

На правах рукописи

КУМЫКОВА АНЖЕЛИКА ХУСЕЙНОВНА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
РАЗВИТИЕМ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ
АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РЕГИОНА**

(на материалах Кабардино-Балкарской Республики)

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

Владикавказ – 2011

**Диссертационная работа выполнена в ФГОУ ВПО
«Кабардино-Балкарская государственная сельскохозяйственная
академия им. В. М. Кокова»**

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Балкизов Михаил Хазешевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Гасиев Петр Ельбердови

кандидат экономических наук, доцент
Галачиева Светлана Владимировна

Ведущая организация: Институт информатики и проблем
регионального управления Кабардино-
Балкарского научного центра РАН

Защита состоится 28 февраля 2011г. в 10. 00 часов на заседании Диссертационного Совета ДМ 220.023.03 ФГОУ ВПО «Горский государственный аграрный университет», по адресу: 362040, РСО-Алания, г. Владикавказ, ул. Кирова, 37.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте www.gorsrigau.ru ФГОУ ВПО ГГАУ.

Отзывы на автореферат, заверенные печатью просим направлять по адресу: 362040, РСО-Алания, г.Владикавказ, ул. Кирова, 37, Горский ГАУ, ученому секретарю.

Автореферат разослан 26 января 2011 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат экономических наук,
доцент

Хосиев Б.Н.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы. Развитие аграрного сектора экономики в условиях интенсивной конкуренции и глобализации рынков обуславливает возрастание роли стратегического управления хозяйствующими субъектами в агропромышленном комплексе страны. Стремительный переход России к рыночным отношениям привел к разрушению существовавшей системы управления. В результате непродуманных реформ всю национальную экономику, и сельское хозяйство в частности, охватил системный экономический кризис, в ходе которого были разрушены ключевые народнохозяйственные пропорции: воспроизводственные, общеэкономические, отраслевые, территориальные, внутривоспроизводственные и т.д. Более того, экономическое состояние сельскохозяйственного производства страны за период становления рыночных отношений устойчиво ухудшалось и сейчас по многим показателям отброшено на несколько десятилетий назад. Применяющиеся сегодня точечные методы регулирования АПК не полностью отражают современную специфику российских условий, не являются научно-обоснованными, и главное, по-прежнему не учитывают реальные интересы производителей, что приводит к деградации аграрного сектора и создает угрозу продовольственной безопасности и распыления финансовых ресурсов.

Появляющаяся при переходе к рынку у хозяйствующих субъектов отрасли свобода в выборе целей и средств их достижения порождает экономическую среду, в которой субъекты АПК пытаются адаптироваться. Процесс их функционирования подвергается воздействию различных факторов внешней среды, приводящих к нарушению хода сельскохозяйственного воспроизводства. Неумение использовать в современных экономических условиях научные методы управления сельскохозяйственным производством на всех уровнях породило неспособность выработать правильное направление развития сельского хозяйства, обосновывать рациональную производственную структуру на долгосрочную перспективу, максимально адаптированную к реальным условиям и обеспечивающую высокую экономическую эффективность. В этих условиях возрастает ответственность за выбор наилучшего направления достижения цели с учетом конкретной экономической ситуации, как на самом хозяйствующем субъекте, так и в окружающей его внешней среде. Стабильный экономический рост сельскохозяйственного производства в рыночной среде возможен только при совокупном учете всех аспектов в процессе формирования стратегии управления хозяйствующими субъектами АПК.

Несмотря на то, что хозяйствующие субъекты АПК в своей деятельности изменяют некоторые элементы стратегического управления, говорить о последовательном использовании концепции стратегического управления, по нашему мнению, рано. Разработка единого стратегического плана развития АПК в пределах федеральных округов будет способствовать развитию межрегиональных связей и оздоровлению экономики агропромышленных регионов, не имеющих достаточного собственного потенциала для выхода из кризисной ситуации.

Таким образом, возникает острая необходимость в комплексном решении проблем разработки, обоснования и совершенствования стратегии развития как агропромышленного комплекса в целом, так и его конкретных хозяйствующих субъектов, в частности, обеспечивающем стабильное и эффективное развитие в долгосрочном периоде каждому субъекту комплекса, совершенствование теоретической и практической стороны данной проблемы, уточнении понятийного аппарата, а также

разработки основных направлений развития стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК, что и обуславливает актуальность темы исследования.

Степень разработанности проблемы. Несмотря на достаточно широкий круг исследований, значительное количество научной и публицистической литературы, фундаментальных и прикладных исследований, отражающих специфику функционирования АПК в условиях новой парадигмы развития в формирующихся регионах в рамках (ФО), далеко не достаточно.

Общие проблемы стратегического планирования и управления рассмотрены в трудах зарубежных ученых: И. Ансоффа, Р. Анкоффа, У. Кинга, Д. Клиланда, М. Мескона, А. Галвайлера, Н. Томаса, М. Портера, Х. Виссеми, Г. Минцберга, П. Лоранжа, А. Чандлера, К. Эндрюса С. Робинсона и др. Из отечественных ученых вклад в формирование методологической и концептуальной основы стратегического планирования внесли: Н. Вознесенский, А. Гапоненко, А. Гатаулин, И. Загайтов, В. Ивантер, Н. Кондратьев, В. Кушлин, М. Лезина, В. Леонтьев, А. Петров, Ю. Пошкус, П. Половинкин, С. Семенов, Э. Уткин, Ю. Швырков, В. Чичканов, Ю. Яковец и др.

Основные теоретические и методологические положения, связанные с раскрытием сущности и содержания стратегического управления АПК на региональном уровне, изложены в работах Р. Адукова, П. Андреева, Б. Басаева, Г. Батова, Г. Бахлаженко, В. Баутина, Ю. Бузилова, П. Гасиева, А. Гатаулина, А. Дикинова, И. Куянцева, В. Оглоблина, Г. Прокопьева, А. Серкова, В. Тихонова, З. Иванова, В. Лазовского, И. Ушачева, А. Фиапшева, А. Югая и других ученых.

Проблемам организационного устройства и экономических условий деятельности различных форм хозяйствования в АПК при переходе к рыночным отношениям посвящены работы М. Балкизова, В. Боева, И. Буздalова, В. Гарькавого, Л. Гукежевой, В. Добрынина, А. Емельянова, А. Зельднера, Г. Зинченко, А. Костяева, В. Кузнецова, И. Мацкуляка, В. Милосердова, В. Назаренко, П. Половинкина А. Петрикова, А. Серкова, И. Сулова, В. Руднева, Е. Румянцевой, И. Ушачева, В. Фролова, И. Хищкова, И. Чернявского, А. Шутькова, А. Ярлыкапова и др.

Цели и задачи исследования. Целью настоящего диссертационного исследования является раскрытие сущности, особенностей и тенденций формирования стратегического управления деятельностью хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса на основе оценки рыночного потенциала, выявление факторов и условий, определяющих систему его развития и разработка на этой платформе рекомендаций по стратегии развития структурных единиц агросферы в условиях трансформационной экономики.

Для реализации поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- исследовать эволюцию теории и практики стратегического управления, его экономическую сущность и содержание, а также особенности в аграрной сфере;
- проанализировать основные подходы к определению стратегических альтернатив, на основе чего определить специфику стратегического развития региональных АПК;
- исследовать сущность категории «потенциал хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса» и дополнить методику определения его величины, на основе чего выполнить стратегический анализ потенциала развития АПК региона и оценить его результаты;

- провести анализ экономического и финансового состояния хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса региона и обосновать основные направления стратегического развития субъектов аграрной сферы на мезоуровне;
- разработать методические подходы и практические рекомендации по совершенствованию стратегического управления хозяйствующими субъектами агропромышленного комплекса в условиях рынка;
- предложить перспективную структурно-функциональную модель системы взаимодействия хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса;
- обосновать подходы к реализации концепции стратегического управления и обосновать основные направления развития агропромышленного комплекса региона.

Объектом исследования является система управления хозяйственной деятельностью структурных единиц агропромышленного комплекса региона.

