

На правах рукописи

Анохин Дмитрий Станиславович

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
В СИСТЕМЕ ОТРАСЛЕВОГО
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

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

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ставрополь – 2010

Работа выполнена в ФГОУ ВПО
«Ставропольский государственный аграрный университет»

- Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор
Банникова Наталья Владимировна
- Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор
Бинатов Юрий Григорьевич
кандидат экономических наук, доцент
Понедельников Владимир Владимирович
- Ведущая организация:** **ФГОУ ВПО «Донской государственный аграрный университет»**

Защита состоится «24» ноября 2010 г. в ____⁰⁰ часов на заседании диссертационного совета Д 220.062.04 при ФГОУ ВПО «Ставропольский государственный аграрный университет» по адресу: 355017, г. Ставрополь, пер. Зоотехнический, 12, ауд. 3.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГОУ ВПО «Ставропольский государственный аграрный университет», с авторефератом – на сайте университета: <http://www.stgau.ru>.

Автореферат разослан «_____» _____ 2010 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

М. Ю. Казаков

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Проблемам разработки стратегии развития предприятий, отраслей и территориальных образований посвящено большое число исследований, что связано с ценностью стратегического планирования как инструмента управления развитием хозяйствующего субъекта в условиях изменчивости и неопределенности внешней среды.

Серьезные проблемы, с которыми постоянно сталкивается сельскохозяйственное производство, а также его специфические особенности усиливают отставание предприятий аграрной сферы в области применения современных инструментов менеджмента. Стратегическое планирование пока еще не вошло в практику большинства субъектов агробизнеса. Однако без разработки научно обоснованной стратегии развития отрасли на всех уровнях управления невозможно преодолеть кризисные явления и заложить основу для опережающего развития аграрного сектора экономики.

Поэтому проблема освоения методов и инструментов стратегического планирования, позволяющих наряду с общими закономерностями в полной мере учесть специфику российского сельскохозяйственного производства, придание стратегическому процессу в отрасли системного характера приобретает в настоящее время все большую актуальность. Недостаточная разработанность этих вопросов обусловили выбор темы, постановку цели и задач диссертационного исследования, определили его содержание и структуру.

Степень разработанности проблемы. Роль и место стратегического планирования в управлении предприятием были исследованы многими российскими и зарубежными учеными. Наиболее значительные достижения в данном направлении прослеживаются в трудах: И. Ансоффа, П. Друкера, Б. Карлоффа, У. Кинга, М. Портера, А. Стрикленда, А. Томпсона, Ф. Хедоури, Д. Д. Вачугова, О. С. Виханского, А. П. Градова, Г. Б. Клейнера, В. Н. Парахиной, А. Н. Петрова, Р. А. Фатхутдинова, Э. А. Уткина и других.

В последние годы появились исследования, посвященные осмыслению основных положений теории стратегического планирования применительно к отечественному сельскохозяйственному производству. К ним можно отнести работы Н. В. Банниковой, В. В. Кузнецова, А. Н. Люшкинова, А. Н. Семина, И. Ф. Хицкова и др.

Труды указанных авторов в области теории и методологии стратегического планирования являются основой для проведения дальнейших исследований в намеченном направлении. Однако отсутствие системного подхода к организации стратегического процесса на различных уровнях управления сельскохозяйственным производством, недостаточная разработанность методов обоснования стратегии развития предприятий агробизнеса вызывает необходимость совершенствования существующих и разработку новых подходов в данной области.

Соответствие темы диссертации Паспорту специальности ВАК Министерства образования и науки РФ (по экономическим наукам). Исследование выполнено в рамках специальности 08.00.05 – Экономика и управление

народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – АПК и сельское хозяйство, п. 1.2.41. «Планирование и управление агропромышленным комплексом, предприятиями и отраслями АПК» Паспорта специальностей ВАК Министерства образования и науки Российской Федерации (экономические науки).

Цель диссертационного исследования состоит в развитии теоретико-методических положений и разработке практических рекомендаций по обоснованию стратегии развития сельскохозяйственных предприятий как элемента системы стратегического планирования в аграрном секторе экономики.

Реализация этой цели обусловила постановку и решение следующих задач:

- изучить и обобщить сложившиеся представления об экономической сущности, концептуальных основах, функциях стратегического планирования в управлении сельскохозяйственным предприятием;
- определить особенности системы стратегического планирования в аграрной сфере, исследовать предлагаемые классической теорией виды стратегий и выявить их пригодность для использования на предприятиях агробизнеса;
- выявить существующие стратегические проблемы в развитии аграрного сектора региона; дать оценку формирующейся в отрасли системы стратегического планирования, определить условия и перспективы развития стратегического планирования на предприятиях агробизнеса;
- обосновать направления формирования системы отраслевого стратегического планирования;
- предложить сельскохозяйственным предприятиям алгоритмизированные подходы к выбору базовой стратегии развития;
- разработать методические рекомендации по определению стратегических направлений развития и конкретных действий с помощью бенчмаркинга.

Объектом исследования являются сельскохозяйственные предприятия, а также аграрный сектор экономики Ставропольского края в целом.

Предметом исследования выступает процесс разработки стратегии развития отдельных сельскохозяйственных предприятий.

Методологической и теоретической основой диссертации послужили фундаментальные концепции и прикладные исследования, представленные в классических трудах и современных работах зарубежных и отечественных ученых по проблемам стратегического планирования, а также их место в управлении аграрным производством.

