

**КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ
КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ***

Дрокин В.В., Журавлев А.С., Пошехонова Г.В.

Рассматриваются структура и особенности конкурентных преимуществ в сельском хозяйстве, возможности их формирования и использования как объектов стратегического управления. В качестве механизма управления конкурентными преимуществами в сельском хозяйстве на региональном уровне предлагается использование программно-целевых методов управления.

За последние годы в зарубежной и отечественной литературе появилось много работ, посвященных конкурентоспособности и конкурентным преимуществам отдельных товаров предприятий, регионов, национальных экономик. При этом в подавляющей части публикаций излагаются материалы, связанные в основном с понятием "конкурентоспособности" и в меньшей мере это касается "конкурентных преимуществ".

На наш взгляд, принципиальное различие в названных категориях вытекает из определения понятия конкурентоспособности, приведенного в статье М. Гельвановского: "Применительно к экономической сфере под конкурентоспособностью в самом общем виде можно понимать обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования (конкурентной борьбы)... Носителями этих свойств – **конкурентных преимуществ** – могут быть различные **субъекты конкурентоспособности**: виды продукции, предприятия и организации или их группы, образующие отраслевые или конгломератные объединения и, наконец, отдельные страны..." [1, с. 5].

В приведенной формулировке обратим внимание на два момента. Во-первых, конкурентные преимущества отождествляются с индивидуальными свойствами конкурирующих сторон и, во-вторых, такими свойствами могут обладать (в нашем случае) как отдельные сельхозтоваропроизводители, так и отдельные территории и производимая ими сельскохозяйственная продукция.

Применительно к аграрному сектору экономики, его отраслевой (на региональном уровне) и внутриотраслевой (на уровне сельхозтоваропроизводителей) специфике под конкурентными преимуществами мы понимаем объективно присущие производственным системам свойства, реализация которых формирует тот или иной уровень конкурентоспособности продукции.

Конкурентные преимущества – это лишь потенциальные возможности для производства конкурентоспособной продукции, связанные, прежде всего, с эффективным использованием ресурсного потенциала (природно-климатических, технологических, технических, кадровых, организационных и других факторов производства).

Наличие тех или иных конкурентных преимуществ в сельском хозяйстве у отдельных сельскохозяйственных товаропроизводителей, отдельных территорий можно установить путем сравнения таких основных результативных показателей, как продуктивность скота и птицы, урожайность сельскохозяйственных культур, производственная и коммерческая себестоимость, цена реализации. При оценке конкурентных пре-

* Исследования проводятся при финансовой поддержке РГНФ – Правительство Свердловской области. Грант № 07-02-83201 а/У.

имущества перечисленные показатели могут использоваться как отдельно, так и в их различном сочетании. На примере сравнения этих показателей была сделана попытка выявить, оказывают ли влияние на наличие конкурентных преимуществ в сельскохозяйственном производстве природно-климатические факторы, структура товарной продукции и производственная специализация, размеры хозяйств, стимулирование труда и др. Имеющиеся различия в конкурентных преимуществах у отдельных сельхозтоваропроизводителей, отдельных территорий могут использоваться в качестве основной (при переходе к рынку) базы для организации и совершенствования управления конкурентными преимуществами на региональном уровне.

В результате исследований, выполненных на материалах Свердловской и Челябинской областей, были выявлены различные тенденции и зависимости, которые можно, на наш взгляд, рассматривать как наличие или отсутствие конкурентных преимуществ.

Природно-климатические факторы

На территории Свердловской области расположено четыре природно-климатические зоны: горно-лесная, лесная, лесолуговая и лесостепная, в последней принято выделять юго-западную и юго-восточную части.

Фактическое влияние природно-климатических факторов на эффективность возделывания сельскохозяйственных культур рассмотрим на примере производства зерновых (табл. 1).

Таблица 1

Эффективность производства зерновых культур по природно-климатическим зонам Свердловской области*

Показатели	Горно-лесная	Лесная	Лесолуговая	Лесостепная	
				юго-запад	юго-восток
Количество хозяйств, ед.	29	22	72	38	128
Урожайность (в среднем за 2001 – 2003 гг.), ц/га	11,2	10,7	15,6	12,8	17,7
в т.ч.: 2001 г.	9,8	10,2	15,4	12,1	17,6
2002 г.	12,9	10,7	16,8	13,5	18,2
2003 г.	11,7	11,6	14,9	12,9	17,4
Производственная себестоимость 1 ц (в среднем за 2001 – 2003 гг.), руб.	200	252	166	194	156

*Таблица составлена на основании данных годовых отчетов сельскохозяйственных организаций Министерства сельского хозяйства и продовольствия Свердловской области.