Предметом исследования выступают социально-экономические и организационно-экономические отношения субъектов хозяйствования АПК в процессе формирования его стратегических приоритетов на уровне федерального округа.

Соответствие темы диссертации требованиям Паспорта специальностей ВАК (по экономическим дисциплинам). Диссертационное исследование выполнено в соответствии с п.п. 15.33. «Государственная поддержка и регулирование агропромышленного производства, предприятий и отраслей сельского хозяйства», 15.34. «Обоснование прогнозных сценариев развития агропромышленного комплекса, предприятий и отраслей сельского хозяйства», 15.40. «Реформирование сельского хозяйства; эффективность функционирования предприятий различных организационно-правовых форм», 15.42. «Стратегическое управление агропромышленными комплексами, предприятиями и отраслями сельского хозяйства», 15.51. «Концепция и методика управления агропромышленными предприятиями; индикативное планирование»- специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - АПК и сельское хозяйство» Паспорта специальностей ВАК (Экономические науки).

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования явились труды современных ученых-экономистов, научные работы, посвященные вопросам формирования и развития агропромышленного рынка, разработки коллективов ведущих научно-исследовательских институтов по проблемам регионального хозяйства. В диссертации использованы законодательные и нормативно-правовые акты и документы федеральных и региональных органов власти по вопросам регулирования и развития хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса.

При выполнении диссертационной работы исследованы концепции и программы развития агропромышленного комплекса на разных этапах последнего десятилетия и по вопросам государственной поддержки аграрной сферы. Изучены и обобщены документы республиканских, муниципальных фондов поддержки хозяйствующих структур регионального агропромышленного комплекса.

В основе диссертационной работы лежат общенаучные методы диалектического познания действительности, сравнительного и логического анализа, функционального и системного подходов, а также статистические и экономико-математические методы, методы графического анализа информации. В качестве методологического инструментария использовались методы теоретического и эмпирического исследования, методологические приемы и подходы, применяемые в анализе деятельности

отраслей аграрной сферы, а также их модификации, позволяющие учитывать специфику экономической ситуации региона. Процесс исследования осуществлялся при помощи средств компьютерной техники и современного программного обеспечения.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили материалы Министерства экономического развития и торговли, Министерства сельского хозяйства и продовольствия КБР, официальные данные Федеральной службы государственной статистики РФ и ее территориального органа по Кабардино-Балкарской Республике, Правительства КБР, научные публикации, данные отраслевых изданий и аналитических обзоров, концептуальные материалы Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельхозпродукции, сырья и продовольствия в 2009 году, Концепция социально-экономического развития Кабардино-Балкарской Республики на 2008-2011 гг., Стратегии развития России до 2030 года.

Эмпирической базой исследования послужили действующее законодательство РФ и КБР, документы Министерства экономического развития и торговли, Министерства сельского хозяйства и продовольствия КБР, законодательные и нормативные акты Парламента и Правительства Кабардино-Балкарской Республики, сведения полученные автором в результате личных - опросов руководителей, специалистов органов управления хозяйствующими структурами агропромышленной отрасли, как приоритетного сектора экономики региона, а также собственные расчеты автора.

Нормативно-правовую базу настоящей работы составили Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, Федеральные законы, указы и нормативные акты Президента и Правительства РФ, региональные законодательные акты администрации Кабардино-Балкарской Республики об активизации поддержки хозяйствующих систем агропромышленного комплекса.

Методология и методы исследования. Теоретической и методологической основой исследования послужили диалектический метод познания экономических категорий, явлений и процессов, общетеоретические и методологические положения, разработанные в трудах отечественных и зарубежных ученых по изучаемой проблеме и разработки научно-исследовательских организаций.

В работе использовались методы обобщения отечественного опыта на основе сравнительного анализа, а также методы научной абстракции, синтеза, монографической, экспертной, экономико-математической и другие.

Научная новизна исследования состоит в определении перспективных направлений по формированию и совершенствованию стратегического управления развитием хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса региона.

На защиту выносятся полученные автором наиболее существенные результаты диссертации, обладающие научной новизной:

- выявлены и уточнены особенности стратегического управления хозяйствующими субъектами агропромышленного комплекса в условиях рынка, отражающие современный уровень накопленных теоретических воззрений на инструментарий реагирования и оперативного прогнозирования деятельности хозяйствующих структур АПК;

- аргументированы методические подходы к определению категории рыночного потенциала как инструмента стратегического анализа в системе управления АПК;

- разработана и апробирована методика количественного определения величины рыночного потенциала, как на уровне хозяйствующего субъекта, так и на уровне

АПК региона, позволившая повысить эффективность организации деятельности хозяйствующих единиц аграрной сферы в условиях рынка;

- установлена зависимость уровня рыночного потенциала и результатов финансово-сбытовой деятельности хозяйствующих структурных единиц аграрной сферы и предложен алгоритм стратегического управления деятельностью хозяйствующих субъектов АПК на основе развития их рыночного потенциала;

- обоснованы подходы к разработке концепции совершенствования стратегического управления и развития хозяйствующих субъектов АПК, на основе использования их рыночного потенциала и предложены концептуальные направления Программы развития АПК региона, с применением методики стратегического управления на базе использования рыночного потенциала, включающие в себя стратегические направления развития, как отдельных хозяйствующих структур, так и в целом аграрного комплекса региона.

Практическая и теоретическая значимость результатов диссертационного исследования заключается в том, что полученные теоретические и методические разработки, выводы и практические рекомендации по раскрытию основ, особенностей и тенденций развития стратегического управления хозяйствующими субъектами агропромышленного комплекса региона могут быть использованы хозяйствующими структурами отрасли, Министерством сельского хозяйства и продовольствия Кабардино-Балкарской Республики, администрациями районов и управлениями региональным агропромышленным комплексом для обеспечения научной и методической основы цивилизованного ведения хозяйств, работающих в условиях растущей конкуренции на аграрном рынке.

Практическая значимость исследования заключается в разработке и использовании концепции стратегического управления в развитии хозяйствующих субъектов АПК. Предлагаемая методика оценки уровня рыночного потенциала структурных единиц агросферы является эффективным инструментом стратегического анализа и может использоваться в процессе разработки и реализации стратегии устойчивого развития хозяйствующего субъекта в условиях рынка. Использование рекомендаций, изложенных в диссертации, позволит наиболее полно реализовать потенциал хозяйствующих структур АПК, интенсивно развивать рынок продовольствия в административной территориальной единице.

Значительные части разделов и предложений диссертационного исследования доведены до стадии, обеспечивающей возможность их непосредственного использования при разработке региональных программ поддержки и развития хозяйствующих структурных единиц исследуемой отрасли Кабардино-Балкарской Республики. Некоторые результаты диссертационного исследования использованы в учебном процессе при изучении дисциплин «Основы предпринимательства», «Региональная экономика», «Маркетинговые исследования» «Управление в АПК», специального курса «Стратегическое управление и маркетинг в АПК», а также для повышения квалификации работников АПК.

Апробация результатов исследования. Основные положения, теоретические обобщения, практические выводы и рекомендации, сформулированные в диссертационном исследовании, обсуждались и получили одобрение на научных конференциях, теоретических и практических семинарах сотрудников, преподавателей и аспирантов ФГОУ ВПО «Кабардино-Балкарская государственная сельскохозяйственная академия им. В.М. Кокова», молодых ученых при Учреждении РАН Институте информатики и

проблем регионального управления Кабардино-Балкарского научного центра РАН, на конференциях научных сотрудников, преподавателей вузов, молодых ученых международного, всероссийского, республиканского уровней (г.Ростов-на-Дону, г.Краснодар, г.Владикавказ, г.Нальчик). Практическая апробация основных разработок исследования проводилась в 39 сельскохозяйственных, перерабатывающих и обслуживающих хозяйствующих субъектах Кабардино-Балкарской Республики, в ряде которых практические рекомендации по использованию методики оценки и управления рыночным потенциалом в системе стратегического планирования приняты к внедрению. Материалы диссертационного исследования использовались в средних специальных учебных заведениях Министерства сельского хозяйства РФ при подготовке и повышении квалификации специалистов АПК.

