

Первая группа встречных потоков согласования организуется между органами МСУ сельских поселений, сельскими товаропроизводителями и органами МСУ муниципального района. Результатом этих итераций становится интеграция планов развития сельских поселений и бизнес-планов местных предпринимателей в план развития муниципального района.

Вторая группа встречных потоков согласования организуется между муниципальными районами и региональным центром, результатом чего становится программа развития сельской территории региона. Ввиду того, что такая программа в республике уже существует, результатом данного согласования может служить заключение дополнительных соглашений между региональными органами власти и органами МСУ муниципальных районов о взаимодействии в области социально-экономического развития села. Они должны включать в себя планы социально-экономического развития муниципалитетов и финансовые обязательства по обеспечению значений индикаторов их социально-экономического развития. Это повысит взаимную ответственность региональных органов управления и органов МСУ за достижение установленных индикаторов и, по нашему мнению, будет способствовать их скорейшему достижению.

#### Заключение

Предлагаемый механизм индикативного планирования развития сельской территории на основе принципов многофункциональности, устойчивости, subsidiarity и партисипативности позволит планам стать более адаптированными к конкрет-

ной территории, более реалистичными и достижимыми. Сельские жители будут лучше представлять цели и задачи органов МСУ и государственного управления, что повысит их инициативность и желание участвовать в развитии территории своего проживания, создаст условия для долгосрочной заинтересованности производителей и государства в оптимальных пропорциях производства, сохранении и восстановлении плодородия почв и, в итоге, приведет к устойчивому развитию сельских территорий республики и страны.

#### Библиографический список

1. Магафуров К.Б. Функционирование и развитие аграрной экономики в условиях распределенного управления и самоорганизации / К.Б. Магафуров, Р.А. Гильманшин. Уфа: Гилем, 2004. 84 с.
2. Чепурных Н.В. Региональное развитие: сельская местность / Н.В. Чепурных, А.Л. Новоселов, А.В. Мерзлов. М.: Наука, 2006. 384 с.
3. Аскарлов А.А. Природно-климатический потенциал развития аграрной экономики (на материалах РБ) / А.А. Аскарлов. Уфа: Гилем, 2006. 110 с.
4. Государственный доклад «О состоянии природных ресурсов и окружающей среды Республики Башкортостан в 2006 году» / Министерство природопользования, лесных ресурсов и окружающей среды РБ. Уфа, 2007. 200 с.
5. Местное самоуправление и гражданское участие в сельской России. Проект Всемирного банка реконструкции и развития // Отчет о реализации проекта. М.: САФ Россия, 2007. 84 с.



УДК 332.33

О.В. Кожевина

## МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ИССЛЕДОВАНИИ ВОЗМОЖНОСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ АГРАРНОГО ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ В РЕГИОНЕ

(Работа выполнена при поддержке гранта РГНФ № 06-02-62202 а/Т)

#### Актуальность

#### и обоснование исследований

Проблема устойчивого развития обсуждается в последнее время на всех уров-

нях как экономики, так и политики. Переход к устойчивому развитию ориентирован на обеспечение благоприятной окружающей среды, сохранение природно-

ресурсного потенциала, рационализацию природопользования с целью сбалансирования в решении социальных, экологических и экономических вопросов. Решение проблемы сбалансированного развития аграрного природопользования предлагает разработку научной модели, учитывающей необходимые ограничения и специфические территориальные особенности формирования и воспроизводства аграрного потенциала. В модели в качестве приоритетных целей необходимо выделить экономические, социальные, демографические, экологические и правовые. Средствами сбалансированного развития следует определить ресурсный потенциал, создание соответствующих условий и необходимые источники.

**Материал, методика и методология исследования**

Формирование системы стратегического управления актуально в условиях рыночных отношений. Оно связано с определением траекторий устойчивого развития различных систем, в том числе экономико-эколого-социальных. Исследователи вкладывают различный смысл в содержание данного понятия, связано это с многоаспектностью применения методологии стратегического управления, что в итоге и обуславливает полярные подходы.

Анализ школ стратегического управления позволяет построить иерархическую структуру парадигмы стратегического управления, представленную на рисунке 1.