Для решения поставленных в работе задач были использованы методы анализа, синтеза, наблюдения, обобщения, квантификации и сравнительных экономических оценок, а также контент-анализ, метод экспертных оценок, бенчмаркинг, сбалансированная система показателей.

Эмпирическую базу исследования составили нормативные документы органов государственной власти и управления федерального и регионального уровня, касающиеся развития сельского хозяйства, статистические материалы

Госкомстата РФ и Ставропольского краевого комитета по статистике, данные российских социально-экономических исследований, первичная информация о деятельности сельскохозяйственных предприятий Ставропольского края, данные поисковых исследований автора, проведенных на ряде аграрных предприятий Ставропольского края.

Научная новизна исследования состоит в развитии комплекса теоретико-методических и практических положений по совершенствованию системы стратегического планирования в аграрном секторе экономики. К числу основных научных результатов, содержащих элементы научной новизны, относятся следующие:

- обоснована необходимость формирования системы отраслевого стратегического планирования как инструмента государственного регулирования и предложена методика оценки вертикального содержательного соответствия стратегий различных уровней, основанная на сочетании контент-анализа и экспертных заключений, которая способствует приданию общей направленности развитию субъектов агропромышленного производства в достижении целей, поддерживаемых государством;
- уточнено определение базовой стратегии, а также проведена классификация наиболее известных эталонных стратегий по степени их пригодности для использования в качестве базовой и обоснование условий их применения в сельскохозяйственных предприятиях, что позволяет сконцентрировать дальнейшие теоретико-методические исследования в рамках пяти универсальных стратегических направлений;
- предложена концепция создания регионального Центра поддержки стратегического управления как катализатора формирования системы отраслевого стратегического планирования, включающая, в отличие от существующих, систематизацию направления его работы, методы решения поставленных задач, архитектуру информационно-аналитической системы, обеспечивающей связь между стратегическими процессами, протекающими на различных уровнях управления сельскохозяйственным производством;
- разработана методика выбора базовой стратегии развития сельскохозяйственного предприятия, включающая, в отличие от существующих, этапы формирования системы определения стратегических позиций хозяйства (сравнительного конкурентного профиля), состоящей из объединенных в оценочные блоки аналитических показателей и интервальных шкал и построения матрицы выбора базовой стратегии из числа рекомендуемых эталонных, что дает возможность ориентировать сельхозтоваропроизводителей в определении приоритетных направлений развития;
- сформирован алгоритм выбора стратегических действий на основе бенчмаркинга, отличительной чертой которого является квантификация количественных и качественных параметров сравнения, релевантных в контексте стратегических проблем, сгруппированных в

соответствии с системой сбалансированных показателей и взвешенных с учетом значения каждого, позволяющая определить степень различия и сходства сравниваемых предприятий, выбрать подходящего партнера по бенчмаркингу, осуществить поэтапную постановку целей и оценку планируемых стратегических действий.

Практическая значимость работы заключается в том, что содержащиеся в диссертации теоретические и методические разработки, выводы и предложения способствуют решению вопросов развития аграрного сектора региона на основе использования современных инструментов менеджмента. Учет особенностей, состояния и перспектив развития системы стратегического планирования в сельском хозяйстве, обоснование методических рекомендаций по выбору базовой стратегии и обоснованию приоритетных направлений будут способствовать приданию импульса развитию отрасли.

Результаты работы в области оценки стратегического потенциала и обоснования выбора базовой стратегии развития представляют интерес для сельскохозяйственных предприятий, что подтверждено актами о внедрении ООО СХП им. К. Маркса и Управления сельского хозяйства администрации Минераловодского муниципального района Ставропольского края.

Апробация результатов исследования. Основные теоретические положения, а также практические результаты диссертационного исследования докладывались и получили положительную оценку на научно-практических конференциях международного, всероссийского и регионального уровней в г.г. Ставрополе, Пензе в 2007–2010 гг.

Публикации. В целом по результатам проведенного исследования опубликовано 9 научных работ общим объемом 4,67 п. л., в том числе 3 – в журналах, входящих в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней кандидата и доктора наук.

Объем и структура диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка используемой литературы и приложений. Работа изложена на 160 страницах печатного текста и содержит 25 таблиц и 11 рисунков. Список используемой литературы включает 180 источников.

Во введении обоснованы актуальность и степень изученности темы исследования, сформулированы цель и основные задачи, определены предмет, объект, теоретические и методологические основы исследования, раскрыта научная новизна и практическая значимость диссертационной работы.

В первой главе «Теоретические основы стратегического планирования аграрного производства» проанализированы и обобщены сложившиеся теоретические представления об экономической сущности, содержании, концептуальных основах, функциях стратегического планирования в управлении предприятием; выявлены особенности системы стратегического планирования в аграрной сфере; охарактеризованы и классифицированы с точки зрения использования в аграрной сфере эталонные стратегии, выявлены условия их использования.

Во второй главе «Состояние и тенденции развития системы стратегического планирования в регионе» изучены состояние и тенденции развития сельскохозяйственного производства в Ставропольском крае, дана оценка отраслевой системы стратегического планирования в регионе, на основе экспертного опроса определены перспективы использования стратегического планирования в практике предприятий агробизнеса.

В третьей главе «Методические основы разработки стратегии развития сельскохозяйственного предприятия» даны предложения по формированию системы информационно-методического обеспечения стратегического планирования, разработаны методические рекомендации по выбору базовой стратегии развития аграрного производства, предложена методика выбора стратегических действий на основе бенчмаркинга.