Публикации. По результатам исследования автором опубликовано 13 научных работ общим объемом 8.45 п.л., в том числе в журналах, рекомендуемых ВАК – 0.6 п.л.

Объем и структура диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, библиографического списка, приложений.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, дается характеристика изученности проблемы, излагаются цель и задачи, научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретико-методические аспекты стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК в условиях рынка» рассмотрено развитие концепции стратегического управления в трансформационный период, изучена стратегия и рыночно ориентированные структуры хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса, а так же проанализирована внешняя среда и особенности стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК в условиях рынка.

Во второй главе «Ситуационный анализ агропромышленного комплекса региона (на материалах Кабардино-Балкарской Республики)» проведен анализ состояния агропромышленного комплекса Кабардино-Балкарской Республики, исследованы особенности управления хозяйствующими субъектами АПК в производственной системе региона, а также разработана методика оценки и анализа рыночного потенциала хозяйствующих субъектов АПК региона.

В третьей главе «Совершенствование стратегического управления развитием хозяйствующих структур АПК на основе использования рыночного потенциала» представлены направления разработки концепции стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК региона, предложена методика управления рыночным потенциалом хозяйствующих субъектов АПК, а также разработаны стратегические направления развития регионального АПК.

В заключение диссертации обобщены результаты исследования, сформулированы выводы и предложения, направленные на совершенствование стратегического планирования развитием хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса в условиях трансформационной экономики.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Агропромышленный комплекс – один из наиболее консервативных секторов экономики, что значительно ограничивает освоение сельскими товаропроизводителями рыночной концепции управления. Вместе с тем необходимость усиления функций стратегического анализа и планирования хозяйствующих субъектов АПК обуслови-

вадет потребность развития концептуального и методологического подходов по данному направлению.

Управление агропромышленным комплексом региона складывается из управления системой, включающей составляющие: отрасли, обеспечивающие АПК средствами производства, сферу непосредственно сельскохозяйственного производства и отрасли, обеспечивающие заготовку, переработку произведенной продукции и доведение ее до потребителей. Главная задача территориального управления агропромышленным комплексом заключается в оптимизации размеров его составных частей, производства сельскохозяйственной и промышленной продукции из собственного сельскохозяйственного сырья для нужд местного населения и для продажи и обмена с потребителями других регионов.

Рыночно-ориентированное стратегическое управление агропромышленным комплексом региона представляет собой управление в условиях рынка, когда определяющим направлением является выявление рыночных потребностей и собственных ресурсов для их удовлетворения. Таким образом, к указанным задачам добавляется задача изучения рынка и приведение в соответствие с его запросами возможностей хозяйствующих субъектов и региона в целом.

Анализ работ современных авторов в области теории и практики маркетинга и стратегического менеджмента показывает, что их развитие в рассмотренном периоде проходило в одном и том же направлении и основной целью преследовало выработку таких способов деятельности организации, которые в условиях нестабильной среды и повышенного риска позволили бы достичь ее устойчивого функционирования в долгосрочной перспективе. Предложенная нами в работе модель интеграции стратегии и маркетинга показывает вклад каждой из рассматриваемых областей в стратегическое развитие организации (рис. 1). Важным аспектом интеграционной модели, по нашему мнению, является механизм взаимодействия между элементами.

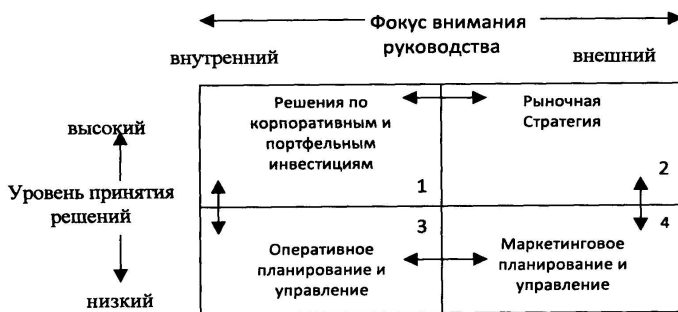


Рисунок 1. Интеграция стратегии и маркетинга

*Рисунок составлен по данным авторского исследования

Таким образом, эволюционное объединение задач и направлений деятельности организации в условиях рынка, а также использование аналогичных методов и инструментов позволяет говорить о том, что современный менеджмент выработал особую рыночную концепцию управления, которая является для управляющего и фило-

софией, и руководством к действию, и техникой, обеспечивающей конкурентоспособность организации.

Среди факторов, способствующих усилению взаимного проникновения маркетинга и стратегического управления, нами отмечаются следующие:

- зрелость рынков и прогрессирующее насыщение потребностей основного рынка;
- ускорение темпов распространения и всеобщий охват технологического прогресса;
- растущая интернационализация рынков как результат прогрессирующего устранения барьеров на пути международной торговли.

Совместив в себе достоинства различных современных научных концепций и соответствующей практики, представление о стратегическом управлении, по нашему мнению, можно сформулировать так:

Стратегическое управление – целенаправленная деятельность по принятию и реализации стратегических решений в области планирования и функционирования организации в конкурентной среде с приоритетным использованием рыночного подхода, направленную на осуществление долгосрочной и устойчивой деятельности, ставящей целью удовлетворение потребностей всех участников обмена.

Мы полагаем, что в качестве прямого показателя количественной оценки уровня стратегического управления организацией в условиях рынка целесообразно использовать категорию «рыночный потенциал», данная категория может использоваться не только в процессе стратегического планирования, но и в качестве инструмента стратегического управления деятельностью хозяйствующих субъектов АПК в условиях рынка.

При этом исходный уровень использования рыночного потенциала в процессе разработки той или иной стратегии может являться критерием выбора стратегической альтернативы и служить основой стратегических решений в процессе выполнения стратегий и на этапе контроля. Для реализации этой задачи нами разработана соответствующая методика оценки и управления рыночным потенциалом как инструмент стратегического управления деятельностью хозяйствующих субъектов АПК.

Прогноз уровня рыночного потенциала может строиться с использованием качественных методов прогнозирования, таких как экспертный метод и метод построения сценариев. Эти задачи, на наш взгляд, могут выполнять руководители высшего звена, ответственные за взаимодействие с окружением и разработку рыночной стратегии (маркетинговый директор) при участии ведущих специалистов предприятия.

В целом, мы разделяем точку зрения, представляющую рыночный потенциал, как совокупную способность управляющей системы обеспечивать постоянную конкурентоспособность предприятия, экономическую и социальную конкурентоспособность его товара или услуги благодаря планированию и проведению эффективных мероприятий в области исследования спроса, товара, ценовой, коммуникативной и сбытовой политики, а также организации стратегического планирования и контроля за поведением товара, конкурентов и потребителей на рынке.

Однако, на наш взгляд, отсутствие стратегической поддержки АПК на уровне государства, выполняющего основные регулирующие и координирующие функции, приводит к неполному использованию агропродовольственного потенциала регионов и в будущем может усилить дисбаланс между отдельными субъектами федерации. Мы также считаем, что такие основополагающие вопросы стратегического раз-

вития АПК как создание современных условий труда и жизни для сельского населения, научно-техническое обеспечение отраслей комплекса, финансовая поддержка в соответствии с вкладом аграрного сектора в ВВП страны, межотраслевое и внешне-экономическое регулирование и, наконец, обеспечение продовольственной независимости, не могут быть решены исключительно на местном уровне и, следовательно, ответственность за решение данных задач в первую очередь, должна оставаться за государством.

Попыткой выхода из сложившейся ситуации должно быть усиление стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК на объектном уровне. Мы полагаем, что наибольший эффект в современных условиях может обеспечить стратегия развития, ориентированная на использование рыночных механизмов управления и может состоять из нескольких этапов:

- 1) Разработка и реализация стратегии развития отраслей АПК, обеспечивающих наиболее быструю окупаемость: перерабатывающая промышленность, торговля;
- 2) Разработка и реализация стратегии развития основных ресурсообразующих отраслей: сельского хозяйства и организаций обслуживающей сферы;
- 3) Развитие обеспечивающей базы: социальная сфера, кадры, наука.

