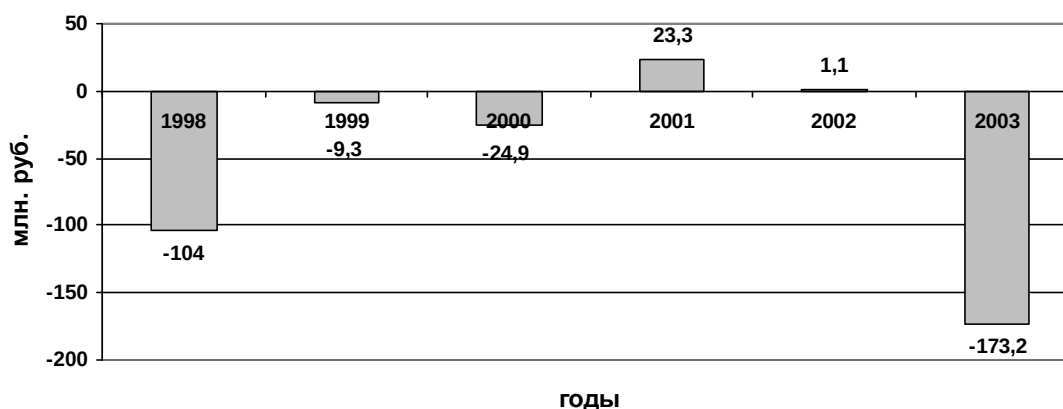


Дидарова А.Г.
ассистент кафедры экономической теории
Горского государственного аграрного университета
г. Владикавказ

Стратегическое управление развитием агропромышленного комплекса Республики Северная Осетия-Алания

Состояние и перспективы развития агропромышленного комплекса Республики Северная Осетия-Алания (РСО-Алания) во многом определяются ситуацией в экономике и сельском хозяйстве России. На динамику сельскохозяйственного производства в период реформ существенное воздействие оказывало сложное и противоречивое взаимовлияние проводимой федеральными органами власти макроэкономической политики и реакции на нее микроэкономической среды (совокупности хозяйствующих субъектов). В настоящее время можно отметить, что после разрушения централизованной системы сельскохозяйственного производства новой системы все еще не создано. Политика Российской Федерации в области сельского хозяйства еще во многом испытывает влияние негативных процессов переходного периода к рыночной экономике и характеризуется недостаточной концептуальной проработанностью, низкой развитостью институциональных условий и механизмов воспроизводства, нехваткой финансовых и инвестиционных ресурсов и низкой эффективностью их использования.

В АПК Республике Северная Осетия-Алания за годы рыночных реформ были осуществлены коренные преобразования, происходит становление новой модели агропромышленного комплекса, адекватной рыночной системе хозяйствования. Однако реализовать многие возможности рыночной экономики сельхозтоваропроизводителям не позволяют сложности перехода к рыночным условиям, сокращение государственной поддержки и кредитов, большой диспаритет цен на продукцию сельского хозяйства и потребляемые промышленные ресурсы, особенно топливно-энергетические. В результате проводимой аграрной реформы АПК республики оказался в сложном финансово-экономическом положении. Структура АПК за время реформ существенно изменилась и утратила свои прежние четкие формы. В настоящее время АПК республики находится в переходном процессе к новой конструкции, контуры которой в условиях продолжающихся рыночных преобразований еще формируются. Состояние основных показателей АПК республики характеризуется сложностью и противоречивостью. Выпуск продукции сельского хозяйства всеми сельхозпроизводителями в 2004 году составил 8123,4 млн. рублей или 115 % к уровню 2003 года, финансирование из республиканского бюджета — 114 млн. руб., в том числе на возвратной основе для проведения весенне-полевых и уборочных работ - 90 млн. руб. Из федерального бюджета в виде господдержки развития животноводства, садоводства, семеноводства и повышения плодородия почв выделено 32 млн. руб. Кроме того, на решение социальных проблем села по бюджетам федерального и республиканского уровней утвержден лимит капитальных вложений на сумму 23 млн. руб. Однако в целом за последние годы в республике не произошло существенного улучшения финансового состояния предприятий сельского хозяйства, что подтверждает сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток) сельского хозяйства.