Приведенные в таблице данные свидетельствуют об определенных конкурентных преимуществах зерновой отрасли лесостепной зоны юго-востока Свердловской области, где, как в среднем за три года, так и по отдельным годам урожайность по сравнению с другими природно-климатическими зонами была наивысшей. Лучшие результаты здесь были и по производственной себестоимости единицы продукции.

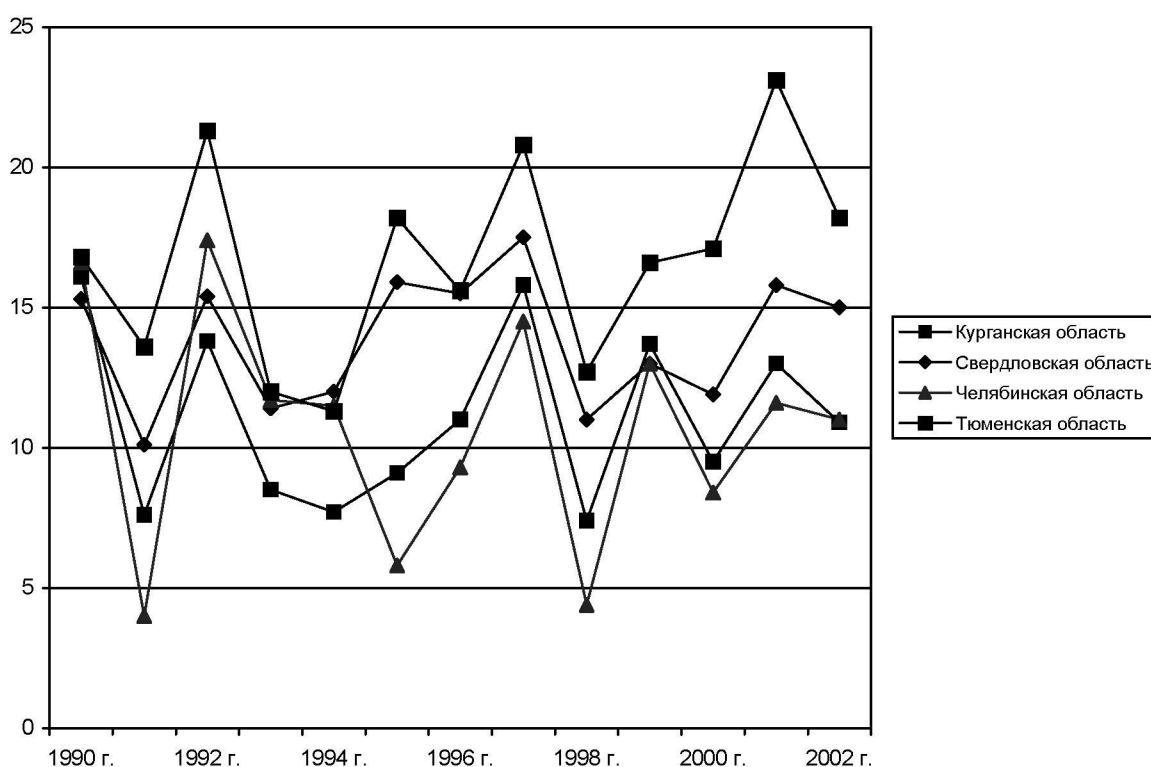


Рис. 1. Динамика урожайности зерновых культур по областям УрФО за период 1990 – 2002 гг., ц/га

Колебания в урожайности зерновых культур за длительный период (13 лет) можно наблюдать и по областям Уральского федерального округа (рис. 1).

Из приведенных данных следует, что максимальная урожайность зерновых культур превышала ее минимальную величину - по Свердловской области в 1,6 раза, Курганской – в 2,1, Тюменской – в 2,0, а по Челябинской – в 4,5 раза.

Это с позиции возможной более высокой стабильности (в долгосрочном периоде) ежегодных объемов производства зерна свидетельствует об определенных конкурентных преимуществах зерновой отрасли Свердловской области. Фактор учета и использования ежегодных колебаний в урожаях различных сельскохозяйственных культур, особенно оказывающих влияние на формирование кормовой базы для животноводства и птицеводства, и конкурентных преимуществ этих отраслей, безусловно, является одной из основных задач управления на территориальном уровне (региональном и районном).

Структура товарной продукции в сельскохозяйственных предприятиях

В сельскохозяйственных предприятиях производится, как правило, несколько видов сельскохозяйственной продукции. В зависимости от удельного веса той или иной товарной продукции в общем ее объеме выделяются главные и вспомогательные отрасли, а также формируются типы хозяйств с характерной для каждого из них структурой товарной продукции (табл. 2).

