительный анализ эффективности развития молочного скотоводства, приведенного в таблице 2.22, лишь в отдаленном приближении дает оценку состояния отрасли. Это связано с тем, что условия реализации факторов развития отрасли существенно отличаются в конкретных условиях производства. В частности, несмотря на некоторые различия концентрации дойного стада в этих хозяйствах, в ООО «Шаранагрогаз» (независимо от формы собственности), уровень эффективности молочного скотоводства на несколько порядков ниже, чем в СПК «Россия». В этом хозяйстве в несколько раз выше затраты на производство молока, отчасти за счет покупных кормов. Если в СПК «Россия» за анализируемый период реализовывалось только сырое молоко, то в ООО «Шаранагрогаз» в отдельные годы полностью молочное сырье продавалось в переработанном виде. Этим, в какой то мере, можно объяснить уровень затрат производства молочной продукции в обществе ограниченной ответственности «Шаранагрогаз», но не является доказательством того, что перерабатывать сырье непосредственно в местах его производства невыгодно.

Следует отметить, что рынок сырого молока подвержен существенному влиянию различных факторов и имеет ряд специфических особенностей, которые затрудняют его прогнозирование и ведут к серьезным нарушениям равновесия и стабильности развития.

Определяющей особенностью рынка молочной продукции является сезонность, причем она различается не только объемами производства цельного молока, но и спросом населения в молочной продукции – переориентация на летнее потребление овощей и фруктов, этим одна «сезонность большого молока» накладывается на другую. В результате чего создается избыток молочной продукции, а зимой, в период отёлов и зимнего рациона кормления – недостаток. Как следствие – значительное сезонное колебание цен на «сырое молоко», что оказывает существенное влияние на годовую эффективность молочного скотоводства.

В Российской Федерации коэффициент сезонности производства молока составляет примерно 1,8, а потребление населением молочных продуктов зимой

повышается, что приводит к дефициту сырого молока в этот период до 30% и излишкам до 26% летом. Компенсировать эту разницу можно за счет избытков летнего молока, превратив его в сухое, которое можно будет использовать в зимний период [250, С.54].

В отраслевой программе «Развитие молочного скотоводства и увеличение производства молока в Российской Федерации на 2009-2012 годы» предусмотрен способ регулирования рынка молока за счет государственной интервенции продаж сухого молока в декабре-феврале, что позволит сбалансировать сезонность спроса и предложения, а также стабилизировать межсезонные закупочные цены на сырое молоко.

Следует также отметить, что закупочные цены «сырого молока» формируются в сложной среде экономических отношений, связанной с системой материально-технического обеспечения, производственно-финансовых услуг, а также с конкуренцией отдельных товаропроизводителей на молочном рынке, что нельзя с большой вероятностью прогнозировать. Это является одной из важных и сложных проблем в определении стратегии развития молочного скотоводства и переработчиков сырья, торговли, а также конечных потребителей продукции подотрасли, поскольку молочная продукция является товаром первой необходимости.

По уровню концентрации производства в сельскохозяйственных организациях большинства регионов Российской Федерации диапазон поголовья коров колеблется от 60 до 1200 голов. Поэтому малые и небольшие по объемам производства молока скотоводческие предприятия вследствие своей территориальной, отраслевой и финансовой ограниченности преимущественно осуществляют только производство, первичную переработку (пастеризацию) и реализацию молока [263, С. 73].

В этой связи представляет интерес уникальность масштабов не только для Башкортостана, но и России открытого акционерного общества «Зирганское лето» Мелеузовского района Республики Башкортостан, расположенное в 160км к югу от г.Уфа. Общая площадь сельскохозяйственных угодий на начало 2010г. в

хозяйстве составляла 108,5тыс. га, в том числе пашни – 89,5. Под зерновыми культурами в 2009г. было занято 48,7тыс. га площадей, под сахарной свеклой фабричной – 2,3, подсолнечником на зерно – 7,1, кормовыми культурами – 22тыс. га. Эффективность деятельности ОАО «Зинганское лето» по данным годового отчета за 2009г. приведены в таблице 2.23.

Таблица 2.23 – Экономические результаты деятельности ОАО «Зинганское лето» в 2009г.

Показатель	Значение
Работники, занятые в сельскохозяйственном производстве – всего, чел.	1810
в том числе:	
работники постоянные	1071
из них:	
операторы машинного доения, дояры	152
скотники крупного рогатого скота	227
Среднемесячная оплата труда, руб.: всех работников	7596
операторов машинного доения	5271
скотники крупного рогатого скота	5139
Выручка от реализации продукции (работ, услуг) - всего, млн. руб.	555,7
в том числе: от продажи сельскохозяйственной продукции	395,6
Себестоимость проданной продукции (работ, услуг), млн. руб.	540,3
в том числе: сельскохозяйственной продукции	395,6
Чистая прибыль – всего, млн.руб.	8,9
Уровень рентабельности по всей хозяйственной деятельности, %	1,6
Среднегодовое поголовье основного молочного стада коров, гол.	1806
Затраты на 1гол, тыс. руб. в год - всего	24,80
в том числе: оплата труда с отчислениями на социальные нужды	6,72
корма	8,20
из них собственного производства:	7,47
электроэнергия	0,04
нефтепродукты	0,17
содержание основных средств	0,20
Надоено молока, тыс. ц	56,0
Удой молока на 1 корову, кг	3100
Реализовано молока цельного – всего, тыс. ц.	30,3
Полная себестоимость реализованного молока, млн. руб.	29,7
Выручено от реализации молока, млн. руб.	31,6
Цена реализации 1ц молока, руб.	1043
Уровень рентабельности реализации, %	6,4
Получено субсидий из бюджетов всех уровней на молоко, млн. руб.	51,8
Уровень рентабельности с учетом субсидий, %	182,0

Масштабы производства сельскохозяйственной организации по показателям производственно-экономической деятельности несравнимы с «рядовыми» хозяйствами региона. Однако уровень эффективности, как по всей хозяйственной деятельности, так и в молочном скотоводстве у товаропроизводителя -

ОАО «Зинганское лето» остается низкой, а более высокие финансовые результаты в отрасли получены за счет субсидий из бюджетов всех уровней, которые составили в 2009г. 61,4% поступлений денежных средств от реализации молочной продукции.

Одной из основных причин создавшейся ситуации на рынке молока и молочной продукции региона (в первую очередь, резких сезонных колебаний цен на молоко-сырье, когда его производство становится низко рентабельным или убыточным) является отсутствие эффективного экономического механизма регулирования, а также незначительная роль государства, воздействующего на процессы, происходящие в отрасли.

Снижение валового производства молока, незначительный рост продуктивности (в некоторых случаях снижение), низкая концентрация производства, высокие темпы роста цен на энергоносители, комбикорма, оборудование и другую потребляемую промышленную и строительную продукцию в молочном скотоводстве, высокие затраты труда в отрасли а также монополизм молокоперерабатывающих предприятий – это основные факторы роста себестоимости молока и снижения эффективности его производства (табл. 2.22 и 2.23).

Важное место в структуре молочнопродуктового подкомплекса занимают предприятия молочной промышленности. Агропромышленная интеграция проявляется как в расширении и углублении производственно-технологических связей, совместном использовании ресурсов, объединении капиталов, так и создании благоприятных условий осуществления экономической деятельности хозяйствующих субъектов подкомплекса. Учитывая, что основным каналом сбыта молока, через который осуществляются закупки продукции в федеральный и региональный фонды, являются молокоперерабатывающие предприятия Республики Башкортостан (доля их составляет до 80%), то от их деятельности во многом зависит эффективность всего молочнопродуктового подкомплекса.

В приоритетном национальном проекте «Развитие АПК» предусмотрено два основных направления: первое – ускоренное развитие животноводства, второе – стимулирование малых форм хозяйствования. В соответствии с этим в

Республике Башкортостан разработаны и осуществляются 15 проектов создания вертикально-интегрированных структур молочнопродуктового подкомплекса, таких, как агрохолдинг «Янаулагропром», группа компаний «Артемида», «Аллат», ЗАО «Мелеузовский молочно-консервный комбинат» и другие. Эти проекты подкреплены материально-техническими и финансовыми ресурсами. Организация этих агрохолдингов позволит обеспечить эффективное взаимодействие сельскохозяйственных товаропроизводителей и молокоперерабатывающих предприятий, повысить мотивацию вошедших в интегрированную систему предприятий и подразделений, так как механизм внутрифирменного планирования дает возможность более справедливого распределять между партнерами прибыль (пропорционально капиталу, материально-денежным и трудовым затратам) и на этой основе повысить экономическую эффективность и конкурентоспособность выпускаемых товаров [187, С.38]. Финансовое состояние ОАО «Уфамолзавод» филиала ЗАО «Аллат» можно проследить в таблице 2.24.

Таблица 2.24 – Динамика прибыли и убытков ОАО «Уфамолзавод», тыс. руб.

Показатель	2005г	2006г.	2007г.
Выручка от реализации (без НДС)	227948	239117	287481
Всего затрат на реализованную продукцию	224049	235411	279436
Прибыль от продаж	3899	3706	8045
<i>Уровень рентабельности реализации, %</i>	<i>1,74</i>	<i>1,57</i>	<i>2,88</i>
Прочие операционные расходы	-	-2663	-5308
Прочие внереализационные расходы	-3389	-	-
Балансовая прибыль (прибыль до налогообложения)	510	1043	2737
Отложенные налоговые обязательства	169	-	-
Текущий налог на прибыль	291	845	1791
Чистая прибыль	50	198	946
<i>Уровень рентабельности по чистой прибыли, %</i>	<i>0,02</i>	<i>0,08</i>	<i>0,34</i>

Таким образом, финансовое состояние ОАО «Уфамолзавод» по уровню рентабельности от реализации за ряд лет оказалось достаточно низким.

Более детальный анализ уровня эффективности деятельности молокоперерабатывающего предприятия по данным бухгалтерских балансов ОАО «Бакалымолоко», расположенного в 175км к северо-западу от г.Уфа и ОАО «Мякимолзавод», находящегося в 190км на юго-запад от столицы представлен в таблице 2.25.

Таблица 2.25 - Динамика уровня эффективности деятельности молокоперерабатывающих предприятий ОАО «Бакалымолоко» и ОАО «Миякимолзавод», тыс. руб.

Показатель	ОАО «Бакалымолоко»			ОАО «Миякимолзавод»		
	2007г.	2008г.	2009г.	2007г.	2008г.	2009г.
Всего затрат:	65369	100470	120947	129174	283532	346809
в том числе: материальные затраты	54241	82517	97877	84698	202193	265400
затраты на оплату труда	6764	9109	11964	10780	15086	15547
отчисления на социальные нужды	1759	2374	3119	3018	4248	4382
амортизация	1197	1026	1086	3444	4124	6934
прочие затраты	1408	5444	6901	27234	57881	54546
Доходы и расходы по основн. деятельности:						
выручка от продажи товаров, работ, услуг	81392	98365	136536	129174	303328	370541
себестоимость проданных товаров	76999	95652	132684	123745	283532	346809
валовая прибыль	4393	2713	3852	5429	19796	23732
прибыль (убыток) от продаж	4393	2713	3852	4356	16171	23631
<i>уровень рентабельности продаж, %</i>	<i>5,7</i>	<i>2,8</i>	<i>2,9</i>	<i>3,5</i>	<i>5,7</i>	<i>6,8</i>
Прочие доходы и расходы:						
проценты к уплате	436	1385	1796	-	-	29213
прочие доходы	332	710	805	33345	13780	19041
прочие расходы	1656	1538	2391	35885	25109	10300
Прибыль (убыток) до налогообложения	2633	500	470	1816	4842	3159
Текущий налог на прибыль и др. платежи	989	485	427	619	410	2092
Чистая прибыль (убыток)	1644	15	43	1197	4432	1067
<i>Уровень рентабельности, %</i>	<i>2,14</i>	<i>0,01</i>	<i>0,03</i>	<i>1,00</i>	<i>1,56</i>	<i>0,31</i>

Проведенный анализ двух молокоперерабатывающих предприятий свидетельствует о низкой эффективности финансовых результатов их деятельности.

Управленческий учет предполагает, прежде всего, оценку финансового состояния предприятия основная цель, которой – объективный анализ его финансовой устойчивости и платежеспособности [304].

Показатели финансовой устойчивости предприятия отражают структуру его капитала, степень зависимости от внешних инвесторов, финансовую автономность. Для оценки финансовой устойчивости используются система абсолютных и относительных показателей, рассчитанных по данным бухгалтерского баланса (ф. №1 «Бухгалтерский баланс»). Поскольку сельскохозяйственная организация является многоотраслевым предприятием, то выделить по его бухгалтерскому балансу молочное скотоводство невозможно. Поэтому, для целей нашего исследования эту оценку проведем для молокоперерабатывающего предприятия.

Абсолютные показатели финансовой устойчивости характеризуют обеспеченность запасов и затрат предприятия источниками формирования. Для их характеристики определяют три показателя.

1. Наличие собственных оборотных средств: $СОС = \text{II раздел баланса (Оборотные активы)} - \text{V раздел баланса (Краткосрочные обязательства)} = \text{стр.290} - \text{стр.690}$.

2. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (перманентный, функционирующий капитал): $ФК = \text{II раздел баланса (Оборотные активы)} + \text{IV раздел баланса (Долгосрочные обязательства)} - \text{V раздел баланса (Краткосрочные обязательства)} = \text{стр.290} + \text{стр.590} - \text{стр.690}$.

3. Общая величина средств для формирования запасов и затрат: $ОВС = \text{II раздел баланса (Оборотные активы)} + \text{IV раздел баланса (долгосрочные обязательства)} + \text{Займы и кредиты (V раздел баланса, Краткосрочные обязательства, стр.610)} - \text{V раздел баланса (Краткосрочные обязательства)} = \text{стр.290} + \text{стр.590} + \text{стр.610} - \text{стр.690}$.

Трем показателям источников формирования запасов соответствуют три показателя обеспеченности запасов и затрат. 1. Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств: $\Delta СОС = СОС - \text{Запасы} = \text{стр.290} - \text{стр.690} - \text{стр.210}$.

2. Излишек (+), недостаток (-) функционирующего капитала для формирования запасов и затрат: $\Delta ФК = ФК - \text{Запасы источников формирования запасов и затрат} = \text{стр.290} + \text{стр.590} - \text{стр.690} - \text{стр.210}$.

3. Излишек (+), недостаток (-) средств для формирования запасов и затрат: $\Delta ОВС = ОВС - \text{Запасы} = \text{стр.290} + \text{стр.590} + \text{стр. 610} - \text{стр.690} - \text{стр.210}$.

На основе приведенных показателей определяется *тип финансовой устойчивости предприятия*: его возможность функционировать только за счет собственных ресурсов или за счет сочетания собственных и заемных средств в зависимости от финансовой политики предприятия. При этом сравниваются величина запасов и затрат с указанными источниками финансирования, которые в

совокупности составляют *трехкомпонентный показатель финансовой устойчивости предприятия*.

Для расчета трехкомпонентного показателя финансовой устойчивости каждую группу источников средств сравнивают с величиной запасов и затрат и на этой основе определяется их излишек (1) или недостаток (0). Это позволяет выделить четыре типа предприятий по степени финансовой устойчивости (табл. 2.26).

Таблица 2.26 – Типы финансового состояния предприятия

Финансовые источники	Финансовое состояние			
	абсолютно устойчивое ^(*)	нормально устойчивое ^(*)	неустойчивое ^(**)	кризисное ^(***)
Собственные средства	1	0	0	0
Собственные и долгосрочные заемные средства	1	1	0	0
Всего источников формирования запасов и затрат	1	1	1	0

^(*) Обеспечиваются условия для расширенного воспроизводства

^(**) Обеспечиваются условия для простого воспроизводства

^(***) Предприятие функционирует на основе суженного воспроизводства

По данным бухгалтерского баланса ОАО «Миякимолзавод» Республики Башкортостан определим тип его финансового состояния за два периода (базовый – начало 2009г. и отчетный – конец 2009г.), данные которых приведены в таблицах 2.27 и 2.28.

Таблица 2.27 – Данные для оценки финансового состояния ОАО «Миякимолзавод» в 2009г.

Статья баланса	Номер кода баланса	Начало года, тыс. руб.	Конец года, тыс. руб.
Актив			
Внеоборотные активы (ВА)	190	23506	68676
Запасы (З)	210	60094	64299
НДС по приобретенным ценностям (НДС)	220	759	2990
Дебиторская задолженность (ДЗ)	240	142473	104268
Краткосрочные финансовые вложения (КФВ)	250	4919	-
Денежные средства (ДС)	260	44	101
Баланс (Б)	300	231795	240334
Пассив			
Капитал и резервы (СК)	490	19463	20430
Долгосрочные обязательства (ДО)	590	977	41857
Займы и кредиты (ЗиК)	610	155000	152397
Кредиторская задолженность (КЗ)	620	56204	25441
Задолженность учредит. по выплате доходов (ЗУ)	630	151	209
Баланс (Б)	700	231795	240334

Таблица 2.28 – Тип финансовой устойчивости ОАО «Миякимолзавод» в 2009г., тыс. руб.

Показатель	1.01.2009г.	1.01.2010г.
Запасы (З)	60094	64299
Наличие собственных оборотных средств (СОС)	-3066	-6389
Функционирующий капитал (ФК)	-2089	35468
Общая величина средств (ОВС)	152901	147865
Δ СОС - 3	- 63160=<0	- 70688=<0
Δ ФК - 3	58005=>0	- 28831=<0
Δ ОВС - 1	92817=>0	123566=>0
Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации	(0, 1, 1) - нормальная устойчивость	(0, 0, 1) - неустойчивое состояние

Относительные показатели финансовой устойчивости предприятия характеризуются следующими коэффициентами:

1. *Коэффициент автономии (финансовая независимость):* $K_a = \text{Собственный капитал (стр.490)} : \text{Валюта баланса (стр.700)}$.

Данный коэффициент характеризует долю владельца предприятия в сумме вложенных в него средств. Чем выше его значение, тем выше финансовая устойчивость предприятия независимо от внешних кредиторов. Рекомендуемое значение: $K_a > 0,6$.

2. *Коэффициент финансовой зависимости:* $K_{фз} = \text{Заемный капитал (стр.590 + стр.690)} : \text{Валюта баланса (стр.700)}$.

Коэффициент характеризует долю привлеченных средств в общей их сумме. Рекомендуемое значение: $K_{фз} < 0,4$.

3. *Коэффициент маневренности собственного капитала:* $K_m = [\text{Оборотные активы (стр.290)} - \text{Краткосрочные обязательства (стр.690)}] : \text{Собственный капитал (стр.490)}$.

Характеризует маневренность собственного капитала за счет доли собственного оборотного капитала, обладающего большей ликвидностью. Рекомендуемое значение: **«чем выше, тем лучше»**.

4. *Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами:* $K_{соc} = \text{Разность оборотных активов и краткосрочных обязательств (стр.290 - стр.690)} : \text{Оборотные активы (стр.290)}$.

Этот коэффициент характеризует долю собственных оборотных средств предприятия в общей их стоимости.

5. Коэффициент соотношения собственного и заемного капитала: $K_c = \text{Собственный капитал (стр.490)} : \text{Заемный капитал (стр.590 + стр.690)}$.

Этот коэффициент наиболее полно характеризует финансовую устойчивость предприятия.

Относительные показатели финансовой устойчивости ОАО «Миякимолзавод» приведены в таблице 2.29.

Таблица 2.29 – Показатели финансовой устойчивости ОАО «Миякимолзавод» в 2009г.

Коэффициент	Формула расчета	Начало года, %	Конец года, %
Соотношение собственного и заемного капитала (K_c)	$K_c = \text{СК} : \text{ЗК}$	9,2	9,3
Автономии (K_a)	$K_a = \text{СК} : \text{Б}$	8,4	8,5
Финансовой зависимости ($K_{фз}$)	$K_{фз} = \text{ЗК} : \text{Б}$	91,6	91,5
Маневренности собственного капитала (K_m)	$K_m = (\text{ОА} - \text{КО}) : \text{СК}$	-15,7	-31,3
Обеспеченности собственными оборот. средствами ($K_{соc}$)	$K_{соc} = (\text{ОА} - \text{КО}) : \text{ОА}$	-1,5	-3,7

Таким образом, финансовая устойчивость ОАО «Миякимолзавод» находится в кризисном состоянии.

В соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002г. № 127 неплатежеспособным считается предприятие, которое неспособно в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанности по уплате обязательных платежей в течение трех месяцев с момента наступления даты платежа. Оценка платежеспособности, то есть возможности погашать свои платежные обязательства наличными денежными ресурсами, определяется по бухгалтерскому балансу на основе ликвидности оборотных активов (*ликвидности баланса*).

Ликвидность баланса характеризует возможность предприятия покрывать свои обязательства оборотными активами, то есть срок погашения, которых в денежных средствах, соответствует сроку погашения этих обязательств. Исходя из этого, сравнение оборотных средств предприятия и краткосрочной задолженности принято использовать при расчете ликвидность баланса. При этом следует учитывать, что реализация материальных ценностей для расчета с кредиторами может привести к остановке производственного процесса. Поэтому считать платежеспособным можно считать только предприятие, которое об-

ладает достаточными оборотными средствами, чтобы, рассчитавшись с краткосрочными долгами, продолжить производственную деятельность.

Баланс считается ликвидным, если его текущие активы превышают текущие обязательства. Однако общей оценки недостаточно, поскольку элементы текущих активов имеют различную степень ликвидности, что вызывает необходимость расчета совокупности показателей, отражающих соотношения отдельных статей баланса.

Для оценки ликвидности отдельные статьи баланса целесообразно сгруппировать средства по степени ликвидности и обязательствам по срокам погашения (табл. 2.30).

На основании этого можно определить абсолютно ликвидный баланс, который характеризуется следующими неравенствами: $A_1 > П_1$; $A_2 > П_2$; $A_3 > П_3$; $A_4 < П_4$.

Таблица 2.30 – Группировка статей бухгалтерского баланса для определения ликвидности

Номер	Группа	Код	Статья баланса
<i>Актив</i>			
A ₁	Наиболее ликвидные	250	Краткосрочные финансовые вложения
		260	Денежные средства
A ₂	Быстрореализуемые	240	Дебиторская задолженность (до года)
A ₃	Медленно реализуемые	210	Запасы
		220	НДС по приобретенным ценностям
		230	Дебиторская задолженность (свыше года)
		270	Прочие оборотные активы
A ₄	Трудно реализуемые	190	ИТОГО по разделу I
<i>Пассив</i>			
П ₁	Наиболее срочные обязательства	620	Кредиторская задолженность
П ₂	Краткосрочные пассивы	610	Займы и кредиты
		630	Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов
		660	Прочие краткосрочные обязательства
П ₃	Долгосрочные пассивы	590	ИТОГО по разделу IV
		640	Доходы будущих периодов
		650	Резервы предстоящих расходов
П ₄	Постоянные (устойчивые) пассивы	490	ИТОГО по разделу III

Таблица 2.31 – Ликвидность баланса ОАО «Миякимолзавод» в 2009г., тыс. руб.

<i>Актив</i>	Начало года	Конец года	<i>Пассив</i>	Начало года	Конец года
A ₁	4963	101	П ₁	56204	25441
A ₂	142473	104268	П ₂	155151	152606
A ₃	60853	67289	П ₃	977	41857
A ₄	23506	68676	П ₄	19463	20430

Применительно к ОАО «Миякимолзавод» (табл. 2.31) сопоставление итогов групп по активу и пассиву имеет следующий вид: на начало года – $A_1 < П_1$; $A_2 < П_2$; $A_3 > П_3$; $A_4 > П_4$; на конец года – $A_1 < П_1$; $A_2 < П_2$; $A_3 > П_3$; $A_4 > П_4$.

Динамика неравенств отражает следующее:

- первое - отрицательно характеризует процесс платежеспособности;
- второе - отражает рост кредиторской задолженности в сравнении с дебиторской задолженностью;
- третье – предприятие в значительных размерах использует долгосрочные кредиты и займы.

В целом динамику ликвидности баланса и соответственно платежеспособность ОАО «Миякимолзавод» можно оценивать как отрицательную.

Для определения ликвидности баланса используют три показателя: коэффициент общей (текущей) ликвидности (покрытия), коэффициент оперативной ликвидности, коэффициент абсолютной (срочной) ликвидности.

Коэффициент общей ликвидности (покрытия) – K_n дает общую оценку платежеспособности предприятия, показывая, в какой мере текущие обязательства обеспечиваются денежными и материальными оборотными средствами. Характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств.

Коэффициент общей ликвидности определяется как отношение оборотных активов (ОА – код баланса 290) за вычетом расходов будущих периодов (РБП – код 216) и прочих оборотных активов (ПА – код 270), так как средства по этим статьям нельзя превратить в денежные средства, к краткосрочным обязательствам (КО – код баланса 690):

$$K_n = (ОА - РБП - ПА) : КО.$$

Экономическая интерпретация коэффициента покрытия сводится к тому, сколько рублей финансовых ресурсов, вложенных в оборотные активы, приходится на 1руб. краткосрочных обязательств.

Чтобы одновременно обеспечивать возможность расчета со всеми краткосрочными долгами и осуществлять процесс производства, значение этого коэффициента должно быть не менее 2 (с учетом срочности, ликвидности различных частей текущих активов). Данный коэффициент является основным показателем надежности предприятия для кредиторов и инвесторов.

Коэффициент покрытия, равный 2 – 3, считается нормальным. Однако предприятие, у которого хорошие взаимоотношения с поставщиками и банками, может иметь и более низкие значение этого показателя. В то же время, если $K_{п}$ больше 3, это указывает на значительные денежные ресурсы предприятия и, соответственно, возможности более выгодно их использовать.

Целесообразно не надо учитывать при определении ликвидности запасы в составе оборотных средств. Это связано с тем, что они могут составлять значительную часть оборотных средств, но при обращении в денежные средства будут реализовываться ниже учетной стоимости («покупать дорого, продавать дешево»).