Сальдированный финансовый результат (прибыль +, убыток -)
сельского хозяйства РСО-Алания [1, с 118]

Как видно из данных сальдированного финансового результата наибольшие убытки сельского хозяйства отмечены в 2003 году.

Неудовлетворительный финансовый результат сельского хозяйства привел к росту числа убыточных предприятий. Удельный вес убыточных предприятий и организаций в сельском хозяйстве республики остается высоким [1, с.119]:

Показатель	Годы					
	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Удельный вес убыточных предприятий и организаций в сельском хозяйстве	74,2	53,4	51,0	40,0	46,3	75,6

Убытки предприятий сельского хозяйства значительны, что делает эту отрасль высокорисковой, в том числе и для привлечения инвестиций. Так, в структуре инвестиций в основной капитал, направленных на развитие сельского хозяйства, снизился удельный вес собственных финансовых ресурсов организаций.

Основными направлениями агропродовольственной политики РСО-Алания предусмотрено, что аграрная политика должна быть направлена на формирование развитых агропродовольственных рынков, надежное продовольственное обеспечение республики, повышение устойчивости агропромышленного производства и уровня доходов сельскохозяйственных товаропроизводителей, сохранение природных ресурсов. При этом развитие агропромышленного комплекса было признано одним из приоритетов социально-экономической политики государства.

Всего в агропромышленный комплекс республики входят 14 акционерных обществ, 83 колхоза и совхоза, 1200 фермерских хозяйств, 65 тысяч личных подворий, 42 предприятия по заготовке, переработке и торговле, 27 предприятий агро-сервисного обслуживания, 4 строительных организации.

Организационно-управленческая структура АПК РСО-Алания сочетает отраслевой, ведомственный и территориальный принципы управления и включает совокупность органов планирования и управления для координации деятельности предприятий и организаций АПК.

Повышение эффективности управления в АПК настоятельно требует качест-

венного перехода от стихийно складывающейся совокупности программ, проектов и методов к целостной системе стратегического программирования, являющейся составной частью региональной сельскохозяйственной политики [2].

Организационная структура осуществления стратегического управления развития АПК представляет собой систему различных институтов и организаций, деятельность которых направлена на обеспечение функционирования механизма разработки и реализации стратегий развития АПК. Целью ее формирования и развития является создание максимально благоприятных условий для эффективного осуществления мероприятий развития АПК.

На наш взгляд, могут быть выделены четыре организационные модели формирования и реализации стратегий развития.

1. Автономная модель ориентирована на то, что весь комплекс мер по разработке и реализации стратегий развития АПК осуществляют непосредственно сами организации-исполнители (министерства, ведомства). Возможно привлечение других юридических лиц, но только как технических исполнителей определенных услуг (сбор и обработка информации, подготовка и оформление документации, включая составление проектов и т.д.).

В связи со сложностью и многофункциональностью стратегий развития АПК данная модель применяется крайне редко.

2. Коалиционная модель предполагает привлечение отдельных партнеров, осуществляющих ряд мероприятий или этапов по разработке и реализации стратегических мероприятий.

В зависимости от объема распределяемых функций возможны три разновидности коалиционной модели:

1. На основе договоров, когда организация – заказчик (исполнитель) заключает договор с другой организацией (министерством, банком, финансовой компанией, инвестиционным фондом и т.д.) на выполнение определенных функций (разработку стратегии, программы и ее проектов, проведение экспертизы, осуществление консалтинга, получение кредитов, поиск и оформление отношений с инвестором и др.).