В выводах и предложениях обобщены основные результаты диссертационного исследования, сформулированы теоретические выводы и практические рекомендации по их применению.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Стратегическое управление в широком смысле понимания этого термина представляет собой непрерывный комплексный процесс от разработки стратегии до ее реализации – сначала в конкретных планах, а затем в управленческих решениях. Такой подход дает основание рассматривать стратегическое планирование как двухступенчатый процесс, включающий определяющий этап – разработку стратегии – и конкретизирующий – формирование стратегического плана развития организации, содержащего систему критериев и обоснованных решений по достижению намеченных целей.

Проведенный в работе теоретический анализ характерных черт, присущих стратегическому планированию, позволил определить сущность разработки стратегии как процедуры установления целей развития организации с учетом необходимости сохранения соответствия ее деятельности внешним условиям и повышения конкурентоспособности при достижении поставленных целей.

Среди принципов стратегического планирования, подробно рассмотренных в диссертации, выделен принцип учета специфики объекта управления, который требует адаптации универсальных приемов разработки стратегии к особенностям различных предприятий и сфер деятельности.

Проанализированные в процессе исследования особенности аграрного бизнеса обуславливают особые требования и усложнение процесса стратегического планирования. В качестве доминирующей рассматривается специфика агропродовольственного рынка и конкурентных отношений в отрасли, которая предопределяет необходимость построения эффективной системы государственной поддержки сельского хозяйства. При этом речь идет не только о финансовой, но и об информационной и ориентирующей поддержке со стороны государства на всех уровнях управления отраслью. Ключевым инструментом этого воздействия должно стать стратегическое планирование как системообразующий элемент в управлении целенаправ-

ленным развитием субъектов хозяйствования, территориальных и отраслевых агрокомплексов.

Стратегия развития аграрного производства должна иметь вертикальное построение и включать, прежде всего, Стратегию развития АПК России, в соответствии с которой следует формировать региональные стратегии. Они, в свою очередь, должны служить ориентиром для разработки стратегий муниципальных районов и стратегии каждого сельхозтоваропроизводителя. Такой подход предполагает содержательное иерархическое соответствие стратегических документов различного уровня, для измерения которого мы предлагаем методику оценки вертикального соответствия стратегий, основанную на сочетании контент-анализа и экспертных заключений (рис. 1).



Рисунок 1 – Блок-схема методики оценки вертикального содержательного соответствия стратегий различных уровней

* $K_{ij}^{об}$ – обобщенный индекс категориального соответствия муниципальных стратегий ключевым тезисам краевой отраслевой стратегии:

$$K_{ij}^{об} = \frac{N_{ij}}{n \cdot l_i}, \quad (1)$$

где N_{ij} – зафиксированное количество случаев соответствия;
 n – количество проанализированных муниципальных стратегий;
 l_i ($i=1, 2, 3$) – количество онтологических единиц анализа:
 l_1 – по целям, l_2 – по задачам,
 l_3 – по направлениям;

$$j=1, 2, 3,$$

где j_1 – число упоминаний, j_2 – конкретизаций, j_3 – дополнительных задач;

** $K_m^{компл}$ – комплексный коэффициент соответствия муниципальной стратегии:

$$K_m^{компл} = \frac{N_{2,m}}{N_{1,m} + N_{2,m}}, \quad (2)$$

где $m=1, 2, \dots, n$;

$N_{1,m}$ – количество упоминаний;

$N_{2,m}$ – количество случаев конкретизации ключевых тезисов краевой отраслевой стратегии в m -й муниципальной стратегии.

Вопрос о видах (типах) стратегий и подходах к их выбору всегда относился к категории дискуссионных в теории стратегического планирования. Проведенный в диссертации анализ различных классификаций стратегий позволил сделать вывод о том, что предлагаемые авторами виды стратегий в большинстве случаев не привязаны к конкретному объекту планирования и не предусматривают оценку влияния на стратегию предприятия параметров, формирующих отраслевую специфику.

В работе дифференцированы категории «эталонная» и «базовая» стратегии, последняя из которых определяет общее направление развития производственно-сбытовой деятельности предприятия, а также конкретизируется как стратегия «ресурсы/возможности». В рамках базовой стратегии формируется несколько компонентов: уточняются основные элементы общего направления развития; определяются стратегические области деятельности, как будут распределяться ресурсы и какими методами будут достигаться поставленные цели. В диссертации проанализирована сущность и дана оценка возможности применения в сельском хозяйстве наиболее известных эталонных стратегий, описанных в работах по стратегическому менеджменту (табл. 1).

Дальнейшие исследования условий применения универсальных стратегий в аграрной сфере необходимо проводить с учетом конкретных характеристик регионального АПК на основе стратегического анализа его состояния и тенденций развития, выявления специфических проблем, что сделано в работе на примере Ставропольского края.