При этом важно определить величину материальных ресурсов, необходимых для бесперебойного производственного процесса. Возможен вариант, когда не только нет «лишних» ресурсов, но их даже не хватает для осуществления производства. Наличие материальных ресурсов сверх нормативной величины следует учитывать при определении платежеспособности предприятия. Кроме того, необходимо учитывать и объемы страховых запасов. В условиях инфляции, диспаритета цен целесообразно обоснованно подходить к определению величины материальных ресурсов, которая должна учитываться при расчете коэффициента покрытия. К краткосрочным (текущим) обязательствам (КО) необходимо добавить часть долгосрочной задолженности (ДЗ), подлежащей погашению в ближайшие три месяца.

Низкий уровень общей ликвидности свидетельствует о затруднениях сбыта продукции, плохой организации материально-технического снабжения. В то же время данный показатель не характеризует качественный состав активов, являющихся источником покрытия текущих обязательств, поэтому лучшее фи-

нансовое положение будет у предприятия, которое имеет более высокую долю быстроликвидных средств в текущих (оборотных) активах. С этой целью определяют коэффициенты оперативной (быстрой) и абсолютной активности.

Применительно к ОАО «Миякимолзавод» коэффициент покрытия на начало 2009г. составил 0,98, на конец года – $K_{п} = 0,96$, что является недопустимым для нормального функционирования предприятия.

Коэффициент оперативной ликвидности ($K_{ол}$) – отношение суммы денежных средств, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным (текущим) обязательствам:

$$K_{ол} = (ДС + ДЗ + КФВ) : КО.$$

Этот коэффициент показывает, какая часть краткосрочной задолженности может быть погашена за счет наличных денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности (ожидаемых поступлений за отгруженную продукцию, выполненные работы и оказанные услуги).

При расчете коэффициента оперативной ликвидности необходимо учитывать возможность погашения дебиторской задолженности. Безнадежная дебиторская задолженность определяется экспертным путем, когда предприятие знает своих дебиторов, их возможности рассчитаться по долгам. Сомнительная дебиторская задолженность должна исключаться из расчета. *Рекомендуемое значение - $K_{ол} = 0,8 - 1,0$.*

Для ОАО «Миякимолзавод» коэффициент оперативной ликвидности на начало 2009г составил 0,70, на конец года – 0,59, что означает низкую оперативную ликвидность краткосрочной задолженности.

Коэффициент абсолютной (срочной) ликвидности ($K_{сл}$) – это отношение денежных средств предприятия к краткосрочным обязательствам ($ДС : КО$), показывающее, какая часть краткосрочных заемных обязательств может быть погашена немедленно. *Рекомендуемое значение – $K_{сл} = 0,2 - 0,5$.*

Применительно к ОАО «Миякимолзавод» коэффициент срочной ликвидности равен на начало 2009г. 0,0002, на конец года – 0,0006.

Таким образом, оценка финансового состояния молокоперерабатывающего предприятия ОАО «Миякимолзавод» свидетельствует о его несостоятельности и без коренного улучшения производственно-экономической деятельности подлежит банкротству.

Каждый показатель ликвидности представляет интерес для определенного круга хозяйственных партнеров. Для поставщиков молочного сырья и материально технических ресурсов наибольший интерес представляет коэффициент абсолютной ликвидности, которая дает информацию о наличии денежных средств в момент предполагаемых расчетов за поставку сырья, материалов и оказывает влияние на выбор формы расчетов между партнерами. Высокое значение показателя (что нельзя сказать в нашем случае) свидетельствует о благоприятных потенциальных возможностях привлечения дополнительных заемных средств, что, в первую очередь, интересует кредиторов и инвесторов данного предприятия.

Коммерческий банк, предоставляя кредиты предприятию, обращает внимание на значение коэффициента быстрой ликвидности, так как сумма дебиторской задолженности может быть использована в качестве залога при выдаче кредита. Товарные ссуды могут выдаваться в обмен на векселя, учитываться в процессе взаиморасчетов и переуступки требований.

Акционеры предприятия, как и другие его партнеры, заинтересованы в стабильном финансовом состоянии предприятия, которое оценивается по коэффициенту текущей ликвидности, отражающей, в какой мере активы предприятия способны покрывать его текущие долги.

В процессе анализа следует учитывать то, что бухгалтерский баланс фиксирует финансовое положение предприятия на определенную дату, оно может быть иным в пределах определенного периода. Поэтому для большей объективности управленческого учета следует использовать показатели финансового положения предприятия в динамике.

Современные экономические отношения в молокопродуктовом подкомплексе должны быть направлены на создание мобильных внутрипроизводст-

венных структур, формирование более совершенных экономических взаимоотношений между ними, что предполагает, прежде всего, совершенствование системы управления и децентрализации, как это не парадоксально звучит в приоритетности интеграции, методов и функций.

При децентрализации управления производством и совершенствовании внутрихозяйственных отношений особое значение приобретают вопросы определения организационной структуры предприятия делегирования структурным подразделениям соответствующих полномочий и мер ответственности [93].

Под воздействием конкурентной среды в молочнопродуктовом подкомплексе существенно увеличивается число управленческих решений всех типов, поток оперативной информации нарастает. При этом центральные органы управления не в состоянии принимать эффективные решения. Отсюда возникает необходимость децентрализации управления, выражающейся в распределении полномочий между различными уровнями управления.

Между тем, децентрализация – это не отрицание управления, а его новое качество, позволяющее максимизировать совокупный эффект предприятия. Децентрализация управления воздействует на организационную структуру предприятия АПК, что способствует более четкому формализованному определению всех уровней управления.

Система управления при ее децентрализации в рамках подразделений (молочно-товарная ферма, отдельный цех молокоперерабатывающего предприятия, молочный отдел магазина) обеспечивает отражение, накопление, оперативный контроль и анализ информации о затратах и результатах деятельности, что является определяющим при формировании центров ответственности (результативности) в каждом звене технологического цикла выпуска конечной продукции подразделения.

Глава III. Управление интеграционными процессами в молочнопродуктовом подкомплексе АПК региона

3.1. Механизм управления корпоративными формированиями в продуктовых подкомплексах АПК

Становление новых интегрированных производственных (финансово-производственных, производственно-торговых и иных форм сочетаний) корпоративных структур, ориентированных на получение конечно-целевых результатов продуктового подкомплекса с учетом платежеспособного спроса, является одним из ключевых факторов трансформации традиционной системы управления в АПК. Поэтому корпоративное управление становится важным элементом эффективного агробизнеса.

Классически под корпорацией понимается акционерное общество, а под корпоративным управлением – система отношений между органами управления и должностными лицами этого акционерного общества, а также крупными и миноритарными (наследуемыми) акционерами, владельцами привилегированных акций, а также государственными органами, так или иначе вовлеченными в управление эмитентом – как юридическим лицом.

Предметом корпоративного управления, наряду с организационно-управленческими отношениями при формировании и использовании акционерного капитала, является также обеспечение взаимодействия между названными субъектами, а также их взаимодействие с внешней средой [139]. В связи с этим, непременным условием эффективного корпоративного управления является наличие государственной экономической стратегии управления, адекватной рыночным отношениям и содержащей определенные системные решения в данном направлении, которые заключаются в следующем.

Во-первых, принятие законодательных и нормативно-правовых актов федерального и регионального уровней, регулирующих деятельность корпоративных структур, контроль над их выполнением, формирование приоритетных направлений и стратегических задач агропромышленной политики, подготовка государственных программ поддержки приоритетных направлений развития

АПК (в том числе малого бизнеса), ограничение монополизма и обеспечение конкурентной среды в аграрном бизнесе.

Во-вторых, формирование корпоративных органов экономического регулирования, адекватных крупным структурам на базе разных форм собственности. Причем главный признак крупной корпоративной структуры - наличие в интегрированном формировании специализированной управляющей компании, деятельность которой выражается в следующих функциях:

- обеспечение рациональных (партнерских, договорных) связей с государственными органами управления;
- подготовка, координация и контроль выполнения планов корпорации и программ совместной деятельности хозяйствующих субъектов, входящих в эту структуру;
- привлечение внешних инвесторов;
- разработка и реализация корпоративной стратегии на фондовом и товарном рынках;

Выполнение других управленческих функций, связанных с защитой и реализацией интересов акционеров.

В-третьих, создание стройной и иерархической системы органов управления, охватывающих все корпоративное пространство (государственные, муниципальные и частные предприятия, механизм внутрифирменного управления и его структуру, а также все внешние и внутренние факторы воздействия).

Объединение агропромышленных предприятий в корпорацию базируется на следующих *принципах* [191]:

- *приобретение преимуществ* – основной принцип участия в корпорации, в результате чего заинтересованные стороны должны преимущество перед другими агента рынка;
- *отсутствие контрольного пакета акций* – новое формирование (объединение) должно руководствоваться критериями эффективности и интересами развития собственного бизнеса, а не частными интересами какого-либо отдельного крупного акционера;

- *общие стратегические цели* – долгосрочные цели развития корпорации и входящих в нее организации должны быть общими. В структуре корпорации необходим орган, обеспечивающий полный цикл стратегического планирования;

- *единообразие систем управления предприятиями и корпоративной культурой* – управление предприятием должно быть «рыночным» как в смысле адекватной организационной структуры и прозрачности экономики, так и обеспечения таких функций – маркетинг и сбыт, управление финансами, управление издержками и качеством. Менеджмент всех предприятий должен обладать единообразным понятийным аппаратом и владеть современными инструментами технологии управления, включая интегрированные системы управления;

- *управление по результатам* – последовательная ориентация всей системы управления предприятием, мотивация менеджмента и персонала на достижение определенных корпоративных целей (рыночных, финансово-экономических и иных) с учетом изменения внешней среды;

- *концентрация управленческой деятельности на точках роста* - последовательное применение «философии» автономной бизнес единицы как на уровне освоения конкретного вида конечной продукции, так и на уровне организации, крупномасштабной кооперации предприятия по производству определенных видов продовольствия в рамках стратегической бизнес-единицы;

- *«избавление от балласта»*, предполагающее выделение бесперспективной эффективного агробизнеса его части активов и освобождение от нее.

Исходя из того, что основой корпорации является долевая собственность ее участников (акционеров), юридический статус и сосредоточение функций управления предусматривает его в руках профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму.

Мировой опыт свидетельствует, что различные группы участников корпоративных отношений преследуют интересы, которые совпадают в одних сферах, но расходятся в других. Модель корпоративного управления, наиболее ши-

роко используемую в мировой практике, можно представить в виде логической схемы, представленной на рисунке 3.1 [298].



Рисунок 3.1 – Общая модель корпоративного управления

Основой структуры корпоративного управления является формирование ее владельцами (инвесторами) эффективной системы внутреннего контроля деятельностью менеджеров. При этом можно выделить три уровня управления в компаниях: собрание акционеров, которое определяет общие цели деятельности; Совет директоров (наблюдательный совет), ставящий стратегические задачи и выбирающий способы их достижения; менеджеры, выполняющие поставленные задачи.

Современные мировые тенденции организационно-правового обеспечения корпоративных структур позволяют учесть международный опыт при реформировании агропромышленного комплекса в российских условиях. Правовой основой корпораций в АПК являются акционерные общества, укрупнение

которых приводит к тому, что инвесторами все чаще стали выступать предприятия и организации из других отраслей экономики. Это дало возможность создавать крупные корпоративные структуры – холдинги и финансово-промышленные группы (ФПГ).

В какой-то из отраслей промышленности или в торговле на определенном этапе развития выделяется группа компаний-лидеров, контролирующей значительную долю продуктовых и товарных рынков. Идет интенсивная вертикальная и горизонтальная диверсификация бизнеса этих структур, экспансия их в сопредельные сферы аграрно-продовольственной системы. В результате происходит процесс конгломератного проникновения в продуктовые подкомплексы АПК. Вместе с тем, этот процесс связан, прежде всего, с компаниями, ориентированными на экспорт, которые обладают свободными ресурсами и могут их направить в другие отрасли. Инвестиции в агробизнес остаются для большинства из них сферой временной перекачки избыточного капитала.

Организационное построение агропромышленных корпораций зависит от того, какое предприятие выступает в качестве лидера – сельскохозяйственное или промышленное. В это связи можно выделить три типа интегрированных структур. Во-первых, агропромышленные корпоративные объединения, в которых осуществляется в основном сельскохозяйственное производство, а переработка его сырья почти не ведется. Во-вторых, формирования, где преобладает перерабатывающая промышленность и незначительная доля сельского хозяйства. В-третьих, корпоративные структуры со сбалансированным сочетанием сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности. Кроме того, эти типы интегрированных формирований подразделяются на подтипы, различающиеся по продуктовому признаку.

Ключевая проблема корпоративного поведения заключается в том, что структурные подразделения интегрированного формирования теряют юридическую самостоятельность вследствие создания агрофирмы по принципу жесткой интеграции, а вопросы хозяйственной деятельности находятся под усиленным контролем централизованных органов управления корпорации. Поэтому для

повышения качества корпоративного управления следует определить оптимальную степень централизации отдельных управленческих функций на уровне агрофирмы или передать их непосредственно структурным подразделениям. В первую очередь это связано с предоставлением им возможности самостоятельно реализовывать продукцию и приобретать материальные ресурсы, что в значительной степени повышает предпринимательскую активность, заинтересованность и ответственность руководителей структурных подразделений за результаты хозяйственной деятельности.

В настоящее время можно выделить три основные группы факторов, влияющих на развитие интеграционных процессов в молочном подкомплексах АПК региона. К ним относятся внутриотраслевые, межотраслевые и макроэкономические факторы. На рисунке 3.2 представлен механизм межотраслевых отношений в продуктовых подкомплексах АПК [175].



Рисунок 3.2 – Механизм межотраслевых экономических отношений в АПК

Экономическая интеграция в АПК и отдельных продуктовых подкомплексов представляет собой форму объединения хозяйственной деятельности. Это направлено на установление взаимодействия и делового сотрудничества между различными хозяйствующими субъектами и его партнерами в других отраслях экономики, взаимосвязанных технологически, организационно и экономически. Любая интеграционная структура направлена на улучшение использования производственного потенциала партнеров на началах взаимной заинтересованности и тесного сотрудничества.

Технологическая составляющая интеграции заключается в слиянии процессов воспроизводственного цикла в производство конечной продукции из определенного сельскохозяйственного сырья: его доработку, хранение, вторичную переработку и реализацию. Этот цикл может осуществляться только при формировании и распределении доходов на каждой из его стадий, что предполагает единой правовой формы хозяйственных отношений между участниками объединения.

Молочнопродуктовый подкомплекс Башкортостана развивается в условиях падения платежеспособного спроса населения, разрыва межхозяйственных и межрегиональных связей, растущей диспропорции цен на промышленную и сельскохозяйственную продукцию, снижения уровня государственной поддержки сельских товаропроизводителей.

Вместе с тем, устойчивость развития сельского хозяйства объясняется объективными факторами, в том числе, и молочнопродуктового подкомплекса, обеспечивающего синхронность механизма взаимоотношений участников производства с природой, действием биосистем и рисков в производственно экономической, экологической и метеорологических условиях деятельности.

В молочном скотоводстве происходят циклические колебания в объемах производства продукции. В регионе это выражается в том, что от одной коровы надой в сутки составляет летом 10-15кг, зимой – 3,0–3,5кг молока. Лишь половина объемов годового цикла (зима-лето) производства, переработки, реализации, потребления молочных продуктов синхронна со спросом и предложением.

Внутренняя асинхронность периодов «лето» и «зима» очевидна – «большое летнее молоко» в мае-августе не сопровождается увеличением реализации продукта. Снижение реализации в поставках натурального молока во время стойлового периода содержания коров сопряжено с повышением спроса на продукцию, что также является фактором нестабильности хозяйственной деятельности производителя и переработчика продукции.

Вынужденный выпуск масла и сыров в мае-августе в объемах, превышающих уровень сложившегося спроса, с одной стороны, сбивает цены на рынке этих продуктов, с другой – ведет к замораживанию оборотных средств. Эта ситуация в скотоводстве требует решения проблем сглаживания (демпфирования) сезонных колебаний за счет совместных действий интегрированных структур в молочнопродуктовом подкомплексе АПК. Поскольку эти сезонные колебания управляемы, то есть имеется возможность минимизировать потери стабилизации и роста объемов производства молока по периодам за счет интенсификации производства, повышении продуктивности животных в осенне-зимний период сбалансированным и полноценным кормлением.

Поголовье крупного рогатого скота во всех категориях хозяйств Республики Башкортостан за последнее десятилетие сокращается, причем эта тенденция характерна для коллективных сельскохозяйственных организаций. Производство молока во всех категориях хозяйств стабилизировалась в среднем за 2000-2009гг. на уровне 2128,3тыс. т, в том числе в хозяйствах населения – 1416,4тыс.т.

Таким образом, состояние сырьевой базы молочнопродуктового комплекса региона неудовлетворительно из-за снижения товарности молочного скотоводства, вследствие этого мощности предприятий молочной промышленности используются неэффективно. Удовлетворение платежеспособного спроса населения возможно только за счет повышения мотивации производства и закупок молока у сельскохозяйственных организаций, а в первую очередь в личных подсобных хозяйствах. Эти меры реализуемы только при интеграции сельско-

хозяйственных товаропроизводителей с перерабатывающими, торговыми и другими партнерами АПК.

Главное условие динамичного и эффективного развития АПК Башкортостана – обеспечение пропорциональности и сбалансированности всех его составляющих, укрепление связей между сферами комплекса. При отсутствии адекватной рыночной инфраструктуры перерабатывающие предприятия в большинстве случаев используют свое монопольное положение для занижения закупочных и завышения реализационных цен. В результате в сельской местности региона развернулось массовое строительство мелких цехов по переработке молока, что потребовало от сельских товаропроизводителей значительных капитальных вложений. Отсутствие возможностей комплексной переработки сырья приводит к неоправданным потерям. В то же время, перерабатывающие предприятия теряют сырьевые зоны и не загружают свои производственные мощности, коэффициент использования которых составляет 20-30%. Это вызывает удорожание переработки сырья, снижение конкурентоспособности и, как следствие, к экспансии импортной продукции. В настоящее время промышленные предприятия республики перерабатывают только 35% молочного сырья, в то время как в 1990г. эти объемы доходили до 70% [235, С. 7].

Поэтому, важным фактором развития молочнопродуктового подкомплекса АПК является интеграция сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности, которая создает благоприятные условия согласования экономических и научно-технических интересов добровольно входящих в корпоративную структуру участников. Преимущество крупного интегрированного предприятия проявляется в более низкой себестоимости конечной продукции, высокой экологической безопасности, глубокой и комплексной переработке сырья при минимальной ее потере и высоком качестве товарной продукции. А малые перерабатывающие предприятия находят свою нишу там, где трудно поставлять скоропортящую продукцию на большие расстояния.

Побудительным мотивом для интеграционных процессов в экономике служит эффект за счет расширения масштабов и управления всеми стадиями

производства хозяйствующих субъектов, участвующих в совместном процессе. Кооперация и интеграция дает возможность в дополнительных источниках роста производительности труда, возможностей сбыта и более эффективно осуществлять совместный производственный процесс по выпуску конечной продукции.

АПК Республики Башкортостан включает без личных подворий более 7,5тыс. хозяйствующих субъектов. Они представлены предприятиями, агрофирмами, учреждениями разных форм собственности и хозяйствованиями с многообразными интересами. Каждая отрасль АПК выполняет свою функцию и выступает потребителем продуктов предыдущего звена, объемы и структура которых должна соответствовать определенным требованиям, поэтому механизм управления этими процессами призван обеспечивать единство этого многообразия.

Интегрированные формирования, как правило, стремятся к максимальному охвату управления по всей цепочке – от поставок сырья, ресурсов и применения эффективных технологий до реализации конечной продукции, включая переработку и реализацию ее на рынке продовольствия. Как следствие, они ориентированы на замкнутый технологический цикл не столько в рамках АПК региона или муниципального образования, сколько в целом агропродовольственной системы по конкретному виду продукции.

Процесс формирования агропромышленной корпорации можно условно разделить на пять этапов [191, С. 36-38].

1. *Подготовительный.* Формировать агропромышленную корпорацию предлагается посредством технологии проектного управления. Это предусматривает назначение руководителя проекта (авторитетный подготовленный руководитель), имеющий опыт руководства крупными проектами. Формируется команда создателей проекта. Определяется сфера полномочий и ответственности руководителя и членов команды, разрабатывается концепция и порядок формирования агропромышленной корпорации, разрабатываются проекты учредительных документов головного акционерного общества, составляется генераль-

ный план создания агропромышленной корпоративной структуры, способной реализовать стратегические корпоративные цели развития.

2. *Формирование и начало работы акционерного общества.* На этом этапе в головную компанию включаются несколько ведущих в агропромышленном производстве предприятий и в соответствии с законодательством проводится общее собрание акционеров головного общества для решения следующих вопросов: утверждения окончательной редакции уставных документов и положения об исполнительных органах; утверждения структуры управления корпорацией; избрание органов управления акционерным обществом.

Вновь избранные исполнительные органы представляют органам управления и утверждают программу развития корпорации на ближайшую перспективу.

3. *Интеграция (на переходный период).* Цель данного этапа – обеспечение достижения первых положительных финансово-экономических результатов, а также в интеграции разрозненных предприятий в бизнес-структуры, функционирующие как единая хозяйствующая система. При этом выполняются следующие действия: реализация первоочередных задач по финансово-экономическому оздоровлению предприятий, входящих в корпорацию; реформирование предприятий; внедрение единых корпоративных систем управления, удовлетворяющих стандартам, установленных в компании. Для этого в первую очередь создаются системы управления финансами, бюджетирования, управленческого учета и отчетности, информационного обеспечения, а также осуществляется практическое освоение новой структуры управления головного общества.

4. *Выравнивание различий с целью достижения конечных результатов компании.* На данном этапе необходимо обеспечить высокую координацию и эффективность работы новых управленческих команд на всех уровнях; упрочении вертикальных и горизонтальных взаимодействий руководителей различных уровней предприятий и подразделений корпорации.

Основные организационные задачи состоят в следующем: улучшение организационной структуры и системы управления корпорацией и дочерними предприятиями; формирование эффективных управленческих команд; оптимизация вертикальных и горизонтальных взаимодействий.

К основным задачам в области управления персоналом относятся: оценка назначений (аттестация и оценка руководителей и специалистов); формирование программ развития персонала и их реализация; планирование замещений.

Задачи в области организационной культуры состоят в следующем: ассимиляция конструктивных элементов организационной культуры объединяемых предприятий и организаций; нивелирование деструктивных компонентов организационной культуры.

Успешная реализация этого этапа на практике означает создание системы эффективного менеджмента, в результате чего обеспечивается устойчивое развитие корпорации, направленное на высокие конечные результаты в соответствии со стратегией и целями.

5. *Зрелая интеграция.* При достижении эффективного менеджмента остаются задачи, которые необходимо решать для снижения вероятности рисков. С этой целью осуществляется мониторинг состояния менеджмента и результатов работы по следующим направлениям: эффективность деятельности персонала на ключевых позициях; эффективность деятельности управленческих команд; эффективность горизонтальных и вертикальных взаимодействий; анализ факторов успеха и неудач.

По результатам мониторинга руководством корпорации принимаются необходимые решения. Продолжительность такого мониторинга 1 год. При положительных оценках результатов работы по вышеперечисленным направлениям проект «закрывается». Результатом этапа должно стать достижение генеральной цели, то есть получение конкурентных преимуществ корпорации.

Далее руководством корпорации проводится системный аудит, определяются факторы, повлиявшие на результативность деятельности, и разрабатывается новая стратегия развития корпорации.

Таким образом, для мониторинга эффективности управленческой деятельности корпорацией в АПК и его структурных подразделений необходима система критериев оценки процессов агропромышленной интеграции, позволяющая определить эффект от совместной деятельности его участников (см. табл. 3.1) [291].

Таблица 3.1 – Система индикаторов агропромышленной интеграции

I блок – Система показателей для оценки целесообразности интеграции	<ol style="list-style-type: none"> 1. Общая характеристика технологических процессов и применяемой технологии. 2. Показатели финансовой устойчивости. 3. Правовой статус основного капитала. 4. Степень взаимной значимости предприятий.
II блок – Система показателей уровня интеграции	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управленческих решений. 2. Производства с наукой. 3. Собственно промышленной. 4. Финансово-промышленной. 5. Маркетинговой.
III блок Показатели эффективности интеграции	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкурентоспособность конечной продукции. 2. Социально-экономическая эффективность. 3. Совокупный эффект от совместной деятельности.

Основной целью развития корпорации является создание эффективной, нерисковой компании, лидирующей в определенных секторах продовольственного рынка, что предопределяет подходы к распределению функций управления между головной организацией и дочерними предприятиями. Материнскому предприятию передаются функции, обеспечивающие деятельность и развитие корпорации как единой структуры. Для этого создается необходимая инфраструктура (исполнительный орган управления), формируется аппарат высококвалифицированных специалистов. Это позволяет головной организации, сочетая интересы предприятий и корпорации, эффективно реализовывать переданные ей функции, в первую очередь формировать политику по всем видам деятельности корпорации; разрабатывать стратегию ее развития; составлять программы реформирования и реструктуризации предприятий-участников интегрированной структуры; разрабатывать долгосрочные и текущие планы в рамках стратегии по видам деятельности; эффективно управлять корпоративным имуществом и другими ресурсами.

По ключевым корпоративным вопросам деятельности компании предусматривается принятие коллегиальных решений на правлении объединения с учетом приоритетов этих решений по значимости для развития корпорации и предприятий в достижении генеральной цели.

Основная задача дочерних предприятий (предприятий-участников объединения) – качественное выполнение поставленных им задач в рамках стратегии и программы развития корпорации, в первую очередь выполнение планов производства продукции, требуемой корпорации; выполнение программ развития предприятия, программ ее реформирования и реконструкции.

