

Родионова Е. В.

*кандидат экономических наук, доцент,
Марийский государственный технический университет*

Ширшова Л. С.

*аспирант,
Марийский государственный технический университет*

Подходы к стратегическому управлению в сельском хозяйстве

***Аннотация.** В статье представлены основные подходы к стратегическому управлению в сельском хозяйстве; проведен SWOT-анализ сельского хозяйства Республики Марий Эл; рассмотрены экстенсивные и интенсивные факторы роста производства в сельском хозяйстве.*

***Ключевые слова:** сельское хозяйство, стратегическое управление.*

Approaches to strategic management in agriculture

***The summary.** The article presents the main approaches applicable to strategic management in agriculture. SWOT-analysis of agriculture of the Republic Mary El is carried out. Extensive and intensive factors of production growth in agriculture are considered.*

***Keywords:** agriculture, strategic management.*

Ожидаемый в ближайшей перспективе рост реальных денежных доходов населения, ограничения в использовании традиционных таможенно-тарифных мер защиты внутреннего рынка, определяемые вступлением страны в ВТО, отсутствие опыта эффективного применения альтернативных мер поддержки при сохранении сложившегося уровня конкурентоспособности предприятий российского сельского хозяйства станут факторами, способствующими сохранению опережающих темпов роста потребления импортных продуктов питания.

Ограниченные возможности развития сельского хозяйства в инерционном сценарии, в котором развитие отрасли происходит без кардинальных изменений в системе целевых установок и механизмах управления, не позволят ни удовлетворить растущий внутренний спрос на продовольствие и улучшить его качество, ни внести необходимый вклад в повышение уровня жизни населения сельских территорий, ни перейти-

ти к устойчивому воспроизводству используемых в аграрном секторе природных ресурсов.

Это может вызвать широкий спектр негативных социально-экономических последствий:

- увеличение разрыва в динамике развития сельского хозяйства и отраслей промышленности и сферы услуг, обеспечивающих основной вклад в достижение высоких темпов роста ВВП;
- дальнейшее относительное снижение уровня жизни связанного с сельским хозяйством населения, ускорение социально-экономической и демографической деградации сельских территорий;
- активизация процесса миграции населения в крупные и средние города и обострение в них социальной ситуации, формирование обширных территорий, на которых прекратится хозяйственная деятельность;
- обострение угроз продовольственной безопасности вследствие снижения уровня обеспеченности страны продовольственными ресурсами собственного производства¹.

Руководством страны предпринят ряд мер, направленных на решение задач восстановления аграрной экономики. Значение развития сельского хозяйства для экономики государства нашло отражение в таких документах, как Приоритетный национальный проект «Развитие АПК»²; Федеральный закон «О развитии сельского хозяйства»³; Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2007–2012 годы⁴; Доктрина продовольственной безопасности РФ⁵; Стратегия социально-экономического развития агропромышленного комплекса Российской Федерации на период до 2020 года⁶ и др.

¹ Ксенофонтов, М. Ю. Сценарное прогнозирование как инструмент разработки стратегии развития сельского хозяйства / М. Ю. Ксенофонтов, М. А. Поскачей, Н. Н. Сапова, Д. Е. Козин // Проблемы прогнозирования. 2008. № 5. С. 3–19.

² Направления, основные мероприятия и параметры приоритетного национального проекта «Развитие агропромышленного комплекса: утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по реализации приоритетных национальных проектов (протокол № 2 от 21 дек. 2005 г.)

³ О развитии сельского хозяйства: федеральный закон от 26 дек. 2006 г. № 264-ФЗ.

⁴ О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008–2012 годы: постановление Правительства РФ от 14 июля 2007 г. № 446.

⁵ Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации: указ Президента РФ от 30 янв. 2010 г. № 120.

⁶ Стратегия социально-экономического развития агропромышленного комплекса Российской Федерации на период до 2020 года (научные основы). М.: РАСХН, 2011.