Таблица 1 – Классификация эталонных стратегий с точки зрения возможности их применения в качестве базовых для сельскохозяйственных предприятий

№ п/п	Возможность применения	Виды эталонных стратегий	Причина, условия применения
1	Использование целесобразно	Снижение издержек Диверсифицированный рост	Давление поставщиков и покупателей в совокупности с сильнейшей внутриотраслевой конкуренцией делает снижение удельных издержек жизненно важным для сельскохозяйственных предприятий Сочетание отраслей в сельском хозяйстве биологически обосновано, позволяет полнее использовать имеющиеся ресурсы, является методом самосохранения
2	Использование возможно при определенных условиях	Концентрированный рост путем интенсификации Сокращение Патентная (нишевая)	Необходимо наличие инвестиционного капитала Возможно сокращение деятельности по отдельным направлениям. Переориентация на другие продукты означает прекращение деятельности в статусе сельхозтоваропроизводителя Возможно развитие нового направления деятельности, а также небольшими фермерскими и личными подсобными хозяйствами
3	Использование ограничено	Дифференциация; коммутантная (приспособительная) Фокусирование Интегрированный рост Концентрированный рост путем развития рынка Виолентная (силовая) Эксплерентная (пионерская)	Высокая конкуренция и преобладание стандартных товаров Необходимость сочетания отраслей; узкоспециализированное производство возможно только в условиях высокого технологического уровня Недостаток капитала Ограниченный платежеспособный спрос и высокая конкуренция Несущественная роль отдельно оперирующих многочисленных продавцов; возможно только для чрезвычайно крупных аграрных корпораций К продукции сельскохозяйственного производства неприменима в полной мере концепция жизненного цикла товара

Ставропольский край относится к регионам с развитым аграрным сектором экономики. Доля продукции сельского хозяйства в валовом региональном продукте в среднем за последние семь лет составляет 32 %. При его росте (в сопоставимых ценах) за указанный период на 93 %, аналогичный показатель по аграрному сектору увеличился в 2,5 раза. Однако доля отрасли по годам колеблется от 29 до 37 %. Это свидетельствует как о неустойчивости и высокой рискованности аграрной экономики, так и о неиспользованных пока потенциальных возможностях роста.

Ставропольский край является ведущим регионом РФ по производству продовольственной пшеницы, а также по производству зерна, собирая его более, чем по 2,5 тонны в расчете на одного жителя, что более чем в 4 раза превышает средний показатель по стране. В крае производится также более 3 % российских объемов сахарной свеклы, около 7 % подсолнечника.

Животноводство развито в меньшей степени, причем основную долю в производстве занимают личные подсобные хозяйства (от 40 до 60 % по различным видам животноводческой продукции). Тем не менее продуктивность животных в сельскохозяйственных организациях растет, за последние семь лет снизился только настриг шерсти.

Для сравнительной характеристики ключевых тенденций развития сельского хозяйства Ставропольского края целесообразно сравнить некоторые показатели в среднем за трехлетний период (табл. 2).

Таблица 2 – Среднегодовые показатели развития сельского хозяйства Ставропольского края

Показатели	В среднем за		Темп роста, %
	2003–2005	2007–2009	
Всего произведено продукции в сельском хозяйстве края, млн руб., в т. ч.	39,6	74,0	187,0
растениеводства	25,2	49,7	197,1
животноводства	14,3	24,3	169,3
Численность работающих, тыс. чел.	101,9	92,4	90,7
Всего энергетических мощностей, тыс. л. с.	5446	4922	90,4
Уровень рентабельности от реализации продукции сельского хозяйства, %	19,9	37,9	–
Доля зерновых в общей посевной площади, %	85,1	87,2	–
Доля озимой пшеницы в общей посевной площади, %	62,5	66,2	–

Несмотря на тенденцию роста объемов производства и улучшения финансовых показателей сельскохозяйственных организаций в этом секторе аграрной экономики, происходит постепенное синхронное сокращение размеров производства в части использования трудовых и технических ресурсов. Эта

ситуация во многом объясняется изменениями в структуре сельского хозяйства Ставропольского края, где земельные угодья большей частью используются для производства зерна, что, с одной стороны, дает возможность улучшать экономические показатели, а с другой стороны, – ведет к дальнейшему повышению рисков хозяйственной деятельности, повышению социальной напряженности, снижению почвенного плодородия.

С учетом перечисленных, а также и других проблем в Стратегии развития АПК Ставропольского края до 2020 г., разработанной при участии ученых Ставропольского государственного аграрного университета, определены приоритетные цели, к основным из которых относятся: переход к биологизированному земледелию, достижение соответствующей природно-климатическим условиям края структуры аграрного производства (соотношения между растениеводством и животноводством как 60:40), развитие плодо- и овощеводства, освоение ресурсосберегающих технологий.

Постановка указанных целей должна также коррелировать со Стратегией развития АПК РФ, которая, к сожалению, до настоящего времени не разработана. При отсутствии отраслевой стратегии на федеральном уровне, мы проанализировали степень соответствия Стратегии развития АПК Ставропольского края положениям Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ, принятой в 2008 г. в соответствии с предложенной нами методикой. Анализ показал, что степень соответствия сравниваемых документов достаточно высока – 28 баллов из 42 возможных.

Обозначенные в Стратегии развития АПК Ставропольского края цели и принципы должны получить соответствующее продолжение, конкретизацию и в документах, определяющих стратегическое развитие сельских административных районов. Оценка выраженной содержательной направленности, смыслового соответствия и развития рассматриваемых документов, согласно методике, позволила сделать следующие выводы.

1. Из рассматриваемых первоначально 16 стратегий развития муниципальных образований были исключены 2 из-за практически полной текстовой идентичности краевой отраслевой стратегии.