Таблица 2

Типы производственной специализации сельскохозяйственных предприятий Свердловской области и их рентабельность*

Производственный тип хозяйств	Число хозяйств	Структура товарной продукция, %					Рентабельность (- убыточность), %
		зерно	картофель	овощи	молоко	мясо	
Молочно-картофелеводческий	10	8	18	9	44	9	30,1
Молочный	64	7	1	2	62	12	19,8
С развитым птицеводством	27	7	-	-	3	48	10,0
Молочно-зерновой	59	24	2	-	43	11	7,8
Молочно-мясной	32	12	1	-	45	23	6,4
Зерновой	29	70	2	-	4	5	-19,2
Зерно-молочный	25	42	2	1	27	9	-8,2

*Таблица рассчитана по данным годовых отчётов сельскохозяйственных организаций Министерства сельского хозяйства и продовольствия Свердловской области за 2000 г.

Из данных приведённой таблицы видно, что по уровню рентабельности выделяются сельскохозяйственные предприятия молочно-картофелеводческого (30,1%) и молочного (19,8%) направлений. В хозяйствах молочно-картофелеводческого направления все отрасли – главные (молоко и картофель) и дополнительные (зерно, овощи) – относятся к наиболее рентабельным для условий Свердловской области. Хозяйства молочного направления, где молоко в структуре товарной продукции занимает 62%, в качестве дополнительной товарной отрасли имеют также рентабельную для области отрасль – производство зерна. Убыточность зерновых хозяйств (-19,2%), где зерно занимает в структуре товарной продукции 70%, объясняется тем, что без развитого молочного животноводства получаемой от зерна массы прибыли недостаточно для покрытия всех расходов на содержание машинно-тракторного парка, транспорта, работников, занятых в основном производстве только в летний период, и т.д.

Сказанное в определенной мере подтверждается примером хозяйств зерно-молочного направления, где зерно в структуре товарной продукции занимает 42%, а молоко – 27%. Убытки в хозяйствах этого направления значительно меньше, чем в чисто зерновых.

Размер сельскохозяйственных предприятий

Преимущества специализации могут быть реализованы в полной мере в достаточно крупных по размерам сельскохозяйственных предприятиях. В этих случаях начинает проявляться эффективность, связанная с концентрацией производства.

Анализ возможной зависимости важнейших производственных и экономических показателей сельскохозяйственных предприятий от их размеров показывает, что такая зависимость имеется. В табл. 3 приведена группировка хозяйств по показателям численности работающих в одном хозяйстве. Вся совокупность хозяйств (300) разбита на 5 групп по признаку численности работающих с интервалом в 100 человек.

Таблица 3

Зависимость экономических и производственных показателей от размера сельскохозяйственных предприятий (по количеству работающих) в Свердловской области в 2000 г.

Показатели	Группы по количеству работающих, чел.				
	менее 100	101-200	201-300	301-400	свыше 400
Количество хозяйств в группе, ед.	103	85	59	27	26
Численность работающих на 1 хозяйство, чел.	53	145	246	345	579
Площадь на 1 хозяйство с.-х. угодий, га	2629	4320	6415	7155	8328
Выход товарной продукции на 1 хозяйство:					
• всего, тыс. руб.	1707	4844	9530	16673	38071
• на 100 га с.-х. угодий	69,9	112,1	148,5	233,0	457,1
• на 1 работающего	31,9	33,5	38,6	48,3	65,7
Получено прибыли (-убытка), тыс. руб. на:					
• 100 га с.-х. угодий	-11,2	-9,3	-9,2	15,7	56,3
• 1 работающего	-5,5	-2,8	-0,2	3,3	8,1
Рентабельность (-убыточность) без дотаций, %	-14,7	-7,4	-0,6	7,0	14,0

Данные анализа показывают, что с увеличением площади сельхозугодий в хозяйстве увеличивается и численность работающих. Оба показателя, указывающие на размеры сельскохозяйственного предприятия, имеют по существу в своей динамике одинаковую тенденцию. В хозяйствах с численностью работающих менее 300 человек финансово-хозяйственная деятельность убыточна. Прибыль появляется и увеличивается на единицу сельхозугодий и одного работающего с увеличением размера хозяйства (более 300 чел.).

Концентрация производства

Концентрация производства в конечном итоге ведет к повышению его эффективности. Рассмотрим это на примере производства молока по 89 сельхозпредприятиям, сгруппированным по численности поголовья молочного стада (табл. 4).

Из данных приведенной таблицы видно, что с ростом концентрации поголовья коров увеличивается производство молока в расчете на единицу площади сельхозугодий, а также продуктивность коров, одновременно снижаются затраты труда на единицу продукции и производственная себестоимость одного центнера молока. Растут показатели и в сфере реализации как по цене, так и по окупаемости затрат.

