Гергаулов С.Г., Гедгафова А.М., Кизова М.З.,
Горский государственный аграрный университет

СТРАТЕГИЯ АДАПТАЦИИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ К РЫНОЧНЫМ УСЛОВИЯМ

Обобщение уже имеющегося опыта, разработка и формирование новых концепций механизма адаптивного управления сельскохозяйственными предприятиями представляется актуальной научной задачей на современном этапе развития российской экономики, имеющей и несомненную практическую ценность. В этой связи, проблемы стратегии адаптации сельскохозяйственных предприятий АПК депрессивных регионов ЮФО, нашедших свое отражение в настоящей статье, ставит их в ряд актуальных.

Адаптация - термин, первоначально использовавшийся в биологической науке для обозначения процесса приспособления строения и функций организмов, их органов к постоянным условиям внешней среды. В настоящее время понятие адаптации вышло за пределы биологии и стало употребляться в технических, естественных, гуманитарных и экономических науках. Одни авторы дают понятие адаптации как процесса активного приспособления социальных образований к меняющимся условиям внешней среды. Другие авторы адаптацию выделяют как особую форму отражения системами воздействий внешней и внутренней среды, установления динамического равновесия с ними [4].

В экономике проблемы адаптации проходят начальную стадию своего научно- практического осмысления, формы адаптации в настоящее время должны быть гибкими и многовариантными. Она является универсальной функцией, выполняющей роль фильтра перед вхождением субъектов в новое для них пространство, пройдя через который хозяйство преобразуется в той или иной степени, вписывается в рыночную экономику, не нарушая его целостности, способствуя эффективному развитию. В качестве фильтра выступают законы, нормы, правила, конкуренция и т.д.[1]

В деятельности многих сельскохозяйственных товаропроизводителей республик Южного Федерального Округа при переходе к рыночным условиям хозяйствования возникла ситуация резкого ухудшения финансового состояния, производственного потенциала. Часть из них преодолевают трудности, восстанавливают свои позиции на рынке, продолжают работать, используя весь свой потенциал. Несвоевременность реагирования на изменения в окружающей среде вызывается отставанием с ответной реакцией, что определяет неадекватное хозяйственное поведение и снижение эффективности работы хозяйства.

Сельскохозяйственное предприятие характеризуется динамическим

взаимодействием с внешней средой и сильной зависимостью от нее, находится с окружением в сложных отношениях. Обособление от внешней среды приводит к самоизоляции со всеми наихудшими последствиями, но внешние воздействия, «раздражители» могут быть таковыми, что это вызывает его дезорганизацию. Ослабленное, дезорганизованное предприятие уменьшает или утрачивает сопротивляемость неблагоприятным внешним воздействиям, а выживают лишь те, где сохраняются управляемость, производственный потенциал, кадры и мотивация труда [3].

Разработка стратегий развития предприятия стала аксиомой в странах с развитой рыночной экономикой. Умелое использование концептуальных и методологических подходов к стратегическому управлению обеспечивает успех многим зарубежным компаниям. Однако, разработки зарубежных ученых не могут быть в полной мере применены в российских условиях, поскольку они не учитывают особенности развития отечественных предприятий. В связи с этим, для повышения практической значимости научных разработок в области стратегического управления необходимо формирование методологических подходов в области стратегического менеджмента применительно к российским условиям хозяйствования [1]. Их разработка должна осуществляться на соответствующей теоретической базе.

При адаптации сельскохозяйственных товаропроизводителей важно правильно выбрать их стратегию. Выбор стратегии адаптации предприятия зависит от множества факторов и без всестороннего анализа состояния предприятия и окружающей его среды определиться сложно. Целесообразно дать следующее определение стратегии адаптации: целостная совокупность взаимоувязанных стратегических решений, определяющих приоритетные направления деятельности предприятия для активного приспособления социальных образований к меняющимся условиям среды [2].