Таблица 3.2 – Распределение функций управления между головным обществом и дочерними предприятиями в корпоративных объединениях АПК

Общие функции	Функции головного объединения	Функции дочерних предприятий
Продажа	Стратегический маркетинг. Заключение и ведение договоров с оптовыми организациями. Обеспечение поставок продукции потребителям. Выработка единой ценовой политики. Обеспечение сбыта корпоративной продукции. Выработка и проведение стратегии конкуренции.	Маркетинг сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия. Заключение договоров и обеспечение сбыта сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия. Реализация продовольствия мелким и средним потребителям.
Производство	Формирование стратегических планов производства. Формирование планов снабжения предприятий под производственные планы ресурсами. Контроль и координация выполнения стратегических производственных планов	Планирование и оперативное управление производством внутри предприятия. Выполнение планов производства корпоративной и пользующейся спросом сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия. Выполнение планов реформирования предприятия.
Снабжение	Комплексное обеспечение дочерних предприятий материально-техническими ресурсами под планы производства	Снабжение инициативных работ
Финансы	Финансовые планы корпорации. Бюджеты корпорации. Кредиты и займы. Инвестиции. Антизатратные мероприятия. Операции на фондовом рынке	Бюджет предприятия. Финансовый план предприятия.
Кадры	Корпоративная культура. Система мотивации труда. Назначение высших руководителей в головном обществе, директоров компаний-операторов и генеральных управляющих дочерних предприятий.	Назначение руководителей, главного бухгалтера и другого персонала предприятия.

Распределение основных функций управления между головным и дочерними предприятиями представлено в таблице 3.2.

Основным механизмом управления отношениями между дочерними предприятиями и головным обществом являются договоры и экономические регуляторы (внутренние цен, система стимулирования).

Корпоративная структура создается за счет концентрации в собственности головной организации контрольных пакетов акций ведущих предприятий агропромышленного комплекса соответствующей специализаций путем взаимообмена акций или прямой покупки. В результате этого предприятия-участники интеграции фактически становятся дочерними по отношению к головному обществу. Однако согласно федеральному закону «Об акционерных обществах», право владения и распоряжения имуществом и активами остается у дочернего предприятия как юридического лица.

Для проведения единой корпоративной политики в области управления имуществом дочерних предприятий необходимо обеспечить принятие высшим органом управления дочернего предприятия (общего собрания его акционеров, советом директоров или другого исполнительного органа) соответствующих решений, закрепленных в новой редакции устава предприятия или иного документа, регламентирующего его вступление в корпоративную организацию. С этой целью предусматриваются следующие процедуры.

Во-первых, полномочия исполнительного органа дочернего предприятия передаются по договору управляющей компании головного общества. Для этого вводится должность генерального управляющего дочернего предприятия, которая является штатной должностью в персонале управляющей компании. Генеральный управляющий действует по доверенности (основанием для этого служит решение общего собрания акционеров дочернего предприятия о передаче полномочий исполнительного органа генеральному управляющему).

Во-вторых, генеральный управляющий формирует на дочернем предприятии команду менеджеров; принимает решения; заключает сделки с имуществом стоимостью менее 25% балансовой стоимости активов общества; принима-

ет все другие решения по имуществу, не связанные с его отчуждением, приобретением (сдача в аренду, консервация, перепрофилирование).

В-третьих, осуществление корпоративной стратегии в сфере имущественных отношений, связанных с крупными сделками (более 25% балансовой стоимости активов дочернего предприятия) обеспечивается формированием лояльного состава дочернего предприятия, использованием процедуры кумулятивного голосования на общем собрании его акционеров, предусмотриваемом уставом. При наличии контрольного пакета акций дочернего предприятий у головного общества обе эти задачи решаются без больших осложнений. Конкретные полномочия генерального управляющего дочерним предприятиям, в том числе по сделкам с имуществом, являются правомочными и определяются выданной ему доверенностью.

Основным экономическим стимулом корпоративного управления становится минимизация издержек, в том числе трансакционных, свободное маневрирование ресурсами в рамках объединения, распределение издержек по центрам ответственности затрат, участие в комплексных поставках и другие формы совместной деятельности расширяют маневренность и поле выбора участников интеграции, что способствует росту нормы отдачи на вложенный капитал.

Эффективность результатов деятельности интегрированных формирований АПК заключается и в том, что это объединение дает возможность решать следующие задачи:

- аккумулировать финансово-денежные ресурсы для реализации приоритетных направлений развития сельского хозяйства и других участников продуктовых подкомплексов АПК;

- интегрировать в единую технологическую и экономическую систему сельскохозяйственное производство, переработку его сырья и торговлю продовольственными товарами;

- улучшить финансовое состояние за счет повышения возможностей платежеспособности предприятий и организаций участников интеграции;

- увеличить возможности продвижения на рынок конкурентоспособной продукции сельским товаропроизводителям;
- преодолеть локальный монополизм и вытеснить из оборота лишних посредников;
- усилить контроль за эффективным использованием производственного потенциала, за финансовой, трудовой и технологической дисциплиной;
- использовать в агропромышленном производстве инновационные технологии.

Основными заинтересованными лицами корпорации являются его участники, а также федеральная, региональные и муниципальные власти; фонды (пенсионный и другие); финансовые институты; местная и федеральная общественность; крупные корпорации и руководители отраслевых ведомств регионов.

При этом участники корпоративного объединения получают доступ к современным технологиям, что усиливает их конкурентные позиции и, как следствие, росту объемов продаж, прибыли и укреплению финансового состояния. За счет этого более продуктивно решаются производственные и социальные проблемы села. Для администрации всех уровней интегрированные структуры обеспечивают рост собираемости налогов и, кроме того, снижается потребность в социальных пособиях, например, по безработице; для различных фондов – увеличиваются поступления финансовых средств в их распоряжение. Финансовые институты, прежде всего кредитные, от объединения в интегрированные структуры выигрывают тем, что снижается риск невозврата выданных предприятиям кредитов и существенно расширяются их ресурсы.

Социальные институты получают новые рабочие места, наполнение местных бюджетов для решения социальных проблем, а на федеральном уровне – подъем отраслей АПК, улучшение торгового баланса, положительное решение социальных задач, улучшение бюджета, сокращение безработицы. Крупные корпорации и регионы приобретают партнеров, соизмеримых им по масштабу деятельности и способных комплексно решать их проблемы.

Слияние и объединение предприятий вновь создаваемые корпоративные структуры позволяют увеличить совокупную стоимость активов и, соответственно, стоимость акций объединения, которые можно котировать на российском и международном фондовых рынках, что равнозначно привлечению дополнительных инвестиций, формированию и организации комплексных программ стратегического развития, реализации расширенных производственных и маркетинговых планов.

Таким образом, объединение сельскохозяйственных, перерабатывающих и торговых предприятий АПК в корпоративные структуры дает возможность реализации потенциала принципиально более высокого уровня для ускоренного развития не только молочного скотоводства, но и всех отраслей агропромышленного комплекса. Идеология управления такими формированиями заключается, с одной стороны, в расширении границ регулирования межотраслевых отношений, с другой – в качественно новом подходе к управленческой деятельности и существенном повышении функциональной эффективности системы управления на различных уровнях производственно-экономической деятельности федеральными, региональными, муниципальными и корпоративными структурами, что позволяет развивать и совершенствовать среду на продовольственном рынке, эффективно решать вопросы обеспечения населения не только молочными продуктами, но и другими товарами продуктовых подкомплексов АПК. На это имеются историко-логические основы для целостного представления о становлении и развитии кооперации и интеграции, условиях возникновения и связях экономической политики с практикой интеграционного строительства.

3.2. Организация эффективного управления молочнопродуктовым подкомплексом в кластерных формированиях

Структура кластерных формирований и политика их развития в современной российской экономической науке до конца не сформулирована и теоретически обоснована. Между тем, рядом ученых признается, что кластерная политика – это одна из инновационных механизмов развития аграрной экономики, система оптимизации и управления эффективным функционированием хозяйствующего субъекта, обеспечивающий синергетический эффект от деятельности партнеров по кластеру, что способствует стабилизации социально-экономического развития как агропромышленных организаций, так и регионов в целом [По 393, С. 21]. Это особенно важно в современных условиях для предприятий молочнопродуктового подкомплекса Республики Башкортостан, когда молочное скотоводство и молокоперерабатывающие предприятия являются или дотационными, или находятся в состоянии финансового кризиса.

Классическая модель экономического кластера АПК представляет собой сетевую структуру, сформированную на основе кооперации и интеграции организаций в процессе производства конечной продукции из сельскохозяйственного сырья. По сути, кластеры являются атрибутом любой развитой экономики и порождением системного (синергетического) эффекта.

Категорию «кластер» в АПК, по нашему мнению, следует понимать в его экономической интерпретации, как добровольное объединение организаций, функционирующих на определенной территории и участвующих в производстве, логистике и реализации однородной и конкурентоспособной продукции в сферах единой продуктово-технологической цепочки, обеспечивающей взаимодействие между ними и наличием высокого уровня конкуренции, кооперации и инноваций за счет интеграционных процессов.

Между тем, необходимость и целесообразность создания кластеров из слабо связанных между собой хозяйствующих субъектов является нецелесообразным. Именно в этом случае нарушается целостность системы, обеспечивающей синергетический эффект. Однако, системность группы, входящих в

кластер, является величиной дискретной, которая может постоянно нарушаться под действием тех или иных обстоятельств и которая может превратиться в относительно разрозненную систему или трансформироваться в устойчиво функционирующую группу.

Исходя из этого, можно предположить целесообразность определения кластеров, сформулированных классиком теории кластеров М. Портером и как группы, и как системы [383].

Кластер...- это *группа* географически соседствующих компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере и характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга.

Кластер – *система* взаимосвязанных фирм и организаций, значимость которых как целого превышает простую сумму составляющих частей.

При этом по М.Портеру следует, что в определенной мере внутреннюю организацию кластеров, в смысле компактности и географическом отношении, можно определить как состоящую из независимых и неформально связанных между собой фирм и инвесторов, выступающую сильной организационной формой. То есть кластер может состоять из независимых и неформально связанных между собой организационных форм.

Основными предпосылками формирования кластеров в агропромышленном производстве являются те основания, что сельскохозяйственные организации, личные подсобные хозяйства населения, крестьянские (фермерские) хозяйства, перерабатывающие предприятия и торговые организации размещаются на определенной (компактной) территории и в каком-то смысле представляют собой кластер по следующим признакам:

- все категории хозяйств расположены на одной территории, поскольку земельные участки сельскохозяйственных товаропроизводителей находятся в конкретном ареале, независимо от форм собственности и хозяйствования, при этом население работает как на общественном, так и личном производстве;

- сельскохозяйственные организации являются основным поставщиком ресурсов для личных подсобных, а иногда и крестьянских (фермерских) хо-

зяйств в виде кормов, молодняка животных, выполнения механизированных работ, что свидетельствует о тесной взаимосвязи этих форм хозяйствования и синхронности их функционирования;

- перерабатывающие предприятия принимают сырье от близлежащих товаропроизводителей, поскольку продукция сельского хозяйства, являющаяся в основном скоропортящимся продуктом, не подлежит длительному хранению и дальним перевозкам;

- торговые предприятия продовольственных товаров в большинстве своем реализуют товары местного производства;

- обслуживающие, строительные и ресурсобеспечивающие организации создаются по территориальному признаку и выполняют заказы соответствующих потребителей на конкретной (ограниченной) территории;

- финансовые институты обслуживают клиентов, основными которых являются предприятия и организации данной территории.

Таким образом, все признаки, перечисленные выше, являются основанием не только тесной взаимосвязи, но и функционально дополняющей друг друга формой деятельности и образующие систему агропромышленного производства, что вполне вписывается в теоретическую модель кластера по М. Портеру, которая приведена в таблице 3.3 [272, 273].

Кластер, по сути, является естественной, самоорганизованной структурой рынка, так как включает в себя независимых товаропроизводителей, которые могут быть неформально объединены при наличии объективных интересов со стороны независимых фирм и организаций, обусловленные не только разделением труда, но и, в первую очередь, технологически взаимосвязанных. При этом фактор инновационных технологий стал решающим в стремлении формировать новые интеграционные альянсы в агропромышленном производстве и создании таких структур производственно-технологического и экономически взаимосвязанного характера, которые бы дали синергетический эффект от совместной деятельности и централизованного управленческого воздействия.

Таблица 3.3 – Теоретическая модель кластера по М. Портеру

Параметры	Качественные и количественные характеристики
Определение кластера	«Группа» и/или «система», неформальный альянс форм организаций. Адекватное определение кластеров может быть различно для разных регионов.
Географические масштабы	Варьируют от одного города или штата до страны или даже ряда соответствующих стран.
Кластеры принимают различные формы	Включают, как правило: <ul style="list-style-type: none"> - компании готового продукта или сервисные компании; - поставщиков специализированных факторов производства, компонентов машин, сервисных услуг; - финансовые институты; - фирмы сопутствующих отраслей; - фирмы, работающие в низовых отраслях (то есть с каналами сбыта или потребителями); - производители побочных продуктов; - специализированные провайдеры инфраструктуры; - правительственные и другие организации, обеспечивающие специальное обучение, образование, поступление информации; - университеты, институты повышения квалификации, специализированные центры исследований по кластерам; - правительственные агентства; - торговые ассоциации, совместные структуры частного сектора, поддерживающие членов кластера; - организации, обеспечивающие кластер специальными навыками, технологиями, информацией, капиталом (или инфраструктуру); - групповые образования, в которые входят участники кластера; - правительственные и законодательные структуры, влияющие на кластер.
Границы кластеров	Нет соответствующих стандартов системы отраслевой классификации. Кластеры обычно состоят из комбинации отраслей, выпускающих готовый продукт. В кластеры вовлекаются как традиционные отрасли, так и нетрадиционные, относящиеся к высоким технологиям. Они постоянно изменяются по мере появления новых фирм и отраслей, исчезновения старых, изменений в законодательстве.
Размеры, широта охвата и уровень развития кластеров	Некоторые кластеры состоят в основном из малых и средних фирм, другие включают большие и мелкие фирмы. Одни кластеры ориентированы на исследовательские возможности университетов, другие не имеют существенной связи с университетами. Более развитые кластеры имеют более глубокие и специализированные базы поставщиков, более разветвленный массив связанных отраслей и более широкие масштабы поддерживающих отраслей.
Технологи	Развиваются наряду с рынками, приводят к появлению новых отраслей, новых связей или к изменению существующих рынков.
Инвестиции	Государственные и частные, направленные в кластер, приносят пользу сразу многим фирмам.
Глобализация	Повысила роль кластеров в конкуренции
Местоположение	Остается фундаментальным фактором для конкуренции даже в условиях глобализации, устойчивые конкурентные преимущества, как это ни парадоксально, оказываются в большей степени локализованными.
Использование местных ресурсов	Приводит к более низкой стоимости продукции в целом; минимизирует необходимость в материально-производственных запасах.
Неформальные отношения	Возможны между участниками кластера в локальных кластерах
Близость поставщиков	Позволяет устанавливать квазивертикальную интеграцию, сохраняя при этом сильные стимулы.
Развитие кластера	Включает в себя не только одну отрасль, а несколько родственных отраслей
Удаленность элементов кластера	Например, 200 миль или менее считается небольшим расстоянием
Эффективность	Кластеры начинают эффективно функционировать спустя 10-12 лет.

Кластер может охватывать территорию от района до области или региона. При этом важно отметить, что кластеры АПК могут иметь различную конфигурацию и форму в зависимости от охвата территориальных подсистем, а также глубины и сложности производственно-технологических отношений внутри структуры [165].

Это предполагает наличие в этих структурах интегрирующего продукта, что означает выделение кластеров на уровне продуктовых подкомплексов в уровень регионов. Поэтому организационно-экономический механизм управления развитием кластера имеет комплексный характер и заключается в учете совокупности определенных факторов, влияющих на конечный результат и ключевые параметры всех входящих в него участников. Кластеры возникают тогда, когда продукция с высокими потребительскими свойствами, а также иными преимуществами на рынке (высокая конкурентоспособность) передается от одного товаропроизводителя к другому и в конечном итоге к его потребителю.

Под руководством профессора Афанасьева В.Н. был проведен кластерный анализ формирования устойчивости агропродовольственного рынка в Российской Федерации [372]. В частности, кластер по молоку в данном исследовании выделен по показателю производства продукции на душу населения и Республика Башкортостан в среднем за 1991-2005 гг. входит в кластер, в котором 21 регион Российской Федерации. При этом из 14 регионов Приволжского Федерального округа, в него *не вошли*: Ульяновская, Саратовская, Пензенская, Нижегородская, Самарская области и Пермский край. Вместе с тем, в этом кластере *оказались*: Вологодская, Рязанская, Курская, Новосибирская, Брянская, Омская, Курганская, Псковская, Смоленская, Орловская и Белгородская области, Алтайский край и Кабардино-Балкарская Республика. Отдельные результаты этого анализа приведены в таблице 3.4. Предложенный подход к кластеризации молочного скотоводства и всего молочнопродуктового подкомплекса АПК мы считаем некорректным, поскольку в данном случае нарушается один из основных принципов выделения кластеров – географический признак группы взаимосвязанных предприятий и организаций.

Таблица 3.4 – Кластерный анализ производства молока на душу населения в среднем за 1991-2005гг.

Показатель	Российская Федерация	Республика Башкортостан
Среднее значение, кг	254,5	441,1
Тренд	$y=1,1549x^2-26,689x+372,55$	$y=2,0853x^2-30,238x+510,58$
Размах колеблемости	0,96	0,76
Среднее квадратическое отклонение	8,5	20,7
Коэффициент колеблемости	3,3	4,7
Коэффициент устойчивости	0,967	0,953
Индекс корреляции	0,979	0,873
<i>Среднее значение в кластере:</i>		
- производство, кг	x	445,9
- коэффициента устойчивости	x	0,909
- индекса корреляции	x	0,913

Агрегированные показатели колеблемости (волатильности) производства молочной продукции в создании устойчивого рынка молокопродуктов являются одним из путей поиска эффективных способов управления процессами на рынке. Отношение средних уровней колеблемости за благоприятные периоды к средним уровням их за неблагоприятные годы, показывает устойчивость уровней и, чем ближе это соотношение к единице, тем меньше волатильность.

Основные понятия и показатели, характеризующие определенные сегменты продовольственного рынка и кластеров, в нем участвующих, при статистическом исследовании динамики необходимо четко разделить на два основных элемента – тенденцию и волатильность, чтобы дать каждому из них количественную характеристику.

Основной тенденцией (трендом) является процесс изменения явления за длительное время, освобожденный от случайных колебаний, создаваемых иными группами факторов.

В отличие от вариаций (колебаний) явлений в пространственной совокупности, измеряемой по отклонениям уровней для отдельных единиц от их средней величины, волатильностью следует называть отклонения уровней отдельных периодов от тенденции динамики. Наиболее простым, аналогичным

размаху вариации и оценке устойчивости уровней временного ряда является размах колеблемости средних уровней от благоприятного и неблагоприятного уровней периодов времени. Причем к благоприятным периодам относятся все явления с уровнем выше тренда, к неблагоприятным периодам – наоборот.

Обобщающим показателем волатильности уровней от тренда за исследуемый период является среднее квадратическое отклонение. Сравнение квадратических отклонений по базам скользящего при многократном выравнивании дает информацию о снижении или повышении устойчивости уровней за период исследования. Снижение колеблемости во времени будет равнозначно повышению устойчивости уровней, о чем нельзя положительно отметить в отношении производства молока в Башкортостане по сравнению данного показателя в целом по России.

Относительным показателем колеблемости в статистике вычисляют делением абсолютных показателей на средний уровень за изучаемый период, который обозначают коэффициентом устойчивости, интерпретируемый как обеспечение устойчивости уровней ряда относительно тренда и если он, например, составит 0,9, это означает, что среднее колебание – 10% среднего уровня.

Индекс корреляции показывает степень сопряженности колебаний исследуемых показателей с совокупностью факторов, изменяющихся во времени. Приближение индекса корреляции 1 означает большую устойчивость изменения уровней динамического ряда, что для Республики Башкортостан по производству молока оказалось ниже, чем в России.

В современных условиях с учетом опыта внедрения различных форм корпоративных объединений и примеров западных стран, мы считаем возможным, предложить один из вариантов создания и функционирования кластерных объединений в АПК [344].

1. Добровольность вхождения.
2. Участие в деятельности объединения.
3. Доступность получения информации, заключающуюся в ее обмене по маркетингу и технологиям, чему способствуют личные взаимоотношения и свя-

зи, обусловленные географической близостью научных и профессиональных ассоциаций.

4. Решение социальных вопросов территории, что предполагает в территориальных кластерах помощь его участникам приобретение жилья, детских социально-образовательных учреждений, объектов здравоохранения, образования и культуры.

5. Принцип ведущего звена в вертикально-интегрированном кластере выступает, как правило, финансовая компания или крупное устойчивое в финансовом отношении предприятие с сохранившимся производственным потенциалом и являющаяся лидером в организационно-технологическом плане ведущим в отрасли и отвечающего следующим требованиям:

- управление деятельностью кластера, разработка стратегии развития и функционирования;
- организация сотрудничества между предприятиями кластера, региональной властью и научными учреждениями;
- организация и проведение всевозможных выставок и рекламных кампаний, маркетинговых исследований;
- формирование внешнеэкономической политики, поиск новых рынков сбыта;
- активная политика в вопросах подготовки и повышении квалификации персонала фирм-участников кластера;
- консультация и содействие в лицензировании, сертификации основных видов продукции кластера, регистрация патентов на изобретение;
- создание единого информационного поля, накопление опыта, знаний и сведений о кластере и его окружении;
- работа над снижением транзакционных издержек между участниками кластера, экономии от эффекта масштаба производства за счет централизованных закупок ресурсов;
- формирование устойчивого имиджа кластера.

Интересы учредителей кластера представлены на рисунке 3.3.

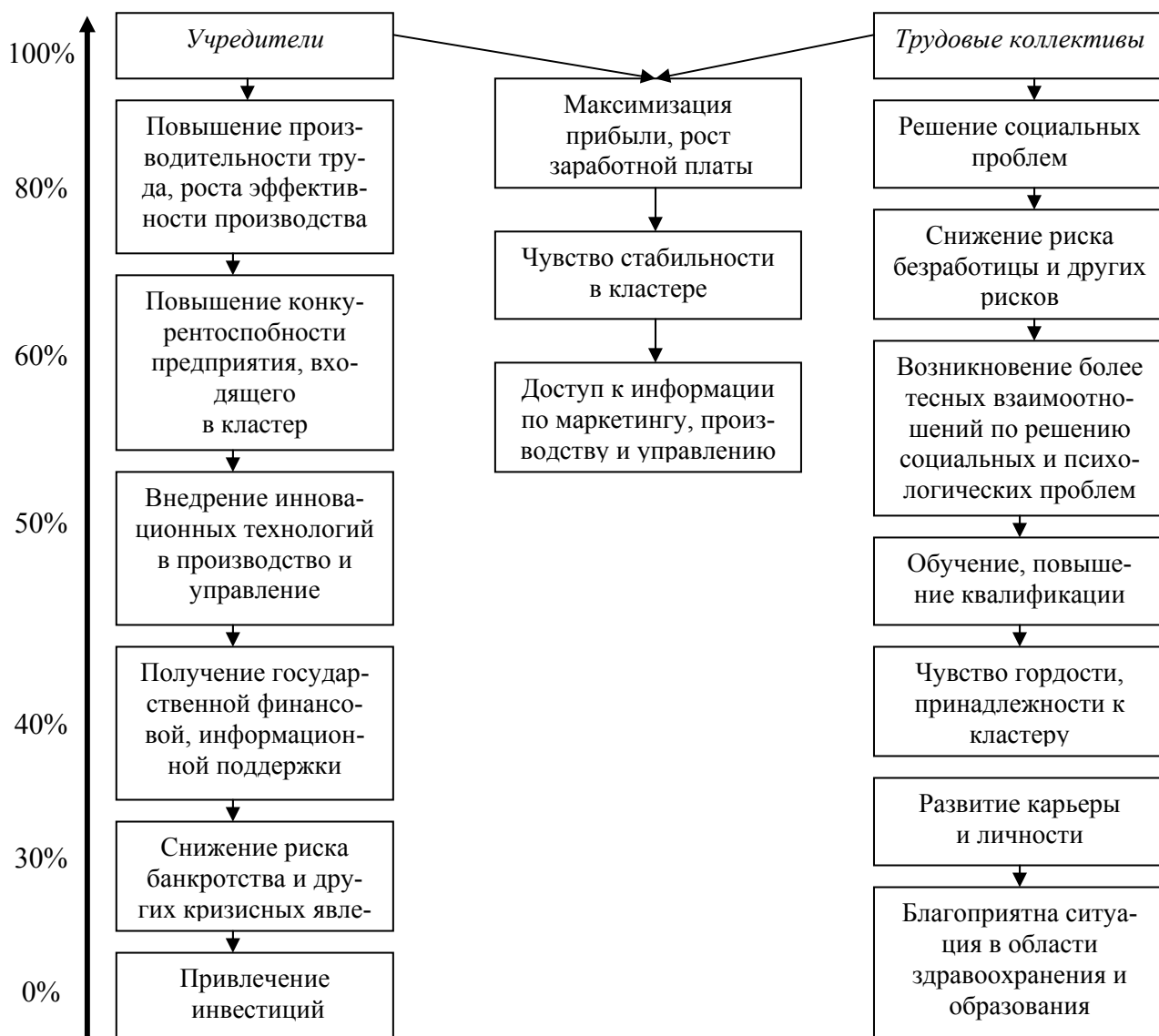


Рисунок 3.3 – Интересы учредителей и трудовых коллективов при создании кластера

6. Принцип организующего интегратора, заключающегося в дуальном подходе к процессу формирования кластера: первый - создание кластера по инициативе государства («сверху»), в том числе органами местного самоуправления; второй – создание кластерного объединения по инициативе хозяйствующих субъектов («снизу»), при котором предприятия для повышения своей конкурентоспособности инициируют формирование кластера, что является более эффективной формой объединения.