Данный подход согласуется с мнением современных экономистов-аграрников о выборе стратегий, реализующих более быстрый темп роста результирующих показателей (прибыли) по сравнению с показателями, отражающими темпы роста ресурсов.

Вместе с тем, мы считаем, что освоение и развитие рыночных механизмов хозяйствования необходимо для осуществления эффективной деятельности в условиях рынка. Для разработки практических рекомендаций нами определены особенности агропромышленного комплекса как системы и вытекающая из этого специфика стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК:

1) Большое народнохозяйственное значение. АПК является той сферой, которая занимается производством продуктов питания и обеспечивает сырьем перерабатывающую промышленность и другие отрасли, а, следовательно, определяет уровень жизни населения и продовольственной безопасности страны в целом. Велико социально-экономическое значение АПК. Агропромышленный комплекс предоставляет большое количество рабочих мест поскольку в создании конечной продукции на различных стадиях производства и обращения прямо или косвенно принимают участие более 70 отраслей на родного хозяйства. Кроме этого, сельская местность является не только местом производства продукции, но и местом проживания для значительной части населения страны. Однако за последние годы наблюдается снижение численности постоянного сельского населения по всем федеральным округам и ухудшение практически всех демографических и социально-экономических показателей по сравнению с городом.

2) Влияние внешней среды. Агропромышленный комплекс в силу своей специфики больше, чем любая другая отрасль подвержена изменению внешней среды, и в первую очередь – влиянию природных, экономических и политических факторов.

Согласно проведенному анализу литературных источников и информации, полученной в ходе исследования, взвешенная оценка в 4,36 балла по 5-ти балльной шкале свидетельствует об исключительно большом влиянии среды на деятельность агропромышленных хозяйствующих субъектов, причем к особенностям факторов внешней среды для сельского хозяйства, в отличие от хозяйствующих субъектов в

сфере промышленности, можно отнести то, что природная среда является фактором не косвенного, а прямого воздействия.

Ситуационный анализ, проведенный нами в диссертационном исследовании, представляет собой этап стратегического управления, на котором осуществляется выявление проблем, связанных с воздействием внешних факторов и проводится оценка внутренних возможностей хозяйствующих субъектов. На основе полученной информации устанавливаются цели и разрабатываются стратегии, ориентированные на устойчивую деятельность в будущем.

В процессе анализа состояния уровня стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК необходимо рассмотреть систему производственных, социально-экономических, маркетинговых показателей, а также показателей, характеризующих состояние управления.

Ситуационный анализ как основа разработки системы стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК и апробации предлагаемой в данном исследовании методики проводилась на примере Кабардино-Балкарской Республики.

В диссертационном исследовании нами подробно изучено социально-экономическое развитие Кабардино-Балкарской Республики, проведен макроэкономический анализ развития агропромышленного комплекса, а также дана оценка системоформирующего эффекта аграрной сферы региона. Анализ основных показателей социально-экономического развития КБР свидетельствует о динамичном, устойчивом развитии республики в течение последних лет. По данным Территориального отделения Федеральной службы государственной статистики по КБР, показатель ВРП вырос за 1995–2009 годы на 65%. (табл. 1)

Таблица 1. - Динамика социально-экономического развития Кабардино-Балкарской Республики (1995–2009)*

Показатели	Годы							2009/ 1995
	1995	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Численность населения (на конец года), тыс. чел.	886,7	901,1	898,9	896,9	894,0	891,3	891,3	1,005
Среднегодовая численность занятых в экономике, тыс. чел.	321,9	321,5	315,7	316,1	310,6	309,7	312,2	0,969
Численность безработных, зарегистрированных в органах государственной службы занятости (на конец года), тыс. чел.	7,5	10,6	19,7	34,5	37,7	32,9	30,1	4,013
Численность пенсионеров (на конец года), тыс. чел.	178,4	178,3	176,9	173,5	176,5	178,6	177,3	0,993
Среднедушевые денежные доходы населения, руб. в месяц	1057,1	2095,0	2571,4	3159,9	4078,9	5080,1	6633,7	6,275
Валовой региональный продукт: всего, млн. руб.	14081,3	22774,5	25997,4	29052,9	36833,4	41788,3	43076,2	3,059
на душу населения, руб.	15948,9	25369,9	28886,0	32354,9	41131,7	46813,4	48329,6	3,030
Основные фонды в экономике по полной учетной стоимости (на конец года), млн. руб.	51765,0	68057,0	79410,0	80069,0	85088,0	90672,0	105499,0	2,038
добыча полезных ископаемых	74,4	94,3	121,2	
обрабатывающие производства	9109,9	9818,3	11403,0	
производство и распределение электроэнергии, газа и воды	2853,8	3458,8	4426,7	

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Продукция сельского хозяйства, млн. руб.	8127,4	11805,2	13148,2	14842,2	14705,1	15775,5	18143,4	2,232
Ввод в действие общей площади жилых домов, тыс. м ²	193	210	214	221	229	229	237	1,227
Оборот розничной торговли, млн. руб.	6400,1	12126,1	15205,2	18683,6	23435,4	28400,7	35549,0	5,554
Платные услуги населению, млн. руб.	1794,5	3473,6	4826,1	5606,8	6790,5	7955,3	8984,5	5,006
Инвестиции в основной капитал, млн. руб.	2403,5	4659,2	5497,7	5509,3	5829,8	6443,0	12754,4	5,306
Индекс потребительских цен (декабрь к декабрю предыдущего года), %	116,8	115,6	108,9	113,0	114,1	107,4	112,2	0,961

*Таблица составлена автором по статистическим данным ТО ФСГС по КБР. КБР в цифрах. Нальчик, 2009.

Анализ социально-экономического положения республики позволил выявить и сформулировать основные конкурентные преимущества, такие как: наличие значительного производственного, трудового, научно-технического потенциала, развитая транспортная инфраструктура, система информационных коммуникаций, инвестиционная привлекательность, высокая доля экспортно-ориентированной продукции на хозяйствующих субъектах Кабардино-Балкарской Республики, наличие стратегических природных ресурсов, развитая система образования, которые во многом способствовали формированию и развитию агропромышленного комплекса региона.

Перед экономикой республики стоят серьезные задачи, что требует нового подхода к решению социально-экономических проблем, в том числе и перед аграрной сферой экономики.

Хозяйствующие субъекты регионального АПК оказались в нестабильной финансовой ситуации, при которой необходимо самостоятельно вести производственный процесс, в условиях самообеспечения сырьем, материалами, оборудованием, рабочей силой, денежными средствами и источниками сбыта своей продукции. Деятельность многих хозяйствующих структур ведется в крайне кризисной ситуации, близкой к банкротству. Хозяйствующие субъекты столкнулись с рядом проблем, решения которых ранее не требовалось. Разрешение организационных и финансовых проблем наталкивает на необходимость глубокого исследования внутреннего и внешнего положения. Развитие рыночных отношений ставит перед субъектами отрасли множество проблем, ранжирование которых показывает, что проблемы более высокого порядка начинают проявляться после решения задач предыдущих уровней.

Выполняя исключительную роль в поддержании жизнедеятельности населения, обеспечивая экономическую безопасность страны в снижении импортной зависимости, оказывая существенное влияние на эффективность экономики в целом, хозяйствующие субъекты агропромышленного рынка в современных условиях нацелены на решение задач выживания.

Первоочередной целью является повышение эффективности стратегического управления хозяйствующими субъектами регионального АПК. В настоящий момент продолжает оставаться необходимость формирования устойчивого финансово-экономического состояния. Обобщенные признаки проблемы «управляемости» финансовой системы во многих хозяйствующих структурах проявляются в нерациона-

нальном использовании их потенциала, убытках, сокращении объемов производства, острой нехватке собственных оборотных средств. При этом большинство хозяйствующих субъектов не являются сегодня инвестиционно привлекательными, финансовая поддержка несостоятельных хозяйствующих структурных единиц отрасли практически отсутствует, поэтому в ближайшее время поступления из внешних источников весьма ограничены.