2. Обобщенные индексы категориального соответствия муниципальных стратегий ключевым тезисам краевой отраслевой стратегии составили: по целям – 0,29, по задачам – 0,16, по направлениям – 0,1. Снижение индекса по мере уменьшения абстрагирования оправдано, если одновременно растет индекс конкретизации основных положений стратегического документа более высокого уровня, или же появляются дополнительные задачи. Однако величина индексов конкретизации была равна 0,06; 0,14; 0,08, а индекса дополнительных задач – 0,15.

3. О достаточно формальном подходе к разработке стратегических документов на уровне муниципальных районов свидетельствует также потеря ряда концептуальных положений, заявленных в краевой стратегии. Например, по ключевой цели – сохранение почвенного плодородия – индекс соответствия составил 0,14, а индекс конкретизации – всего 0,08.

4. На первом месте со значением 0,8 комплексного коэффициента (конкретизация – общее соответствие) оказалась стратегия развития АПК Благодарненского района, а у трех районов коэффициент имел нулевое значение, т. к. обозначенные в краевой Стратегии цели и задачи ни разу не были конкретизированы с учетом потребностей предприятий района.

Для того чтобы выяснить отношение специалистов сельскохозяйственных предприятий к стратегическому планированию, нами был проведен экспертный опрос специалистов 15 хозяйств Минераловодского района.

Несмотря на отмеченную респондентами нестабильность рыночной ситуации, существует понимание необходимости четко обозначенных перспектив развития. При ответе на вопрос: «Как Вы относитесь к такой форме, как стратегическое планирование?» 57,1 % экспертов отметили, что стратегический план нужен каждому хозяйству. Только один из опрошенных полагает, что разработка стратегии не дает ничего, кроме потерь времени.

При ответе на вопрос о том, кто должен заниматься разработкой стратегии развития хозяйства, эксперты особо отметили роль руководителя предприятия (78,6 %), а также значение помощи сторонних консультантов (57,1 %). Специалисты хозяйств вполне объективно оценивают свой невысокий уровень подготовки в данной области, поэтому респонденты указали на важность обучения на семинарах (42,9 %), консультаций специалистов (32,7 %), обеспечения методиками, литературой (21,4 %).

Просьба оценить стратегические документы краевого и районного уровня показала, что полезными для хозяйств их считают только каждый третий (краевую) и каждый пятый (районную).

На предложение самим попытаться кратко описать, как могла бы быть сформулирована стратегия развития хозяйства, откликнулись 35,7 % опрошенных. В наибольшей степени специалистов Минераловодского района беспокоят проблемы, связанные с человеческими ресурсами, причем как в области трудовой деятельности, так и в сфере социального развития коллектива (рис. 2).



Рисунок 2 – Предлагаемые экспертами стратегические направления развития хозяйств, в % от количества сформулированных стратегий

В области управления трудовым потенциалом эксперты обращают внимание на необходимость повышения оплаты труда и ответственности за конечные результаты, оптимизацию кадрового состава, повышение квалификации и подготовку молодых кадров. Большое внимание респонденты уделили вопросам рациональной специализации производства. А вот жизненно важная для агробизнеса проблема экономного расходования ресурсов не была упомянута. Таким образом, у специалистов хозяйств не всегда есть возможности и навыки для проведения квалифицированного стратегического анализа, выбора приоритетов. В этой связи в работе обоснована необходимость создания регионального Центра поддержки стратегического управления в системе отраслевого стратегического планирования, предложены варианты его организации, аргументированы направления работы (табл. 3) и рассмотрены некоторые методики (модифицированная матрица выбора стратегических зон, «карта отрасли», «сетка влияния», методика ключевых компетенций), а также разработана структура информационно-аналитической системы, выполняющей функцию платформы для формирования Центра (рис. 3).

Таблица 3 – Направления работы регионального Центра поддержки стратегического управления

Решаемые задачи	Рекомендуемые методы
Анализ состояния и тенденций развития сельскохозяйственного производства в регионе, изучение стратегического потенциала предприятий	SWOT-анализ, статистические методы (группировки, трендовый и корреляционно-регрессионный анализ и т. д.)
Прогноз макроэкономических и отраслевых изменений в условиях хозяйствования	Экспертные опросы, PEST-анализ, построение «сетки влияния», сценарное моделирование
Выделение региональных стратегических зон хозяйствования, разработка стратегических альтернатив в рамках региональной и районных стратегий развития АПК, определение вариантов отраслевой структуры и оценка риска при изменении специализации	Экспертные опросы, эвристические методы, расчетно-конструктивные методы, построение портфельных матриц
Изучение и оценка практики планирования и реализации стратегических планов на хозяйственном, районном, региональном уровнях	Анкетирование, экспертные опросы, контент-анализ
Анализ деятельности предприятий-конкурентов	Бенчмаркинг, методика ключевых компетенций
Исследование отдельных рынков сельскохозяйственной продукции, рекомендации по диверсификации производства	Методы маркетинговых исследований, построение «карт отраслей»
Разработка инструментария управления издержками	Методы контроллинга, нормативное планирование

На первом этапе производится определение и систематизация по оценочным блокам показателей, характеризующих позиции сравниваемых предприятий. В рассмотренном в диссертации примере восемь показателей в комплексе характеризуют экономический и производственный потенциал, диверсифицированность и экономичность производства, а также рыночные позиции хозяйств Минераловодского района. К преимуществам предлагаемой методики относится то, что набор показателей, по которым определяется конкурентная позиция, может быть изменен и дополнен с учетом особенностей и приоритетов, актуальных в конкретном звене системы отраслевого стратегического планирования.