При этом к основным функциям интегратора объединения относятся:

- формирование заинтересованности участников и их инициативы в создании кластера;

- выявление и вовлечение в объединение потенциальных участников;
- установление достаточного уровня доверия между будущими участниками кластерного объединения;
- мотивация потенциальных участников кластера;
- разработка первоначальной стратегии функционирования и развития кластера.

7. Принцип поддержки и содействия со стороны органов власти, заключающемся в коренном изменении содержания государственной политики в отношении хозяйствующих субъектов, объединенных в кластер и содействие их развития через реализацию следующих направлений государственного управления:

- инициирование и поддержка формирования специализированных организаций развития кластеров через их стратегическое планирование органами местного самоуправления и установление эффективного информационного взаимодействия между участниками кластера, стимулирование укрепления сотрудничества между ними;

- формирование и развитие механизмов поддержки проектов, направленных на повышение конкурентоспособности предприятий через кластеризацию их хозяйственной деятельности;

- обеспечение формирования благоприятных условий для развития кластеров посредством: системы эффективного профессионального образования персонала, целевых инвестиций, предоставлении информации по инновационным технологиям, налоговых льгот, снижении административных барьеров.

8. Принцип внутрикластерной / межкластерной конкуренции, характерный при наличии нескольких ведущих компаний в кластерах с вертикальной интеграцией. При горизонтальной интеграции – сохраняется и внутрикластерная конкуренция. Между тем это не является антагонистическим фактором, препятствующем созданию совместной инфраструктуры, взаимодействию с поставщиками и потребителями, освоению новых рынков, а только содействует повышению эффективности конкуренции, в том числе на международном рын-

ке («синергетический эффект»). Вместе с тем, при вертикальной интеграции, где в роли ведущего звена выступает крупная фирма, конкуренция может отсутствовать. Отношения между головным предприятием, с одной стороны, и малыми и средними, с другой, строятся на субподрядных и субконтрактных связях. При этом ведущая фирма инициирует и способствует внедрению современных технологий всеми предприятиями-участниками кластера с целью повышения их конкурентоспособности.

9. Принцип бенчмаркинга – это программно-целевое управление инвестиционными, инновационными и маркетинговыми проектами на основе рыночной оценки конкурентных позиций фирмы (продукции, затрат технологий, всех видов менеджмента, отношений с клиентами и т.д.), лучшего мирового опыта в данной области и путей его освоения и развития. Органы управления создаются на определенный срок ради решения конкретной задачи [59, С. 167]. Сущность данного принципа можно трактовать как планирование деятельности всех составляющих кластера посредством непрерывного процесса оценки и планирования производственной деятельности, что дает возможность объединению выявить способы совершенствования методов работы, повышение производительности труда и качество продукции.

Основой для формирования агропромышленных кластеров могут служить холдинговые компании с полным производственным циклом от производства сельскохозяйственного сырья до выработки продуктов его переработки и реализации конечному потребителю.

Процесс создания и формирования органов управления кластеров проходит ряд стадий (рис. 3.4). На первой стадии выявляются предприятия, способные и готовые войти в кластерное объединение. Для этого необходимо выявить и стимулировать мотивацию потенциальных участников кластера создания этого интегрированного формирования. Мотивы формируются за счет интересов предприятий-участников и их трудовых коллективов, к которым относятся: производственные, финансовые, инвестиционные, социальные, психологические интересы (рис. 3.3).



Рисунок 3.4 – Этапы создания агропромышленного кластера

При этом каких-либо ограничений на количество участников в кластере нет и быть не может. Лишь предприятия-участники должны отчетливо осознавать цели и мотивы вхождения в кластер, иметь желание взаимодействовать в

нем. Вместе с тем, близость расположения фирм и не слишком большое число участников будут гарантом снижения издержек производственно-хозяйственной деятельности при создании кластера.

На второй стадии образования кластера необходимо сформировать внутренние организационные принципы объединения и управления кластером. Разработка стратегических целей его создания предполагает оценку общих проблем и возможностей предприятий-участников, создание дальнейшей стратегии развития, формирование структуры координации кластера и определении эффективности его функционирования.

На третьей стадии отрабатываются методы взаимодействия участников внутри образованного кластера, в которой могут принимать предприятия в совместной деятельности на договорной основе, а также стимулирование долгосрочных взаимоотношений.

На заключительной стадии, когда предприятиями-участниками кластерного объединения может быть достигнут необходимый уровень специализации и сотрудничества внутри кластера, вероятны также объединение ресурсов, внедрении оригинальных технологий и инновационных проектов за счет чего кластер выходит на уровень самодостаточности в экономическом и социальном статусе общества.

На второй стадии образования кластера необходимо сформировать внутренние организационные его принципы и формы управления объединением, что предполагает анализ общих проблем участников и возможностей предприятий, создание дальнейшей стратегии развития и расширения кластера, формирование структуры его координации для дальнейшей эффективности функционирования.

На третьей стадии отрабатываются вопросы взаимодействия участников внутри объединения. Подписание договора предприятием означает принятие участие в совместной организации всех мероприятий, организуемых кластером, и стимулировать его участников на дальнейшее сотрудничество в организации.

На завершающей стадии, когда предприятиями достигается необходимый уровень специализации и сотрудничество внутри кластера, возможны также объединение ресурсов производства, внедрение оригинальных технологий и инновационных проектов за счет чего кластер выходит на стратегический уровень самодостаточности и развития.

В современных условиях приоритетным направлением в области кластеризации агропромышленного комплекса должно быть не только создание новых объединений, а выявление реально существующих структур, которые спонтанно формировались и действуют. Координация их деятельности и всесторонняя поддержка является основным в управленческой деятельности органов территориальных администраций.

В настоящее время объектами агропромышленного кластера в Республике Башкортостан являются предприятия занимающиеся благоустройством территории, правоохранительные органы, предприятия общественного и специализированного транспорта, ветеринарные и надзорные службы, торгово-промышленная палата, НИИ, охранные предприятия, рекламные компании, автозаправочные станции, автосервис, медицинские учреждения [362].

В молочнопродуктовом подкомплексе региона явно выявленных кластеров не имеется. Однако промышленное производство продукции крупного рогатого скота на мясо, его переработку, хранение и торговлю можно отнести к кластеру. В него входят: *сельскохозяйственные предприятия* - СПК «Базы» Чемагушевского района, ООО «Артемида» Кармаскалинского района, ООО «УралАгро» Чишминского района, СПК «Рассвет» Аургазинского района, ГУСП «Алексеевский» Уфимского района и СПК «Николаевка» Уфимского района; *перерабатывающие предприятия* – ОАО «Уфимский мясоконсервный комбинат», ООО «Ново-уфимский мясоперерабатывающий завод», ООО «САВА»; *торговые компании* – ООО «ПРОДО Коммерц» (логистический склад в г. Уфа), ООО «САВА» (логистический склад в г. Уфа), ООО «Ново-уфимский мясоперерабатывающий завод» (логистический склад в г. Уфа), оптовые компании (HoReCa – отели, рестораны, кафе).

Необходимо отметить, что взаимодействующие предприятия находятся на расстоянии не более 100км друг от друга. При этом поглощение одной компании другой требует значительных инвестиций. В этой связи, именно создание агропромышленных кластеров в Республике Башкортостан позволит сэкономить средства, а также благодаря обмену информацией, идеями, специалистами, технологиями, совместному использованию ресурсов и возможностями (продвижение и сбыт продукции, кадры, технология) участие в кластере дает дополнительную возможность получения экономического и социального эффекта.

Например, в кластере холдинговой компании Башкирский филиал агрохолдинга ООО «ПРОДО» получает следующие выгоды:

- рост загрузки производственных мощностей (линия убоя увеличивается в 4 раза, выпуск мясопродуктов на 30%, консервов в 2 раза, полуфабрикатов в 3 раза);

- повышение производительности труда до 20%;

- снижение затрат на транспортную логистику на 15%;

- снижение затрат на сырье до 10%.

Общий экономический эффект оценивается в 150-180млн. руб., а рост уровня рентабельности бизнеса ООО «ПРОДО» с 0,5 до 8%.

Относительно молочнопродуктового подкомплекса АПК Республики Башкортостан необходимо отметить, что интеграционные процессы в нем осуществляются и согласно приоритетной национальной программе «Развитие АПК» прогнозируется довести объем производства молока в 2010-2012гг. до 1830тыс. т, а в 2018-2020гг. до 2100тыс. т. Это даст новый импульс развития молочнопродуктового подкомплекса региона. В результате интеграции доля продаж на рынке непосредственно сельскохозяйственными организациями, согласно межотраслевому балансу молокопродуктов, сократится до 8360млн. руб., а выпуск молокоперерабатывающими предприятиями увеличится до 7500млн. руб., при этом валовая прибыль всего подкомплекса значительно воз-

растет. Общий эффект от интеграции составит 952млн. руб., а уровень рентабельности всей продукции подкомплекса увеличится на 6% [187, С.38].

Учитывая, что интеграционные процессы в современных условиях приводят к формированию кластеров, то эффект конечного звена является основной мотивацией всех звеньев и участников создавать такие объединения. Это обеспечивает повышение эффективности производства молока за счет последовательной интенсификации молочного скотоводства на основе племенной работы и повышении качества кормления поголовья, разработки и внедрении инновационных технологий в молочном скотоводстве, позволяющих значительно снизить трудоемкость и повысить качество продукции, а также ускорить реконструкцию и техническое перевооружение молокозаводов.

Таким образом, создание кластеров в молочнопродуктовом подкомплексе АПК Башкортостана даст возможность предприятиям агропромышленного комплекса выйти на более высокий уровень роста в стратегии развития бизнеса. Новый формат стратегического взаимодействия органов власти, бизнеса и науки позволит повысить конкурентоспособность конечной продукции подкомплекса, а также увеличит его инвестиционную привлекательность, что, в свою очередь, обеспечит достойный вклад в экономический рост Республики Башкортостан и будет способствовать устойчивому развитию сельских территорий.

3.3. Бизнес-планирование в системе управления молочнопродуктовым подкомплексом в интеграционных процессах АПК

Процесс трансформации к рыночным отношениям поставил сельскохозяйственных товаропроизводителей в сложное положение. Они оказались в условиях жесткой конкуренции и быстро меняющейся рыночной среды, что диктует необходимость концентрации управленческих решений не только на внутренних проблемах, но и выработать стратегию долгосрочного выживания и адаптацию к новым условиям хозяйствования. Систематическое и повсеместное разрушение в ходе «реформ» сформировавшегося размещения сельскохозяйственного производства явилось главной причиной неадаптивной системы ведения хозяйственной деятельности и, как результат, снижение устойчивости и эффективности отрасли.

Цель, которую должна ставить для себя сельскохозяйственная организация, является движущим мотивом адаптации к окружающей (внешней) среде. Отсутствие цели существенно тормозит стратегию ее развития. Классическая экономическая наука традиционно выделяет перед сельским хозяйством следующие задачи [120]:

- социальное воспроизводство населения;
- производство сельскохозяйственной продукции;
- воспроизводство земельно-природного потенциала.

Экономическая целесообразность и общественная потребность в функционировании отрасли в современных условиях диктуют необходимость качественно нового подхода к определению цели аграрного производства, в основе которого лежит системность в решении задач адаптации товаропроизводителей к рыночным условиям (рис. 3.5). Адаптация сельскохозяйственных организаций к рыночной экономике создает условия устойчивой социально-экономической базы для формирования и стратегического развития всех форм хозяйствования и бизнеса, свободного аграрного предпринимательства, обеспечения взаимодействия условий и факторов эффективного функционирования субъектов хозяйственной деятельности на основе рационального использования ресурсов,

потенциала земли, инвестиций и поддержания экологического равновесия в агропромышленной сфере.



Рисунок 3.5 – Система целей адаптивной агроэкономики

Основными критериями устойчивого, поступательного развития агропромышленного производства являются: стабильное увеличение доходов и прибыли комплекса в целом, сельских товаропроизводителей, перерабатывающих предприятий и работников, за счет чего будет обеспечен рост государственных доходов, а значит, инвестиционные возможности сельского хозяйства и государства. При этом устойчивое развитие АПК должно соответствовать интересам населения.

Одно из ведущих мест в формировании адаптивной агроэкономики как на стадии создания эффективных направлений деятельности, так и в процессе функционирования предпринимательской структуры, занимает разработка плана мероприятий по осуществлению деловой стратегии. Он разрабатывается на уровне бизнес единицы (предприятия), или его хозяйственного подразделения, работающего на определенном товарном рынке, и может быть представлен в виде конкретного плана или программы его реализации.

Распространенной формой представления стратегии развития бизнес единицы является *бизнес-план* – *подробный, четко структурированный и тщательно подготовленный документ, описывающий цели предприятия, пути достижения поставленных целей и их последствия для предприятия* [227, С. 147-148]. Это удобная, общепринятая форма ознакомления инвестора с проектом, в котором ему предлагается принять участие. Бизнес-план имеет четко заданную структуру (см. приложение). Именно отработанная и общепризнанная структура бизнес-плана выступает как портфельная стратегия предприятия, инструмент формирования стратегии аграрного бизнеса.

Бизнес-план выполняет ряд важнейших функций, в котором:

- определяется перспектива развития агропредприятия с учетом возможных изменений рыночной конъюнктуры, что снижает вероятность ухудшения показателей его деятельности;
- воплощается стратегия развития в конкретных мероприятиях, а материальные и финансовые ресурсы соотносятся с поставленными целями;
- предусматривается совершенствование структуры управления предприятием;
- устанавливаются «правила игры» на рынке с целью снижения его негативного воздействия;
- обосновываются направления инвестиций и реализаций инновационных проектов;
- осуществляются операции лизинговых сделок и получения банковского кредита;
- формируется благоприятное общественное мнение в отношении агропредприятия, его развития, планов деятельности, степени социальной ответственности и значимости, бренд продукции.

Бизнес план, как и стратегический план организации, разрабатывается на длительный период, однако между ними существует ряд различий [13, С. 127]:

- бизнес-план включает не весь комплекс общих целей организации, а только одну из них, которая связана с созданием или развитием определенного бизнеса, например, молочного скотоводства;

- бизнес-план имеет четко очерченный временной период, по истечении которого его цели и задачи должны быть выполнены. Стратегическому же плану присущ скользящий принцип планирования, по мере выполнения которого его результаты анализируются, корректируются или пересматриваются. Таким образом, по своей форме бизнес-план, тяготеет к проекту с его конкретной проработкой и определенной самодостаточностью;

- в бизнес-плане более весомое значение имеют функциональные составляющие (планы производства, маркетинга, финансовый и организационный план), которые являются полноправными и равновесными частями его структуры.

Приступая к его подготовке, разработчики не всегда четко представляют себе целевое назначение бизнес-плана. А именно, что это: разработка стратегии развития сельскохозяйственного (обслуживающего, перерабатывающего и прочего) предприятия или отдельных направлений деятельности, а может быть это бизнес-план финансового оздоровления, или от специалистов требуется подготовка бизнес-плана в целях реализации проекта, направленного на внедрение нововведений? В данном случае необходимо придерживаться аксиомы, что исходя из предназначения бизнес-плана, должна выбираться и его структура [314].

Первоочередной задачей перед разработкой бизнес-плана является изучение и получение всей необходимой информации [13, С. 128-134].

Первый шаг в подготовке бизнес-плана предполагает определение методологического инструментария и источников информации, необходимых для организации работ по разработке плана. Ими могут быть: учебно-методическая литература и нормативные документы, фирмы по управленческому консультированию и другие подобные организации, отдельные компетентные специалисты.

Например, в Республике Башкортостан создана сеть информационно-консультационных центров (ИКЦ). В настоящее время в регионе, кроме республиканского центра, открыто 43 районных ИКЦ. Эти центры активно занимаются на договорной основе квалифицированной разработкой бизнес-планов. Кроме этого в 2009г. ими оказано 37тыс. сельскохозяйственных консультаций по различным вопросам, проведено 570 семинаров, «круглых столов» и конференций, в которых участвовало более 10тыс. чел. На развитие республиканской системы ИКЦ из бюджетов различных уровней за год выделено более 18млн. руб. [224].

Вторым шагом в работе над бизнес-планом становится определение целей его подготовки. Цели определяются перечнем тех проблем, которые призван решить бизнес-план. При этом важно установить внутренние и внешние цели организации, которые могут быть достигнуты в результате его реализации.

Определяя внутренние и внешние проблемы в процессе бизнес-планирования, следует обратить внимание на возможности их взаимопроникновения и на этой основе в комплексе решать эти задачи. Например, внешние цели – привлечение инвесторов, могут быть лучше достигнуты, если предложить, к примеру, коммерческим банкам выступать не только кредиторами, а стать полноправными участниками предпринимательского проекта (совместная деятельность, долевое участие в акционерном капитале, распределение прибыли). С другой стороны, специалисты банков и других финансовых компаний, как правило, обладают необходимыми навыками в оценке инвестиционных проектов и бизнес-планирования.

Третьим шагом бизнес-планирования является точное определение заинтересованных сторон в реализации проекта: будут ли это только внутренние участники организации (что крайне маловероятно), или также внешние субъекты, которых предприятие хотело бы видеть своими инвесторами (будущих акционеров).

Когда очерчен круг заинтересованных сторон, можно перейти к следующему, *четвертому шагу* формирования бизнес-плана – установление общей структуры создаваемого документа (см. приложение).

Пятый шаг бизнес-планирования предполагает сбор информации для подготовки каждого из намеченных разделов плана. На этом этапе создается собственно команда разработчиков бизнес-плана из специалистов, имеющих опыт бизнес-планирования. Это могут быть внутренние участники – работники организации, хорошо знающие внутреннюю среду; внешние консультанты, особенно для использования их в сферах финансового прогнозирования и маркетинговых исследований рынка; специализированные информационно-консультативные фирмы.

Перед началом сбора информации целесообразно составить вопросник, который включает наиболее существенные вопросы (проблемы) по каждому из разделов бизнес-плана.

Шестой шаг – непосредственное составление и оформление бизнес-плана является самым ответственным и трудоемким этапом, который завершает, в общем, бизнес-планирование.

Однако для улучшения плана полезно выполнить еще один, *седьмой шаг*. Он заключается в том, что предприниматель предлагает готовый бизнес-план какому-нибудь незаинтересованному, независимому эксперту, кто способен оценить его на основе конструктивной критики.

Экспертная оценка показателей бизнес-плана сопряжена со многими проблемами. Это касается и подбора экспертов и способа стимулирования качества их оценок, и принятия решений в тех случаях, когда оценки противоречивы.

На уровне профессиональной экспертизы необходимо руководствоваться, прежде всего, данными о сравнительной успешности прогнозов, принятых в предыдущих проектах. В крайнем случае, на роль экспертов выбирают наиболее квалифицированных специалистов в тех областях знаний, которые имеют непосредственное отношение к объектам прогноза.

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 выгодно реализована и востребована покупателями, то есть обозначить нишу на рынке. Иначе говоря, определить потребителей товара, их покупательскую способность. При этом важно не переоценить емкость рынка. От того, как и насколько продумано будут решены эти вопросы, в значительной мере зависит успех предпринимательства. Поэтому разработку бизнес-плана целесообразно начинать с плана реализации сельскохозяйственной продукции, а не с производственной программы.

При прогнозировании хозяйственной деятельности сельскохозяйственного товаропроизводителя недостаточна только оценка перспективных 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, принимая во внимание потенциал их конкурентных преимуществ.

Таким образом, востребованность продукции отдельных производителей (а также регионов, страны) является определенной частью потребностей и платежеспособного спроса, которая может быть удовлетворена на основе конкурентных преимуществ [260].

Поэтому, определяя целесообразные масштабы прогнозируемого объема востребованной продукции (B_i), учитывается не только потенциальный платежеспособный спрос (S_n), но и потребности внутреннего оборота производителей (S_o).

$$B_i = (S_n + S_o)n,$$

где: n – доля потребностей, которая может быть покрыта за счет конкурентных преимуществ i -го субъекта хозяйственной деятельности.

В общем объеме платежеспособного спроса целесообразно выделять его составляющие: S_m , S_f , S_i – соответственно спрос местного рынка (в пределах по-

тенциально регулируемых органами власти субъектов Федерации); межрегионального федерального и международного рынков.

Следовательно, потенциальная востребованность продукции i -го производителя с учетом дополнительных потребителей выразится формулой:

$$B_i = (S_m + S_f + S_i + S_o)n.$$

Уровень востребованности продукции зависит от многих естественных, социальных и экономических факторов. В части природных факторов, во-первых, это региональные различия в объемах и структуре спроса на семена, корма, продукцию продовольственного назначения; во-вторых, это межгодовые и сезонные колебания спроса; в-третьих, это природные различия, определяющие конкурентные преимущества, в частности, по качеству продукции.

К социальным факторам следует отнести межрегиональные различия в уровне доходов разных социальных групп, в половозрастной, национальной и конфессиональной структуре населения; льготы и привилегии отдельным производителям, повышающих их конкурентоспособность и другие условия.

В части экономических факторов – это различия в нормах затрат сырья на производство конечной продукции; изменение объемов производства заменителей (товары-субституты), структуры экспортно-импортных операций, пропорции в ценах на различные виды услуг и товаров; динамика цен.

В качестве важнейших факторов конкурентоспособности, прежде всего, должны быть сопоставлены следующие показатели перспективы: качество продукции вероятных конкурентов; ее себестоимость; предел урловня рентабельности для различных субъектов хозяйственной деятельности; преимущества в условиях реализации.

На конкурентоспособность продукции существенно влияют формы ведения хозяйства. Следует считаться с тем, что критерий рентабельности значительно варьирует между мелкотоварными, капиталистическими и кооперативными хозяйствами. Если предприниматель-капиталист оказывается неконкурентоспособным, как только уровень цен приближается к себестоимости его продукции, то кооперативное и мелкое фермерское хозяйство будет продол-

жать наполнять рынок своей продукцией, даже когда она станет бесприбыльной, но позволяет сохранить минимум фонда оплаты труда кооператоров и фермеров.

Современные методы прогнозирования не позволяют в полной мере точно описывать закономерности динамики востребованности продукции АПК в конкретные периоды и в конкретных регионах. Особенно трудно прогнозируемыми являются следующие показатели: зарубежный платежеспособный спрос и уровень востребованности товарных ресурсов отдельных субъектов мирового рыночного оборота; перспективная конкурентоспособность и ранжирование субъектов межрегиональных рынков продукции АПК по уровню их конкурентоспособности; динамика платежеспособности различных социальных групп, а, следовательно, перспективные объемы и структура спроса на отдельных товарных рынках.

Прогноз востребованности в долгосрочной перспективе связан с проблемой темпов экономического роста производства.

В этой связи возможно определение тех темпов (T), которые необходимо обеспечить для достижения заранее установленных показателей, реализуемых бизнес-проектом, определяется формулой:

$$T = \sqrt[m]{\frac{B_2}{B_1}},$$

где: B_1 и B_2 валовой продукт сельского хозяйства соответственно базисного и прогнозного периодов при m - продолжительности прогнозного периода.

Если имеются веские основания ожидать, что в прогнозном периоде существенно изменятся условия хозяйственной деятельности, оценка темпов роста должна быть ориентирована на показатели, которые в прошлом, возможно, уже отмечались при схожих ожидаемых природных и социально-экономических ситуациях. Если есть основания ожидать нетипичную ситуацию, остается наиболее сложный способ прогноза темпов экономического роста – посредством оценки вероятных размеров инвестиционного потенциала и нормативов затрат, необходимых для увеличения объемом производства на 1%.

В принципе такие задачи решаемы, но поскольку они предполагают расчеты систем дифференциальных уравнений, то даже в чисто математическом плане решение их далеко не простое дело, тем более, сельскими специалистами, разрабатывающих бизнес-план.

До тех пор, пока нет возможностей осуществлять бизнес-планирование на таком высоком уровне, необходимо уделять больше внимания совместному использованию традиционных корреляционных, нормативно-балансовых методов с обязательным привлечением высококвалифицированных экспертов.

Бизнес-план сельскохозяйственной организации включает план развития предприятия в целом и его структурных подразделений, наделенных различной степенью хозяйственной самостоятельности в соответствии с Уставом предприятия. Процесс планирования необходимо начинать с прогноза продаж, позволяющего определить производственные задания внутрипроизводственным подразделениям, составить бюджеты и планы развития каждого из них с учетом плана затрат по элементам. На их базе формируется бюджет предприятия, являющийся основой его плана социально-экономического развития (рис. 3.6) [133].