Создание концептуальных направлений стратегии развития хозяйствующих структур на консолидированной основе всех участников аграрного рынка - наилучший способ сосредоточить и использовать для этого необходимые интеллектуальные и иные ресурсы. Но в настоящее время АПК республики все еще слабо интегрированная хозяйственная система, охватывающая 112 сельскохозяйственных организаций и 27 перерабатывающих предприятий, расположенных на территории 10 муниципальных районов.

В связи с этим основой стратегического развития хозяйствующих субъектов регионального АПК становится интеграция системы интересов, как внутренних хозяйственных так общих региональных. Важнейшим условием эффективного функционирования хозяйствующих структур регионального АПК является наличие в их распоряжении достаточного ресурсного потенциала и добиваться максимально эффективного использования всех имеющихся ресурсов – важнейшая задача хозяйствующих субъектов. Для агропромышленного комплекса главным из ресурсов являются земельные ресурсы, в связи, с чем в работе делается попытка рассмотреть основные вопросы проблемы эффективного землепользования в исследуемом регионе. На сегодня земли, используемые землепользователями занимающимися сельскохозяйственным производством составляют 429,5 тыс. га. Производственные фонды сельскохозяйственного назначения за последние пять лет сократились на 56,0%, фондовооруженность - на 27,5%, фондообеспеченность – на 13,6%, энергетические мощности – на 13,8%, энерговооруженность – на 19,4%, энергообеспеченность – на 13,9%. Все виды фондов сельскохозяйственных предприятий республики имеют чрезмерно высокий уровень износа.

Резко возросли технологические нагрузки на сельскохозяйственные машины, что ведет к дополнительным потерям сельскохозяйственной продукции из-за нарушения агротехнических сроков, а также к быстрому износу машин и оборудования. Наступает период, когда отсутствие техники становится главной причиной снижения объемов производства и увеличения производственных издержек, дальнейшего снижения платежеспособности сельского товаропроизводителя и, следовательно, уменьшения производства сельскохозяйственной техники.

Современное состояние материально-технической оснащенности отрасли не соответствует требованиям интенсивного развития производства. Достаточно отметить, что зерноуборочных комбайнов на 1000га посевов приходится лишь 2,7 шт. При этом качественное состояние средств механизации в отрасли значительно ниже, чем в соседних регионах.

В регионе произошло резкое сокращение работ по химической мелиорации земель и внесению удобрений. Так, за период 2005-2009 гг. в хозяйствах республики внесение минеральных удобрений на 1га посевов сельскохозяйственных культур сократилось в 2 раза и составило 500кг, в том числе дозы внесения под зерновые – 100кг. Со всей определенностью можно утверждать, что без обеспечения предпри-

ятий АПК минеральными удобрениями и химическими средствами защиты растений невозможно применять интенсивные технологии.

Инвестиции в основной капитал – всего за пять лет возросли в 2,8 раза, в том числе на охрану и рациональное использование земель почти в 4 раза. В исследуемом периоде эти инвестиции были направлены на проведение мероприятий по восстановлению лесов на вырубках, гарях, пустырях, прогалинах и иных бывших под лесом площадях уникальные или наиболее типичные для географических зон участки территории, изъятые из хозяйственного пользования для сохранения и изучения природного комплекса, а также для восстановления ценных животных и растений. Накладываясь на обостряющийся инвестиционный голод, непредсказуемость и неуправляемость погодных условий, эти факторы во многом блокируют развитие хозяйствующих субъектов АПК, не создают нормальных условий для их эффективного функционирования.

Таблица 2- Структура производства основных видов сельскохозяйственной продукции по категориям хозяйств Кабардино-Балкарской Республики*
(в процентах от общего объема производства хозяйств всех категорий)

Показатели	2005г.	2006г.	2007г.	2008г.	2009г.
Сельскохозяйственные организации					
Зерно (в весе после доработки)	94	65	51	45	38
Сахарная свекла	100	100	-	-	-
Семена подсолнечника	98	76	60	40	30
Картофель	15	10	6	4	3
Овощи	64	26	15	6	9
Мясо (в убойном весе)	31	31	20	15	16
Молоко	14	11	8	8	7
Яйца	14	14	15	5	5
Шерсть	7	5	3	3	3
Хозяйства населения					
Зерно (в весе после доработки)	2	2	3	3	3
Картофель	83	81	81	75	75
Овощи	32	38	42	44	44
Мясо (в убойном весе)	66	66	67	70	59
Молоко	85	88	90	90	89
Яйца	84	83	83	91	92
Шерсть	93	95	97	96	96
Крестьянские (фермерские) хозяйства, индивидуальные предприниматели					
Зерно (в весе после доработки)	4	33	46	52	59
Семена подсолнечника	2	24	40	60	70
Картофель	2	9	13	21	22
Овощи	4	36	43	50	47
Мясо (в убойном весе)	3	3	13	15	25
Молоко	1	1	2	2	4
Яйца	2	3	2	4	3

*Таблица составлена по данным Федеральной службы государственной статистики по КБР, 2010г.

На начало 2009г в составе сельскохозяйственных угодий, используемых предприятиями, организациями и гражданами в РФ 119055 тыс. га пашни, 1784га много-

летних насаждений, соответственно: в ЮФО 21655 и 413; в КБР – 665 и 20 тыс. га многолетних насаждений. В структуре посевных площадей сельскохозяйственных культур по сельскохозяйственным организациям Российской Федерации наибольший удельный вес занимают кормовые зерновые культуры, по хозяйствам населения – картофель и овощи, по крестьянским (фермерским) хозяйствам – технические и зерновые культуры.

В 2005-2009гг. в структуре производства основных видов сельскохозяйственной продукции по категориям хозяйств Кабардино-Балкарской Республики (в процентах от общего объема производства хозяйств всех категорий) произошли следующие изменения: по сельскохозяйственным организациям сокращение по зерну на 56, по картофелю – на 12, по овощам – на 55, по мясу – на 15, по молоку – на 7 процентных пункта; по хозяйствам населения по зерну увеличилось на 1,0, по картофелю сократилось на 8, по овощам увеличилось на 12, по мясу сократилось на 7, по молоку увеличилось на 4 процентных пункта; по крестьянским (фермерским) хозяйствам, индивидуальным предпринимателям зерну увеличилось на 1, по картофелю - на 20, по овощам – на 43, по мясу – 22, по молоку – на 3 процентных пункта (табл.2).

Важным аспектом, показывающим состояния реализаций хозяйствующих структур отрасли, является уровень рентабельности. Уровень рентабельности (убыточности) по видам продукции, реализованной сельскохозяйственными организациями Кабардино-Балкарской Республики в настоящем периоде характеризуется следующими данными: если в 2005 году реализация всех видов продукции растениеводства и животноводства были убыточными, за исключением семян подсолнечника (0,2%) и яиц (26,9%), а в 2009 году уровень рентабельности производства зерна составил 22,8, семян подсолнечника -26,2, картофеля – 3,3, овощей – 8,2, молока – 11,9, яиц -42,6 %Все еще остается убыточным производство мяса КРС (-18,9), свинины (-13,8), овец и коз (-36,6) процентов (табл.3).

Таблица 3-Рентабельность продукции, реализованной сельскохозяйственными организациями Кабардино-Балкарской Республики (в процентах)

Показатели	2005г.	2006г.	2007г.	2008г.	2009г.
Зерно (включая кукурузу)	-4,3	4,6	-4,0	5,6	22,8
Сахарная свекла (фабричная)	-37,9	-48,6	-	-	-
Семена подсолнечника	0,2	7,9	17,6	-9,5	26,2
Картофель	-11,0	-20,9	9,7	-17,0	3,3
Овощи (открытого грунта)	-32,4	-17,7	11,1	6,9	8,2
Молоко и молочные продукты (в пересчете на молоко)	-28,1	-19,2	-0,8	0,3	11,9
крупный рогатый скот	-51,9	-48,5	-32,3	-21,0	-18,9
свиньи	-66,6	-58,1	-5,5	-7,0	-13,8
овцы и козы	-41,8	-30,0	-12,6	-35,9	-36,6
птица	-1,1	0,2	2,1	-10,5	-10,8
Яйца	26,9	1,0	22,6	8,6	42,6
Шерсть	-73,5	-65,1	-83,5	-84,7	-69,6

*Таблица составлена по данным Федеральной службы государственной статистики по КБР. Знак (-) означает убыточность.

