



*В. Б. СОКОЛОВ*

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫМИ РЕСУРСАМИ РЕГИОНА**

*Ключевые слова:* «Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации», стратегическое управление продовольственными ресурсами, агропромышленный комплекс, продовольственная безопасность, «Агро-300»

*Key words:* «Doctrine of Food Supply Security of the Russian Federation», food resources strategic management, agri-industrial complex, food security, «Agro-300»

Радикальная перестройка системы управления экономикой, формирование рыночных отношений, непродуманная реорганизация сельскохозяйственных предприятий поставили аграрный сектор регионов страны в тяжелое экономическое положение. Потеря управляемости народным хозяйством особенно негативно сказалась на агропромышленном комплексе как наиболее сложной системе, функционирование которой происходит под влиянием закономерностей экономического, социального и биологического характера. В значительной степени такое положение связано с отсутствием или недостаточным обоснованием стратегии развития, несоответствием управляющей и управляемой подсистем.

Экономический кризис предприятий АПК обусловлен макроэкономической ситуацией и комплексом факторов, связанных с неприспособленностью производственно-финансовой деятельности большинства хозяйствующих субъектов к рыночным отношениям. Несовместимость механизма экономических связей партнеров по АПК, низкий технологический уровень производства и переработки продукции, ее

СОКОЛОВ Владислав Борисович, аспирант кафедры информационных систем в экономике и управлении Мордовского государственного университета.

неконкурентоспособность, недостаточное количество готовых продуктов питания в структуре товарной продукции и ряд других негативных обстоятельств и тенденций привели к снижению уровня продовольственной независимости страны.

В последние годы проблемам стабилизации и восстановления экономического роста в аграрном секторе, обеспечению продовольственной безопасности страны уделяется большое внимание. Так, 30 января 2010 г. Указом Президента РФ № 120 была утверждена «Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации», которая представляет собой совокупность официальных взглядов на цели, задачи, основные направления государственной политики по обеспечению продовольственной безопасности страны. В ней развиваются положения Государственной стратегии экономической безопасности РФ, одобренной Указом Президента РФ от 29 апреля 1996 г. № 608, а также Концепции национальной безопасности РФ, утвержденной Указом Президента РФ от 17 декабря 1994 № 1300 (в редакции Указа Президента РФ от 10 января 2000 г. № 24); учтены положения Морской доктрины РФ на период до 2020 г., утвержденной Президентом РФ 27 июля 2001 г. Доктрина является основой для разработки нормативных правовых актов в сфере обеспечения продовольственной безопасности РФ, развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов.

Продовольственная безопасность — составная часть национальной безопасности страны и сохранения ее государственности и суверенитета; важнейшая составляющая демографической политики и системы жизнеобеспечения; необходимое условие для обеспечения здоровья, физической активности, долголетия и высокого качества жизни населения страны. Стратегической целью продовольственной безопасности РФ является обеспечение населения страны безопасной и качественной сельскохозяйственной и рыбной продукцией, сырьем и продовольствием. Гарантией ее достижения служат стабильность внутреннего производства, наличие необходимых резервов и запасов.

Основными задачами обеспечения продовольственной безопасности РФ вне зависимости от изменений внешних и внутренних условий являются достижение и поддержание физической и экономической доступности для каждого гражданина страны безопасных и качественных пищевых

продуктов в объемах и ассортименте в соответствии с установленными рациональными нормами потребления, необходимыми для активного и здорового образа жизни; устойчивое развитие отечественного производства основных видов продовольствия, достаточное для обеспечения продовольственной независимости страны; обеспечение безопасности и качества потребляемых пищевых продуктов; предотвращение внутренних и внешних угроз продовольственной безопасности, минимизация их негативных последствий за счет постоянной готовности системы обеспечения граждан пищевыми продуктами при стихийных бедствиях и других чрезвычайных ситуациях и формирования стратегических запасов качественных и безопасных пищевых продуктов<sup>1</sup>.

В связи с вышеизложенным мы считаем, что необходима разработка эффективной системы продовольственного обеспечения, в частности, системы стратегического управления продовольственными ресурсами, региональной продовольственной стратегии. В системе формирования и использования продовольственных ресурсов особое место занимают вопросы продовольственной безопасности. Продовольственную безопасность страны характеризует ряд стратегических показателей: уровень и качество питания населения, физическая и экономическая доступность продовольствия, уровень производственного потенциала системы продовольственного обеспечения, независимость продовольственного обеспечения региона от импорта, устойчивость системы продовольственного обеспечения региона, размеры оперативных и стратегических продовольственных ресурсов.