Стимулирование труда работников сельского хозяйства

К числу важнейших регулируемых конкурентных преимуществ в сельском хозяйстве следует отнести, на наш взгляд, и фактор организации эффективного стимулирования труда сельскохозяйственных работников, в том числе и заработную плату.

Влияние уровня заработной платы работников предприятий в аграрной сфере на уровень отраслевой конкурентоспособности в регионе имеет двойственный характер.

Таблица 4

Влияние концентрации поголовья коров на экономические показатели

отрасли в сельскохозяйственных предприятиях*

Показатели	Группы хозяйств по численности коров, гол.				В среднем
	до 500	501-1000	1001-1500	свыше 1500	
Количество хозяйств, ед.	47	31	8	3	89
В среднем по группе, гол.	276	731	1191	1780	567
В расчете на 100 га сельхозугодий:					
• поголовье коров, гол.	6,1	10,2	12,3	14,4	9,2
• производство молока, т	17,7	36,9	51,8	79,2	34,4
Удой на корову, кг	2861	3582	4232	5424	3712
Затраты труда на 1 ц молока, руб.	6,7	5,3	4,2	3,3	5,0
Производственная себестоимость 1 ц молока, руб.	387	368	356	351	368
Цена реализации 1 ц молока, руб.	487	548	560	656	559
Окупаемость затрат в расчете на 1 рубль без дотаций, руб.	1,14	1,27	1,38	1,43	1,30

*Таблица составлена по данным годовых отчетов сельскохозяйственных организаций Министерства сельского хозяйства и продовольствия Свердловской области за 2002 г.

Низкий уровень заработной платы снижает производственную себестоимость единицы продукции и тем самым позволяет иметь возможность реализации продукции с более высокой рентабельностью. Естественно, что это направление в повышении уровня конкурентных преимуществ предприятия является мерой вынужденной, позволяющей на каком-то временном отрезке "выжить" предприятию. Однако оно ведет к утрате стимулирующей роли заработной платы и, в конечном итоге, к финансовому краху.

Высокий или достаточно высокий уровень заработной платы позволяет, наоборот, обеспечить за счёт повышения материальной заинтересованности работников наиболее эффективное использование основных производственных ресурсов и добиваться в итоге более низкой себестоимости единицы продукции. В этом плане мы полностью поддерживаем позицию В. Абрамова, отметившего, что "...особый упор необходимо делать на создание условий по повышению трудовых доходов как основного спросового фактора конкурентоспособности. Рост же продуктивности экономики необходимо обеспечивать не за счёт низкой стоимости труда, а за счёт роста эффективности использования капитала и материальных ресурсов"[2, с. 42 – 43].

Перспективность отмеченного направления повышения конкурентных преимуществ в сельском хозяйстве, эффективность которого в отличие от других отраслей экономики во многом зависит от природно-климатических факторов и работы с живыми организмами, очевидна. На это указывают результаты выполненного анализа по оценке влияния уровня заработной платы на производственные и экономические результаты сельскохозяйственных предприятий (табл. 5).

Таблица 5

Влияние уровня оплаты труда на эффективность производства

сельскохозяйственных предприятий*

Показатели	Группы хозяйств по уровню годовой оплаты труда, тыс. руб.				
	до 12,0	12,1-18,0	18,1-24,0	24,1-30,0	свыше 30,1
Количество хозяйств в группе	64	107	56	32	18
Среднемесячная заработная плата по группе, руб.	688	1252	1779	2269	3370
Показатели, характеризующие размеры хозяйств					
Численность работников в основном производстве	82	129	179	298	313
Площадь сельскохозяйственных угодий, га	3536	3993	5152	5486	4912
Эффективность производства и реализации продукции					
Урожайность зерновых, ц/га	12,0	12,9	17,4	21,3	23,7
Надой на 1 корову, кг	1786	2522	3028	3932	4554
Производство товарной продукции:					
• на 1 га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.	76,5	166,4	237,6	506,3	935,4
• на 1 работающего, тыс. руб.	32,8	51,4	68,4	93,2	147,0
Рентабельность (-убыточность) производства, %	-14,4	-0,6	4,2	14,7	16,4

*Таблица составлена на основании группировки данных годовых отчетов сельскохозяйственных организаций Министерства сельского хозяйства и продовольствия Свердловской области по итогам 2002 г.

На основании приведенных в таблице данных можно сделать следующие выводы:

- уровень оплаты труда выше в наиболее крупных по размерам сельскохозяйственных предприятиях;
- повышение уровня оплаты труда возможно также в наиболее крупных хозяйствах, имеющих, как правило, больший размер валового дохода на 1 работающего;
- в хозяйствах, имеющих более высокий уровень оплаты труда, выше продуктивность животных и урожайность сельскохозяйственных культур, объемы товарной продукции, рентабельность производства.