В Кабардино-Балкарской Республике в 2005-2009гг наблюдалось снижение темпов развития производства некоторых видов аграрной продукции, что было связано по следующим причинам:

- неблагоприятные экономические условия, деградации его производственного потенциала, деинтенсификации отрасли, ухудшением качества производимой аграрной продукции;

- неуправляемость, технологическая отсталость и низкий уровень организации производства на местах, инвестиционный голод;

- уменьшение адаптации предприятий аграрного сектора экономики региона, значительное ослабление системы мер государственного регулирования аграрного рынка;

- неуклонное падение выгодности производства отдельных видов аграрной продукции вследствие опережающего роста издержек над доходами, непрерывно сокращающееся бюджетной поддержки;

- отсутствие целевой региональной программы развития отраслей АПК, снижение уровня концентрации производства отдельных дефицитных видов аграрной продукции, свертывание межрегиональных и межхозяйственных связей.

Сложившееся состояние производства отдельных видов аграрной продукции в регионе обусловлено ухудшением воспроизводственных возможностей хозяйствующих субъектов, слабой адаптированностью их к быстроменяющимся условиям хозяйствования, опережающим ростом издержек над доходами товаропроизводителей, падением выгодности производства отдельных видов аграрной продукции, а также допущенными нарушениями межотраслевого обмена и недочетами в процессе производства и реализации продукции.

Наш подход к формированию стратегии эффективного функционирования хозяйствующих структур на рынке предусматривает выработку следующих правил и приемов: исследования условий хозяйствования; изучение товародвижения на региональном аграрном рынке; своевременное обнаружение кризисных тенденций в рамках региональной экономики и ее отраслей и предотвращения не состоятельности хозяйствующих структур АПК.

Разработка вариантов и выбор предпочтительной экономической стратегии нами понимается как процесс формирования набора стратегических разнообразных соглашений, сделок с партнерами, которые хозяйствующие субъекты отрасли должны осуществить в долговременной перспективе.

Важнейшим условием эффективного функционирования хозяйствующих структурных единиц регионального АПК является наличие в их распоряжении достаточного ресурсного потенциала. Рыночный потенциал - это совокупность средств и возможностей хозяйствующих субъектов по взаимодействию с рынком.

Оперативная численная оценка рыночного потенциала хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса позволит выявить скрытые резервы в их деятельности и выработать комплекс управленческих воздействий с целью достижения максимальных результатов.

В диссертационном исследовании нами проведен поиск универсальных закономерностей и типизация проблем в управлении рыночно-ориентированной стратегической деятельностью хозяйствующих субъектов АПК на основе управления ее рыночным потенциалом.

Таким образом, величину рыночного потенциала хозяйствующих субъектов АПК предлагается вычислять последовательно как сумму потенциалов от четвертого до первого уровня с учетом весовых коэффициентов по каждому из слагаемых:

$$P_j = \sum_{i=1}^n k_i P_{ij}, \quad (1)$$

где P_j – оцениваемый потенциал; k_i – весовой коэффициент i -го слагаемого потенциала; P_{ij} – i -е слагаемое j -го потенциала, n – число слагаемых показателей.

Величина рыночного потенциала выражается в % и показывает уровень использования хозяйствующими субъектами передовых методов и технологий в области взаимодействия с рынком.

Численная оценка уровня рыночного потенциала хозяйствующих субъектов АПК, входящих в агропромышленный комплекс региона, позволяет выявить скрытые резервы в их деятельности и выработать систему управленческих воздействий с целью достижения максимальных результатов.

Для решения данной задачи нами разработана методика оценки уровня рыночного потенциала хозяйствующих субъектов АПК, которая представляет собой систему последовательных шагов по разработке порядка сбора и анализа данных.

Апробация разработанной методики проводилась на 3 хозяйствующих субъектах агропромышленного комплекса Кабардино-Балкарской Республики.

В ходе исследования были рассчитаны значения рыночного потенциала каждого хозяйствующего субъекта, участвующего в исследовании, определен уровень рыночного потенциала АПК региона, а также рассчитаны средние значения P_r для сельскохозяйственных, перерабатывающих и обслуживающих хозяйствующих субъектов по сферам АПК.

Результаты исследования показали, что рыночный потенциал АПК региона используется лишь на 37,72 % от возможного значения.

Результаты исследования показали, что в наибольшей степени готовы к рыночной деятельности хозяйствующие субъекты перерабатывающей промышленности, что закономерно, поскольку именно через них осуществляется связь производителей с конечным потребителем на рынке и использование рыночных инструментов в полном объеме является насущной необходимостью.

Полученные результаты показывают, что все рассмотренные показатели финансово-хозяйственной деятельности имеют положительную прямую зависимость от уровня рыночного потенциала, причем наиболее тесная связь отмечается между рыночным потенциалом и объемом реализованной продукции, который может служить косвенным показателем доли рынка, занимаемой хозяйствующим субъектом. Взаимосвязь между рыночным потенциалом и объемом реализованной продукции, а также рыночным потенциалом и рентабельностью характеризуется как «тесная». Рассчитанный уровень коэффициента детерминации показывает, что половина общей вариации результативного признака (рентабельности) определяется изучаемым факторным признаком, а величина объема реализованной продукции на 60,2% определяется влиянием уровня рыночного потенциала. Следовательно, чем лучше хозяйствующий субъект АПК владеет системой взаимодействия с рынком, тем большую долю на рынке оно может занять и, следовательно, рассчитывать на большую долю прибыли.

Полученную информационную модель можно использовать для определения возможного значения основных показателей финансово-хозяйственной деятельности относительно того или иного уровня рыночного потенциала, осуществляя таким образом планирование и прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности.

Таким образом, показатель рыночного потенциала дает производителям объективную информацию о собственной конкурентоспособности и может служить для оценки эффективности стратегического управления, а также как один из инструментов прогнозирования экономической деятельности хозяйствующих субъектов АПК.

В этих условиях задачи стратегического управления разрабатываются на уровне высшего руководства хозяйствующей структуры и принятая стратегия в полной мере учитывает изменения рынка и внешней среды. Создание структуры такого типа в наибольшей мере позволяет реализовать концепцию стратегического управления хозяйствующим субъектом АПК, ориентированной на устойчивое развитие, в условиях рынка.

Результаты ситуационного анализа, проведенного по группам производственных, управленческих, маркетинговых, социально-экономических показателей, оцененные в системе рейтингов, позволяют получить косвенную оценку уровня стратегической деятельности объекта исследования.

По нашему мнению, приоритетным направлением в современных условиях является развитие конкурентных преимуществ «мягкого типа», к которым можно отнести качественные параметры: квалификацию работников; наличие факторов, обеспечивающих реализацию принятой стратегии: рекламу, продвижение регионального продукта; использование информационно-консалтинговых услуг и т.д. Это направление потребует применения стратегии фокусирования, дифференциации и диверсификации.

Оценка ключевых факторов успеха отрасли (табл. 4) и анализ профиля среды (табл. 5) позволяют сформулировать основные цели и задачи стратегического управления АПК региона.

Таблица 4 – Ключевые факторы успеха отрасли

Сферы в структуре АПК	Ключевые факторы успеха
Сельское хозяйство	Устойчивость рискам Качество Цена Каналы реализации
Перерабатывающая промышленность	Качество продукции Экологическая чистота Сбытовая сеть Цена
Обслуживающие организации	Состав услуг Цена Качество Оперативность обслуживания

*Таблица составлена по данным исследования автора

Для выявления конкурентных преимуществ и определения стратегии развития агропромышленного комплекса территории воспользуемся методом SWOT-анализа, объединяющего результаты анализа среды и внутренних возможностей объекта исследования (табл. 6).