На втором этапе для каждого показателя разрабатывается интервальная шкала, количественно характеризующая уровень его развития (низкий, средний, высокий) для последующего отнесения хозяйства к одному из этих уровней. При этом рекомендуется использовать фактические показатели работы анализируемых предприятий в среднем за три последних года.

На третьем этапе происходит уточнение набора актуальных для данной группы предприятий эталонных стратегий и формирование матрицы выбора базовой стратегии. Проведенная в работе апробация методики на материалах хозяйств Минераловодского района позволила предложить для них соответствующую итоговую матрицу (табл. 4).

На четвертом этапе строится конкурентный профиль каждого предприятия путем установления его позиции по шкале каждого показателя и определения усредненной позиции по оценочным блокам, характеризующимся несколькими показателями. В соответствии с конкурентным профилем для хозяйства подбираются наиболее актуальные базовые стратегии. Например, для ООО СХП им. К. Маркса наиболее подходящими будут стратегии концентрированного и диверсифицированного роста. Также можно будет рассмотреть возможность применения пациентной стратегии, например, участвуя в целевой программе «Целебное продовольствие».

Процесс стратегического планирования предполагает, что после выбора базовой стратегии следует постановка конкретных целей и определение стратегических действий. Для этого подходящим методом является бенчмаркинг, дополненный количественным подходом. Рекомендуемый нами алгоритм выбора стратегических действий, базирующийся на сочетании сбалансированной системы показателей (ССБ) и процедур квантификации выбранных для процесса бенчмаркинга параметров, представлен на рисунке 4.

На первом этапе определяются параметры сравнения, сгруппированные в соответствии со сбалансированной системой показателей и актуальные для хозяйства, выполняющего бенчмаркинг (предприятие А). В работе параметры сравнения были рассмотрены на примере одной из наиболее проблемных областей для хозяйств Минераловодского района – сферы управления персоналом: X_1 – среднегодовая заработная плата; X_2 – текучесть кадров; X_3 – дисциплина (экспертная оценка); X_4 – выплаты социального характера; X_5 – доля работников высокой квалификации.

Таблица 4 – Матрица выбора базовых конкурентных стратегий

Составляющие конкурентной позиции	Оценка	Обозначение	Рекомендуемые эталонные стратегии				Антикризисная
			Снижение издержек	Концентрированный рост путем интенсификации	Диверсифицированный рост	Патентная (нишевая)	
Экономический потенциал	Низкий	Э ₁	Э ₁ , Э ₂	Э ₂ , Э ₃	Э ₁ , Э ₂ , Э ₃	Э ₃	Э ₁
	Средний	Э ₂					
	Высокий	Э ₃					
Производственный потенциал	Низкий	П ₁	П ₁ , П ₂ , П ₃	П ₂ , П ₃	П ₂ , П ₃	П ₂ , П ₃	П ₁ , П ₂ , П ₃
	Средний	П ₂					
	Высокий	П ₃					
Экономичность производства	Низкая	З ₁	З ₁ , З ₂	З ₂ , З ₃	З ₁ , З ₂ , З ₃	З ₃	З ₁
	Средняя	З ₂					
	Высокая	З ₃					
Диверсифицированность производства	Узкоспециализированное	Д ₁	Д ₁ , Д ₂ , Д ₃	Д ₁ , Д ₂	Д ₁ , Д ₂	Д ₁ , Д ₂ , Д ₃	Д ₁ , Д ₂ , Д ₃
	Специализированное	Д ₂					
	Диверсифицированное	Д ₃					
Рыночная позиция	Слабая	Ц ₁	Ц ₁ , Ц ₂	Ц ₁	Ц ₁ , Ц ₂	Ц ₂ , Ц ₃	Ц ₁
	Средняя	Ц ₂					
	Сильная	Ц ₃					

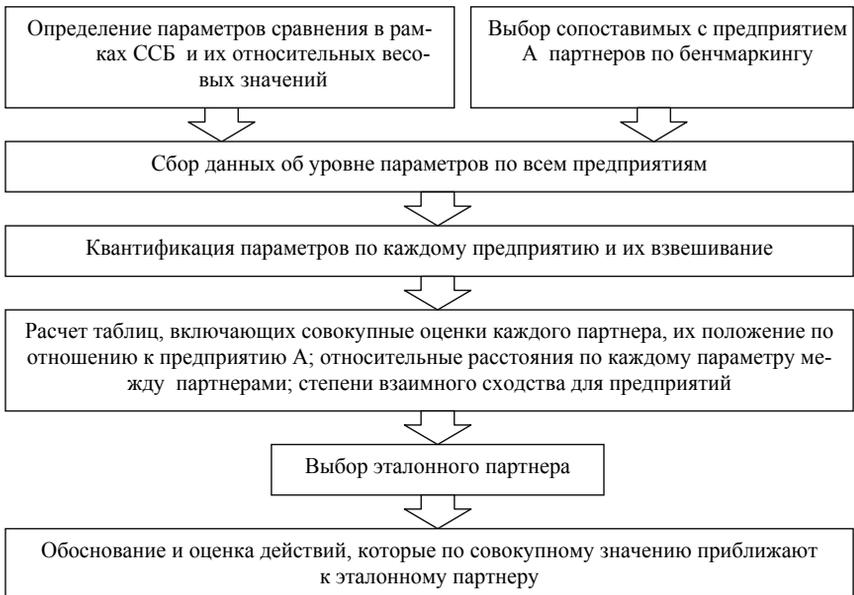


Рисунок 4 – Алгоритм выбора стратегических действий

Для выполнения бенчмаркинга выбираются партнеры – хозяйства, сопоставимые с предприятием А по ключевым характеристикам (масштабам производства, экономическому состоянию, специализации и т. д.).