Таким образом, повышение оплаты труда, поставленной в зависимость от конечных результатов производства, может рассматриваться как дополнительное конкурентное преимущество, вытекающее из более эффективного использования других имеющихся производственных ресурсов.

Вышеизложенное позволяет заключить, что основными источниками (носителями) конкурентных преимуществ в сельском хозяйстве являются природно-климатические факторы и производственные ресурсы (земля, техническое оснащение, кадровое обеспечение). Эффективное комплексное использование конкурентных преимуществ в сельскохозяйственном производстве Свердловской области связано, в пер-

вую очередь, с размерами сельскохозяйственных предприятий, специализацией и концентрацией производства, стимулированием труда работников (повышение оплаты труда, внедрение внутрихозяйственного расчёта). Всё это, в конечном счете, может и должно рассматриваться как объект управления конкурентными преимуществами, в том числе и на региональном уровне.

С позиции организации эффективного управления есть необходимость более детально рассмотреть структуру конкурентных преимуществ в сельском хозяйстве.

Как уже отмечалось, конкурентные преимущества – это свойство системы, ее потенциальные возможности, которые через систему управления могут быть реализованы частично или полностью в зависимости от уровня организации управления и соответственно производства.

В процессе производства формируются такие характеризующие его эффективность показатели, как продуктивность скота и урожайность сельскохозяйственных культур, производственная себестоимость продукции, а на стадии сбыта – коммерческая себестоимость и цена реализации. Показатели продуктивности, себестоимости и цены реализации мы рассматриваем как индикаторы эффективности использования потенциала конкурентных преимуществ. Эти индикаторы не являются, на наш взгляд, прямыми объектами управления, они лишь сигнализируют о необходимости воздействия на прямые объекты управления через организацию использования ресурсного потенциала. Получается, что конкурентные преимущества проявляются и реализуются лишь в процессах труда и производства, которые являются в свою очередь результатом (продуктом) управления.

В то же время необходимо подчеркнуть, что такие основные факторы сельскохозяйственного производства, как земля и климатические условия, в широкомасштабном плане нельзя рассматривать в качестве объектов управления, их лишь можно использовать или приспособляться к ним.

Уместно в этой ситуации говорить и о таком понятии, как "формирование конкурентных преимуществ".

По мнению М. Гельвановского, которое мы разделяем, все множество конкурентных преимуществ можно классифицировать по трем направлениям [1, с. 9]:

1. Ресурсные – обладание ресурсами особого качества или количества (природными или приобретёнными).
2. Операционные – характеризующие степень или эффективность использования имеющихся ресурсов.
3. Программно-стратегические – наличие определенной стратегии развития субъекта – носителя конкурентных преимуществ и качество этой стратегии.

Приведенная классификация может быть использована при распределении функциональных задач по управлению конкурентными преимуществами в сельском хозяйстве между различными их уровнями (рис. 2).

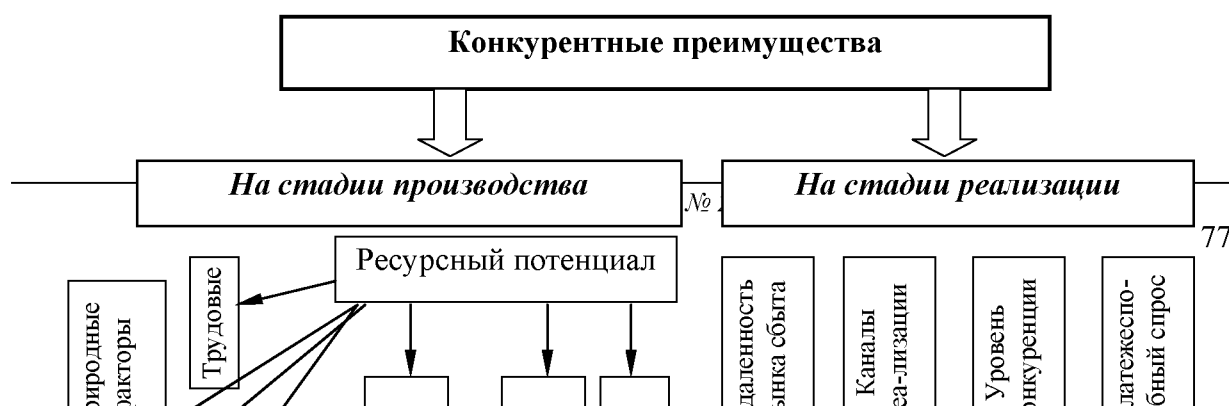


Рис. 2. Схема управления конкурентными преимуществами в сельском хозяйстве

При нормально функционирующей экономике решение практически всех задач управления возможно на уровне сельхозтоваропроизводителей при незначительной по сравнению с потребностями настоящего времени финансовой государственной поддержке. При сложившейся кризисной ситуации роль государства (на федеральном и