В формировании основных продовольственных ресурсов Республики Мордовия доминирует собственное производство. Сельскохозяйственное производство выступает главным производителем продуктов питания в регионе. Общие ресурсы зерна в республике в 2009 г. увеличились по сравнению с 2008 г. на 24,6 % и составили 2 254,5 тыс. т.<sup>2</sup>

В 2009 г. по сравнению с 2008 г. при увеличении расхода зерна на семена снизилась доля расхода зерна на переработку на 6,6 %, доля кывеза и потерь в структуре использования зерновых ресурсов увеличилась на 5,9 % и снизилась на 1,7 % соответственно. Общие ресурсы продуктов животноводства в 2009 г. по сравнению с 2008 г. изменились в большую сторону: по яйцам — на 16,9 %, молоку — на 3,3 %, мясу — на 0,6 %.

Ресурсы продуктов животноводства в 2009 г. и их использование характеризуются данными, приведенными в таблице.

Таблица  
Ресурсы продуктов животноводства и их использование в 2009 г., тыс. т

| Показатель                     | Мясо и мясные продукты |                | Молоко и молочные продукты |                | Яйца, млн шт. |                |
|--------------------------------|------------------------|----------------|----------------------------|----------------|---------------|----------------|
|                                | всего                  | в % к ресурсам | всего                      | в % к ресурсам | всего         | в % к ресурсам |
| Ресурсы                        | 110,1                  | 100,0          | 476,3                      | 100,0          | 952,7         | 100,0          |
| В том числе:                   |                        |                |                            |                |               |                |
| — запасы на начало года        | 6,4                    | 5,8            | 21,4                       | 4,5            | 10            | 1              |
| — текущее поступление          | 103,7                  | 94,2           | 454,9                      | 95,5           | 942,7         | 99,0           |
| В том числе за счет:           |                        |                |                            |                |               |                |
| — производства                 | 75,4                   | 68,5           | 440,4                      | 92,5           | 942,2         | 99             |
| — ввоза                        | 28,3                   | 25,7           | 14,5                       | 3,0            | 0,5           | 0,0            |
| Использовано на:               |                        |                |                            |                |               |                |
| — личное потребление           | 56,4                   | 51,3           | 241,6                      | 50,8           | 244,6         | 25,8           |
| — производственное потребление | 0,1                    | 0,0            | 48,5                       | 10,2           | 74,7          | 7,8            |
| Вывоз                          | 45,3                   | 41,1           | 171,6                      | 36,0           | 616,7         | 64,7           |
| Потери                         | 0,0                    | 0,0            | 0,1                        | 0,0            | 1,0           | 0,1            |
| Запасы на конец года           | 8,3                    | 7,5            | 14,5                       | 3,0            | 15,7          | 1,6            |

Посевные площади сельскохозяйственных культур в хозяйствах всех категорий республики в 2009 г. составили 749,0 тыс. га, что составляет 76,1 % от размера посевных площадей 1995 г. По сравнению с 2008 г. они увеличились на 32,1 тыс. га, или на 4,5 %. Валовой сбор зерна (в весе после доработки) в республике 2009 г. составил 1 308,4 тыс. т, что на 12,0 % больше, чем в 2008 г. Увеличение урожая в 2009 г. связано с благоприятными погодными условиями и повышением урожайности на 0,8 %. Производство сахарной свеклы (одной из основных технических культур) также увеличилось на 14,6 %, картофеля и овощей — на 11,8 и 3,4 % соответственно. Их урожайность составила 384,5, 141,4 и 130,0 ц/га соответственно.

Основными производителями зерна и технических культур остаются сельскохозяйственные предприятия. Их доля в производстве зерна и сахарной свеклы (фабричной) в 2009 г. составила 89,2 и 98,4 % соответственно. Производство

картофеля сосредоточено в основном в хозяйствах населения, на долю которых в 2009 г. пришлось 92,7 % общего объема производства этой культуры (в 2008 г. — 95,1 %). Наибольшая часть овощей (73,2 %) была также произведена населением (в 2008 г. — 72,3 %).

Поголовье крупного рогатого скота (КРС) в хозяйствах всех категорий на 1 января 2010 г. составило 295,4 тыс. голов, в том числе коров — 102,0 тыс. голов. Свиной было 294,2 тыс. голов, овец и коз — 41,1 тыс. голов. По сравнению с 2008 г. поголовье КРС увеличилось на 0,2 %. Поголовье коров сократилось на 0,7 %, а свиной, овец и коз увеличилось на 7,2 и 4,6 % соответственно. По сравнению с 1995 г. сокращение поголовья КРС составило 36,2 %, овец и коз — 70,0 %. Поголовье свиной увеличилось на 50,2 %. В хозяйствах населения в 2009 г. по сравнению с 2008 г. отмечалось снижение численности КРС на 0,3 %, в том числе коров — на 3,8 %. Поголовье свиной и овец увеличилось на 1,9 и 5,5 % соответственно.