После сбора необходимых данных проводится квантификация выбранных параметров по каждому предприятию с помощью оценок в интервале $[0, 1]$ и их взвешивание по относительным весовым значениям, определенным экспертным путем и позволяющим учесть значимость отдельных параметров в рамках стратегической проблемы.

Для выбора эталонного партнера по бенчмаркингу необходимо оценить и ранжировать их положение по отношению к предприятию А по каждому параметру и в комплексе, установить степени взаимного сходства для анализируемых предприятий, измеренные с помощью расстояния Хэмминга. Относительно эталонного партнера хозяйство А ставит свои цели на основе критериев: качество и результаты деятельности; реальность достижения целей. Если предприятие А значительно отстает по своим показателям от партнеров, целесообразно выбрать эталонного партнера с не самой лучшей деловой практикой. В этом случае возможна поэтапная постановка более высоких целей. Выбор действий, которые позволят предприятию А приблизиться к эталонному партнеру, осуществляется в рамках 3 типичных схем (полное копирование,

избирательное улучшение ключевых параметров, комплексная корректировка всех параметров).

Создание базы данных о ситуации и истории потенциальных партнеров по бенчмаркингу будет важным этапом на пути формирования системы отраслевого стратегического планирования.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

1. Экономическая сущность и содержание процесса управления определяется его функциями, среди которых важнейшее место занимает планирование. Стратегическое планирование следует рассматривать как двухступенчатый процесс. Первая стадия – это разработка стратегии, т. е. системы целей, основных принципов и приоритетов развития. Вторая стадия – подготовка конкретных решений, направленных на реализацию стратегии, определение количественных параметров. Ключевая особенность стратегического планирования – выявление и формирование конкурентных преимуществ.

2. В процессе стратегического планирования должна учитываться подверженность аграрного производства влиянию природных и социальных факторов, а также особых экономических условий, проявляющихся в ограниченных возможностях влияния на спрос, высокой конкуренции, специфических маркетинговых задачах. Эти условия предопределяют особую ориентирующую роль государства в планомерном воздействии на агропромышленный комплекс. Формирование отраслевого стратегического планирования как целостной системы призвано придать общую направленность развитию агробизнеса, способствовать сохранению разнообразия субъектов хозяйствования при согласованном движении к общим целям, поддерживаемым государством. Обязательным условием для этого является содержательное соответствие стратегических документов различного уровня.

3. Из анализа существующих теоретических взглядов на типы стратегий следует, что, несмотря на длительное и многостороннее изучение этого вопроса, модели поведения предприятий применительно к сельскому хозяйству в российских условиях полностью не отработаны, не изучены возможности и перспективы использования тех или иных видов стратегий.

Исследование двенадцати наиболее известных эталонных стратегий показало, что возможности использования семи из них в значительной степени ограничены, применение трех требует определенных условий, и только две (стратегии диверсифицированного роста и снижения издержек) являются в наибольшей степени приемлемыми для аграрной сферы.

4. Развитие аграрного сектора экономики Ставропольского края характеризуется рядом как положительных, так и отрицательных тенденций. Так, индексы физических объёмов производства валовой продукции сельского хозяйства в 2009 году по сравнению с 1999 годом выросли почти в полтора раза, существенно превысив темпы роста в целом по России. Сельскохозяйственные товаропроизводители края получают в среднем более 6,8 млн тонн зерна

ежегодно. Прибыль, полученная сельскохозяйственными организациями, за последние 4 года не опускалась ниже 3 млрд руб., что позволило увеличить внесение минеральных удобрений до 142,7 тыс. т действующего вещества в 2009 г. по сравнению с 47,9 тыс. т в 2001 г., преодолеть тенденцию преобладания списания комбайнов над приобретением.

В то же время за последние 7 лет численность занятых в отрасли сократилась на 18 %, доля посевов озимой пшеницы в структуре посевных площадей возросла с 61 до 66 % при одновременном ежегодном увеличении площадей пахотных земель с низким содержанием гумуса ежегодно на 1 %. Эти и другие проблемы явились основанием для постановки долгосрочных целей в Стратегии развития АПК Ставропольского края до 2020 г.

5. Отсутствие четко сформулированных стратегических ориентиров, имеющих приоритетное значение для страны, не позволяет объединить усилия государственного, хозяйственно-экономического управления и местного самоуправления в достижении глобальных и локальных целей, придать четкий импульс развитию отрасли. Недостаточное внимание специалистов к исследованиям в области формирования отраслевых стратегий и обобщению накопленного опыта способствуют появлению документов не всегда высокого качества на региональном и муниципальном уровнях, что доказано нами на примере анализа соответствующих разделов Стратегий социально-экономического развития семи регионов России.

Использование контент-анализа в формировании отраслевой системы стратегического планирования позволяет оценить соответствие и развитие основных положений стратегических документов разных уровней управления, наметить мероприятия по улучшению стратегического процесса.