Результаты анализа показывают, что регион имеет достаточно конкурентных преимуществ для развития аграрной сферы, в том числе географические: благоприятные природно-климатические условия и месторасположение относительно рынков сбыта; экологические: экологически чистая местность; производственно-экономические: материально-технический, кадровый и научный потенциал высокого уровня, созданный в 60-е годы, высокая доля потенциально прибыльных хозяйств, административные: мобильность административной власти.

Таким образом, стратегическое управление хозяйствующими субъектами АПК региона в развивающихся рыночных условиях предполагает сочетание хозяйственного и административного управления, объединяющей целью которого является удовлетворение потребностей населения в продуктах питания и лучших условиях жизни через повышение эффективности и сбалансированности работы АПК.

Таблица 5 – Анализ профиля среды

Факторы	Сельскохозяйственные предприятия				Перерабатывающие предприятия				Обслуживающие организации			
	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направление влияния, С	Степень важности, В	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направление влияния, С	Степень важности, О	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направление влияния, С	Степень важности, О
Изменение демографической ситуации (уменьшение численности населения)	2	1	-1	-2	3	1	-1	-3	1	1	-1	-1
Экономический: рост покупательной способности населения	2	2	+1	+4	3	3	+1	+9	1	1	+1	-1
Политический: уменьшение государственной поддержки отрасли	3	1	-1	-3	2	1	-1	-2	3	3	-1	-9
Природный: отрицательное влияние природных условий	3	3	-1	-9	1	1	-1	-1	2	1	-1	-2
Культурный: изменение потребностей	2	2	+1	+4	3	3	+1	+9	1	1	+1	+1

*Таблица составлена по данным исследования автора

Анализ деятельности хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса Кабардино-Балкарской Республики показал, что развитие системы стратегического управления в условиях рынка должно происходить посредством реализации соответствующей концепции стратегического управления АПК.

Согласно поставленным выше целям и задачам, а также проведенному анализу, нами разработана Концепция стратегического управления АПК региона, предусматривающая:

- формирование платежеспособного спроса на продукцию АПК;
- планирование сбалансированного производства, обеспеченного эффективными каналами сбыта и уровнем цены, отвечающей требованиям расширенного воспроизводства;
- адаптацию технологий к условиям максимального удовлетворения потребностей рынка в продукции определенного качества.

Таблица 6 – SWOT - анализ агропромышленного комплекса Кабардино-Балкарской Республики*

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - благоприятные природно-климатические условия - экологически чистая местность - благоприятное месторасположение относительно рынков сбыта - благоприятный инвестиционный климат - развитое растениеводство - конкурентоспособность продукции по соотношению цена/качество - имеется потенциал для развития инфраструктуры, повышения квалификации кадров - высокая доля потенциально прибыльных хозяйств - мобильность административной власти 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие системы стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК - низкий уровень использования рыночного потенциала АПК - отсутствие информационной базы для принятия управленческих решений относительно развития АПК региона - низкий уровень координации между сферами АПК - низкий уровень прибыльности хозяйств - экономическая нестабильность деятельности - изношенность машинно-технического парка - низкие цены реализации продукции - убыточность животноводства - значительная кредиторская задолженность - снижение плодородия почвы (низкий уровень воспроизводства плодородия)
Возможности	Опасности
<ul style="list-style-type: none"> - расширение рынков сбыта, освоение потенциального рыночного пространства - развитие новых видов товаров и услуг - расширение международных связей и внешнеэкономической деятельности - повышение спроса на сельскохозяйственную продукцию и продукты питания - усиление государственной поддержки сельского хозяйства и других сфер АПК - привлечение инвесторов 	<ul style="list-style-type: none"> - активизация региональных конкурентов – производителей более ранней и дешевой продукции - ослабление государственной поддержки - возрастание конкуренции со стороны импортной продукции в связи со вступлением России в ВТО - снижение спроса на массовую продукцию сельского хозяйства в связи с ростом доходов населения и сокращением доли расходов на питание - дефицит квалифицированных кадров, в т.ч. в сфере управления АПК, вследствие ухудшения социально-экономической обстановки на селе и низкой привлекательности сельского труда

*Таблица составлена по данным исследования автора

Реализация данной концепции позволит увеличить вклад агропромышленного комплекса в экономику региона, а также приведет к сбалансированному использова-

нию ресурсов и получению продукции с высокой долей добавленной стоимости, что в итоге повысит благосостояние населения Кабардино-Балкарской Республики.

Успешное осуществление рыночной деятельности хозяйствующих субъектов во многом определяется способом решения руководителями работниками возникающих в процессе производства управленческих задач.

По степени структуризации задачи могут подразделяться на: стандартные, хорошо структурированные, слабоструктурированные и не структурированные.

Если проблема стандартная, то при выборе решения действует уже существующее (разработанное ранее на основании опыта и существующих инструкций) правило принятия решений. При этом применение правил, методик и других инструментов для этих целей значительно упрощает управленческую деятельность и повышает ее эффективность.

В случае возникновения проблемы, определяемой как хорошо структурированная, действуют методы исследования операций, т.е. производится расчет по известным формулам или алгоритмам. В этом случае возникает необходимость составления плана действий с четкой формулировкой промежуточных и конечных этапов работ, определением сроков их выполнения, необходимых ресурсов и ответственных исполнителей. Сокращение времени, затраченного на принятие решения, зачастую является значительным конкурентным преимуществом в условиях рынка.

При существовании слабоструктурированной или неструктурированной проблемы целесообразным становится применение системного анализа, который заключается в рассмотрении задачи в совокупности явлений и взаимосвязей между ними, в выявлении истинных, а не декларируемых целей поведения взаимодействующих субъектов этого процесса, в формулировании своих целей деятельности и разработке стратегии их достижения. Безусловно, такой подход требует значительно больших затрат времени и средств, но это необходимо для преобразования неструктурированной проблемы в хорошо структурированную. Этому будет способствовать применение различных инструментов воздействия на организацию деятельности хозяйствующего субъекта, одним из которых является категория рыночного потенциала.

Нами предложена блок-схема управления рыночным потенциалом, которая представляет собой: 1) оценку и анализ состояния данного объекта, 2) разработку направлений воздействия на объект управления, 3) планирование и регулирование деятельности, 4) организацию и контроль (рис. 2).

Согласно предложенной в работе концепции стратегического управления необходимо укрепить управляющую вертикаль в масштабах региона через консолидацию усилий государственных органов управления, коммерческих организаций и некоммерческих структур посредством создания единой системы, охватывающей различные уровни иерархии.

Изучение состояния агропромышленного комплекса региона показало, что повышение его эффективности возможно в дальнейшем только при системном стратегическом управлении всеми звеньями, объединяющими производство, переработку, инфраструктуру, науку, кадры на основе рыночной концепции управления.

Для этой цели нами предложена Программа стратегического развития АПК Кабардино-Балкарской Республики на основе использования рыночного потенциала, где обозначены направления повышения рыночного потенциала региона.

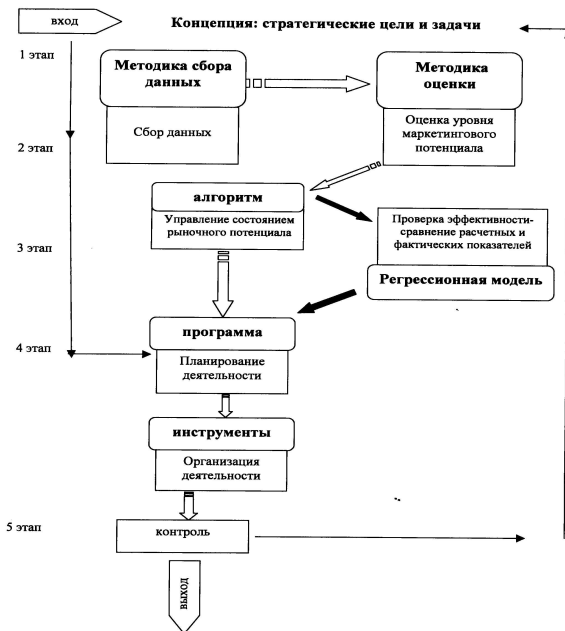


Рисунок 2. Блок-схема управления рыночным потенциалом
 * Рисунок составлен по данным исследования автора

В практическом плане представленная Концепция стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК и разработанная на ее основе Программа ориентирована на возрастание уровня конкурентоспособности продукции АПК региона, более полной реализации имеющегося рыночного потенциала и разработке стратегий управления им, а в результате, более полное удовлетворение потребностей населения в продуктах питания и повышение качества жизни.