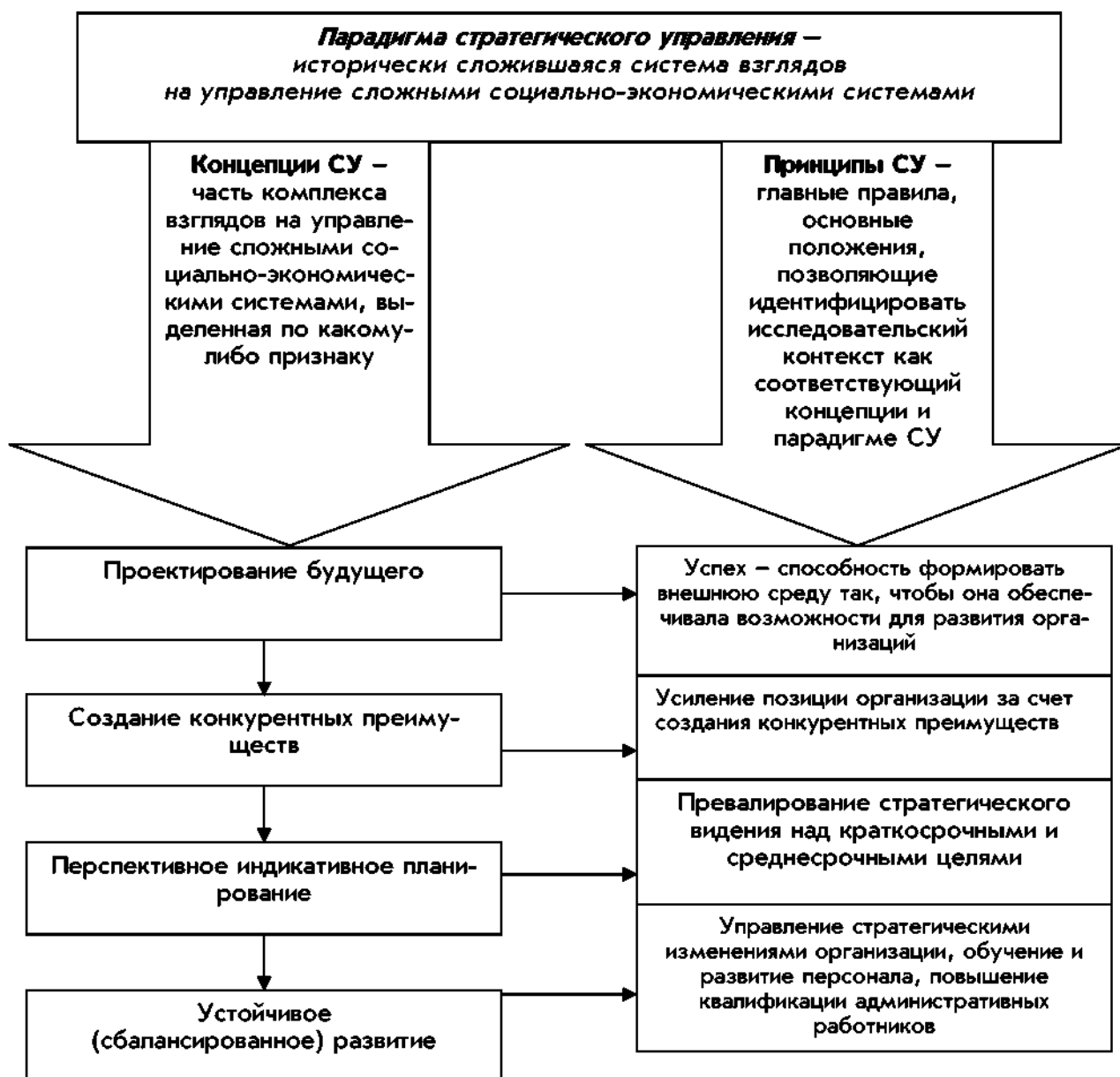


Рис. 1. Структура парадигмы стратегического управления сложными социально-экономическими системами

На современном этапе для России наступил момент, когда необходимо определиться с долговременным выбором наиболее эффективного тренда социально-экономического развития, особенно сельских территорий. Ключевым моментом долгосрочной российской стратегии социально-экономического развития должно стать обеспечение условий для массового роста потребительского спроса в основном на базе внутреннего высокотехнологического развития. Стратегия устойчивого развития любой страны, претендующей на ведущие позиции в мире, должна сформироваться на базе непрерывного инновационного поиска, определяющего в конечном итоге НТП, конкурентоспособность, достойный уровень жизни.