региональном уровне) в восстановлении ресурсного потенциала аграрного сектора (земля, скот, техническое оснащение, кадры) должна быть, на наш взгляд, значительно усилена. На федеральном уровне, частично, также должны решаться и задачи повышения операционной эффективности, т.е. наиболее рационального использования формируемых конкурентных преимуществ, через регулирование процессов концентрации производства, интеграции и кооперации, а также мотивации труда. В то же время на региональном уровне должны решаться задачи по формированию конкурентных преимуществ через поддержку, а при необходимости и корректировку сложившейся специализации сельхозтоваропроизводителей с учетом требований рынка и обеспечения продовольственной безопасности. Задачи оперативного характера, связанные с повышением эффективности использования имеющегося ресурсного потенциала, решаются на уровне сельхозтоваропроизводителей.

Учитывая, что проблема становления, развития и совершенствования процессов управления конкурентными преимуществами в сельском хозяйстве России вообще и на региональном уровне в частности обозначилась сравнительно недавно, особое значение для её положительного решения приобретает в современный период установление (выбор) правильных объектов, целей и задач управления.

На первом этапе управления, исходя из сложившихся представлений о стратегическом управлении, необходимо выявить максимум конкурентных преимуществ в управляемой системе, выделить те из них, которые уникальны для данной системы. На втором этапе необходимо ранжировать конкурентные преимущества с позиции их влияния на эффективность производства, повышение конкурентоспособности продукции. В сложившихся макроэкономических условиях первоочередной задачей управления в сельском хозяйстве является необходимость снижения производственной себестоимости, т.е. воздействие на те факторы в организации производства, использование которых в большей мере влияет на этот процесс.

В настоящее время из-за отличий в организации производства себестоимость одного и того же вида продукции отдельных сельхозтоваропроизводителей может различаться в разы.

В связи с этим основной задачей управления конкурентными преимуществами на региональном уровне нами рассматривается необходимость выравнивания организационных и технологических факторов в сельскохозяйственном производстве территории, через воздействие на эти процессы организацией селективной поддержки. В качестве конкретных объектов поддержки можно рассматривать задачи по переходу сельхозтоваропроизводителей на более эффективную специализацию их производства, по укрупнению размеров хозяйств, увеличению концентрации производства, внедрению коммерческого расчета, поддержке различных форм кооперации и интеграции сельхозпроизводителей и др.

При этом следует обратить внимание на то, что содействие в совершенствовании производства у отдельных сельхозтоваропроизводителей неизбежно ведет к выравниванию эффективности производства у конкурирующих предприятий, а значит и к определенной утрате той части конкурентных преимуществ, которая связана с совершенствованием производства.

Однако в этом случае в конкурентной борьбе "выигрывает" отрасль сельского хозяйства региона в целом, так как у региона появится возможность более эффективно противостояния конкуренции импортной продукции и завозимой из соседних и других регионов страны. Отдельные же сельхозтоваропроизводители для сохранения своих

позиций на региональном рынке будут вынуждены находить и использовать другие источники конкурентных преимуществ, обусловленные, например, природно-климатическими условиями, то есть теми факторами, которые присущи в большей мере только отдельным индивидуальным производителям. Неизбежность конкурентной борьбы подталкивает к постоянному поиску новых конкурентных преимуществ. В этом плане справедливо замечание В.С. Каткало, который утверждает, что "... способность учиться быстрее, чем конкуренты, возможно является единственным устойчивым конкурентным преимуществом"[3].

В качестве объекта управления конкурентными преимуществами на областном уровне следует рассматривать, на наш взгляд, и задачу увеличения производства сельскохозяйственной продукции в хозяйствах населения. Увеличение товарности этой категории хозяйств в большей мере обеспечит продовольственную независимость региона, сделает продукты питания из сырья местных сельхозтоваропроизводителей более доступными для населения. И главное: наиболее незащищенная от последствий реформирования часть сельского населения сможет за счет активизации производства увеличить свои доходы, т.е. в определенном плане будут решаться и социальные вопросы в сельской местности области.

Решением поставленных задач по реализации выявленных и формируемых конкурентных преимуществ, исходя из их характеристик, должны заниматься непосредственно сельхозтоваропроизводители и отраслевое руководство на региональном уровне. В связи с этим возникает проблема распределения функциональных задач между различными уровнями управления.