Таким образом, развитие системы стратегического управления агропромышленным комплексом, основанное на более полном использовании рыночного потенциала, приведет к росту эффективности АПК региона, а следовательно, и значительному улучшению обстановки на селе, притоку и закреплению в сельском хозяйстве квалифицированных кадров.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В процессе проведенного исследования получены следующие теоретические и практические результаты:

1. Формирование системы стратегического управления АПК вызвано необходимостью решения таких проблем, как создание и наиболее полная реализация потенциала хозяйствующих субъектов для долгосрочного и устойчивого развития в условиях нестабильной среды, производство конкурентоспособной продукции, формирование ры-

ночной инфраструктуры АПК, организация тесного взаимодействия всех сфер агропромышленного комплекса с целью повышения эффективности использования имеющихся ресурсов.

2. Проведенный анализ выявил ряд особенностей стратегического управления хозяйствующими структурами агропромышленного комплекса, связанных со спецификой отрасли: приоритет стратегического планирования, как на хозяйственном, так и на административном уровне в силу инерционности производственного процесса в сельском хозяйстве и длительности производственного цикла продукта, проходящего через различные сферы АПК; потребность в качественной и своевременной информации и использовании методов прогнозирования и планирования.

3. Динамика развития рыночных отношений в системе агропромышленного производства требует широкого применения стратегического управления, реализуемого через организацию системы планирования и функционирования хозяйствующих субъектов в конкурентной среде. Рыночно ориентированное стратегическое управление позволяет преодолеть конфликт между целями товаропроизводителей и потребителей продукции.

4. Ситуационный анализ институциональных факторов развития АПК показывает, что проведенные преобразования управленческих структур, система управления в целом не обеспечивают управляемость и достижение необходимых темпов роста производства и сбыта продукции.

5. Для разработки направлений совершенствования системы стратегического управления необходима количественная оценка его уровня. В диссертационной работе предложено в качестве прямого показателя количественной оценки уровня взаимодействия хозяйствующих субъектов АПК с рынком использовать категорию рыночного потенциала, включающего блоки: Управление, Инструменты и Ресурсы. Величина рыночного потенциала выражается в % и показывает уровень использования организацией передовых методов и технологий в области взаимодействия с рынком. Численная оценка уровня рыночного потенциала позволяет дать характеристику состояния стратегического управления хозяйствующими субъектами в условиях рынка, выявить скрытые резервы в их деятельности и выработать комплекс управленческих воздействий с целью достижения максимальных результатов.

6. В диссертационной работе предложена методика оценки уровня рыночного потенциала хозяйствующих структур АПК и региона в целом. Проведенная группировка хозяйствующих структур и структурный анализ рыночного потенциала показывает, что для достижения высокого и стабильного уровня деятельности структурная единица отрасли в первую очередь должна применять систему рыночно ориентированного стратегического управления.

7. В целях совершенствования управления хозяйствующими субъектами АПК и стандартизации принятия управленческих решений предлагается использовать алгоритм управления рыночным потенциалом, основанный на управлении показателями, находящимися в минимуме. В ходе исследования проведена апробация данной методики на хозяйствующих субъектах Кабардино-Балкарской Республики, давшая положительные результаты.

8. Формирование системы стратегического управления хозяйствующими структурами АПК является необходимым условием проведения эффективных аграрных преобразований. Целесообразно создание организационно-экономических предпосылок для интеграции рыночной деятельности на базе региональных и федеральных центров управления маркетингом. В этих целях разработаны предложения по формированию

Концепции стратегического управления хозяйствующими единицами АПК региона, в которой определены стратегические цели и задачи системы АПК, а также предложены направления разработки Программы развития АПК региона, использующие методику стратегического управления на основе использования рыночного потенциала.

ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ ОПУБЛИКОВАНЫ СЛЕДУЮЩИЕ РАБОТЫ:

Научные статьи в ведущих рецензируемых журналах, рекомендованных ВАК РФ:

1. *Кумыкова А.Х., Китиева М.И., Гулиев И.Ю.* Повышение эффективности использования ресурсов в сельском хозяйстве региона // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – Москва, 2008. – № 3. – 0,4 п.л. (авторских 0,2 п.л.).

2. *Кумыкова А.Х.* Концептуальные направления стратегии управления региональным АПК// Экономический вестник РГУ. – 2009. – № 4. – 0,4 п.л.

Статьи в сборниках научных трудов и периодической печати:

3. *Кумыкова А.Х.* Формирование ценовой стратегии в животноводческих хозяйствах регионального АПК. – Нальчик: КБГСХА, 2003. – 1,4 п.л.

4. *Кумыкова А.Х.* Региональные аспекты развития аграрного рынка. – Нальчик: КБГСХА, 2005. – 1,4 п.л.

5. *Кумыкова А.Х.* Повышение эффективности производства животноводческой продукции в горных хозяйствах регионального АПК. – Нальчик: КБГСХА, 2006. – 1,6 п.л.

6. *Кумыкова А.Х., Гилясова З.М., Дешев Х.А.* Формирование платежеспособного спроса и уровень предложения продовольственных продуктов //Материалы научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, посвященные Дню Российской науки, ч. II. – Нальчик, 2009. – 0,3 п.л. (авторских 0,1 п.л.).

7. *Кумыкова А.Х., Гилясова З.М., Дешев Х.А.* Приоритетные направления развития АПК // Материалы научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, посвященные Дню Российской науки, ч. II. – Нальчик, 2009. – 0,3 п.л. (авторских 0,1 п.л.).

8. *Кумыкова А.Х.* Методика оценки и анализ рыночного потенциала хозяйствующих субъектов АПК региона // Современные проблемы развития региональной экономики, сборник научных трудов Московского государственного технологического университета «МАМИ» ИИПРУ КБНЦ РАН, Нальчик – 2008. – 0,7 п.л.

9. *Кумыкова А.Х.* Управление рыночным потенциалом хозяйствующих субъектов АПК // Материалы X конференции молодых ученых// ИИПРУ КБНЦ РАН, Нальчик. – 2009. – 0,6 п.л.

10. *Кумыкова А.Х.* Анализ управления хозяйствующими субъектами АПК в производственной системе региона // Финансовый кризис: пути преодоления и новые возможности для российской экономики// Материалы научно-практической конференции. КБГСХА.– 2009. - 0,4 п.л.

11. *Кумыкова А.Х.* Стратегические направления развития регионального АПК // Современные проблемы развития региональной экономики// Сборник научных трудов// Нальчик: Из-во КБНЦ РАН, – 2008. - 0,7 п.л.

12. *Кумыкова А.Х.* Внешняя среда и особенности стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК в условиях рынка // Материалы X конференции молодых ученых// КБНЦ РАН, Нальчик. – 2009. – 0,35 п.л. (авт. 0,15 п.л.).

13. *Кумыкова А.Х.* Методические аспекты оценки инновационных инвестиций в региональную экономику, в условиях действия объективных ограничителей// Материалы международной научно-практической конференции «Теория и практика управления инновационным развитием социально-экономических систем» //Северо-Кавказская академия государственной службы //г. Ростов-на-Дону - 2009г. - 0,7.

Сдано в набор 21.01.2011 г. Подписано в печать 24.01.2011 г.
Гарнитура Таймс. Печать трафаретная. Формат 60×84 ¹/₁₆.
Бумага писчая. Усл.п.л.1,0. Тираж 100.

Типография ФГОУ ВПО «Кабардино-Балкарская
государственная сельскохозяйственная академия
им. В.М. Кокова»

360030, г. Нальчик ул. Тарчокова, 1а