2. На основе равноправного партнерства, когда заключаются договора, предполагающие распределение ответственности пропорционально доле каждого партнера в суммарной величине всего капитала программы, проекта или мероприятия стратегии. В качестве партнеров привлекаются министерства, банки, предприятия, фонды и т.д. Распределение функций строится на паритетных началах.

3. На основе подрядных отношений, когда заказчик передает организации подрядчику (одной или нескольким) основные функции осуществления работ, оставляя себе функции управления и контроля.

Наиболее распространенной является модель государственного участия в формировании и реализации стратегии развития АПК. Это обусловлено, прежде всего, особой ролью органов регионального управления в формировании политики сельскохозяйственного производства и активизации предприятий АПК.

Зарубежный опыт свидетельствует о том, что успех реализации стратегий развития АПК зачастую связан с нахождением гибких соотношений участия в них частных, смешанных (частно-государственных) и общественных организаций. Во многом успеху содействует система так называемого координационного управления, предусматривающая согласованность действий всех участников стратегии.

Так, в функции региональных органов управления входит содействие коорди-

нации управления программами и проектами развития, обеспечение эффективных механизмов их реализации, включая:

- обеспечение правового регулирования, оформление договорных отношений с муниципальными образованиями по делегированию им ответственности, в том числе в области зонального планирования;

- создание условий для объединения финансовых и материальных ресурсов;

- установление приоритетов налогового регулирования (льготное кредитование и др.);

- определение форм ответственности местных органов за реализацию программ и проектов и возможные негативные последствия (нарушение экологической среды, зонального земельного планирования и др.);

- обеспечение связей с общественностью через средства массовой информации для широкой демонстрации предлагаемой программы с целью его поддержки общественными организациями и населением.

Региональные органы управления могут оказывать содействие исполнителям программ и проектов стратегии развития АПК в правовой защите, использовании налоговых льгот и льготных тарифов на транспорт и энергию. В ряде случаев осуществляется прямое бюджетное финансирование направлений развития сельского хозяйства. Как правило, государство инвестирует значительные средства на социальную и производственную инфраструктуру сельского хозяйства (дороги, мосты и другие инженерные коммуникации), создание которой предшествует реализации крупных региональных проектов.

Весьма перспективным может быть вариант модели государственного участия, когда органы власти субъектов Федерации представляют свои гарантии под облигации займов, выпущенные предприятиями – участниками программы развития АПК (или под образованные ими инвестиционные фонды, компании). В этом случае вполне реальна смешанная модель формирования и реализации инвестиционных предложений без участия финансовых посредников или стратегических инвесторов.

Организационная структура стратегии развития АПК включает ряд взаимосвязанных систем.

Система законодательного регулирования представлена региональными парламентами и советами депутатов муниципальных образований.

Система административного управления представлена государственными и муниципальными структурами (организациями, службами), обеспечивающими деятельность по разработке и реализации стратегий, программ, проектов и мероприятий. К их числу следует отнести: администрацию региона и муниципальных образований, органы управления АПК, базовые и головные организации (по программе или ее разделам), дирекции (программ или их разделов), организации-исполнители.

Система общественно-специализированного управления представлена различного рода комиссиями и советами. К их числу могут быть отнесены различного рода комиссии министерств и ведомств; координационно-аналитические советы; головные научно-технические советы; научно-технические советы; научно-технические советы или комиссии вузов (факультетов) или других организаций-исполнителей.

Каждая организация и каждый орган управления реализует ряд функций на различных этапах выполнения стратегии.

Правительство (Министерство, ведомство):

определяет приоритетные социально-экономические направления, по которым целесообразно разрабатывать и осуществлять стратегии, программы и проекты;

издает постановления, распоряжения, приказы и указания, определяющие перечень формируемых и выполняемых стратегий, кандидатуры их руководителей и головных организаций и дает свои рекомендации;

контролирует и анализирует выполнение стратегий;

вырабатывает рекомендации по принципам финансирования стратегий и нормам отчисления средств в фонды их поддержки.