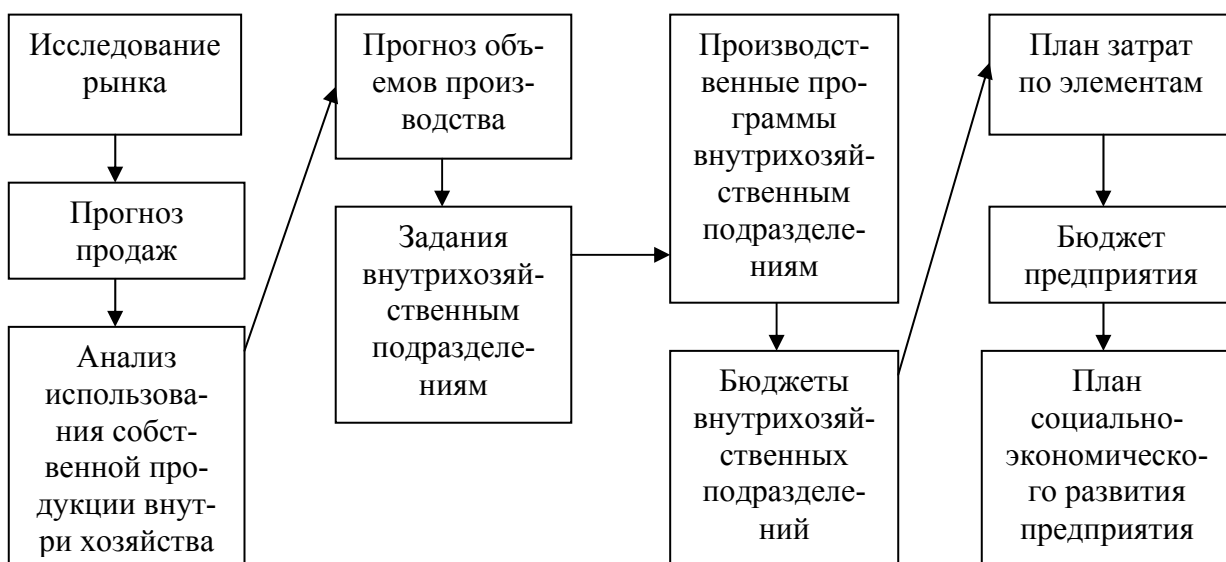


Рисунок 3.6 - Последовательность этапов формирования плана социально-экономического развития (бизнес-плана) сельскохозяйственной организации

Планирование бюджетной части бизнес-плана (проекта) зависит от степени экономической ответственности и самостоятельности подразделений. Пер-

вичным коллективам по производству сельхозпродукции – обязательно, а вспомогательным и обслуживающим подразделениям – по мере необходимости, целесообразно предоставить полную экономическую самостоятельность и возможность по своему усмотрению распоряжаться частью полученной продукции (кроме объемов поставок ремонтного молодняка, семян, кормов и прочей продукции для других подразделений данного хозяйства по заранее заключенным внутрихозяйственным договорам), а также своими доходами (после обязательных отчислений сельхозпредприятию по взаимной договоренности сторон). От одного уровня экономической самостоятельности к другому необходимо переходить постепенно, что должно быть отражено в бизнес-плане.

Отношения между первичными производственными и обслуживающими подразделениями следует организовывать на принципах взаиморасчета за продукцию по заранее установленным ценам или другим условиям взаимной договоренности. Но для сохранения баланса отношений между разными по уровню экономического развития подразделениями, специализации хозяйства, и соответственно, выделения основных структурных единиц, следует применять методы регулирования и меры ответственности за невыполнение условий заключенных внутрихозяйственных договоров.

Самым значимым разделом бизнес-плана является его *финансовая часть*, составление которой вызывает наибольшее затруднение у разработчиков. При разработке финансового плана необходимо учитывать следующие моменты [238]:

- достоверность представленных материалов (например, у инвесторов могут возникнуть вопросы, почему отдельные показатели плана отличаются от средних показателей по отрасли);

- наличие как минимум двух вариантов расчетов (оптимистический и пессимистический, например, на случай стихийных бедствий, отсутствия бюджетной поддержки и других форс-мажорных обстоятельств);

- взаимосвязь с показателями, представленными в других разделах бизнес-плана (например, если реализация продукции предусмотрена с февраля ме-

сяца, то и поступление денежных средств и списание расходов на ее производство должно соответствовать этому периоду);

- должны быть изложены все предположения (в сжатой форме), положенные в основу расчетов.

В финансовый раздел бизнес-плана необходимо включить данные об объемах продаж, затратах на приобретение сырья, материалов и оборудования, на оплату труда и других расходах, а также подробный оперативный анализ доходов и расходов, формирование чистой прибыли.

Все финансовые результаты первого года реализации проекта обычно рекомендуется просчитывать ежемесячно, второго – поквартально, а последующих периодов – по результатам года.

Как и всякий финансовый план, финансовый раздел бизнес-плана включает в себя три основных плановых документа: баланс организации, план прибылей и убытков и прогноз движения наличных средств. Кроме того, при составлении бизнес-плана проводится так называемый анализ чувствительности [13, С. 144-145].

Анализ чувствительности – это метод изучения эффекта изменения текущей чистой стоимости (чистой дисконтированной стоимости) проекта в связи с изменениями ключевых параметров проекта – затрат на исследования и разработки, строительных издержек, размеров рынка, цены, издержек производства, затрат на рекламу и сбыт.

Чистая дисконтированная стоимость – это показатель эффективности инвестиции, предпринятой в рамках реализации бизнес-проекта.

Дисконтированная стоимость – это определение текущей стоимости будущих денежных доходов предприятия, которые должны быть получены в результате реализации проекта. Чем выше дисконтированная стоимость, тем она эффективнее, а формула ее расчета следующая:

$$PV = CF/(1+r)^n,$$

где, PV – дисконтированная (текущая) стоимость проекта;

CF – чистый кэш-флоу (поток наличности) в будущий период времени. Кэш-флоу – это сумма чистого дохода и амортизации, то есть совокупные накопления, характеризующие денежные накопления предприятия;

r – ставка процента;

n – число лет, за которое производится суммирование дохода.

Чистая дисконтированная стоимость определяется как дисконтированная стоимость за вычетом первоначальных инвестиций по формуле:

$$NPV = PV - I,$$

где: NPV – чистая дисконтированная стоимость;

PV – дисконтированная стоимость;

I – первоначальные инвестиции.

Критерием эффективности бизнес-плана является положительная величина чистой дисконтной стоимости. Таким образом, анализ чувствительности позволяет определить, не приведут ли изменения ключевых параметров проекта к снижению чистой дисконтной стоимости до отрицательной величины, то есть к утрате эффективности проекта. Другими словами, этот метод выявляет, насколько чувствителен проект к изменениям внешней и внутренней среды функционирования бизнес-единицы. Предварительное применение анализа чувствительности в рамках планирования позволяет снижать предпринимательский риск, избегать непроизводительных вложений капитала.

Финансовый раздел бизнес-плана рекомендуется заканчивать определением точки безубыточности, то есть минимального объема продаж, при котором выручка от реализации конкретного вида продукции (услуг) равна ее себестоимости. Другими словами, товаропроизводитель в этом случае не получает прибыли и не несет убытки. Эта точка определяется по формуле:

$$T_{\bar{o}} = C_{n.u} / (C_{e\bar{o}} - P_{u.e\bar{o}}),$$

где: $T_{\bar{o}}$ – точка безубыточности;

$C_{n.u}$ – совокупные постоянные издержки предприятия по данному виду продукции, руб.;

$C_{e\bar{o}}$ – цена единицы продукции, руб.;

$P_{u.ed}$ – переменные издержки на единицу продукции, руб.

Такие расчеты целесообразно делать по каждому виду продукции, производимому сельхозорганизацией, и с учетом различных вариантов цен. Из приведенной формулы видно (а также на графике в приложении), что при росте постоянных расходов и уменьшении разницы в знаменателе, увеличивается показатель минимально необходимого объема продаж товара.

Особенностью бизнес-планирования в современных условиях выступают проектные технологии управления отраслями и процессами в сельском хозяйстве, которые должны находить свое отражение в планах. Переход к инновационным моделям хозяйствования, являющихся основой повышения конкурентоспособности аграрной продукции в условиях глобализации экономики, требует больших инвестиций в отрасль. Несмотря на то, что российское государство и региональные власти через программные мероприятия развития сельского хозяйства, регулирования рынка сельскохозяйственной продукции и сырья, выделяют большие финансовые и материальные ресурсы, подавляющее большинство сельскохозяйственных организаций не могут воспользоваться средствами государственной поддержки из-за отсутствия прозрачно обозначенных проектов их реализации. В них, по нашему мнению, необходимо осуществлять бизнес-проекты по восстановлению платежеспособности сельскохозяйственных товаропроизводителей и обеспечению устойчивости их развития.

Оценка эффективности любого бизнес-проекта с позиции его инициатора перед альтернативными способами использования средств на инвестирование развития предприятия измеряется «деньгами сегодняшнего дня», то есть через денежный поток «чистые выгоды» [11]. Напомним, что для оценки эффективности проекта важен не столько результат деятельности предприятия, сколько чистая дисконтная стоимость (NVP).

При оценке финансовой реализуемости проекта за счет собственных средств достаточно простого сравнения показателя «потребность в финансировании» с размером средств, которое предприятие может выделить для его реализации. При этом необходимо выделить два момента [12]:

- размер средств (резервов) должен определяться с учетом рисков;
- увеличение размера собственных средств, мобилизованных для реализации конкретного бизнес-проекта, не влияет на результативность его реализации.

Более сложные задачи возникают тогда, когда собственных средств инициатора проекта недостаточно для покрытия всех необходимых инвестиционных и производственно-сбытовых затрат (особенно в начальный период реализации проекта). Привлечение средства во всех случаях связано с выполнением определенных условий, которые, как правило, диктует «сторонний инвестор» или потенциальный кредитор. В этих условиях инициатор из ограниченного спектра возможностей должен выбрать для себя наиболее приемлемые условия или отказаться от использования средств сторонних кредиторов, если при заданных параметрах финансирование бизнес-проекта становится неэффективным или финансово неосуществимым, то в этом случае его лучше не применять. Особенно это относится к проектам аграрного сектора, где денежные потоки протекают сезонно. При этом к рискам, характерным для большинства производств, добавляются такие специфические особенности, как связь с биологическими процессами, зависимость от погодно-климатических условий, длительность производственного цикла и другие, связанные с аграрным бизнесом.

Чтобы сгладить эти противоречия существует большой арсенал приемов, которые позволяют организовать финансирование бизнес-проектов в АПК так, чтобы основные партнеры (финансовые институты) и инициаторы (потенциальные заемщики) считали свое сотрудничество выгодным и приемлемым в реализации проекта и допустимым по уровню риска. В частности, сельскохозяйственные предприятия с сезонными колебаниями денежных потоков в состоянии выполнить свои обязательства перед кредиторами за счет реализации проекта при соответствующем (сезонном) графике выплат. Следует отметить, что большинство лизинговых компаний в аграрном секторе предпочитают применять гибкий график платежей. В этом случае потенциальные лизингополуча-

тели могут отложить основные выплаты до периода, когда ограниченные ресурсы уже не нужны для финансирования сезонных финансовых затрат. Это повышает платежеспособный спрос на объекты лизинга и способствует росту конкурентоспособности лизингодателя.

Стратегия финансирования бизнес-плана предполагает разработку вопросов, характерных для сложившихся правил финансирования:

- принцип финансового соотношения сроков – «золотое правило». Суть его состоит в том, что инвестиции с длительными сроками окупаемости должны финансироваться за счет долгосрочных кредитов;

- принцип платежеспособности – финансовая стратегия должна обеспечивать платежеспособность в любое время;

- принцип рентабельности инвестиций – все направления капиталовложений должны выбираться как самые дешевые способы финансирования, а заемный капитал можно привлекать лишь в том случае, если это повышает рентабельность собственных средств;

- принцип сбалансированности рисков – особенно рискованные инвестиции необходимо финансировать за счет собственных средств;

- принцип приспособленности к потребностям рынка – очень важно учитывать конъюнктуру рынка и свою зависимость от предоставленных кредитов;

- принцип предельной рентабельности – следует выбирать те инвестиции, которые дают в перспективе максимальную (предельную) рентабельность.

Определяя стратегию финансирования и придерживаясь названных принципов разработчику бизнес-плана важно сообщить потенциальным кредиторам и инвесторам, сколько денег 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 предпочтительнее для проектов, связанных с расширением производства у успешных сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Для проектов, связанных с созданием нового дела в агробизнесе (например, крестьянского хозяйства фермерского типа), предпочтительным источни-

ком 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.

В раздел стратегии финансирования бизнес-плана в обязательном порядке следует включить расчеты, позволяющие определить срок окупаемости инвестиций. Но надо иметь в виду, что при расчете срока окупаемости проекта необходимо включать не абсолютные величины, а дисконтированные (чистую текущую стоимость), то есть скорректированные на фактор времени.

Необходимо отметить, что в условиях кризисного положения аграрного сектора экономики, функционирования малоэффективного механизма государственного регулирования и поддержки АПК инвесторы отдают предпочтение проектам, обеспечивающим быструю окупаемость вложенных средств.

В заключении отметим, что оформление и стиль изложения не менее важны для успешной реализации бизнес-плана наряду с его содержанием. небрежно оформленный, неграмотно составленный и чрезмерно раздутый или, напротив, неоправданно упрощенный и сжатый проектный документ не найдет понимания и поддержки у потенциальных инвесторов. Поэтому специалистами по бизнес планированию рекомендуется выполнение следующих правил составления и оформления бизнес-плана [13, С. 150-151].

1. Предложения должны быть короткими, ясными, четкими, энергичными. Не нужно попусту тратить слова и чрезмерно расцвечивать текст (писать «красиво»). Не стоит вкладывать в текст слишком много эмоций. Не рекомендуется употреблять многозначительные и расплывчатые выражения (например, «некто» или «господин X», если можно конкретно назвать человека). Читатель плохо воспринимает слишком академичное, наукообразное сочинение.

2. Не нужно увлекаться использованием профессионального жаргона, иначе читатель может подумать, что автор недостаточно хорошо владеет предметом, о котором пишет. Глубокое знание дела в первую очередь выражается в том, что специалист может рассказать о нем ясно и доходчиво, не прибегая к специфическим, ходовым выражениям.

3. Бизнес-план должен включать только относящиеся к делу (релевантную) информацию, то есть не стоит увлекаться общими рассуждениями, экскурсами в «чистую» теорию или области, не связанные с данным бизнесом. Например, подчеркивая циклический характер продаж своего товара, не нужно целиком излагать теорию делового цикла.

4. Идеи, представленные в бизнес-плане, не должны быть чрезмерно амбициозными. Не нужно «завышать планку» будущих достижений без учета реальных возможностей бизнеса – даже если это предпринимается в рекламных целях. Потенциальные инвесторы – банки, государство, венчурные компании, акционеры – часто гораздо лучше осведомлены о реальном положении дел. Особенно точной и хорошо обоснованной должна быть информация о размерах рынка сбыта, перспективах роста, запланированной доле рынка организации.

5. Помогает уяснению положений плана использование фотографий, диаграмм, графиков, таблиц. Умелое применение этих средств существенно повышает впечатление о бизнес-плане.

5. Необходимо обеспечить четкую структуру плана. Материал должен быть разделен на короткие, хорошо выделенные параграфы (разделы). Для обозначения различных частей бизнес-плана можно использовать разные цвета, образцы шрифта и иное. Хорошо структурированный и оформленный материал легко читается, быстрее фиксируется в поле зрения. Нельзя позволить своему бизнес-плану увязнуть в массе подобной продукции, лежащей на столе у потенциального инвестора. Ваш бизнес-план должен выделяться на общем фоне.

5. Нужно особо выделять основные положения бизнес-плана, его главные выводы.

6. Не стоит «утяжелять» основные разделы бизнес-плана различной объемной информацией. Если она действительно необходима и разъясняет суть дела, выбрасывать ее из бизнес-плана не нужно, но лучше включить такую информацию в раздел «Приложения», для того, чтобы ее могли найти читатели, которые нуждаются в дополнительной информации.

7. При составлении бизнес-плана нельзя забывать о таком важном принципе, как гибкость планирования. Необходимо определять его основные положения так, чтобы они могли быть адаптированы к непредвиденным изменениям в среде организации.

8. Если бизнес-план составляется для достижения целей развития и диверсификации в новые сферы бизнеса для уже существующего предприятия, он должен дать ответ на вопрос: не пострадают ли текущие, основные операции в связи с запланированными изменениями?

9. Общий объем бизнес-плана может считаться приемлемым, если он не превышает 100 страниц.

10. Важно правильно выбирать время работы над бизнес-планом. Это занятие требует большой сосредоточенности, поэтому его следует писать тогда, когда над вами не тяготеют серьезные проблемы.

Таким образом, 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 раздел, отражая какую-то специфическую сторону организации бизнеса, служит конкретизацией и развитием другого раздела. Поэтому, хорошо продуманный, тщательно составленный бизнес-план является решающим условием организации и развития бизнеса.

Заключение

Принципы формирования и управления межотраслевыми комплексами обусловлены их содержанием как интегрированных целереализующих систем и состоят в следующем:

- комплекс представляет целереализующую систему, а генерирующей основой его формирования выступает цель;
- цель комплекса определяется не изолированно от управляющей системы, а как одна из составных частей совокупности целей развития общества;
- система целей определяется из многообразия конечных общественных потребностей и обусловлена действием экономических законов;
- целереализующая система – это совокупность элементов, взаимодействующих по поводу реализации заданной цели, что предопределяет состав комплексов и управление ими на основе анализа участия элементов в реализации целей, то есть посредством выявления системообразующих связей элементов с определенной целью

К системе межотраслевых отношений относятся и связи управления, представляющие способ реализации определенной программы функционирования и развития системы, обеспечивающей устойчивое состояние элементов в соответствии с требованиями общей цели, поскольку, никакая целенаправленная система не может существовать без связей управления, которые реализуются через информационные и финансовые потоки.

При этом интеграция – это понятие теории систем, означающее связность дискретных элементов в целостную структуру, а также процесс, с вектором в данном направлении. В понятийном смысле экономическая интеграция проявляется через расширение и углубление производственно-технологических связей, совместном использовании ресурсов, объединении капиталов, а также создании благоприятных условий деятельности и снятии барьеров экономических отношений.

Для успешного управления бизнесом в интегрированных формированиях необходимо иметь представление об их интеграционном потенциале, который в

аграрных и агропромышленных структурах представляет собой совокупность природно-климатических, организационно-экономических, технико-технологических, правовых, инвестиционных и социально-экономических условий производства, создающих субъектам интеграционных формирований основу для достижения производственно-экономических отношений существенного синергетического эффекта от интеграции.

Следовательно, экономическим механизмом интеграции сельского хозяйства и промышленности служит их производственная кооперация, развивающаяся на основе регулируемых межотраслевых связей, в ходе которой формируется агропромышленный комплекс, представляющий собой совокупность взаимодополняющих видов производственной деятельности, объективно ориентированных на изготовление конечных продуктов из сельскохозяйственного сырья и доведение их до потребителя.

Агропромышленное производство как совокупность взаимодействующих разнородных видов деятельности, объединенных общей конечной целью, представляет собой целостную систему, оформляющуюся на определенном этапе в агропромышленный комплекс.

Программа развития АПК представляет собой взаимоувязанный по ресурсам, времени и пространству набор экономических, социальных, технологических, производственных, организационных и научно-исследовательских мероприятий по развитию агропромышленного комплекса, обеспечивающих удовлетворение потребностей населения в продуктах питания и предметах потребления из сельскохозяйственного сырья.

Целевая комплексная программа выступает в качестве важнейшего инструмента управления и регулирования пропорций АПК, обеспечивающий сбалансированность комплекса для фиксации конкретных задач каждого элемента системы в общей целенаправленной их деятельности в широких масштабах от регионального до общенационального.

В ходе реализации программы стратегические цели конкретизируются по методам, способам, срокам их реализации, исходя из политической, социальной

и экономической ситуации каждого периода, ресурсных возможностей, изменений техники и технологий и прочих факторов развития общества. Именно поэтому первостепенное значение приобретает единое и непрерывное управление этим процессом на всех уровнях власти.

Целевые показатели развития производства и потребления отдельных продуктов и мероприятия по их достижению непосредственно увязываются в целевые продуктовые подпрограммы, которые являются одним из основных структурных элементов программы. Все они обладают рядом общих черт. Каждая продуктовая подпрограмма должна содержать анализ и обоснование объемов производства, структуру и качество конечной продукции подкомплекса. В ней должны быть определены параметры развития системы реализации, транспортировки и хранения продукции, технико-экономические показатели и мероприятия по повышению эффективности и конкурентоспособности соответствующих отраслей АПК, включая заявки (программы) по производству специализированного оборудования, проведению научно-исследовательских и проектных работ.

Продуктовые целевые комплексные программы имеют следующую общую структуру: основание для разработки (резюме); состав и структура продуктового подкомплекса; состояние, тенденции развития и экономическая эффективность производства и реализации конечной продукции; рыночная среда для конечной продукции; программные цели; альтернативные пути достижения целей; система программных мероприятий; показатели программы (с выделением показателей стратегии развития); эффективность программы для соответствующего субъекта; управление реализацией программы.

В основе программно-целевого подхода для выработки стратегии и тактики управления предприятиями, отраслями, комплексами лежит установка целей развития системы, разработка различных вариантов ее достижения, выбор наиболее эффективных вариантов (альтернатив) и формирование на их основе целевых подпрограмм. Объективные предпосылки регулирования межотраслевых связей и интеграция отдельных его элементов обусловлено тремя основ-

ными требованиями: согласованного развития отраслей АПК для достижения общей цели; обеспечения оценки, сравнения и выбора наиболее предпочтительных стратегий развития продуктовых подкомплексов; реализация в экономическом механизме управления общей (объективной) заинтересованности всех подсистем в получении конечных результатов.

В процессе диверсификации производства, выделении из сельского хозяйства новых отраслей и видов деятельности, углубления внутриотраслевой специализации, производственной кооперации и агропромышленной интеграции ведет к формированию межотраслевых корпоративных образований. В их состав входят специализированные сельскохозяйственные и промышленные предприятия, а также совокупность дополнительных, вспомогательных и обслуживающих предприятий (производств) образующих определенные региональные подкомплексы.

Система управления региональным агропромышленным комплексом не может быть единообразной для всей страны. При этом нужно иметь в виду, что региональный АПК как социально-экономическая система отличается многими особенностями, которые определяются размещением аграрно-промышленных предприятий и характером специализации производства, технологическими характеристиками отдельных отраслей комплекса, обеспеченностью материальными и трудовыми ресурсами, спецификой социальных проблем, накопленным опытом, национальными традициями и другими факторами.

Управление развитием отдельных отраслей и продуктовых подкомплексов регионального АПК должно акцентироваться на достижении конечных целей и промежуточных задач. Важным средством обеспечения необходимых пропорций развития всех составных элементов продуктового подкомплекса является система балансов. Сквозное балансирование ресурсов создает предпосылки наиболее полного использования мощностей по всем звеньям технологической цепи, оптимального распределения ресурсов в интересах увеличения производства конечного продукта, сведения к минимуму потерь продукции и сырья.

Молочнопродуктовый подкомплекс – это многоблочная, вертикально интегрированная структура, которая функционирует в рамках регионального агропромышленного комплекса и является открытой организационно-производственной системой, куда входят сельскохозяйственные производители сырого молока, молокозаводы, предприятия производственного обслуживания, строительства, организации специализированного транспорта, а также предприятия готовой продукции и ее сбыта. Молочнопродуктовый подкомплекс имеет свои особенности, связанные с круглогодичным производством скоропортящегося сырья с определенными сезонными колебаниями, качественными параметрами молока и многообразием ассортимента выпускаемой продукции в молокоперерабатывающей промышленности.

Стабильность обеспечения молочным сырьем перерабатывающих предприятий региона в зоне их действия определяется показателями, характеризующими объем закупок молока – затраты на единицу сырья и качество молока. При этом обеспечение сырьем в практике тактического менеджмента (3–4 месяца или до года), несмотря на невысокую конкуренцию покупателей «сырого молока» (молокозаводы) связано с самыми разнообразными рисками из-за сезонной неустойчивости производства молока сельскими товаропроизводителями.

Молочное скотоводство наиболее восприимчиво к нововведениям, что является основной предпосылкой эффективного развития отрасли посредством коренного пересмотра отношений к использованию достижений и передового опыта в хозяйственной деятельности. Поэтому стратегическое развитие молочного скотоводства, напрямую связанное с инновациями, следует рассматривать как последовательное и системное совершенствование всего воспроизводственного процесса в отрасли.

Рыночные отношения в организационно-экономической деятельности ориентируют производителей молока выдвигать маркетинговые службы в качестве ведущих структурных подразделений в управлении предприятием, которые призваны решать следующие задачи:

- максимальное удовлетворение потребностей населения в молоке (по количеству, качеству, потребительским свойствам), а перерабатывающие предприятия в исходном сырье для производства молочных продуктов широкого ассортимента;

- обеспечение устойчивости функционирования предприятия;

- осуществление межрегионального обмена.

На динамику производства молочных продуктов питания, наряду с общими для всех отраслей промышленности АПК явлениями нестабильности экономической среды, воздействует ряд специфических факторов, прежде всего, дефицит или отсутствие качественных сырьевых ресурсов, что связано с кризисным состоянием сельских товаропроизводителей. Это приводит, во-первых, к неполной загрузке производственных мощностей, и, во-вторых, замещению отечественного сырья более дешевым импортным. В этих условиях доминирующее значение для развития молочной промышленности имеет увеличение продаж и освоение новых видов продукции – ассортиментная политика.

Таким образом, совершенствование производственно-экономических отношений в региональном молочнопродуктовом подкомплексе АПК должно быть направлено на оптимизацию сырьевой базы и регулирование закупочных цен на «сырое молоко»; создание интеграционных формирований с целью эффективного использования ресурсов; развитие конкурентной стратегии для полного удовлетворения населения региона молочными продуктами питания в необходимом ассортименте в текущем и перспективном периодах.

В Республике Башкортостан агропромышленный комплекс является одним из ведущих сфер экономики региона. В этот комплекс ежегодно выделяется в среднем одна треть бюджета республики (с учетом средств на социальное развитие села). В результате этого по объему валовой продукции сельского хозяйства республика за последние годы занимает ведущие позиции среди субъектов Российской Федерации и Приволжского федерального округа.

Вместе с тем, современное состояние агропромышленного комплекса можно характеризовать как неустойчивое, что проявляется в уменьшении объемов производства продукции и ухудшением финансового состояния сельских товаропроизводителей. Это не позволяет большинству сельскохозяйственных организаций не только формировать производственный потенциал на инновационной основе, но и обеспечить простое возмещение выбывших фондов.

Устойчивое развитие АПК Башкортостана возможно только в благоприятной макроэкономической среде, для этого основным условием является стабильный уровень рентабельности производства при адекватной стоимостной оценке всех его факторов, а полученная прибыль будет инвестироваться в собственное развитие.

Наличие достаточных размеров земельных ресурсов региона с плодородной почвой (черноземы составляют 61% пахотных земель) объективно обуславливают возможность и необходимость сохранять в перспективе крупнотоварное сельскохозяйственное производство, поскольку оно выступает основным носителем аграрной доктрины и за которым будущее.