В 2009 г. падеж КРС, свиной, овец и коз в сельскохозяйственных организациях составил 2,3, 10,0, 5,9 % соответственно к обороту стада (в 2008 г. падеж КРС составил 2,7 %, свиной — 10,8 %, овец — 4,7 %). Приплод поросят в сельскохозяйственных организациях (в расчете на 100 голов маточного поголовья) увеличился по сравнению с 2008 г. на 19,2 % и составил 2 345 поросят, телят — на 3,9 % (80 голов). Приплод ягнят снизился на 11,6 % и составил 76 голов. В 2009 г. производство молока увеличилось на 2,1 % по сравнению с уровнем 2008 г., скота и птицы — на 5,9 %, яиц — на 17,5 %.

Важным условием стабилизации продовольственного рынка и улучшения обеспечения населения продуктами питания является преимущественное развитие свиноводства и птицеводства. В структуре производства мяса в 2009 г. по сравнению с 2005 г. произошло увеличение удельного веса свиной и мяса птицы на 5,7 и 5,8 % соответственно. В хозяйствах населения в 2009 г. производство свиной составляло 47,5 % производимых объемов, в сельскохозяйственных предприятиях — 51,5 %, в КФХ — 1,9 %. В сельскохозяйственных организациях в 2009 г. увеличилось производство мяса (скот и птица на убой), молока и яиц на 15,8, 8,4 и 20,8 % соответственно. На долю сельскохозяйственных предприятий

в общем объеме производства продукции животноводства в 2009 г. приходилось 63,3 % мяса, 58,5 % молока, 87,7 % яиц. Надои молока на 1 корову в сельскохозяйственных предприятиях увеличились на 9,9 % по сравнению с 2008 г., составив 4 260 кг. Яйценоскость кур-несушек осталась на уровне 2008 г. и составила 311 яиц в год.

В системе стратегического управления формирования и использования продовольственных ресурсов региона важное значение имеет конкурентоспособность сельскохозяйственных предприятий. Вопросы повышения конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции становятся актуальными в связи с развитием процесса вступления России во Всемирную торговую организацию (ВТО). При этом необходимо исходить из того, что России предстоит восстанавливать объем агропромышленного производства, форсировать его развитие для преодоления многолетнего отставания материально-технической базы АПК от других стран. В связи с этим уровень государственной поддержки АПК должен быть не ниже, чем в странах, находящихся с Россией в идентичных природных условиях, что также необходимо учитывать при осуществлении стратегического управления.

Ориентация в стратегическом развитии рыночной экономики на упрощенные монетаристские модели в течение последних десяти лет не только не сформировала на макроуровне необходимые предпосылки для преодоления затянувшегося кризиса реального сектора экономики, но и ограничила возможности экономического роста и развития основного первичного хозяйствующего звена — предприятия. На уровне предприятий накопилось множество проблем, препятствующих их эффективной работе в рыночных условиях: неэффективность системы управления предприятием, обусловленная отсутствием стратегии в деятельности предприятия и ориентацией на краткосрочные результаты в ущерб долгосрочным; недостаточное знание конъюнктуры рынка; низкий уровень квалификации руководителей и специалистов, снижение трудовой мотивации работников, падение престижа рабочих профессий; низкий уровень ответственности руководителей перед учредителями за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества, а также финансово-хозяйственные результаты деятельности предприятий (несмотря на наличие в законо-

дательных актах ряда положений, позволяющих акционерам контролировать деятельность исполнительных органов, действенный механизм разграничения функций, полномочий и ответственности между учредителями и управляющими еще не отлажен; неэффективность финансового менеджмента и управления издержками производства); высокие расходы предприятий на содержание объектов социально-культурного назначения и жилищно-коммунального хозяйства.