Анализ задач, выполняемых различными структурными подразделениями регионального уровня, показывает, что в том виде, как нам представляется, работа по реализации конкурентных преимуществ в системном виде не проводится. В связи с этим, вероятно, требуется сформировать в составе Министерства сельского хозяйства специальное структурное подразделение, которое бы отвечало за повышение эффективности сельскохозяйственного производства через реализацию имеющихся и формируемых конкурентных преимуществ или четкого обозначения функциональных задач по решению этой проблемы сотрудниками уже имеющихся структурных подразделений.

При распределении функциональных задач управления по его уровням следует обратить внимание на следующее. В современных условиях все в большей мере в качестве ресурсного потенциала рассматриваются так называемые информационные технологии. При этом многие зарубежные авторы отмечают, что прибыли от инвестиций в информационные технологии выше, чем от всех прочих вложений в основной капитал. С этим, вероятно (с некоторыми оговорками), можно согласиться и применительно к организации сельскохозяйственного производства на всех уровнях управления. Известно, что основу информационных технологий составляет работа с различными источниками информации. При этом найдется немало примеров, когда информация, которую следует использовать при организации эффективного управления конкурентными преимуществами на территориальном уровне, может быть получена лишь при анализе тех или иных тенденций, выявить которые можно лишь при сравнении показателей производственной, экономической и финансовой деятельности большого количества производителей сельскохозяйственной продукции. Такая возможность при существующем состоянии обмена информацией имеется только на уровне областных административных образований (отраслевых министерств и органов статистики, реже научных центров, имеющих доступ к этой информации).

В настоящее время в органах государственной власти по существу отсутствует мера персональной ответственности за невыполнение и неполное выполнение тех или иных должностных обязанностей. Безусловно, это не стимулирует формирование эффективной системы управления. Наряду с внедрением персональной ответственности необходимо ввести в практику и значительное материальное вознаграждение, исчисляемое от величины эффекта, полученного за счет решения поставленной задачи или комплекса задач.

В сложившихся макроэкономических условиях сельхозтоваропроизводителям требуется, как уже отмечалось, значительная государственная поддержка. В незначительных размерах такая поддержка оказывается. Но в настоящее время по большинству позиций она безадресна или недостаточно дифференцирована для того, чтобы получить соответствующую отдачу на поступившие от государства средства. При этом правила господдержки часто изменяются, что не позволяет сельхозтоваропроизводителям выстраивать обоснованную стратегию по своему развитию, в том числе по изменению или сохранению специализации производства – главного источника (носителя) конкурентных преимуществ. На наш взгляд, требуется принципиально новая схема государственной поддержки, основанная на выборе наиболее эффективных ее направлений и значительной адресной дифференциации.

Особое место в механизмах стратегического управления занимают так называемые целевые программы, в которых фиксируются решения по развитию тех или иных направлений долгосрочного характера.

Однако следует обратить внимание на то, что многие из разрабатываемых на региональном уровне целевых программ остаются невыполненными. Причем не выполняются по разным причинам, к основным из которых можно отнести следующие:

- предусмотренные и необходимые для выполнения программ средства выделяются не полностью;
- при инвестировании программ планируется большая доля собственных средств предприятий, многие из которых в плане финансовой устойчивости несостоятельны;
- завышаются прогнозные показатели программ. При разработке не учитывается реальное состояние ресурсного потенциала;
- за качество и объективность разрабатываемых программ, а также за их реализацию, практически никто не несет реальной ответственности.

Из перечисленных причин невыполнения планируемых программных решений наиболее компрометирующим программно-целевой метод управления на региональном и федеральном уровнях является, по нашему мнению, сознательное завышение прогнозных показателей. Ориентация на достижение невыполнимых целей формирует мнение, высказываемое некоторыми "ультралиберальными" экономистами, о том, что сельское хозяйство – это "черная дыра" и никакая финансовая поддержка ему не поможет.

Анализируя реальность прогнозирования и составляемых государственных программ по развитию АПК, Р. Гумеров также считает, что прогнозируемые результаты не адекватны аналитическим оценкам исходного уровня и наиболее вероятным сценариям развития отечественного сельского хозяйства в среднесрочной перспективе.

Так, для укрепления позиций российских производителей на внутреннем продовольственном рынке он предлагает прежде всего "...разработать и утвердить концепцию развития агропромышленного производства и продовольствия на рынке на долгосрочную перспективу на основе реалистической оценки их (производителей) исходного уровня" [4, с. 31].

Несмотря на это, сам метод стратегического управления на региональном и национальном уровнях, безусловно, эффективен. Это подтверждается положительным опытом разработки и реализации национальных целевых программ во многих развитых странах.