Орган управления АПК, министерство (ведомство), курирующее стратегии:

готовит проекты приказов и распоряжений правительства по формированию и утверждению структуры социально-экономических проектов и программ развития АПК, подбирает, согласовывает кандидатуры и назначает руководителей и базовые организации проектов и программ, научных руководителей и головные организации программ и проектов;

определяет сроки формирования и выполнения стратегий, схемы их финансирования;

информирует подведомственные организации о формировании, выполнении и завершении стратегии;

утверждает положения по стратегиям развития АПК, в том числе их состав, цели и задачи, составы советов, дирекции, исполнителей и др.;

при необходимости создает совет программы, назначает базовую организацию, разрабатывает необходимую документацию;

определяет объемы финансирования стратегий, программ и проектов и обеспечивает их финансирование на всех этапах выполнения;

контролирует ход выполнения стратегий;

утверждает акты комиссий по приемке работ;

ведет базы данных по курируемым стратегиям, программам и проектам.

Органы управления стратегией, как правило, включают ряд подразделений, выполняющих специализированные функции управления.

Головной специализированный (например, научно-технический) совет программы, возглавляемый научным руководителем, формируется из числа ведущих специалистов министерств, вузов и других организаций по тематическим направлениям стратегии. Он работает, как правило, при головной организации по программе и обеспечивает оперативное управление, в том числе:

определяет порядок формирования стратегии, включая порядок проведения экспертизы представляемых мероприятий, утверждает состав экспертных групп и результаты экспертизы;

рассматривает и представляет на утверждение положение по стратегии, а также состав дирекции при необходимости её создания;

рассматривает и утверждает информационные и методические материалы;

готовит предложения по объемам финансирования мероприятий стратегии в рамках выделенных средств и распределению этих средств между исполнителями;

рассматривает результаты выполнения мероприятий, входящих в стратегию;

рассматривает результаты выполнения стратегии в целом и представляет отчет.

Головная организации по стратегии – это комитет, департамент, управление, вуз, центр, другая организация, подведомственная министерству и определяемая им для обеспечения организационного сопровождения.

Головная организация под руководством совета:

- организует сбор материалов по направлениям стратегии;
- создает информационную базу;
- организует экспертизу мероприятий и проектов;
- готовит и представляет на рассмотрение совета положение о стратегии;
- готовит необходимую документацию по стратегии;
- в случае финансирования через головную организацию выступает заказчиком и осуществляет финансирование исполнителей мероприятий за счет средств, выделенных на реализацию стратегии;
- организует оперативный контроль над выполнением мероприятий стратегии;
- организует рекламно-информационную деятельность, проводит семинары, конференции и выставки по тематике стратегии;
- организует информационное и методическое обеспечение программы (проекта).

Дирекция (исполнительная дирекция) стратегии осуществляет основные мероприятия по ее осуществлению. При создании дирекции к ней могут частично или полностью перейти функции головной организации.

Функции дирекции, ее задачи, полномочия и статус определяются положением по конкретной стратегии или положением о дирекции, утверждаемым заказчиком.

Органы управления разделом стратегии создаются в случае осуществления сложной или крупной программы на принципах делегирования полномочий органов управления. Например, совет стратегии может передавать часть своих функций специальному совету по определенному разделу, головная организация по программе - соответствующим головным организациям по разделам. При необходимости создается дирекция (исполнительная дирекция) раздела, к которой частично или полностью переходят функции головной организации.

Органы экспертизы представляют собой структуры, обеспечивающие углубленное исследование и оценку отдельных качественных характеристик стратегий с целью выявления наиболее высокоэффективных и обоснования их целесообразности и реализуемости,

Исполнители (разработчики) – это группа специалистов, привлекаемых на временной или постоянной основе на этапах разработки или реализации, и выполняющих следующие функции:

- выполнение комплекса работ по стратегии и по отдельным ее разделам в соответствии с техническим заданием и календарным планом;
- обеспечивают за качество работ, сроки их выполнения и стоимость;
- предоставляют отчетность за выполняемые работы;
- обеспечивают целевое расходование выделяемых средств, их учет и финансовую отчетность.