К сожалению, при осуществлении аграрной реформы в России приоритет был отдан институциональной трансформации сельскохозяйственных организаций в пользу создания частной собственности на землю и производство в отрасли. Вследствие этого основной составляющей реформирования была реорганизация колхозов и совхозов, фермеризация и либерализация цен на средства производства и продукцию сельского хозяйства.

Решение задач повышения эффективности агропромышленного производства в Республике Башкортостан на основе совершенствования его структуры возможно при формировании агропромышленных ассоциаций, объединений замкнутого цикла от производства сельскохозяйственного сырья до реализации его в переработанном и обработанном виде конечному потребителю.

Проблемы производства молока и молочной продукции на современном этапе приобрели особую значимость. Для каждого региона существуют свои частные, но и есть общие проблемы, требующие специальных исследований.

Молочнопродуктовый подкомплекс Республики Башкортостан представляет собой вертикально интегрированную структуру, функционирующую в рамках регионального агропромышленного комплекса и является открытой организационно-производственной системой, включающей сельскохозяйственных товаропроизводителей сырого молока, молокозаводы и молочные комбинаты, цеха переработки молока сельскохозяйственных организаций, предприятий производственного обслуживания, а также строительные и специализированные транспортные организации, предприятия хранения готовой продукции и ее сбыта.

Базовой отраслью молочнопродуктового подкомплекса является молочное животноводство, которое претерпело значительные институциональные изменения. В Республике Башкортостан доля сельскохозяйственных организаций в производстве молока в 2009г. по отношению к 2000г. сократилась с 42 до 26,5%. В хозяйствах населения она возросла, соответственно, с 57,3 до 69,1%, а в крестьянских (фермерских) хозяйствах с 0,7 до 4,4%. Однако именно крупные сельскохозяйственные товаропроизводители молока являются стабильными поставщиками сырья для выработки конечной продукции подкомплекса с целью удовлетворения потребностей населения городов и рабочих поселков.

Определяющей особенностью рынка молочной продукции является сезонность, причем она различается не, только объемами производства цельного молока, но и спросом населения в молочной продукции – переориентация на летнее потребление овощей и фруктов, этим одна «сезонность большого молока» накладывается на другую. В результате чего создается избыток молочной продукции, а зимой, в период отёлов и зимнего рациона кормления - недостаток. Как следствие – значительное сезонное колебание цен на сырое молоко, что оказывает существенное влияние на годовую эффективность молочного скотоводства.

Современные экономические отношения в молочнопродуктовом подкомплексе должны быть направлены на создание мобильных внутрипроизводственных структур, формирование более совершенных экономических взаимоотно-

ношений между ними, что предполагает, прежде всего, совершенствование системы управления и децентрализации, как это не парадоксально звучит в приоритетности интеграции, методов и функций.

При децентрализации управления производством и совершенствовании внутрихозяйственных отношений особое значение приобретают вопросы определения организационной структуры предприятия, делегирования структурным подразделениям соответствующих полномочий и мер ответственности. Между тем, децентрализация это не отрицание управления, а его новое качество, позволяющее максимизировать совокупный эффект предприятия, поскольку под воздействием конкурентной среды в молочнопродуктовом подкомплексе существенно увеличивается число управленческих решений всех типов, а поток оперативной информации нарастает.

Система управления при ее децентрализации в рамках подразделений (молочно-товарная ферма, отдельный цех молокоперерабатывающего предприятия, молочный отдел магазина) обеспечивает отражение, накопление, оперативный контроль и анализ информации о затратах и результатах деятельности, что является определяющим при формировании центров ответственности (результативности) в каждом звене технологического цикла выпуска конечной продукции подразделения.

Становление новых интегрированных производственных (финансово-производственных, производственно-торговых и иных форм сочетаний) корпоративных структур, ориентированных на получение конечно-целевых результатов продуктового подкомплекса с учетом платежеспособного спроса, является одним из ключевых факторов трансформации традиционной системы управления в АПК. Поэтому корпоративное управление становится важным элементом эффективного агробизнеса.

Предметом корпоративного управления, наряду с организационно-управленческими отношениями при формировании и использовании акционерного капитала, является также обеспечение взаимодействия между названными субъектами, а также их взаимодействие с внешней средой. В связи с этим, не-

переменным условием эффективного корпоративного управления является наличие государственной экономической стратегии управления, адекватной рыночным отношениям и содержащей определенные системные решения в данном направлении.

Основой структуры корпоративного управления является формирование ее владельцами (инвесторами) эффективной системы внутреннего контроля деятельностью менеджеров. При этом можно выделить три уровня управления в компаниях: собрание акционеров, которое определяет общие цели деятельности; Совет директоров (наблюдательный совет), ставящий стратегические задачи и выбирающий способы их достижения; менеджеры, выполняющие поставленные задачи.

Экономическая интеграция в АПК и отдельных продуктовых подкомплексов представляет собой форму объединения хозяйственной деятельности. Это направлено к установлению взаимодействия и делового сотрудничества между различными хозяйствующими субъектами и его партнерами в других отраслях экономики, взаимосвязанных технологически, организационно и экономически. Любая интеграционная структура направлена на улучшение использования производственного потенциала партнеров на началах взаимной заинтересованности и тесного сотрудничества.

Интегрированные формирования, как правило, стремятся к максимальному охвату управления по всей цепочке – от поставок сырья, ресурсов и применения эффективных технологий до реализации конечной продукции, включая переработку и реализацию ее на рынке продовольствия. Как следствие, они ориентированы на замкнутый технологический цикл не столько в рамках АПК региона или муниципального образования, сколько в целом агропродовольственной системы по конкретному виду продукции.

Структура кластерных формирований и политика их развития в современной российской экономической науке до конца не сформулирована и теоретически обоснована. Между тем кластерная политика – это одна из инновационных механизмов развития аграрной экономики, система оптимизации и

управления эффективным функционированием хозяйствующего субъекта, обеспечивающий синергетический эффект от деятельности партнеров по кластеру, что способствует стабилизации социально-экономического развития как агропромышленных организаций, так и регионов в целом. Это особенно важно в современных условиях для предприятий молочнопродуктового подкомплекса Республики Башкортостан, когда молочное скотоводство и молокоперерабатывающие предприятия являются или дотационными, или находятся в состоянии финансового кризиса.

Классическая модель экономического кластера АПК представляет собой сетевую структуру, сформированную на основе кооперации и интеграции организаций в процессе производства конечной продукции из сельскохозяйственного сырья. По сути, кластеры являются атрибутом любой развитой экономики и порождением системного (синергетического) эффекта. Кластер является естественной, самоорганизованной структурой рынка, так как включает в себя независимых товаропроизводителей, которые могут быть неформально объединены при наличии объективных интересов со стороны независимых фирм и организаций, обусловленные не только разделением труда, но и, в первую очередь, технологически взаимосвязанных.

Это предполагает наличие в этих структурах интегрирующего продукта, что означает выделение кластеров на уровне продуктовых подкомплексов в регионе. Поэтому организационно-экономический механизм управления развитием кластера имеет комплексный характер и заключается в учете совокупности определенных факторов, влияющих на конечный результат и ключевые параметры всех входящих в него участников. Кластеры возникают тогда, когда продукция с высокими потребительскими свойствами, а также иными преимуществами на рынке (высокая конкурентоспособность) передается от одного товаропроизводителя к другому и в конечном итоге к его потребителю.

Основой для формирования агропромышленных кластеров могут служить холдинговые компании с полным производственным циклом от производства

сельскохозяйственного сырья до выработки продуктов его переработки и реализации конечному потребителю.

Учитывая, что интеграционные процессы в современных условиях приводят к формированию кластеров, то эффект конечного звена является основной мотивацией всех звеньев и участников создавать такие объединения. Это обеспечивает повышение эффективности производства молока за счет последовательной интенсификации молочного скотоводства на основе племенной работы и повышении качества кормления поголовья, разработки и внедрении инновационных технологий в молочном скотоводстве, позволяющих значительно снизить трудоемкость и повысить качество продукции, а также ускорить реконструкцию и техническое перевооружение молокозаводов.

Создание кластеров в молочнопродуктовом подкомплексе АПК Башкортостана даст возможность предприятиям агропромышленного комплекса выйти на более высокие точки роста в стратегии развития бизнеса. Новый формат стратегического взаимодействия органов власти, бизнеса и науки позволит повысить конкурентоспособность конечной продукции подкомплекса, а также увеличит его инвестиционную привлекательность, что, в свою очередь, обеспечит достойный вклад в экономический рост Республики Башкортостан и будет способствовать устойчивому развитию сельских территорий.

Распространенной формой представления стратегии развития предпринимательской структуры и управления ею является бизнес-план – подробный, четко структурированный и тщательно подготовленный документ, описывающий цели предприятия, пути достижения поставленных целей и их последствия для предприятия и отдельных его отраслей.

С учетом особенностей аграрного бизнеса первоочередной задачей при разработке бизнес-плана должно быть изучение и знание рынка конкретной агропродовольственной продукции. Прежде чем начать производить, сельский товаропроизводитель должен получить надежные гарантии того, что продукция будет выгодно реализована и востребована покупателями, то есть обозначить нишу на рынке. Бизнес-план сельскохозяйственной организации включает план

развития в целом и его структурных подразделений, наделенных различной степенью хозяйственной самостоятельности. Процесс планирования необходимо начинать с прогноза продаж, позволяющего определить задания внутрипроизводственным подразделениям, составить бюджет и план развития каждого из них с учетом затрат по элементам. На их базе формируется бюджет предприятия, являющийся основой его плана социально-экономического развития.

Особенностью бизнес планирования в современных условиях выступают проектные технологии управления отраслями и процессами в сельском хозяйстве, которые должны находить свое отражение в планах. Переход к инновационным моделям хозяйствования, являющихся основой повышения конкурентоспособности аграрной продукции в условиях глобализации экономики, требуют больших инвестиций в отрасль.

Список использованной литературы

1. Абайдуллин В. Применение имитационного моделирования в стратегическом управлении растениеводческим предприятием // Международный сельскохозяйственный журнал, 2003.- №4.- С. 54-59.
2. Абалкин Л. Аграрная трагедия России // Вопросы экономики, 2009.- №9.- С. 4-14.
3. Абалкин Л. Назревшие перемены // Вопросы экономики, 1998.- №6.- С.4-9.
4. Авдашева С., Ястребова О. Государственная поддержка в регионах: состояние и проблемы реорганизации // Вопросы экономики, 2001.- №5.- С. 113-124.
5. Аганбегян А.Г. Социально-экономическое развитие России.- 2-е изд., испр. и доп.- М.: Дело, 2004. 272с.
6. Агрохолдинг в структуре сельского хозяйства.- М.: ВНИИЭСХ, 2007.
7. Адуков Р. Качество государственного управления как фактор оценки прогнозов и развития АПК// АПК: экономика, управление, 2006.- №6.- С. 23-25.
8. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика.- М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.- 208с.
9. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы.- М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ»», 2000.- 256с.
10. Алборов Р.А., Концевая С.М. Стратегическое управление сельским хозяйством посредством учета инфляции // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2009.- №7.- С. 53-55.
11. Алексанов Д.С. Бизнес-план инвестиционного проекта в АПК: оценка финансовой реализации // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2005.- №10.- С. 40-43.
12. Алексанов Д.С. Бизнес-план инвестиционного проекта в АПК: выбор схемы финансирования // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2005.- №12.- С. 20-24.
13. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-метод. пособ.- М.: Финансы и статистика, 1997.- 248с.
14. Алексеева Н.А. Управление конкурентоспособностью региональной экономики // Проблемы региональной экономики.- Ижевск: Издат. Института экономики и управления УдГУ, 2003.- №3-4.- С. 28-34.

15. Алиева Т.А. Организационно-экономическая модель региональной ассоциации отраслевых союзов в АПК // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2011.- № 3.- С. 55-57.
16. Алле М. Условия эффективности в экономике. Пер. с франц.- М.: Науч.-издат. центр «Наука для общества», 1998.- 304с.
17. Алтухов А. Формирование региональной аграрной политики // АПК: экономика, управление, 2005.- №11.- С. 28-35.
18. Андриюшенко С.А. Экономический механизм устойчивого развития региональных агросистем // Международный сельскохозяйственный журнал, 1997.- №4.- С. 18-20.
19. Анософф И. Стратегическое управление.- М.: Экономика, 1989.
20. Анохина М., Прудников С. Совершенствование системы государственного управления АПК региона // Международный сельскохозяйственный журнал, 2007.- №2.- С. 15-18.
21. Антикризисное управление агропромышленным комплексом России // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 1998.- №9.- С. 50-55.
22. Арашуков В. Формы организации сельскохозяйственного производства и предпринимательства//АПК: экономика, управление, 2005.- №11.- С. 87-95.
23. Арендные отношения в колхозах и совхозах Башкирской АССР: опыт и рекомендации / Под ред. У.Г. Гусманова.- Уфа: Башк. кн. изд-во, 1990.- 64с.
24. Артемов Н.И., Дылдин П.Н., Низамутдинов О.Б., Молодчик А.В. Анализ современных решений бизнес-планирования: Учеб. пособ.- Пермский гос. тех. ун-т, 1999.- 137с.
25. Артемова Е. Совершенствование экономического механизма интеграционных связей в молочном подкомплексе // Международный сельскохозяйственный журнал, 2006.- №3.- С. 37-39.
26. Артемова Е., Кацко И. Кластерный анализ сельскохозяйственных организаций по уровню развития молочного скотоводства // Международный сельскохозяйственный журнал, 2008.- №2.- С. 23-26.
27. Арутюнян Ф.Г., Старченко В.М. Предложения по оптимизации организационно-производственных структур и внутривладельческих отношений: аграрная реформа в районе.- М.: ГУП «Агропрогресс», 1998.
28. Атюкова О.К. Агентства по развитию предпринимательства в сельских муниципальных образованиях как институты развития сельских территорий // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2009.- №7.- С. 63-65.

29. Атюкова О. Устойчивость развития сельских территорий // АПК: экономика, управление, 2009.- №9.- С. 59-62.
30. Афиногентова А., Крылатых Э. Стратегия развития АПК с учетом инновационных факторов // АПК: экономика, управление, 2005.- №10.- С. 4-11.
31. Ахметов Р. Совершенствование структуры управления регионального АПК // АПК: экономика, управление, 2003.- №2.- С. 12-19.
32. Бабков А. Интеграция промышленности и сельского хозяйства в региональном АПК // Международный сельскохозяйственный журнал, 2004.- №6.- С. 34-36.
33. Баклаженко Г. Холдинговые отношения в АПК: теория и практика управления // АПК: экономика, управление, 2001.- №11.- С. 29-35.
34. Балакина Л. Экономические проблемы реализации ресурсосберегающих технологий в молочном скотоводстве // Международный сельскохозяйственный журнал, 2011.- №1.- С. 44-45.
35. Балакирева О. Государственная поддержка производства молока и молочной продукции, ее регулирование на региональном рынке // Международный сельскохозяйственный журнал.
36. Балашова Н.Н., Макарова Е.В. Управленческий учет качества по сегментам деятельности молокоперерабатывающих предприятий // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2009.- №1.- С. 49-52.
37. Баков Н.Х. Индикативное планирование безубыточного сельскохозяйственного производства в Кабардино-Балкарской Республике // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2003.- №5.- С. 26-28.
38. Бакулина Г., Бирюков М. Проблемы оперативного управления отраслью // АПК: экономика, управление, 2008.- №3.- С. 33-36.
39. Балабайкин В. Моделирование равновесного состояния на рынках продукции АПК // АПК: экономика, управление, 2003.- №5.- С. 53-58.
40. Балаян В.Э. Выбор стратегии эффективности развития сельскохозяйственной организации // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2008.- №11.- С. 43-46.
41. Баранников Ю. Реализация стратегии развития агропромышленных формирований // АПК: экономика, управление, 2008.- №10.- С. 64-66.
42. Банникова Н., Ермакова Н. Стратегическое планирование в инновационно активных предприятиях аграрной сферы // АПК: экономика, управление, 2005.- №2.- С. 31-36.

43. Банникова Н.В. Разработка стратегии развития сельхозпредприятия: методологический аспект // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2005.- №5.- С.26-30.
44. Банникова Н. Стратегическое планирование: отношение специалистов и перспективы становления // Международный сельскохозяйственный журнал, 2005.- №5.- С. 29-30.
45. Батов Г. Организационные модели и межотраслевые связи сельскохозяйственных предприятий на региональном уровне // Международный сельскохозяйственный журнал, 2004.- №2.- С. 18-21.
46. Батов Г. Проблемы управления региональным АПК в условиях рынка // Международный сельскохозяйственный журнал, 2003.- №5.- С. 34-37.
47. Батов Г. Развитие сельских промышленных предприятий (на примере Кабардино-Балкарской Республики) // Вопросы экономики, 2004.- №4.- С.151-155.
48. Баслаева Е. Проблемы формирования конкурентоспособного сельского хозяйства // Вопросы экономики, 2006.- №9.- С. 47-56.
49. Белкина Е.Н., Пожидаева Е.С. Ценовые взаимоотношения предприятий молочной промышленности и производителей молока // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2003.- №8.- С. 17-19.
50. Белокопытов А., Жарова О. Управление ресурсным потенциалом сельскохозяйственных предприятий в регионе // Международный сельскохозяйственный журнал, 2008.- №4.- С. 41-42.
51. Бендануков М. Методологические аспекты прогнозирования и планирования // АПК: экономика, управление, 2005.- №9.- С. 26-32.
52. Бережной А.Е. Размеры агропредприятия и эффективность производства // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2004.- № 11.- С.14.
53. Бережной А. Основы государственного регулирования АПК в условиях рынка // Международный сельскохозяйственный журнал, 2004.- №3.- С. 3-11.
54. Бережной А. Реализация национального проекта «Развитие АПК» // АПК: экономика, управление, 2006.- №12.- С. 14-18.
55. Березенков В., Воронков С., Гайдук В. Оценка и нормирование основных товарооборотов предприятий АПК // Международный сельскохозяйственный журнал, 2003.- №2.- С. 35-36.
56. Беспяхотный Г.В., Барышников Н.Г., Кошолкина Л.А. Государственная поддержка сельского хозяйства (анализ действующей системы и обоснование ее изменений).- М.: Международная федерация Шоу Дао, 2006.- 178с.

57. Беспяхотный Г. Совершенствование форм и методов поддержки сельского хозяйства // Международный сельскохозяйственный журнал, 2004.- №6.- С. 50.
58. Блаженко Г., Смирнова Л. Совершенствование управления агропромышленным комплексом // АПК: экономика, управление, 2006.- №2.- С.17-21.
59. Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента: Учебн. пособ.- СПб.: Изд. Михайлова В.А., 1999.- 380с.
60. Боговиз А. Система государственного регулирования и поддержки сельскохозяйственного производства: основные направления развития // Международный сельскохозяйственный журнал, 2006.- №4.- С. 3-6.
61. Боев В.Р., Румянцева Е.Е., Дадалко В.А. Продовольственная безопасность СНГ: выбор альтернативы на пороге XXI века.- М.- Мн.: «Армите - Маркетинг – Менеджмент», 1998.- 444с.
62. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителей / Пер. с англ. Е.В. Вышинской.- М.: АО «ИНФРА-М» - АЗОТ «Премьер», 1995.- 204с.
63. Бойцов А.С., Костяев А.И. К вопросу о теории кластеров и кластерном подходе // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2009.- №10.- С. 25-31.
64. Болоблов А. Проблемы развития и регулирования агробизнеса // АПК: экономика, управление, 2003.- №3.- С. 40-45.
65. Болоблов А., Сидоренко В. Государственное регулирование аграрной сферы экономики // Международный сельскохозяйственный журнал, 2002.- №6.- С. 10-14.
66. Болотова Ю.В. Организационно-правовые формы договорных отношений в сфере производства и реализации сельскохозяйственной продукции: опыт США // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2003.- №10.- С. 57-60.
67. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Ф.А. Крутиков.- М.: Экономика, 1991.- 271с.
68. Борисенко А., Пипко А. На основе межотраслевой интеграции // АПК: экономика, управление, 2001.- №8.- С. 20-23.
69. Борисоглебская Л., Стратегия управления предприятиями АПК по их финансово-экономическому оздоровлению // Международный сельскохозяйственный журнал, 2004.- №1.- С. 43-45.

70. Борзенец В.Н., Цысарь А.В. О разработке инфо-коммуникационных технологий управления сельскохозяйственным производством // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2008.- №2.- С. 15-23.
71. Борисенко А., Панков В. Проблемы формирования региональных систем продовольственного обеспечения // Международный сельскохозяйственный журнал, 2001.- №5.- С. 50-56.
72. Борисенко А., Усенко Л. Современные условия хозяйствования и обеспечение продовольственной безопасности России // Международный сельскохозяйственный журнал, 2004.- №2.- С 45-48.
73. Борисенко С.Н. Продовольственная безопасность России: проблемы и перспективы / Науч. ред. В.С. Балабанов.- М.: ОАО Издательство «Экономика», 1997.- 349с.
74. Боровских Н. Конкурентные стратегии агропредприятий // АПК: экономика, управление, 2006.- №3.- С. 26-28.
75. Боткин О.И., Гоголев М.В. Методика расчета соотношения качественных параметров молока на товарном рынке // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2007.- №2.- С. 36-38.
76. Боткин О.И., Сутыгина А.И., Сутыгин П.Ф. Региональные аспекты управления развитием крестьянских (фермерских) хозяйств в конкурентной среде.- Екатеринбург-Ижевск: Института экономики УрО РАН, 2009.-134с.
77. Бочко В.С., Анимица Е.Г., Белкин В.Н. Региональные проблемы формирования национальной инновационной системы.- Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2004.
78. Боуш Г. Типологизация, идентификация и диагностика кластеров, предприятий: новый методологический подход // Вопросы экономики, 2010.- №3.- С. 121-131.
79. Бояльская Л.Л. Оценка эффективности стратегии предприятий АПК // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2006.- №4.- С. 21-24.
80. Браверманн А., Саулин А. Интегральная оценка результатов работы предприятий // Вопросы экономики, 1998.- №6.- С. 108-121.
81. Брикач Г.Е., Галанкина Н.Г., Карнюшкин Б.В. Имитационное моделирование в среде системы индикативного планирования // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2007.- №11.- С. 25-27.
82. Брикач Г.Е. Оптимизация производства молока в условиях современного землепользования // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2003.-№1.- С. 20-23.

83. Бугаев А. Предпринимательство как один из основных факторов в аграрном секторе экономики // Международный сельскохозяйственный журнал, 2004.- №4.- С. 17-18.
84. Буздалов И. Агропродовольственная политика России в условиях глобализации// Международный сельскохозяйственный журнал, 2003.- №6.- С. 3-7.
85. Буздалов И. Сельское хозяйство как особый приоритет экономической политики в современных условиях // Международный сельскохозяйственный журнал, 2008.- №4.- С. 3-7.
86. Буробкин И., Гончаров В., Казаринов Б. Проблемы обеспечения населения России молоком и мясом // АПК: экономика, управление, 2008.- №5.- С. 49-51.
87. Бутырин В. Управление аграрным производством в зарубежных странах // Международный сельскохозяйственный журнал, 2004.- №4.- С. 15-16.
88. Бутырин В. Эффективность функционирования сельскохозяйственных предприятий // Международный сельскохозяйственный журнал, 2004.- №5.- С. 23-25.
89. Бутырин В. Эффективность экономических методов управления в сельскохозяйственных предприятиях // АПК: экономика, управление, 2004.- №10.- С. 69-73.
90. Быстров Г.Е. Законодательное регулирование деятельности в сельском хозяйстве // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2006.- №5.- С. 49-52.
91. Буценко Л. Прогнозирование перспектив развития молочного подкомплекса // АПК: экономика, управление, 2008.- №5.- С. 43-45.
92. Буценко Л.С. Маркетинговая среда молочного продуктового подкомплекса // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2007.- №11.- С.23-24.
93. Бычков М.Ф. Управленческий аспект определения центров ответственности и оценки их функционирования в организациях АПК // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2011.- №1.- С. 48-50.
94. Важенин С.Г., Важенина И.С. Барометр территориальной конкуренции: Препринт.- Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2007.- 40с.
95. Валиева Д.Г. Резервы повышения эффективности производства молока в сельскохозяйственных предприятиях Дагестана // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2010.- №11.- С. 39-41.
96. Варианты реорганизации сельскохозяйственных предприятий / Под ред. И. Дуэль.- М.: НПО «Образование», 1998.- 147с.

97. Варламова А.Н. Правовое регулирование конкуренции в России.- М.: Учеб.- консулт. центр «ЮрИнфоР», 2000.- 275с.
98. Ведениен Н.Н. Аграрное право: вопросы и ответы.- М.: Новый Юрист, 1998.- 112с.
99. Веселова А., Черникова С. Рынок молока и молочных продуктов Пермского края: проблемы формирования и пути развития // Международный сельскохозяйственный журнал, 2010.- №2.- С. 41-43.
100. Ветошкин Г.К. Пищевая и перерабатывающая промышленность в современных условиях // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2000.- №3.- С. 17-19.
101. Верблюдов В.А., Красюков Д.В. Организационно-экономическая реализация инновационных процессов на примере молочного подкомплекса // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2007.- №10.- С. 40-44.
102. Винничек А., Харитонов Т. Индикативное планирование – элемент государственного регулирования регионального АПК // Международный сельскохозяйственный журнал, 2005.- №5.- С. 39-31.
103. Винничек Л., Фудина Е., Бугенкова Л. Проблемы и стратегическое направление развития переработки молока // Международный сельскохозяйственный журнал, 2010.- №5.- С. 32-34.
104. Витун С. Реформирование сельскохозяйственных предприятий в структуры рыночного типа // Международный сельскохозяйственный журнал, 1999.- №6.- С. 24-27.
105. Волкова Н. Анализ критического уровня объема продаж // Международный сельскохозяйственный журнал, 2001.- №1.- С. 12-13.
106. Воробьева И.Л. Функционирование молочнопродуктового подкомплекса Курской области в современных условиях // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2008.- №8.- С. 23-26.
107. Воротников И.Л., Петров К.А., Конохин В.В. Ресурсосберегающее развитие перерабатывающих отраслей АПК // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2010.- №10.- С. 21-23.
108. Гайсин Р. Государственное регулирование рыночной конъюнктуры в агросфере // Российский экономический журнал, 1997.- №7.- С. 33-39.
109. Гарипова Л.В. Классификация конкурентных стратегий предприятий АПК и их формирование // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2007.- №6.- С. 34-36.