Цель любой разработанной программы должна заключаться в обязательной ее реализации. В связи с этим, при ее разработке можно использовать, на наш взгляд, принцип "специализации", который эффективно зарекомендовал себя в организации производства как на предприятиях, так и в руководстве отдельными отраслями на региональном уровне ("Птицепром", "Свинопром" и др.). То есть должны составляться программы не по растениеводству в целом, а, например, по производству зерна, картофеля и т. д. Или не по животноводству одна программа, а отдельные - по производству молока, мяса, свинины и т.д. При "узкой специализации" программ проще выдержать принципы их объективности, ограничить круг ответственных за их выполнение, обеспечить лучшее финансовое сопровождение и др.

Использованию узкоспециализированных целевых программ в системе стратегического управления должна предшествовать разработка общей идеологии концепции стабилизации и развития АПК региона. Поясним это на следующем примере.

В связи с различными природно-климатическими, экономическими и организационными факторами в Свердловской области рентабельность производства основных видов сельскохозяйственной продукции в разрезе сельхозпредприятий и районов значительно колеблется.

Возникает вопрос, необходимо ли оказывать государственную поддержку тем сельскохозяйственным товаропроизводителям, производство которых является мало-рентабельным или убыточным. Однозначного ответа на данный вопрос нет, поскольку область пока не обеспечивает себя основными продуктами питания за счет местного производства.

Сознательное (под давлением необходимости обеспечения экономической выгоды) уменьшение объемов сельскохозяйственного производства приведет к снижению продовольственной безопасности области и одновременно к повышению цен на ввозимые в область продукты питания. Кроме того, доходы значительной части сельского населения депрессивных районов во многом зависят от ведения на территориях организованного сельского хозяйства.

Взвешенный ответ на этот вопрос может дать лишь комплексная проработка всех проблем, возникших в аграрном секторе экономики.

Потребуется социально-экономическое обоснование основных идей стабилизации и развития сельскохозяйственного производства в области.

На наш взгляд, основополагающим моментом в идеологии концепции стабилизации и развития аграрного сектора в таких регионах, как Свердловская область (высокая концентрация промышленности, развитое сельское хозяйство, ведущееся в условиях зоны рискованного земледелия) является определение объемов производства по основным видам сельскохозяйственной продукции, которые должны регулироваться областным правительством и подкрепляться, при необходимости, соответствующей государственной финансовой поддержкой.

Реализация концепции стабилизации и развития сельского хозяйства возможна лишь при разработке и осуществлении достаточно эффективного механизма ее внедрения, который должен включать в себя, как минимум, нижеследующие условия.

1. Ориентация содержания концепции на реальную действительность (неудовлетворительное состояние ресурсного потенциала, ограниченные возможности государ-

ственной финансовой поддержки, низкий уровень конкурентоспособности продукции у многих сельскохозяйственных товаропроизводителей и т.п.).

2. Детализация основных положений концепции до уровня конкретных программ с обоснованием последовательности их реализации, с возможностью корректировки при изменении условий функционирования аграрного сектора. Определение наиболее приоритетных программ и очередности их выполнения – необходимое условие при ограниченных ресурсах их реализации.

3. Включение механизма политической, правовой и экономической защиты интересов аграрного сектора. Цель разработки и использования данного направления в реализации программ концепции – формирование мнения на всех уровнях представительной и исполнительной власти в пользу необходимости усиления государственной поддержки аграрного сектора. В этом направлении должна найти место разработанная система информационного обеспечения (по вопросам реального состояния и перспектив развития АПК) политических партий и движений, так или иначе защищающих интересы аграрного сектора.

4. Установление круга исполнителей, ответственных за реализацию той или иной программы концепции. При этом для исполнителей должна быть разработана и принята система стимулирования их труда, зависящая от их вклада в реализацию программных мероприятий. Введение специальной системы стимулирования за реализацию программ повысит уровень реальности разрабатываемых программных документов.

На наш взгляд, в системе целевых программ по стабилизации и развитию АПК в регионе в числе приоритетных должна быть обозначена и разработана программа по реализации конкурентных преимуществ в сельском хозяйстве. Приоритетность такой программы доказывается, прежде всего, необходимостью адаптации сельхозтоваропроизводителей к рыночным условиям и предстоящему вступлению России в ВТО. Эту программу можно рассматривать как стартовую (основополагающую) для разработки других более "узких" целевых программ.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гельвановский М. Что такое конкурентоспособность? // Вопросы экономики переходного периода. 2005. № 7. С. 3 – 25.
2. Абрамов В. Проблемы повышения конкурентоспособности экономики России // Международная экономика. 2005. № 6. С. 42 – 45.
3. Каткало В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. 2003. № 1. С. 7 – 30.
4. Гумеров Р.Р. Фантом российской аграрной политики // Российский экономический журнал. 2005. № 4. С. 15 – 31.