В настоящее время для развития сельского хозяйства страны необходима разработка комплексной стратегии, которая направлена на создание предпосылок системной реализации целевых установок в трех сопряженных областях:

- в области развития производства (повышение конкурентоспособности сельского хозяйства для удовлетворения растущих потребностей населения страны в качественном продовольствии преимущественно за счет внутреннего производства);
- в области социально-экономического развития сельских территорий (диверсификация структуры экономики, повышение занятости и уровня жизни населения);
- в области природопользования (сохранение и воспроизводство природных ресурсов, используемых сельским хозяйством).

Эти обстоятельства определяют растущую значимость исследований по разработке стратегии развития аграрного сектора, имеющих своей целью адекватно представить альтернативы развития сельского хозяйства и замысел конструктивного варианта агропродовольственной политики.

Инерционный вариант развития сельского хозяйства является неприемлемым. Необходимо разработать активную агропродовольственную стратегию, которая должна вывести российское сельское хозяйство на инновационную траекторию развития. Разработка и успешная реализация такой отраслевой стратегии позволят внести максимальный вклад в достижение комплекса стратегических целей социально-экономического развития страны ⁷.

Сегодня стратегическое управление в зарубежных странах представлено двумя подходами: индустриально-экономическим (спросовым) и ресурсным.

На ранних этапах развития индустриально-экономического подхода считалось, что только рынок определяет поведение и успех фирмы. Главными условиями, определяющими рентабельность предприятия, признавались только отраслевые условия и структура рынка.

По мнению оппонентов данной парадигмы, наибольшее значение имеют только те факторы, на которые предприятия могут оказать непосредственное влияние и которые определяют его успех: спрос, ресурсные возможности предприятия по завоеванию конкурентных преимуществ.

⁷ Ксенофонтов, М. Ю. Сценарное прогнозирование как инструмент разработки стратегии развития сельского хозяйства / М. Ю. Ксенофонтов, М. А. Поскачей, Н. Н. Сапова, Д. Е. Козин // Проблемы прогнозирования. 2008. № 5. С. 3–19.

В последнее время в исследованиях стратегий появилась «объединяющая» точка зрения, согласно которой и индустриально-экономический подход, и ресурсный подход, взятые по отдельности, не могут полностью объяснить природу эффективного стратегического управления. Сторонники «срединного» подхода считают, что обе парадигмы не конкурируют между собой, а дополняют друг друга⁸.

В стратегическом управлении сельским хозяйством возможно применение обоих рассмотренных выше подходов.

Ресурсный подход отражает среднесрочные и долгосрочные тенденции развития сельского хозяйства, так как они в большей степени выражают и динамику свойственного ему производственного потенциала. Ресурсный подход должен служить источником представлений о динамике объемов и структуре производства в тех сценариях социально-экономического развития, где рыночный спрос на продовольствие и сельскохозяйственное сырье достигает уровня производственных возможностей сельского хозяйства, а затем и превышает его.

Спросовый подход объективно лучше обеспечивает описание и объяснение текущей кризисной динамики производства (динамика спада и динамика восстановительного роста в краткосрочной перспективе).

Такое толкование сильных и слабых сторон ресурсного и спросового подходов к анализу проблем развития сельского хозяйства на основе их синтеза представляется наиболее рациональным решением⁹.

Наиболее разработанными на сегодня являются теоретико-методологические вопросы стратегического управления на уровне отдельных организаций, а вопросы стратегического управления на уровне регионов разработаны менее детально.

Так, активно используются такие методы формирования стратегии организации, как SWOT-анализ и синтез, метод дорожной карты, GAP-анализ, ABC-анализ, причинно-следственный анализ и др. Однако, применение большинства из них на региональном уровне представляется достаточно проблематичным.