110. Гасанова Х., Аснанбекова М., Алиев Р. Формирование стратегии развития сельхозпредприятия // АПК: экономика, управление, 2006.- №10.- С 19-21.
111. Гатауллин А., Ульянова Н. Совершенствование производственно экономических взаимоотношений в молочном подкомплексе Брянской области // АПК: экономика, управление, 2001.- №7.- С. 22-30.
112. Генералова С. Индикаторный метод оценки потенциала предприятия // АПК: экономика, управление, 2003.- №.- С. 63-69.
113. Глазьев С.Ю. Выбор будущего.- М.: Алгоритм, 2005.- 352с.
114. Глазьев С. Об антикризисной стратегии России // Российский экономический журнал, 2009.- №6.- С. 3-36.
115. Глотов И.И. Межотраслевой хозрасчет в АПК.- М.: Агропромиздат, 1989.- 256с.
116. Гнездова Ю., Незовитина О. Управленческие решения для муниципальных предприятий и образований // Международный сельскохозяйственный журнал, 2007.- №1.- С. 105-106.
117. Голищев А. Эффективный маркетинг-менеджмент сельхозпредприятия // АПК: экономика, управление, 2003.- №7.- С. 19-25.
118. Головин В. Концепция ценообразования в АПК // Международный сельскохозяйственный журнал, 2007.- №6.- С. 12-13.
119. Голубев А. Задачи государственного управления российским агрокомплексом // АПК: экономика, управление, 2005.- №1.- С. 33-40.
120. Голубев А., Мухамеджанов Р. Методологические основы адаптивной агроэкономики // Международный сельскохозяйственный журнал, 2003.- №3.- С. 15-21.
121. Голубев А. Теоретические основы эффективного аграрного производства // АПК: экономика, управление, 2003.- №12.- С. 23-31.
122. Гончаров В.Д., Ключах В.А. Комплексное развитие сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности.- М.: Агропромиздат, 1988.- 127с.
123. Гордеев А.В., Алтухов А.И., Вермель Д.Ф. Продовольственная безопасность России: состояние и меры обеспечения // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 1998.- №10.- С. 10-13.
124. Горин В. Корпоративная эффективность интеграции производства молочных продуктов в регионе // Международный сельскохозяйственный журнал, 2010.- №4.- С. 38-41.
125. Горобец Г.В. АПК Башкортостана на пути реформ // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2002.- №6.- С. 15-18.

126. Государственная власть и предприятие: от команды к партнерству / Под ред. Ю.М Осипова.- М.: Международные отношения, 1991.- 368с.
127. Государственная поддержка села необходима // АПК: экономика, управление, 2004.- №11.- С. 3-7.
128. Государственная Программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы. Утверждена постановлением Правительства РФ от 14 июля 2007г. №446.- М.: Издат. «Омега-Л», 2007.- 52с.
129. Государственное регулирование рыночной экономики.- М.: Дело, 2001.- 280с.
130. Гражданский Кодекс Российской Федерации.- М.: «Акалис», 1995.- 315с.
131. Гречанюк С. Развитие интеграции в АПК Северо-запада России // АПК: экономика, управление, 2004.- №3.- С. 36-42
132. Гришаева Л. Концептуальные основы аграрного рынка // Международный сельскохозяйственный журнал, 2002.- №1.- С. 20-23.
133. Гриценко Г., Инякин Е. Внутрихозяйственные резервы повышения эффективности производства // АПК: экономика, управление, 2004.- №11.- С 49-56.
134. Гриценко Г. Совершенствование системы управления районными АПК // АПК: экономика, управление, 2002.- №11.- С. 26-32.
135. Гриценко Г. Стратегия развития сельских территорий на основе диверсификации сельхозпроизводства // АПК: экономика, управление, 2006.- №4.- С. 21-24.
136. Гриценко Г. Стратегия развития экономики сельского муниципального района // АПК: экономика, управление, 2007.- №10.- С. 21-23.
137. Гриценко М., Борисова О. Развитие стратегического управления на предприятиях АПК // АПК: экономика, управление, 2006.- С. 19-21.
138. Грудкин А., Грудкина Т. Аутсорсинг как фактор повышения эффективности агропромышленных формирований // АПК: экономика. управление, 2006.- №2.- С. 50-56.
139. Грудкина Т., Грудкин А. Становление корпоративного управления в АПК // АПК: экономика, управление, 2003.- №11.- С. 22-29.
140. Губайдуллин М.С. Развитие рынка и рыночных структур в продовольственном комплексе.- Уфа: 1999.- 38с.

141. Гумеров Р. Сельскохозяйственная кооперация и агропромышленная интеграция в пореформенной России // Российский экономический журнал, 1998.- №4.- С. 66-75.
142. Гусейнов Э. Совершенствование управления и повышения эффективности производства в агропромышленном комплексе административного района // Международный сельскохозяйственный журнал, 2009.- №2.- С. 26-28.
143. Гусманов И.У. Региональный рынок продовольствия и земельные отношения (на материалах Республики Башкортостан).- Уфа: Гилем, 2001.
144. Гусманов И.У., Султанов М.К., Гареев Э.А. Использование сельскохозяйственных земель в Республике Башкортостан // Международный сельскохозяйственный журнал, 2004.- №4.- С. 46-48.
145. Гусманов И.У., Султанов М.К., Мусин М.М. Земельные ресурсы и состояние их использования в Республике Башкортостан // Международный сельскохозяйственный журнал, 2001.- №3.- С. 41-43.
146. Гусманов И.У., Султанов М.К. Проблема окупаемости затрат в сельскохозяйственных предприятиях по зонам Республики Башкортостан // Международный сельскохозяйственный журнал, 2001.- №4.- С. 23-26.
147. Даниленко А.А. Моя роль – быть адвокатом молочной отрасли // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2010.- №4.- С. 89-90
148. Денин Н., Герасимова Г. Совершенствовать экономическое регулирование агропромышленного производства // АПК: экономика, управление, 2003.- №2.- С. 20-25.
149. Дербичева А. Регулирование АПК в рыночных условиях: экономический механизм // Международный сельскохозяйственный журнал, 2009.- №2.- С. 16-17.
150. Джестер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / Пер. с англ.- М.: Изд. Дом «Вильямс», 2003.- 368с.
151. Дикарев В., Курносков А. Теоретические основы аграрных отношений в стратегии решения проблем аграрной экономики // Международный сельскохозяйственный журнал, 2005.- №6.- С. 25-27.
152. Долан Э. Дж., Линсей Д. Рынок: микроэкономическая модель / Пер. с англ. В. Лукашевича и др.; под общ. ред. Б. Лисовика и В. Лукашевича.- СПб: 1992.- 496с.
153. Долгушин Н. Законодательное и нормативно-правовое обеспечение реализации «Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия

на 2008-2012гг.» // Международный сельскохозяйственный журнал, 2008.- №4.- С. 7-10.

154. Дроздова Т.А., Тарасова Е.А. Формирование стратегии сельскохозяйственных предприятий // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2004.- №4.- С. 18-22.

155. Дроздов В.А. Антикризисное управление сельскохозяйственными предприятиями // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2003.- №11.- С. 26-27.

156. Дугин П. Особенности функционирования сельскохозяйственных рынков // Международный сельскохозяйственный журнал, 1996.- №3.- С.35-40.

157. Дугин П., Барцева Г. Проблемы формирования и развития регионального рынка молока и молочных продуктов // Международный сельскохозяйственный журнал, 2003.- №3.- С. 3-12.

158. Дудкин В., Петров Ю. Индикативное планирование – механизм координации деятельности государственных и негосударственных субъектов управления экономикой // Российский экономический журнал, 1998.- №6.- С. 38-58; №7-8.- С. 43-71.

159. Дукмас А.Н. Региональные управленческие решения по ускорению развития социальной сферы села // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2005.- №7.- С. 52-55.

160. Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте: уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Пер. с англ.- М.: Дело, 1996.- 272с.

161. Ефимова Е. Эффективность менеджмента в АПК региона // АПК: экономика, управление, 2004.- №2.- С. 71-77.

162. Жерукова А.Б. Выбор предприятиями АПК стратегии конкуренции // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2006.- №5.- С. 20-23.

163. Журбенко А.М., Крячкова Л.И. Актуальные вопросы повышения эффективности производства и переработки молока // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2010.- №9.- С. 39-41.

164. Завгороднева О.В. Проектные технологии управления отраслями и процессами в сельском хозяйстве // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2008.- №7.- С. 35-37.

165. Загуменнов В.Г. Региональная модель агропромышленных кластеров // Проблемы региональной экономики.- Ижевск: Изд. Института экономики и управления УдГУ, 2009.- №1.- С. 319-326.

166. Зельднер А.Г. Устойчивое развитие аграрной сферы: состояние и приоритеты // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2006.- №6.- С. 14-16.
167. Зимин Ю., Половцева Ф. Повышение безопасности продукции на основе диверсификации и механизма управления // Международный сельскохозяйственный журнал, 1999.- №5.- С. 27-29.
168. Зиятдинов Ф.С. Ресурсный потенциал агропромышленного комплекса: анализ, оценка и эффективность использования.- Казань: Издат. КФЭИ, 2001.- 252с.
169. Зуева А. Аутсорсинг как фактор повышения эффективности управления интегрированными формированиями // Международный сельскохозяйственный журнал, 2008.- №1.- С. 29.
170. Измайлова С.А., Моисеенко Е.В. Основные направления формирования товарных ресурсов мясомолочной продукции // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2007.- №12.- С. 30-32.
171. Измайлова С.А., Моисеенко Е.В. Система управления качеством мясомолочной продукции в агропромышленных формированиях // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2007.- №5.- С. 22-25.
172. Ильченко А. Н., Гвазаева Д.Г. Интенсивные технологии в молочном скотоводстве – резервы повышения его экономической эффективности // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2006.- №1.- С. 24-26.
173. Инновационная деятельность в аграрном секторе экономики России / Под ред. И.Г. Ушачева, И.Т. Трубилина, Е.С. Оглоблина, И.С. Санду.- М.: «КолосС», 2007.- 636с.
174. Инфраструктура продовольственного рынка. Коллективная монография/ Под общ. ред. академ. РАСХН И.Г. Ушачева.- М.: ВНИИЭСХ, 2006.- 171с.
175. Инюкин А., Гайдук В., Онищук И. Интеграция в мясном и молочном подкомплексах АПК Краснодарского края // Международный сельскохозяйственный журнал, 2004.- №1.- С. 23-27.
176. Исянов Р. Аграрный сектор в рыночной экономике // Вопросы экономики, 2008.- №12.- С. 139-144.
177. Ишмуратов М. Инфраструктура продовольственного рынка Республики Башкортостан // АПК: экономика, управление, 2009.- №4.- С. 71-77.
178. Козаев И.С. Поточно-цеховая система производства молока // Международный сельскохозяйственный журнал, 2004.- №6.- С. 36-38.

179. Козачук Н. Управление торговой деятельностью предприятия в современных условиях // Международный сельскохозяйственный журнал, 2001.- №1.- С. 21-26.
180. Кайшев В.Г., Дойков В.В. Молочная индустрия России: проблемы и перспективы // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2003.- №5.- С. 8-11.
181. Кайшев В., Светлов Н. Совершенствование системы управления сырьевыми ресурсами мясной и молочной промышленности (вопросы методологии) // Международный сельскохозяйственный журнал, 2005.- №4.- С. 15-21.
182. Камалян А., Чиннов С. Основные формы государственного регулирования деятельности субъектов предпринимательства и их поддержки в АПК// Международный сельскохозяйственный журнал, 2009.- №3.- С. 9-12.
183. Караева И.С. Оптимизация кормовой базы как основа повышения эффективности молочного скотоводства // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2007.- №3.- С. 28.
184. Кеникстул В., Седнев В. Управление малым и средним агробизнесом// АПК: экономика, управление, 2007.- №2.- С. 11-14.
185. Кириленко А. Современные интеграционные процессы в АПК // АПК: экономика, управление, 2002.- №10.- С. 9-15.
186. Кириченко Т. Совершенствование формирования системы управления финансами организации // Международный сельскохозяйственный журнал, 2006.- №3.- С. 28-29.
187. Килин П.М., Лутфуллин Ю.Р. Эффективность интеграции в молочнопродуктовом подкомплексе Башкортостана // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2006.- №7.- С. 36-39.
188. Клейнер Г. Механизм принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях // Вопросы экономики, 1998.- №9.- С. 46-65.
189. Ключах В.А. Инновационный менеджмент в АПК // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2001.- №11.- С. 7-11.
190. Ключах В.А., Логинов Д.А. Спрос как фактор развития молочнопродуктового комплекса // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2010.- №4.- С. 58-62.
191. Ключах В. Формы и механизмы создания агропромышленной корпорации // АПК: экономика, управление, 2004.- №4.- С. 33-44.

192. Ковалева И. Агропромышленный кластер как стратегия совершенствования экономических отношений в АПК // Международный сельскохозяйственный журнал, 2008.- №2.- С. 22-23.
193. Ковалева И.В. Анализ инвестиционной деятельности и инвестиционной привлекательности молочного подкомплекса АПК Алтайского края // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2007.- №7.- С. 30-31.
194. Колесников А., Гришина Ю. Пути стабилизации рисков в молочном подкомплексе // Международный сельскохозяйственный журнал, 2006.- №5.- С. 47-50.
195. Комов В. Планирование сельскохозяйственного производства России нуждается в совершенствовании // Международный сельскохозяйственный журнал, 2008.- №2.- С. 27-28.
196. Конкурентоспособность России в глобальной экономике.- М.: Международные отношения, 2003.- 376с.
197. Конституция Республики Башкортостан: С изменениями и дополнениями, внесенными Законом РБ «О внесении изменений и дополнений в Конституцию Республики Башкортостан» №94-3 от 03.11.2000г. // Вечерняя Уфа от 14 ноября 2000г.
198. Конституция Российской Федерации.- М.: Юридическая литература, 1993.
199. Контеев В.В. Развитие молочного животноводства в пригородной зоне крупного промышленного центра // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2005.- №2.- С. 35-38
200. Концевая С.М., Шурмина Г.Ф. Стратегический учет и оценка эффективности системы управления производством организации // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2008.- №2.- С. 28-29.
201. Коробейников М. Концепция аграрной стратегии России и мировая цивилизация // Международный сельскохозяйственный журнал, 2003.- №5.- С. 3-5.
202. Коробейников М. Крестьянство и власть: ответственность и интересы // Вопросы экономики, 2010.- №2.- С. 150-156.
203. Коробейников М. Состояние и стратегия развития АПК России // Международный сельскохозяйственный журнал, 2009.- №2.- С. 8-11.
204. Королев О. Влияние мотивации потребителей на структуру целей управления // АПК: экономика, управление, 2004.- №12.- С. 28-31.

205. Кочкин П.П. Антикризисное управление в хозяйствах молочного направления // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2004.- №2.- С. 21-23.
206. Красильников В.В., Рябкова С.Н. Классификация и ранжирование социальных и экономических систем.- Наб. Челны: Изд. Камского политех. Инта, 2001.- 115с.
207. Криворока Ю.Н., Шведова Н.Н. Диверсификация деятельности сельскохозяйственных предприятий – основа устойчивости развития сельских территорий // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2009.- №5.- С. 35-38.
208. Крохмаль В. Анализ структуры АПК на основе интегральной логической концепции // Международный сельскохозяйственный журнал, 2003.- №5.- С. 14-18.
209. Крупина Н.Н. Коммерческая оценка агропродукта // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2005.- №5.- С. 32-34.
210. Кубанов А., Байгорова А. Экономический механизм регулирования АПК в условиях рынка // АПК: экономика, управление, 2007.- №8.- С. 59-60.
211. Кудратов Г. Экономические отношения производителей сельхозпродукции с государством // Международный сельскохозяйственный журнал, 2003.- №6.- С. 54-56.
212. Кузнецова А., Саитова Р. Особенности социального развития сельской местности в Республике Башкортостан в рамках ФЦП «Социальное развитие села до 2010 года» // Международный сельскохозяйственный журнал, 2006.- №4.- С. 24-26.
213. Кузнецова Е. Проблемы государственного регулирования рынка молока РФ // Международный сельскохозяйственный журнал, 2009.- №3.- С. 41-42.
214. Кузьменко В., Кузьменко И., Зубенко Е. Формирование экономического механизма государственной поддержки регионального АПК // Международный сельскохозяйственный журнал, 2002.- №6.- С. 33-36.
215. Куликов И. Управление сельским хозяйством в условиях формирования инновационного менеджмента // Международный сельскохозяйственный журнал, 2004.- №6.- С. 10-13.
216. Лантратов Н. Молочному животноводству – интенсивное развитие // АПК: экономика, управление, 2007.- №5.- С. 24-26
217. Лобова С. Методические основы построения рейтинга территорий по уровню эффективности сельскохозяйственного производства // Международный сельскохозяйственный журнал, 2006.- №1.- С. 12-17.

218. Логинов Д. Организационно-экономический механизм маркетинговой деятельности в АПК // Международный сельскохозяйственный журнал, 2003.- №2.- С. 14-15.
219. Логинов Д. Макрологическая стратегия молочного комплекса АПК // Международный сельскохозяйственный журнал, 2004.- №1.- С. 28-34.
220. Ломидзе Ю. Модель многоуровневой системы управления сельским хозяйством России // АПК: экономика, управление, 2008.- №4.- С. 24-26.
221. Ломидзе Ю. Формирование государственной системы управления сельским хозяйством // АПК: экономика, управление, 2007.- №6.- С. 18-20.
222. Львов Д.С. Новая экономическая политика должна быть социально справедливой и нравственной // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2005.- №6.- С. 11-14.
223. Лысевич Т.В. Создание агропромышленной финансовой группы как путь повышения эффективности производства и переработки молока // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2008.- №8.- С. 53-55.
224. Мазин В. Без лишней волокиты // Сельская жизнь, 2010.- 2 февраля.- №7 (23524).
225. Малахов С. Эффективность и конкурентоспособность молочного скотоводства // АПК: экономика, управление, 2003.- №9.- С. 61-66.
226. Мамедов А.И. Экономические взаимоотношения в региональных АПК.- М.: Агропромиздат, 1985.- 207с.
227. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций.- М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.- 288с.
228. Материалы первого съезда производителей молока: 3 марта 2010г. // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2010.- №4.- С. 87-89.
229. Мауль Я. Макроэкономическое и отраслевое обоснование инвестиционных проектов в АПК // АПК: экономика, управление, 1999.- №5.- С. 34-40.
230. Методика подготовки бизнес-планов инвестиционных проектов // Российский экономический журнал, 1994.- №4.- С. 49-63.
231. Методические рекомендации по разработке стратегии социально-экономического развития сельского района. Серия «Библиотека местного самоуправления». Выпуск 38.- М.: 2001.- 150с.
232. Методические рекомендации по составлению бизнес-плана развития сельскохозяйственного предприятия.- М.: Минсельхозпрод РФ, 1994.- 23с.

233. Милосердов В. Крупное агропроизводство – локомотив развития сельской экономики // АПК: экономика, управление, 2005.- №2.- С. 3-10.
234. Миначов М. Обеспечение устойчивого воспроизводства в АПК // АПК: экономика, управление, 2002.- №10.- С. 16-20.
235. Миначов М. Стратегия устойчивого развития агропромышленного комплекса // АПК: экономика, управление, 2004.- №9.- С. 3-11.
236. Миневич А., Пашинина И. Оценка производства, переработки и реализации молока в регионе // Международный сельскохозяйственный журнал, 2005.- №5.- С. 32-35.
237. Мировой опыт развития агропромышленного комплекса.- Уфа: Гилем, 2002.- 279с.
238. Михайлюк О. Бизнес-планирование в сфере малого предпринимательства // АПК: экономика, управление, 2008.- №8.- С. 16-18.
239. Моисеев О., Дербичева А., Шершенева Л. Состояние и тенденции развития молочного скотоводства региона // Международный сельскохозяйственный журнал, 2010.- №6.- С. 49-51.
240. Мокроносов А.Г., Журавлев В.С. Стратегическое целеполагание как фактор конкурентоспособности предпринимательских структур.- Екатеринбург: Российский гос. професс. – педагог. ун-т; Институт эконом. и упр., 2005.- 184с.
241. Москалев М., Аль-Нависейс А.А. Особенности стратегического развития предприятий аграрной сферы в условиях реформирования // Международный сельскохозяйственный журнал, 2007.- №3.- С. 18-21.
242. Морозова Н.И., Шашкова И.Г., Мусаев Ф.А. Стратегическое партнерство - путь к стабилизации АПК // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2003.- №4.- С. 41-45.
243. Музыка П.М. Стратегия формирования рыночных структур в региональном агропромышленном комплексе // Международный сельскохозяйственный журнал, 2001.- №4.- С. 26-28.
244. Мустафин Д.М. Совершенствование организации управления сельскохозяйственным производством в районе // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2001.- №12.- С. 12-15.
245. Мухина Е.Г. Оптимизация экономических параметров при производстве и переработке молока // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2006.- №12.- С. 25-28
246. Настин А.А. Зарубежный опыт развития аграрных кластеров // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2010.- №11.- С. 69-72.

247. Некрасов Р.В. Восстановление молокопродуктового подкомплекса Самарской области на основе кластерного подхода // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2010.- №10.- С. 29-34.
248. Некрасов Р. Кластерное развитие регионального АПК // АПК: экономика, управление, 2009.- №5.- С 37-43.
249. Некрасов Р.В. Опыт развития кластеров в Самарской области // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2009.- №6.- С. 28-33.
250. Нечаев В.И., Артемова Е.И., Бурса И.А. Тенденции и особенности развития рынка сырого молока // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2010.- №7.- С. 54-57.
251. Никифорова Е.Н., Зяблова А.А. Анализ конкурентных преимуществ молочной продукции на основе оценки потребительских предпочтений // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2009.- №5.- С. 70-73.
252. О государственном регулировании агропромышленного производства в РБ: Ведомости Гос. Собр., Президента и Каб. Мин. РБ.- Уфа, 1999.-№3.
253. Оксанич Н.И. Концепция управления экономической устойчивостью сельскохозяйственных организаций // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2007.- №10.- С. 6-9.
254. Основные методические положения разработки целевых программ удовлетворения потребностей населения в конечной продукции агропромышленного комплекса.- М.: ВНИИЭСХ, 1983.- 167с.
255. Панченко А.И. Межотраслевые комплексы и целевые программы их развития.- Новосибирск: Издат-во «Наука», 1979.- 254с.
256. Папцов А. Направления государственной поддержки сельского хозяйства в развитых странах//АПК: экономика, управление, 2005.-№11.-С. 68-72.
257. Пахомов А. Управление стратегическим планированием // АПК: экономика, управление, 2005.- №6.- С. 33-37.
258. Пашков М.В., Говдя В.В. Совершенствовать управление региональным АПК // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2004.- №11.- С. 11-13.
259. Пахолка Н., Неспанова И. Формирование рынка молока и молочной продукции Вологодской области // АПК: экономика, управление, 2007.- №9.- С. 56-58.

260. Печеневский В., Загайтов И. Методология долгосрочного прогнозирования развития сельского хозяйства региона // АПК: экономика, управление, 2009.- №9.- С. 51-58.
261. Печеневский В., Загайтов И., Янковский Л. Моделирование перспективного развития сельскохозяйственного производства АПК региона // АПК: экономика, управление, 2004.- №10.- С. 55-64.
262. Пизенгольц В.М. Агрохолдинг – формирование устойчивого развития молочного скотоводства // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2009.- №2.- С. 53-54.
263. Пизенгольц В.М. Организация маркетинговой деятельности в молочном скотоводстве // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2010.- №8.- С. 73-75.
264. Пизенгольц В.М. Основы инновационного и интенсивного развития молочного скотоводства // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2009.- №8.- С. 42-44
265. Пизенгольц В.М. Становление качества и безопасности молочной продукции в России // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2009.- №4.- С. 44-47.
266. Планирование развития межотраслевых комплексов / Под ред. Э.Н. Крылатых, В.П. Орешина.- М.: Изд-во Московского ун-та, 1982.- 192с.
267. Пожидаева Е., Белкина Е. Методика многокритериальной оценки эффективности производства молока // Международный сельскохозяйственный журнал, 2005.- №5.- С. 27-28.
268. Полбицын С. Управление инновационным потенциалом предприятий АПК // АПК: экономика, управление, 2005.- №12.- С. 57-61.
269. Попова Е.А. Технология управления предпринимательской деятельностью в АПК.- М.: ВНИИЭТУСХ, 2001.- 274с.
270. Попов А. Об инвестировании АПК // Российский экономический журнал, 1998.- №4.- С. 76-83.
271. Попова Л. Государственное регулирование и ценовая политика в АПК России // Вопросы экономики, 2010.- №7.- С. 79-86.
272. Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ.- М.: «Международные отношения», 1993.- 896с.
273. Портер М. Конкуренция. Пер. с англ.- М: Издад. дом «Вильямс», 2000.- 485с.

274. Предложения по совершенствованию экономических взаимоотношений сельского хозяйства со сферой заготовок, переработки и реализации продукции.- Мю: ВНИИЭСХ, 1989.-68с.

275. Приоритеты социально-экономического развития регионов: вопросы теории, методологии, практики / Под ред. чл.-корр. РАН А.И. Татаркина.- Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2000.