Сельскохозяйственным предприятиям, как и другим коммерческим организациям России, все сложнее становится осуществлять стратегическую деятельность в связи с постоянной конкурентной борьбой. Активно развивающаяся жесткая конкуренция заставляет руководителей предприятий концентрировать внимание на сложнейших и практически незнакомых аспектах осуществления стратегического управления. В этих условиях исключительно важным становится управление, которое обеспечило бы надежную адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. Опыт стратегического управления в аграрных предприятиях весьма беден и очень мало освещен в печати. Однако он есть. И в тех предприятиях, где стратегическому управлению уделяли в начале периода радикальных экономических реформ должное внимание, наблюдаются определенные успехи в производстве. Всероссийский институт аграрных проблем и информатики РАСХН и РосАгроФонд определили рейтинги коллективных сельскохозяйственных организаций России. Они выявили 300 наиболее крупных и эффективных хозяйств, которые позже объединились в клуб «Агро-300»<sup>3</sup>.

Авторы рейтингов уверены, что сельское хозяйство России, несмотря на трудности развития и неравные с другими отраслями экономики условия получения рыночных доходов, является эффективной, выгодной сферой приложения капитала и при разумном квалифицированном подходе к организации бизнеса может приносить немалую прибыль.

Всего составляется одиннадцать рейтингов: десять отраслевых (по сто лучших производителей той или иной продукции — зерна, подсолнечника, сахарной свеклы, картофеля, овощей открытого грунта, молока, говядины, свинины, яиц и мяса птицы) и один — главный, общеэкономический, в который входят 300 лучших хозяйств России без учета специализации, так называемый «клуб „Агро-300“». В обще-

экономическом и десяти отраслевых клубах (без повторного счета) состоят 839 сельскохозяйственных организаций. Они находятся в 64 субъектах РФ. Наибольшее количество хозяйств в рейтингах из Краснодарского (83) и Ставропольского краев (51), а также Ростовской (53), Московской (48), Белгородской (38), Ленинградской (36) и Волгоградской (30) областей. Более 20 хозяйств в рейтинги включено из Новосибирской и Воронежской областей, Республики Татарстан.

Главные факторы успеха членов клуба — стратегическая ориентация руководителя, высокая предпринимательская активность руководителя и специалистов, соблюдение трудовой и технологической дисциплины, интеграция производства, переработки и реализации продукции, что позволило приспособиться к рынку, сохранить трудовые коллективы.

Стратегическое поведение организаций в условиях кризиса возможно признать адаптивным, так как все группы мер сводятся к поддержанию в стабильном состоянии параметров эффективности функционирования (отдачи ресурсов), что достигалось сокращением объемов ресурсов и поиском мер по повышению эффективности их использования. Для того чтобы выжить в конкурентной среде, предприятию следует обладать определенными навыками, которые дадут ему возможность обойти конкурентов, получить преимущество по сравнению с ними и при продолжительной работе достичь лучших результатов, чем они. В связи с этим во время резких изменений в экономике и политике выживание и успех предприятий больше, чем когда-либо, зависят от адекватности и своевременности принимаемых решений. В первую очередь это относится к стратегическому управлению, которое требует особого внимания руководства как на стадии анализа и принятия решения, так и на стадии его реализации и контроля.

При подготовке стратегии заранее допускается возможность ее корректировки. Плановый процесс осуществляется снизу вверх, в результате чего удается добиться проявления предпринимательского стиля поведения персонала. На первом месте находится практический эксперимент, испытание нового. Перед управляющими ставится задача активного поиска новых коммерческих и технических возможностей, формирования среды, а не приспособления к ней. Стратегическое управление становится искусством:

в условиях неопределенности менеджеры восполняют недостаток информации для принятия стратегических решений логическими предположениями и интуитивными суждениями. Целеполагание в рамках нового подхода приобретает форму «видения», планирование отодвигается на второй план. «Видение» выступает инструментом объединения интересов различных подразделений и уровней управления. Сокращается формальная плановая работа на верхних уровнях управления, что позволяет уменьшить документооборот предприятия, сократить объем методических рекомендаций по стратегическому планированию, сконцентрировать полномочия по разработке планов на уровне операционных подразделений и совместить функции подготовки и управления реализацией планов.

Возможность использования структурных форм организации системы стратегического управления на предприятиях России определяется организационными структурами и ресурсными особенностями отечественных предприятий. Функциональное построение российских организаций обуславливает более высокую эффективность использования централизованной модели и модели стратегических хозяйственных центров.

#### ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> См.: Указ Президента РФ «Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации» (утвержден 30 января 2010 г. № 120).

<sup>2</sup> См. здесь и далее: Продовольственный рынок Республики Мордовия. 2010: стат. сб. / Мордовиястат. Саранск, 2010. 68 с.

<sup>3</sup> См.: Рейтинги наиболее крупных и эффективных производителей сельскохозяйственной продукции в России. М.: РосАгроФонд, 2008. 44 с.

Поступила 15.06.11.