Выбор того или иного направления развития предприятия зависит от таких факторов, как потенциал, цели предприятия, особенности технологии производства продукции, состояние рынка и положение предприятия на нем, стратегии конкурентов, потребности клиентов, экономическая и политическая обстановка в стране и др. [2]

Можно выделить следующие типы адаптации в организационно- производственной сфере: адаптация членов СХО к трудовому коллективу; меняющимся в процессе адаптации факторам и условиям производства; адаптация структурных подразделений к изменениям во внутренней среде; адаптация СХО к изменениям во внешней среде; адаптация объединений сельскохозяйственных организаций к рыночным условиям.

Все типы адаптации протекают одновременно, дополняют и обогащают друг-друга, они богаты разнообразием форм и механизмов адаптации.

Большинство авторов сходятся во мнении при классификации стратегий адаптации, выявляя активную (инновационно ориентированную) и пассивную (выжидательную) стратегии.

Пассивная основана на ожидании товаропроизводителями, региональными и местными органами управления соответствующих перемен во внешней среде, которые могут обеспечить им эффективное функционирование. Этот вид стратегии наиболее широко используется сельскохозяйственными товаропроизводителями с полной амортизацией основных фондов, отсутствием налаженных связей по сбыту сельскохозяйственной продукции, а также неспособными занять свою нишу в новом экономическом пространстве. Попытки адаптации у таких сельскохозяйственных товаропроизводителей беспорядочны, сопровождаются распадом коллектива, разрушением хозяйства. Такая стратегия характерна для значительного числа сельскохозяйственных организаций.

Активная - предполагает инициативу, приспособление к меняющимся факторам внешней среды, поиск внутренних резервов, исходя из возможностей отдельного предприятия, хозяйства.

Инновационно ориентированная стратегия строится на поиске и реализации новых способов взаимодействия организации с внешней средой. Характеризуется лоббированием и созданием условий для активной инновационной политики, внедрения передовых технологий на базе сотрудничества с отраслевой наукой и зарубежными предприятиями, использования мотивационного управления. Этот вид стратегии применим в сельскохозяйственных организациях - прибыльных и рентабельных, так как требует достаточных вложений капитала.

В некоторых работах встречается описание компенсационной стратегии, базирующейся на компенсации потерь от основной деятельности организации доходами от других, дополнительных видов деятельности, сочетающихся с ней [3]. Этот вид адаптации используется сельскохозяйственными товаропроизводителями для поддержания устойчивости организации в сложных экономических и непрогнозируемых природных условиях в сельском хозяйстве.

Для деятельности, как сельскохозяйственных производственных кооперативов, так и для предприятий других форм собственности в настоящее время в условиях жесткой конкуренции на рынке можно выделить объединительную стратегию адаптации. Она основана на развитии ассоциативных форм хозяйственного управления, когда заинтересованные товаропроизводители для координации своей деятельности, защиты своих интересов, объединения ресурсов создают горизонтальные и вертикальные формирования, взаимодействующие с государственными органами управления и рынком [2].

Прежде чем выбрать ту или иную стратегию адаптации, необходим анализ системы и процесса управления сельскохозяйственных организаций (СХО). Это дает возможность определить потребности в адаптации организации, выбрать приемлемые способы ее проведения, выявить резервы СХО. Нередко требуется анализ конкретных элементов системы, в частности

тогда, когда с последовательным возрастанием числа уровней и узкоспециализированных подразделений наступает момент усложнения процесса управления, приводящего к снижению его эффективности.

Процесс формирования стратегии адаптации сельскохозяйственных предприятий к рыночным условиям должен включать четыре основных этапа: стратегический анализ составляющих; определение альтернатив; разработку стратегии адаптации; реализацию стратегии адаптации

Для построения соответствующей рыночным условиям системы управления в качестве методологической основы целесообразно применить концепцию адаптивного управления, в основе которой (вместо директивного планирования) предлагается прогнозирование результатов производственной деятельности при помощи системы адаптивно-имитационных моделей. Ответственность за результаты работы при этом лежит на хозяйствующем элементе, а функцией управления при этом является создание государственной поддержки производителей и обеспечение сельхозтоваропроизводителей необходимыми условиями для обеспечения рентабельного производства [4].