276. Продовольственный комплекс страны / Под рук. В.П. Можина.- М.: Экономика, 1983.- 232с.

277. Продовольственная программа в системе региональных АПК / Под ред. Проф. А.А. Маркина, проф. В.А. Пешехонова.- Л.: Изд ЛГУ, 1985.- 183с.

278. Прокопьев Г. Методика инновационного проектирования в АПК // АПК: экономика, управление, 2008.- №5.- С. 24-28.

279. Пумпянский Д.А. Особенности конкурентного развития в условиях доминирования корпоративных структур // Проблемы региональной экономики. – Ижевск: Изд-во Института экономики и управления УдГУ, 2004.- №3-4.- С. 88-100.

280. Путин В. Реализация национального проекта «Развитие АПК» // АПК: экономика, управление, 2006.- №7.- С. 2-8.

281. Пьянкова К., Игумнова Е. Логистический центр как механизм продвижения молочных продуктов на внутренний и внешний рынок // Международный сельскохозяйственный журнал, 2010.- №3.- С. 51-52.

282. Ратнер Н.М., Нестеренко О.Н., Юрпалов С.Ю., Ятнов В.А. Целевые программы развития региона: Метод. пособ.- Екатеринбург: Изд-во Уральского гос. экон. ун-та, 1997.- 98с.

283. Ратнер Н.М., Ятнов В.А., Нестеренко О.Н., Капустина Л.М. Региональные диспропорции: оценка и пути их преодоления.- Екатеринбург: Изд-во Уральского гос. экон. ун-та, 1996.- 112с.

284. Региональный аспект функционирования эффективного сельского хозяйства / Под ред. О.И. Боткина.- Екатеринбург-Ижевск: Институт экономики УрО РАН, 2000.- 262с.

285. Репп Х. Научные основы управления агропромышленным комплексом России // АПК: экономика, управление, 2005.- №11.- С. 54-59.

286. Роганова М.В. Теория межотраслевых отношений и ее применение в анализе сельскохозяйственного рынка // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2004.- №2.- С. 23-25.

287. Розанова Н. Эволюция антимонопольной политики России: проблемы и перспективы // Вопросы экономики, 2005.- №5.- С. 117-131.

288. Романов А., Арашуков В. Формирование агропромышленных кластеров в России // АПК: экономика, управление.- №3.- С. 41-45.
289. Ромашин М., Квак А., Сливаков С. Развитие агропромышленных формирований в АПК: методология и экспериментальная практика // Международный сельскохозяйственный журнал, 2010.- №1.- С 23-25.
290. Рунков В. Развитие хозрасчетных отношений в агропредприятиях // АПК: экономика, управление, 2003.- №1.- С. 69-72.
291. Рулинская А. Оценка интеграционных процессов в АПК // АПК: экономика, управление, 2003.- №9.- С. 56-60.
292. Рыманова Л. Управление финансовыми потоками сельхозпредприятий // АПК: экономика, управление, 2005.- №4.- С. 39-44.
293. Рыманова Л. Финансовое регулирование деятельности сельхозпредприятий // АПК: экономика, управление, 2007.- №7.- С. 28-31.
294. Рыкалина О.А. Функционирование молочнопродуктового подкомплекса Среднего Урала // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2006.- №6.- С. 24-28.
295. Рысьмятов А., Моисеев В., Дьяков С., Погибелов А. Институциональные проблемы АПК // Международный сельскохозяйственный журнал, 2005.- №3.- С. 17-19.
296. Рысьмятов А., Набока А., Следова Е. Понятийно-методологические основы мониторинга деятельности аграрного предприятия // Международный сельскохозяйственный журнал, 2005.- №1.- С. 21-25.
297. Рысьмятов А., Складар А. Методологические подходы и сложившиеся парадигмы при организации альянсов в аграрном предпринимательстве // Международный сельскохозяйственный журнал, 2004.- №5.- С. 6-11.
298. Сагдиев М. Корпоративный менеджмент // АПК: экономика, управление, 2004.- №12.- С. 20-27.
299. Садков В., Попова О. Методические основы целеориентированной господдержки сельхозтоваропроизводителей // АПК: экономика, управление, 2007.- №8.- С. 12-16.
300. Сайфуллин Ф.А. Опыт освоения системы ведения агропромышленного производства в Республике Башкортостан / Система ведения агропромышленного производства (вопросы теории и практики).- М.: Агрипресс, 1999.- 351с.- С. 49-55.
301. Салин В.И. Экономико-статистическое изучение потребления.- М.: «Финансы и статистика», 1990.- 126с.

302. Самородский В. Совершенствование механизма управления агропромышленным комплексом//АПК: экономика, управление, 1999.-№6.-С. 20-25.
303. Самородский В., Чернов А. Управление инновационным развитием агропромышленных предприятий // АПК: экономика, управление, 2007.- №1.- С. 23-25.
304. Санду И., Косолапова М., Свободин В. Оценка финансового состояния предприятия // АПК: экономика, управление, 2011.- №2.- С. 34-40.
305. Сафин У.З. Продовольственная безопасность: региональный аспект.- Уфа: Изд-во «Гилем», 2001.- 62с.
306. Серегин С.Н., Камилова П.Д., Агеева Д.Б. Развитие молочного подкомплекса России // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2007.- №6.- С. 63-65.
307. Серегин С.н., Свирина Н.П., Магомедов А-Н. Д., Агаджанов А.А. О программе развития сыродельной отрасли России // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2010.- №8.- С. 20-24.
308. Сергеев П. Критерии оценки уровня социально-экономического развития села // АПК: экономика, управление, 2004.- №10.- С. 65-68.
309. Селезнева Л Молочнопродуктовый подкомплекс Белгородчины: состояние, перспективы развития // АПК: экономика, управление, 2009.- №4.- С. 65-70.
310. Сельское хозяйство Республики Башкортостан: статистический сборник.- Уфа: Башкортостанстат, 2010.- 118с.- табл.
311. Семкин А., Артамонов А., Костров В. Особенности региональной стратегии и тактики осуществления приоритетного национального проекта «Развитие АПК» // Международный сельскохозяйственный журнал, 2008.- №6.- С. 5-7.
312. Семкин А. Методы и приемы стратегического планирования в АПК// Международный сельскохозяйственный журнал, 2006.- №3.- С. 27-28.
313. Семин А.Н., Мальцев Н.В. Концепция управления интеграционными процессами в аграрных и агропромышленных формированиях: особенности разработки и механизмы реализации // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2010.- №10.- С. 66-70.
- 314 Семин А.Н. Особенности бизнес-планирования в системе АПК // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2003.- №8.- С. 13-14.

315. Семин А. Стратегическое планирование и управление в системе регионального агропромышленного комплекса // АПК: экономика, управление, 2008.- №1.- С. 18-23.
316. Серков А. Краткосрочный прогноз развития агропромышленного комплекса // АПК: экономика, управление, 2006.- №6.- С. 19-22.
317. Серова Е.В. Агропродовольственная политика России и ее влияние на эффективность сектора // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2006.- №6.- С. 11-14.
318. Серова Е. Особенности экономического поведения коллективного предприятия // Вопросы экономики, 1998.- №11.- С. 113-126.
319. Серова Е., Янбых Р. Государственные программы поддержки сельскохозяйственного кредита в переходной экономике // Вопросы экономики, 1998.- №11.- С. 127-136.
320. Сидоренко В., Коровкин В. Стратегия развития аграрного сектора экономики России // Международный сельскохозяйственный журнал, 2009.- №1.- С. 36-40.
321. Сидоров В., Петренко Н. Экономико-математическая оценка устойчивости оптимальных решений в аграрном производстве // Международный сельскохозяйственный журнал, 2005.- №4.- С. 28-30.
322. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. статья В.И Данилова Даниеляна.- М.: Прогресс, 1989.- 528с.
323. Системы ведения агропромышленного производства (вопросы теории и практики).- М.: АгриПресс, 1999.-351с.
324. Система ведения агропромышленного производства в Республике Башкортостан.- Уфа: Гилем, 1997.- 416с.
325. Складов И.Ю. Как повысить эффективность антикризисного управления сельскохозяйственными организациями // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2006.- №4.- С. 25-28.
326. Скузоватова О. Индикативное планирование на основе оптимизационных моделей // АПК: экономика, управление, 2004.- №11.- С. 36-43.
327. Смертина Е.Н. Исследование регионального рынка молочных продуктов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2007.- №1.- С. 51-53.
328. Смертина Е.Н. Резервы производства молока, его качества и эффективности (на примере Ростовской области) // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2009.- №8.- С. 45-47.

329. Смертина Е.Н. Углубление интеграционных и экономических взаимоотношений в сфере переработки молока // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2009.- №4.- С. 72-74.

330. Соболев О.С. Регуляторы рентабельности производства молока и зерна в России // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2005.- №5.- С. 53-54.

331. Совершенствование производственно-экономических отношений сельского хозяйства с другими отраслями АПК (рекомендации).- М.: ВО «Агропромиздат», 1990.- 49с.

332. Социально-экономические проблемы регионального АПК / Отв. ред. д.и.н. В.Б. Островский, д.э.н. А.А. Афиногентова.- М.: «Наука», 1985.- 252с.

333. Стадник А., Чернова С., Григорьев Н. Развитие сельского хозяйства на основе индикативного управления // АПК: экономика, управление, 2007.- №12.- С. 24-25.

334. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой: Автор. колл. / Под общ. ред. А.П. Градова и Б.И Кузина.- СПб.: «Специальная литература», 1996.- 510с.

335. Структурная перестройка в агропромышленном комплексе на основе создания корпоративных финансово-промышленно-аграрных союзов (групп).- Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 1995.- 108с.

336. Стукач В. Управление трансакционными издержками в АПК // АПК: экономика, управление, 2006.- №3.- С. 18-20.

337. Ступичева Я. Внедрение системы управления стоимостью на основе адекватной модели оценки бизнеса сельскохозяйственных организаций // Международный сельскохозяйственный журнал, 2009.- №2.- С. 20-29.

338. Суровцев В.Н., Галасанова Б.С. Повышение конкурентоспособности молочного животноводства на основе интенсификации кормопроизводства // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2008.- №4.- С. 22-24.

339. Суровцев В., Никулина Ю. Экономическая оценка концентрации поголовья коров на мегафермах // АПК: экономика, управление, 2011.- №2.- С. 41-46.

340. Суровцев В.Н., Тюренкова Е.Н., Лоскутов Н.А. Методические подходы к обоснованию цены на молоко // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2008.- №6.- С. 23-26.

341. Сутыгина А.И. Управление региональным агрокомплексом в конкурентной среде.- Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2003.- 241с.

342. Сутягина Л., Севастьянов А. Применение расчета сумм покрытия в принятии управленческих решений // Международный сельскохозяйственный журнал, 2005.- №4.- С. 21-22.
343. Терентьев С., Никитин А. Управленческий учет в сельскохозяйственных организациях // АПК: экономика, управление, 2002.- №2.- С. 26-33.
344. Терешин Е.М., Володин В.М. Принципы кластерных объединений в российской экономике // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2011.- №3.- С. 57-60
345. Теуважукова Л. Совершенствование управленческого механизма устойчивого развития сельских территорий // Международный сельскохозяйственный журнал, 2008.- №6.- С. 34-36.
346. Ткачев А. Методологические аспекты реструктуризации управления экономикой АПК в переходный период // Международный сельскохозяйственный журнал, 2003.- №3.- С. 12-15.
347. Ткач А., Ишмуратов М., Булушев Т. Развитие рынка продукции АПК в Республике Башкортостан // АПК: экономика, управление, 2007.- №9.- С. 59-60.
348. Ткач А., Угрюмова Ю. Организация закупок животноводческой продукции в хозяйствах населения // АПК: экономика, управление, 2002.- №11.- С. 33-36
349. Ткачев С. Особенности планирования регионального АПК // Международный сельскохозяйственный журнал, 2004.- №1.- С. 49-51.
350. Горопов Д. Программно-целевой подход к развитию сельских территорий // АПК: экономика, управление, 2005.- №6.- С. 20-23.
351. Тоторкулова М. Прогнозирование как метод управления риском в АПК // АПК: экономика, управление, 2007.- №11.- С. 32-33.
352. Трафимов А.Г. Теория и практика коммерческого расчета на сельскохозяйственных предприятиях.- СПб., 1999.- 23с.
353. Трафимов А., Никонов Н. Инновации в системе факторов конкурентоспособности производства молока // АПК: экономика, управление, 2007.- №11.- С. 37-40.
354. Трухачев В. Особенности управления аграрной экономикой на районном уровне // Международный сельскохозяйственный журнал, 2005.- №1.- С. 34-36.
355. Трухина Т.П. Проблемы экономических взаимоотношений в молочнопродуктовом подкомплексе (на примере Амурской области) // Экономика

сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2007.- №10.- С. 16-19.

356. Трухачев В.И. Стратегия управления агроэкологической системой региона (на примере Ставропольского края) // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2006.- №7.- С. 10-12.

357. Трясцин М.М. Стратегия развития АПК в системе устойчивого продовольственного обеспечения: региональный аспект. М.: Изд-во «АгрОпресс», 2008.- 414с.

358. Трясцин М.М. Управление устойчивостью развитием регионального рынка продовольствия.- Пермь: Изд.-полиграф. Комплекс ИП Коробченко, 2010.- 355с.

359. Тускаев Т.Р. Стратегия управления техническим потенциалом // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2002.- №3.- С. 49-52.

360. Тюренкова Е., Суровцев В. Интегрированные информационные технологии в управлении процессами интенсификации производства молока // Международный сельскохозяйственный журнал, 2009.- №1.- С. 43-46

361. Узун В.Я. Целевые программы развития АПК.- М.: Экономика, 1984.- 160с.

362. Усов В. Реализация кластерного подхода в развитии холдинговых компаний Республики Башкортостан // Международный сельскохозяйственный журнал, 2010.- №1.- С. 25-27.

363. Уткин Э.А. Антикризисное управление.- М.: Асоц. автор. и издат. «Тандем»; Издат. ЭКМОС,1997.- 400с.

364. Ушаков А. и др. Разработка прогнозов социально-экономического развития регионов с использованием комплексной имитационной модели // Российский экономический журнал, 2000.- №2.- С. 72-78.

365. Ушачев И., Арашуков В. Организационно-экономический механизм развития агрохолдингов // АПК: экономика, управление, 2007.- №5.- С. 9-14.

366. Ушачев И. Внутрихозяйственные экономические отношения в сельскохозяйственных предприятиях // АПК: экономика, управление, 2004.- №5.- С. 3-12.

367. Ушачев И.Г. Научное обеспечение государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2008.- №7.- С. 1-8.

368. Ушачев И. Основные направления аграрной политики Российской Федерации // АПК: экономика, управление, 2005.- №6.- С. 3-12.
369. Ушачев И. Состояние и перспективы развития корпоративных форм управления в АПК // АПК: экономика, управление, 2002.- №10.- С. 21-31.
370. Ушачев И. Формирование системы управления инновационной деятельностью в АПК // АПК: экономика, управление, 2005.- №3.- С. 42-49.
371. Филиппова Е.Н., Ваниев А.Л., Мозжухин С.В. Различные аспекты организации переработки молока в современных условиях // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2006.- №12.- С. 17-18.
372. Формирование устойчивого агропродовольственного рынка в Российской Федерации: статистические исследования / В.П. Ковалевский, Е.В. Шеврина, А.В. Афанасьева, В.Н. Афанасьев; под ред. проф. В.Н. Афанасьева.- М.: Финансы и статистика, 2008.- 208с.
373. Фролов В.И. Экономический механизм межхозяйственных связей в АПК.- М.: Агропромиздат, 1989.- 144с.
374. Хачев М., Коков Н., Теммеева С., Кокова С. Перспективные технологии в управлении экономикой региона // Международный сельскохозяйственный журнал, 2007.- №4.- С. 19-21.
375. Хицков И., Макин Г., Тихомирова В. Концепция основ управления агропромышленным производством на федеральном и региональном уровнях // АПК: экономика, управление, 2001.- №6.- С. 29-34.
376. Хицков И. Стратегия развития сельскохозяйственных организаций, 2005.- №10.- С. 40-48.
377. Хлыстун В.Н. Государственное регулирование агропродовольственного рынка // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2004.- №6.- С. 14-17.
378. Хозяйственный механизм АПК / По ред. В.А. Тихонова.- М.: «Экономика», 1984.- 288с.
379. Хорохордин Н., Хорохордин И. Бюджетная модель внутреннего управления предприятий АПК // Международный сельскохозяйственный журнал, 2007.- №5.- С. 29-30.
380. Хосиев Б. Экономический контроль как функция управления сельхозпроизводством // АПК: экономика, управление, 2008.- №10.- С. 31-33.
381. Хрипливый Ф, Булатецкий Г. Рейтинговая оценка деятельности сельхозпредприятий // АПК: экономика, управление, 2004.- №5.- С. 27-30.

382. Хухрин А.С., Примаков А.А. и др. Формирование системы аграрных кластеров России // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2010.- №9.- С. 34-39.

383. Хухрин А.С., Примаков А.А., Пехутова Е.А. Агропромышленные кластеры: российская модель // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2008.- №7.- С. 30-34.

384. Хухрин А.С. Формирование молочного кластера Самарской области: отраслевой или системно-синергетический подход? // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2010.- №10.- С. 35-38.

385. Цапулина Ф.Х. Региональная организация маркетинга в кооперативных формированиях // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2004.- №8.- С. 48-49.

386. Цыдыпова Э.Б. Состояние молочного подкомплекса АПК России // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2009.- №9.- С. 39-42.

387. Чарочкина Е.Ю. Ассортиментная политика как условие повышения эффективности предприятий молочной промышленности // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2007.- №5.- С. 42-44.

388. Чердынцев В.П. Перспективы развития молочнопродуктового подкомплекса Пермского края // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2008.- №1.- С. 59-61.

389. Чернышева К.В. Информационное обеспечение управления в молочном скотоводстве // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2007.- №4.- С. 31-33.

390. Шогенов Б.А., Шогенов А.М. Управление конкурентоспособностью агропромышленного производства // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2005.- №5.- С. 23-25.

391. Шолух М. Организация маркетинговой деятельности на молокоперерабатывающем предприятии // Международный сельскохозяйственный журнал, 2008.- №4.- С. 46-47.

392. Экономическая энциклопедия регионов России. Республика Башкортостан / Глав. редколл.: Ф.И. Шахмалов (гл. ред) и др.; редкол. тома Р.В. Фаттахов и др., преисл. М.Г. Рахимова.- НПО «Экономика»; Инт соц.-экон. иссл. Уфимского науч. центр. РАН.- М.: ЗАО «Издат. Экономика», 2004.- 639с.

393. Яковлева Е., Разгоняева В. Механизм управления развитием кластеров в АПК на региональном уровне // АПК: экономика, управление, 2010.- №8.- С. 21-26.

Типовая структура и содержание бизнес-плана

I. Введение - резюме**II. Описание продукта или услуг**

1. Какие потребности призван удовлетворить ваш продукт или услуга?
2. Что особенного в нем и почему потребители будут отличать его от товаров (услуг) ваших конкурентов и дадут предпочтение?
3. Какими патентами или авторскими свидетельствами защищены особенности вашего продукта или технологии?
4. Фотография или рисунок вашего товара.
5. Примерная оценка стоимости товара, затрат на производство, величина прибыли.
6. Характеристика основных качеств товара, преимущества его дизайна, особенности упаковки, организация сервиса товара.

III. Оценка рынка сбыта

1. Определение типа данных, которые вам нужны:
2. Поиск данных.
3. Анализ данных.
4. Реализация мероприятий.

IV. Конкуренция

1. Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров (услуг)?
2. Как обстоят их дела: с объемом продаж, с доходами, с внедрением новых моделей, с сервисом, много ли внимания и средств они уделяют рекламе своих товаров (услуг)?
3. Что собой представляет их продукция: основные характеристики, уровень качества, дизайн и упаковка, мнение покупателей?
4. Каков уровень цен на продукцию конкурентов? Какова, хотя бы в общих чертах, их политика ценообразования?

V. Стратегия маркетинга

1. Основные элементы плана маркетинга:
 - схема распространения товара;
 - ценообразование;
 - реклама;
 - методы стимулирования продаж (оказания услуг);
 - организация послепродажного обслуживания (для технических товаров);
 - формирование общественного мнения о вашей фирме и товарах.

2. Как вы будете продавать свой товар?
3. Как вы будете определять цены на свой товар, и какой будет уровень рентабельности на вложенные средства?
4. Как будете организовывать рекламу и сколько примерно средств собираетесь на это выделить?
5. Как будете добиваться постоянного роста объемов продаж?
6. Как будете организовывать службу сервиса, и сколько вам на это потребуется средств?
7. Как будете добиваться хорошей репутации своих товаров и своей фирмы в глазах общественности («паблик рилейшенз»)?
8. Оценка патентной чистоты товара (для экспорта).

VI. План производства

1. Где будет изготавливаться товар – на действующем или создаваемом предприятии?
2. Какие для этого потребуются производственные мощности, и как они будут изменяться год от года?
3. Где и у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие? Какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?
4. Предполагается ли производственная кооперация и с кем?
5. Возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов производства и ресурсов?
6. Какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести? Возможны ли при этом проблемы, и какого рода?
7. Схема производственных потоков на предприятии.
8. Контроль качества.
9. Оценка возможных издержек производства и ее динамика на перспективу

VII. Организационный план

1. С кем вы собираетесь организовать свое дело?
2. Как вы планируете наладить их работу?
3. Квалификационные требования: <ul style="list-style-type: none"> - какие именно специалисты (профиль, образование, опыт) вам понадобятся? - с какой заработной платой? - как собираетесь заполнить этих специалистов (на постоянную работу, совместителей)?

4. Дайте о своих работниках краткие биографические справки: квалификация, опыт работы, полезность для предприятия.

5. Организационная схема вашего предприятия:
- кто и чем будет заниматься?
- как службы будут друг с другом взаимодействовать?
- как их деятельность намечается координировать и контролировать?

6. Как будет оплачиваться труд руководящего персонала и проводится его стимулирование?

VIII. Юридический план

1. Указать форму собственности и правовой статус предприятия: государственная собственность, частная собственность, совместное предприятие, акционерное общество, иная форма.

IX. Оценка рисков и страхование

1. Предугадайте все виды рисков, с которыми можно столкнуться: пожар, землетрясение, забастовки, изменение налоговой системы, колебания валютных курсов и т.д.

2. Предугадайте источники этих рисков и момент их возникновения.

3. Ориентировочно оцените то, какие риски для вас наиболее вероятны и во что они (в случае их реализации) могут вам обойтись.

4. Как уменьшить риски и потери?
- организационные меры профилактики рисков;
- программа страхования рисков;
- какие виды полисов и на какие суммы планируется приобрести?

X. Финансовый план, состоящий из документов:

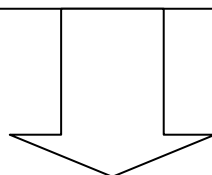
1. Прогноз объемов реализации

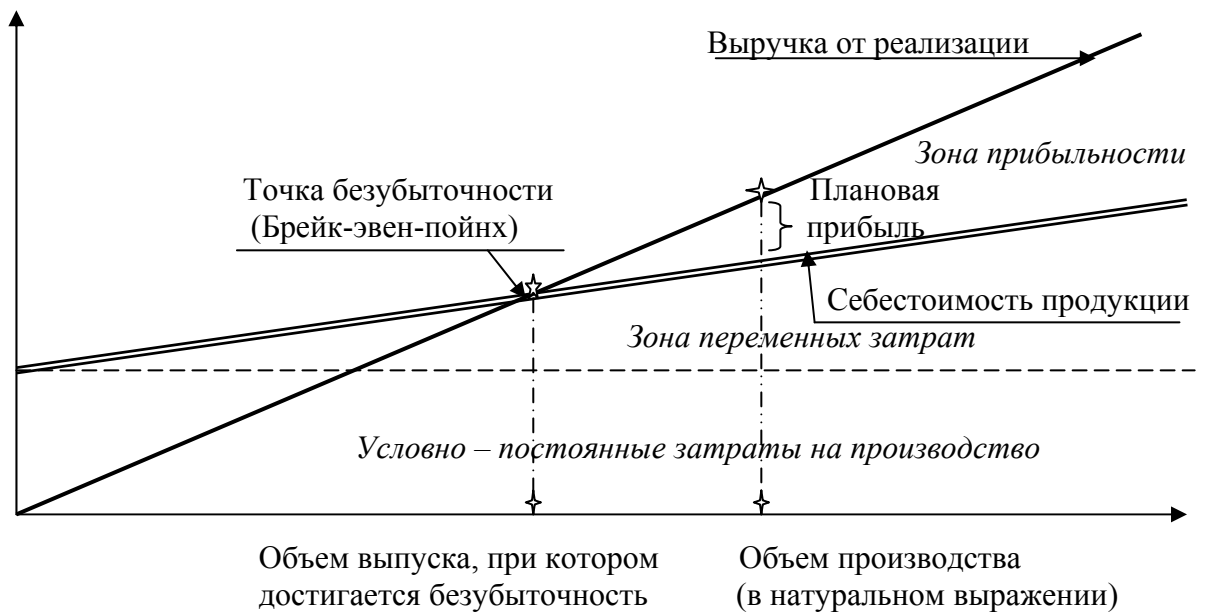
2. Баланс денежных расходов и поступлений

3. Расчеты доходов и затрат (помесячно, поквартально, раз в год):
- доходы от продаж товаров (услуг);
- издержки производства товаров;
- суммарная прибыль от продаж;
- общепроизводственные расходы (по видам);
- чистая прибыль.

4. Сводный баланс активов и пассивов предприятия.

5. График достижения безубыточности:





XI. Стратегия финансирования

1. Сколько нужно средств для реализации данного проекта?
2. Откуда намечается получить эти средства, и в какой форме?
3. Когда можно ожидать полного возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода на них?

XII. Приложения