Исключение составляет SWOT-анализ и синтез, который позволяет получить обоснованные прогнозы на основе исследования тенден-

⁸ Николаева, Э. Н. Стратегическое развитие мясного подкомплекса АПК региона: методологические аспекты и вопросы государственного регулирования / Э. Н. Николаева // Вестник Бурятской государственной сельскохозяйственной академии им. В.Р. Филиппова. 2011. № 1. С. 131–137.

⁹ Терновой, А. И. Методы стратегического развития АПК в рамках агропромышленной группы / А. И. Терновой, Ю. Г. Учитель // Экономика АПК. Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2010. № 2 (64). С. 82–89.

ций основных факторов и направлен на выявление возможных перспектив развития отрасли с учетом ее настоящего положения и будущих тенденций.

Исходя из представленных рассуждений, был проведен SWOT-анализ сельского хозяйства Республики Марий Эл, результаты которого представлены в таблице 1.

Таблица 1

SWOT- анализ сельского хозяйства Республики Марий Эл

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие внутренних резервов и незанятых конкурентных ниш продовольственного рынка. 2. Большой удельный вес площади сельскохозяйственных угодий в общей площади республики. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сезонность производства в подавляющем большинстве хозяйств. 2. Невозможность прибыльного возделывания большого числа сельскохозяйственных культур на территории республики. 3. Необходимость государственной поддержки. 4. Высокая потребность в капитале с относительно низкой фондоотдачей 5. Сильная зависимость результатов деятельности и финансовых показателей от природных условий. 6. Низкий уровень интенсификации производства, зачаточное состояние использования в сельском хозяйстве биотехнологий, недостаточная доля хозяйств, активно использующих племенное семеноводство и животноводство.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение государственной поддержки в рамках обеспечения продовольственной безопасности РФ, как на федеральном, так и на региональном уровнях. 2. Рост цен на продукты в будущем, как следствие увеличение рентабельности отрасли в целом. 3. Рост производства за счет использования ранее свободных площадей. 4. Возможность интенсификации производства за счет использования современной техники и механизации ручного труда. 5. Развитие отрасли в связи с ростом числа платежеспособных потребителей продуктов питания. 6. Развитие и широкое внедрение биотехнологий в сельское хозяйство. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Международный фактор: вступление России в ВТО предопределяет невозможность количественных форм государственной поддержки сельского хозяйства. 2. Нестабильность мировой конъюнктуры, прежде всего цен на сельскохозяйственную продукцию. 3. Угроза продовольственной безопасности из-за обилия импорта сельскохозяйственной продукции, особенно из стран СНГ, в том числе как следствие вступления России в Таможенный союз. 4. Природные и техногенные катастрофы. 5. Эпидемии различных заболеваний, как растений, так и животных.

Снижение зависимости от импорта и удовлетворение растущего спроса населения России на продукцию сельского хозяйства возможны за счет сочетания интенсивных и экстенсивных факторов роста производства.

К числу интенсивных факторов относят:

1. Возможность роста урожайности зерновых культур.
2. Повышение продуктивности сельскохозяйственных животных.
3. Рост восприимчивости хозяйств населения к технологическим новшествам.

Основным экстенсивным фактором является использование не-возделываемых земель сельскохозяйственного назначения. На сегодняшний день такой резерв на всей территории России составляет примерно 14 млн. га, но ожидается, что к 2020 г. он будет исчерпан, и весь последующий прирост производства продовольственной продукции придется получать за счет интенсификации производства¹⁰.

С учетом планируемого в Стратегии социально-экономического развития АПК РФ на период до 2020 года инновационного сценария развития рост производства должен быть достигнут за счет ускоренного освоения современных достижений науки и техники, позволяющих повышать производительность труда и снижать ресурсоемкость производства продукции.

¹⁰ Крутова, И. Н. Анализ рентабельности и стратегии развития сельского хозяйства России / И. Н. Крутова, А.С. Клименко, М. В. Шведова // Системное управление. 2011. № 4 (14). Режим доступа: <http://sisupr.mrsu.ru/2011-4/PDF/11/Klimenko.pdf>.