Сектор государственного имущества, представленный соответствующими институциональными структурами, осуществляет деятельность по распоряжению ресурсами и благами, находящимися в ведении общества и подлежащими общест-

венному и государственному надзору.

Система финансово-инвестиционного обеспечения стратегии, представленная соответствующими структурами, обеспечивает мобилизацию инвестиционных ресурсов и их использование при реализации мероприятий.

Основными элементами данной системы являются: государственные и коммерческие банки; страховые компании, фонды страхования предпринимательских рисков; пенсионные и инвестиционные фонды; специализированные и залоговые фонды, фонды ипотечного кредитования; специализированные венчурные и лизинговые фонды, лизинговые компании; инвестиционные компании; фонды льготного кредитования, общества взаимного кредитования и др.

Система информационного обеспечения и поддержки стратегии управления развитием АПК представляет собой организационно-технологический комплекс методических, технических, программных и информационных средств, направляемый на поддержку и повышение эффективности процессов планирования и управления процессами развития предприятий АПК.

В качестве основных направлений формирования системы информационной поддержки процесса формирования и реализации стратегии развития АПК можно выделить разработку информационных технологий поддержки производственной, экономической, финансовой и коммерческой деятельности сельхозпредприятий (например, предоставление информации по рынку труда, товарному рынку, фондовому рынку, законодательным актам и т.д.), информационные технологии схем формирования, развития и размещения научно-технических и иных комплексов.

Поддерживающие структуры создаются или привлекаются органами управления АПК, а также исполнителями для различного рода работ и мероприятий, которые не могут быть выполнены непосредственными участниками. В число поддерживающих структур входят: вузы, центры обучения, консультационные фирмы; исследовательские и научно-технические центры; фонды поддержки; органы независимой экспертизы и аудиторские фирмы; органы лицензирования и сертификации; патентно-лицензионные органы; предприятия, временные коллективы и т.д.

В Республике Северная Осетия – Алания одной из основных организационных проблем формирования институционального обеспечения стратегии развития АПК является отсутствие специализированной структуры регионального управления, несущей ответственность за формирование и реализацию стратегии развития АПК.

Для большинства реализуемых в настоящее время программ и проектов характерной является традиционная схема организации управления: государственный заказчик – дирекция программы. Эта схема в настоящее время не удовлетворяет всем потребностям стратегического управления. Каждая конкретная стратегия развития АПК является в своем роде уникальной, что соответственно налагает определенную специфику на формирование схем и механизмов ее реализации, а также состав институтов, способствующих ее эффективной реализации. В этой связи безусловного внимания заслуживает идея расширения практики использования коммиссионной и корпоративной управленческих конструкций при реализации стратегического подхода в АПК региона.

Комиссия (не только межведомственная, но и межрегиональная), как организационная форма управления, представляется весьма приемлемой для стратегий

развития АПК. Именно комиссия позволяет наиболее эффективным образом организовать взаимодействие региональных и федеральных властей по конкретным мероприятиям, проектам и программам. Для этого необходимо делегирование полномочий от министерств и ведомств непосредственно комиссиям. С учетом вышесказанного, на наш взгляд, целесообразно формирование специальной организационной структуры стратегического управления развитием АПК.

Главная ее цель – определение основных направлений сельскохозяйственной политики на базе формирования массива соответствующих стратегических мероприятий и контроля над их реализацией.