Для сельскохозяйственных предприятий отказ государства от ценового регулирования имел самые негативные последствия, поскольку был разрушен сложный механизм территориальной дифференциации закупочных цен и устранения межотраслевых диспропорций в сферах «сельское хозяйство — отрасли, производящие средства производства для сельского хозяйства» и «сельское хозяйство - перерабатывающие отрасли». В результате, у значительной части сельхозпредприятий, расположенных в сравнительно неблагоприятных природных условиях, затраты перестали перекрываться ценами. Низкий уровень цен стимулировался импортной политикой правительства: в страну хлынул мощный поток дешевых продовольственных товаров, дешевизна которых была обусловлена, во-первых, субсидированием экспортируемой продукции странами-экспортерами; во-вторых, поддержанием завышенного курса рубля относительно доллара США и других валют. Низкий уровень цен на продовольствие в условиях обнищания основной массы населения играл позитивную социальную роль, но для отечественных сельхозтоваропроизводителей его влияние было разрушительным. Вторым следствием фактического упразднения государственного ценового регулирования стала инфляция, даже гиперинфляция. Инфляция сама по себе как макроэкономический фактор представляет для любой отрасли серьезные трудности, поскольку растет стоимость кредитных услуг, затрудняются инвестиционные процессы, возрастают требования к собственным источникам финансирования потребностей в оборотных средствах и т.д. Для российских сельхозтоваропроизводителей инфляция имела наиболее тяжелые последствия в силу так называемого ценового диспаритета - опережающего роста цен на средства производства по сравнению с ценами

на собственную продукцию. Так, по данным ценового мониторинга, осуществляемым Минсельхозпродом, с 1990 по 2005 год цены на средства производства выросли (с учетом деноминации) в 46 раз, а на продукцию сельского хозяйства - в 10 раз, то есть имело место более чем четырехкратное отставание роста аграрных цен от промышленных. Если к этому добавить дороговизну и недоступность банковских кредитов, а также резкое сокращение господдержки, становится ясным, что сельскохозяйственные товаропроизводители были поставлены на грань экономического выживания.

Рассматривая вопросы адаптации сельскохозяйственных предприятий к жестким условиям новой экономической среды можно отметить, что подавляющее число более-менее успешных случаев связано с умелым менеджментом, позволившим сохранить и грамотно использовать производственный потенциал, накопленный еще в советский период. Гораздо меньше примеров, когда разваленные в ходе реформ хозяйства снова восстанавливались и начинали успешно работать, такие случаи обычно связаны с организационным или инвестиционным внешним воздействием, либо и с тем, и другим; разумеется, внешнее воздействие не исключает использование имеющихся внутренних возможностей самого сельхозпредприятия.

В ходе исследования сельскохозяйственных предприятий РСО-Алания нами были выявлены основные противоречия, устранение которых во многом зависит от задействованного механизма адаптации, среди которых: 1) противоречие между чувством хозяина и формой собственности; 2) между чувством хозяина средств производства и продукции (услуг) и необходимостью крупного производства, укрепления технолого-организационных связей; 3) между естественной психологической совместимостью друг с другом и технологически-организационной необходимостью вышутить процесс производства относительно большим (оптимальным) числом работников: 4) между нынешними руководителями (привыкшими к монополии единоначалия во всех структурах хозяйства) и юридической, нравственной и экономической необходимостью расширения прав и обязанностей собственника земельных и имущественных паев; 5) между психологической инерцией (нежеланием руководителей) и объективной необходимостью изменения структуры и стиля управления.