6. Экспертный опрос выявил в целом положительное отношение специалистов сельскохозяйственных предприятий к стратегическому планированию: 42,9 % респондентов указали на необходимость разработки стратегии, более 50 % считают, что это дает видение перспективы развития и способствует мобилизации ресурсов. Эксперты совершенно справедливо считают, что стратегическое планирование требует создания определенных предпосылок: заинтересованности руководителя (64,3 %), обеспечения оргтехникой и компьютерными программами, обучения на семинарах (42,9 %), помощи консультантов (57,1 %). Более 40 % респондентов считают, что элементы стратегического планирования уже используются в их хозяйствах, однако половина из них относят к этим элементам профинплан. В качестве важного стратегического направления 85,8 % экспертов рассматривают совершенствование управления человеческими ресурсами.

7. Выявлена необходимость создания специального органа стратегического планирования, профессионально занимающегося сбором, хранением, обобщением, переработкой и координацией соответствующей стратегической информации, которым может стать региональный Центр поддержки стратегического управления, включающий специализированную информационно-

аналитическую систему. К функциям Центра также относятся: разработка инструментальных средств для стратегического планирования на предприятиях, построение сценарных прогнозов развития отрасли, проведение консультаций, издание и распространение информационных материалов, проведение семинаров и демонстрационных мероприятий и т. д.

8. Выбор базовой стратегии сельскохозяйственного предприятия должен осуществляться с учетом его конкурентных позиций, которые характеризует система показателей, сгруппированных по блокам: экономический и производственный потенциал, экономичность и диверсифицированность производства, рыночная позиция. На основе среднегодовых фактических значений показателей определяется конкурентный профиль хозяйства, который позволяет более обоснованно подойти к выбору базовой стратегии из набора рекомендуемых эталонных, к которым отнесены: снижение издержек, концентрированный рост путем интенсификации и диверсифицированный рост, пациентная и антикризисная стратегии.

9. Действенная система отраслевого стратегического планирования предполагает обязательное сравнение предприятий между собой, обобщение опыта лучших товаропроизводителей и выявление на этой основе рекомендуемых стратегических действий. Для этих целей рекомендуется использование бенчмаркинга, модифицированного в части группировки и квантификации параметров, характеризующих ту или иную сферу деятельности предприятий. Использование предлагаемого математического инструментария дает возможность сопоставить количественные и качественные параметры, провести комплексное сравнение предприятий в интересующей области, аргументировать выбор наиболее адекватного партнера по бенчмаркингу и действий для достижения планируемого уровня параметров.

ОСНОВНЫЕ РАБОТЫ, ОПУБЛИКОВАННЫЕ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ:

1. Анохин, Д. С. Организационно-методические вопросы поддержки стратегического планирования в сельскохозяйственных организациях / Д. С. Анохин // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2009. – № 32. – 0,23 п. л.
2. Анохин, Д. С. Проблемы построения отраслевой системы стратегического планирования / Д. С. Анохин // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2009. – № 34. – 0,23 п. л.
3. Анохин, Д. С. Обоснование базовой стратегии развития сельскохозяйственного предприятия / Д. С. Анохин // Вестник Института дружбы народов Кавказа «Экономика и управление народным хозяйством». – 2010. – № 2 (14). – 0,55 п. л.

Статьи в сборниках научных трудов:

4. Анохин, Д. С. Бенчмаркинг как основа методики выбора стратегических действий сельскохозяйственных предприятий / Д. С. Анохин // Опыт и проблемы социально-экономических преобразований в условиях трансформации общества: регион, город, предприятие : сборник статей 8-й Международной научно-практической конференции / МНИЦ ПГСХА. – Пенза : РИО ПГСХА, 2010. – 0,12 п. л.
5. Анохин, Д. С. Стратегия диверсификации в аграрном производстве / Д. С. Анохин // Состояние и перспективы модернизации экономики России : сборник научных трудов по материалам 74-й научно-практической конференции / СтГАУ. – Ставрополь : АГРУС, 2010. – 0,12 п. л.
6. Анохин, Д. С. Адаптация как характерная особенность стратегического планирования предпринимательской деятельности предприятий / Д. С. Анохин // Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции / СтГАУ. – Ставрополь : АГРУС, 2009. – 0,13 п. л.
7. Анохин, Д. С. Особенности процесса разработки стратегии в России / Д. С. Анохин // Перспективы развития аграрной экономики в условиях кризиса : сборник научных трудов по материалам 73-й научно-практической конференции / СтГАУ. – Ставрополь : АГРУС, 2009. – 0,13 п. л.
8. Анохин, Д. С. Выработка системы целеполагания в процессе стратегического планирования на предприятиях / Д. С. Анохин // Состояние и перспективы развития аграрного сектора экономики: региональный аспект : сборник научных трудов по материалам 72-й научно-практической конференции / СтГАУ. – Ставрополь : АГРУС, 2008. – 0,12 п. л.
9. Анохин, Д. С. Стратегическое планирование: современные подходы / Н. В. Банникова, Т. Н. Костюченко, Д. С. Анохин и др. // Методические рекомендации для слушателей факультета повышения квалификации и студентов экономических специальностей / СтГАУ. – Ставрополь : АГРУС, 2007. – 3 п. л. (в т. ч. 0,6 п. л. авторских).

Подписано в печать 18.10.2010. Формат 60x84 ¹/₁₆.

Гарнитура «Таймс». Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 1,2.

Тираж 100. Заказ № 418.

Отпечатано в типографии издательско-полиграфического комплекса СтГАУ «АГРУС», г. Ставрополь, ул. Мира, 302.