Основными функциями организационной структуры стратегического управления развитием АПК (ОССУ) будут являться:

- помощь региональным и местным властям и иным заинтересованным сторонам в формировании стратегии развития АПК;

- мониторинг и оценка стратегии развития АПК, включая подготовку отчетов для органов регионального управления;

- организация тендеров проектов, в том числе обеспечение процедур их оценки; учет при этом позиций региональных и местных властей и независимых экспертов;

- поддержка и мониторинг отдельных мероприятий и проектов;

- осуществление подготовки и экспертной оценки мероприятий и проектов, нормативных актов, регулирующих процессы стратегии развития АПК;

- подготовка рекомендаций по содержанию и методам реализации стратегии развития АПК;

- обеспечение согласования и координация действий государственных, общественных, коммерческих структур и хозяйствующих субъектов в процессе реализации стратегии развития АПК;

- сотрудничество с региональными структурами управления по вопросам формирования, отбора проектов, мониторинга и оценки программ стратегического развития АПК;

- развитие межрегиональных и внешнеэкономических связей АПК, привлечение иностранных инвесторов для финансирования программ и проектов.

Стратегическое планирование в рамках организационной структуры стратегического управления развитием АПК включает четыре области управленческой деятельности: распределение ресурсов; адаптация к внешней среде; внутренняя координация; организационное стратегическое предвидение.

Распределение ресурсов включает в себя распределение таких обычно ограниченных организационных ресурсов, как фонды, дефицитные управленческие кадры, технологический опыт и информация.

Адаптация к внешней среде охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения ОССУ с ее окружением. Самой ОССУ необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявлять соответствующие оптимальные варианты действий и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям, прежде всего посредством разработки более совершенных производственных систем, путем взаимодействия с органами власти, создания благоприятного имиджа и т.д.

Внутренняя координация включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон ОССУ с целью достижения эффективной интеграции внутренних действий составляющих ее организаций. Обеспече-

ние эффективных внутренних операций в организациях, больших или малых, является неотъемлемой частью управленческой деятельности ОССУ.

Поиск организационных стратегий является основной целью организационного стратегического предвидения. В его рамках решаются, помимо других организационных задач, и задачи систематического развития мышления менеджеров путем создания такой организации обучения, при которой они могут учиться на ранее принятых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность ОССУ правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм менеджеров в области стратегического управления.

В рамках организации стратегического развития АПК целесообразно формирование системы информационного обеспечения деятельности сельхозпредприятий, в связи с чем предлагается создание автоматизированной информационной системы учета и анализа экономического потенциала РСО-Алания и обеспечения ее функционирования в режиме мониторинга с учетом формирования рыночных механизмов и структур. Информационная система должна обеспечить информационную поддержку для:

- мониторинга производственно-технического уровня предприятий АПК республики по основным срезам (идеи, разработки, внедрение и т.д.);

- обеспечения разработки и реализации программ и проектов, в том числе и совместных с зарубежными партнерами (формирование управленческих команд, поиск имеющихся заделов);

- принятия решений в области структурной инвестиционной политики, в частности, установление ранга (уровня квалификации, уровня сложности) организации и работ (проектов);

- разработки прогнозов развития АПК, выявления его перспективных направлений и оценки целесообразности их финансирования.

Вышеуказанная информационная система должна предусматривать: возможность формирования и обработки баз данных на основе разноформатных информационных массивов; маркетинговую ориентацию; возможность получения дополнительных сервисных услуг; формирование рынка проектов и услуг по их реализации; ежедневное обновление информации и возможность оперативной связи с другими регионами (включая Internet).

В рамках информационной системы может быть сформирован банк данных лучших отечественных (в том числе республиканских) и мировых промышленных технологий. Эти данные могут быть использованы при осуществлении маркетинга республиканских технологий АПК на российских и международных рынках.

Литература

1. Статистические материалы. Комитет государственной статистики Республики Северная Осетия – Алания. Северная Осетия – Алания в цифрах. г. Владикавказ, 2004.

- 2 Система ведения агропромышленного производства./Ред. Комиссия: Б.Б.Басаев, С.А.Годжиев и др.: ГГАУ, М-во сельского хозяйства РСО-А, СКНИИ горного и предгорного сельского хозяйства. — Владикавказ: Иростон, 2002.