Рассматривая вопросы экономической адаптации сельхозпредприятий Республики Северная Осетия-Алания к специфическим условиям российского рынка выявлены следующие обстоятельства. Во-первых, совокупность предприятий с точки зрения их финансово-экономического состояния не однородна: положение одних можно оценить как вполне благополучное в том смысле, что они финансово платежеспособны и в состоянии осуществлять расширенное воспроизводство; другие фактически утратили производственный и кадровый потенциал и близки к полному прекращению производственной деятельности, которая приносит только

убытки. Между двумя этими полюсами можно выделить и другие группы. Совершенно очевидно, расположение предприятия в той или иной группе характеризует не только его адаптационную способность в прошлом, но и состав задач на будущее. К примеру, одному хозяйству для финансового оздоровления может быть достаточно комплекса организационных мер: реорганизации (разделения, выделения и т д.) или же реструктурирования производства (изменения специализации, передачи части производственных объектов в аренду, изменения системы управления, организации и оплаты труда и т.п.). Другому хозяйству организационных мер не достаточно, и без инвестиций в основной и оборотный капитал положительного сдвига не будет.

Во-вторых, экономическая среда, в которой приходится вести сельскохозяйственное производство, продолжает оставаться в целом не очень благоприятной для сельхозтоваропроизводителей, хотя государство и предпринимает определенные меры для улучшения ситуации. Постепенно начинает разворачиваться система интервенционных государственных операций на рынке зерна, расширяются объемы государственной компенсации части выплат сельхозтоваропроизводителей по процентным ставкам за банковские кредиты, продолжают действовать налоговые льготы.

В-третьих, ценовой диспаритет, имевший место почти во все годы реформ, обусловил низкую эффективность и даже убыточность сельскохозяйственного производства, что, в свою очередь, привело к нарушению нормального процесса обновления основных средств, особенно их активной части. По нашим расчетам, объем долгосрочных инвестиций по сельхозпредприятиям, входящим в систему Министерства сельского хозяйства и продовольствия РСО-Алания составлял в 2003 году всего 6% от уровня 1990 -года (в сопоставимых ценах 1990г.) Износ активной части основных средств составлял на начало 2006г. по той же совокупности хозяйств 65%. Подавляющее большинство предприятий испытывает потребность в обновлении и росте технической базы. Требуются инвестиции, но собственных источников мало; даже амортизационный фонд предприятия вынуждены использовать зачастую не по назначению. В сложившихся условиях только приток частного капитала может стабилизировать и улучшить ситуацию в сельском хозяйстве, а финансово-экономическое положение сельхозпредприятий создает для этого предпосылки.

В условиях диспаритета цен, если ничего не менять в системе господдержки, рано или поздно даже самые преуспевающие ныне сельхозпредприятия неизбежно станут банкротами.

В целом, можно выделить три основные направления роста адаптационных возможностей сельскохозяйственных предприятий, способствующие улучшению их финансово-экономического состояния:

- протекционистская политика государства;
- использование внутренних (собственных) резервов организации

деятельности;

- развитие отношений с контрагентами и частными инвесторами.

Совершенствование механизма адаптивного управления хозяйствующими субъектами АПК региона в конечном итоге должно способствовать решению основной социально-экономической цели – качественному удовлетворению потребностей населения в продовольствии. Для этого совокупность всех ресурсов республики должна использоваться для улучшения экономического благополучия, как в краткосрочной перспективе, так и для обеспечения устойчивости такого положения в долгосрочном плане. В связи с этим, в регионе предложена стратегия вывода из депрессивного состояния сельского хозяйства и перерабатывающих отраслей на основе использования конкурентных преимуществ республики.

В результате исследования можно поставить следующие перспективные научные задачи: разработка детальных типовых проектов для каждой из базовых систем адаптивного управления, разработка моделей организационного обучения персонала механизму адаптивного управления, разработка механизмов постоянного совершенствования систем адаптивного управления в соответствии с применением факторов и др. Внедрение практических рекомендаций, предложенных в рамках настоящего исследования, позволит существенно повысить эффективность деятельности сельскохозяйственных предприятий.

Список использованной литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф.- М.: Прогресс, 2003 – 519 с.
2. Баканов М.И. Теория экономического анализа / М.И.Баканов, А.Д.Шеремет. - М.: Финансы и статистика, 2002. – 234 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С.Виханский. – М.: Издательство МГУ, 2003 – 252с.
4. Катков Н.С. Адаптивные системы управления сельскохозяйственным производством / Н.С.Катков, Е.И.Царегородцев // Достижения науки и техники АПК.- 1993.- 149 с.