*Для устойчивого развития необходимо:*

- консолидировать ресурсы как объекты управления в рамках современной инфраструктуры (сделать их наблюдаемыми и управляемыми);
- восстановить механизмы воспроизводственного цикла (создание сбережений и эффективное инвестирование);
- сохранить основные ресурсы в сфере национальной юрисдикции и высоконадежных международных режимах правового обеспечения (необходимы индексы надежности);
- научиться разрабатывать эффективные стратегии и осуществлять управленческий аудит;
- эффективно вести переговоры между группами интересов (создать универсальные внутристрановые принципы и механизмы согласования);
- разработать и придерживаться системы долгосрочных целей общенационального характера.

Налаживание устойчивой схемы воспроизводства предполагает триаду с составляющими «транзакционная-производящая-ресурсная» [1, с. 66].

По классическому представлению зарубежных исследователей стратегическое управление предполагает постановку целей и задач организации, поддержание ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которое позволяет ей добиваться своих целей, соответствует ее внутренним возможностям и способствует восприимчивости к внешним требованиям [2, с. 239].

Стратегическое управление опирается на человеческий потенциал, ориентирует

производственную деятельность на запросы внешней среды, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выжить в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей [3, с. 32].

Рассматривать стратегическое управление можно как разработку и совершенствование генеральной программы действий, установление приоритета проблем долгосрочного характера, ресурсов и последовательности мероприятий для достижения стратегических целей [4, с. 35].

#### **Экспериментальная часть**

В проведенных исследованиях за основу было взято определение отечественной школы стратегического управления. По нашему мнению, оно отражает основные характеристики данного вида деятельности и подчеркивает его специфические особенности, что в совокупности позволяет дифференцировать этот тип управления.

*К критериям стратегического управления можно отнести:*

- введение рационального (индикативного) анализа в формулирование стратегии;
- отделение концепции стратегии от непосредственного акта его реализации;
- направленность стратегии на максимизацию результата.

Процесс создания стратегии включает в себя ряд «мягких» моментов, которые невозможно прописать в формализованных процессах – это интуиция, обучение, включение нововведений. Стратегия – это: а) способ использования средств и ресурсов, направленный на достижение цели операции; б) совокупность правил, определяющих выбор варианта действий при каждом ходе в зависимости от сложившейся ситуации [5, с. 9]. Разработка стратегии – весьма сложный и трудоемкий процесс, основные задачи которого:

1. Сбор и анализ информации о текущей ситуации.
2. Формулирование основных стратегических приоритетов и ограничений.
3. Постановка конкретной стратегической цели.
4. Разработка программы действий – стратегического плана.
5. Выработка общего видения ситуации и перспектив развития организации (ре-

гиона, предприятия, отрасли и пр.) у руководства и сотрудников.

6. Назначение лиц, ответственных за реализацию принятой стратегии.

### Результаты исследований

В современной динамичной турбулентной среде долгосрочное планирование возможно лишь с большой долей условности. Как правило, стратегический план принимается на период до 10 лет, после чего может возникнуть необходимость пересмотра основных ориентиров. Стратегические цели могут быть более долгосрочными (до 15 и более лет), но не следует воспринимать их как окончательные – необходимо гибко подходить к пониманию организационной среды и ситуации.

Цели стратегического управления должны быть: конкретными, измеряемыми, достижимыми, определенными во времени, взвешенными, пересматриваемыми. Только формулирование данных целей недостаточно, важно создать действенную систему распространения стратегического управления, мониторинга реальных результатов и критической переоценки ситуации.

Обязательным элементом стратегического управления выступает сценарное планирование. Сценарии – это способ анализа сложной среды, в которой присутствует множество значимых и влияющих друг на друга тенденций и событий. Сценарии охватывают широкий круг вопросов и не являются конкретными. Разработка сценариев используется как альтернатива линейному планированию, которое зачастую оказывается неэффективным и недостаточно точным при построении стратегических планов и прогнозов, особенно в период экономической нестабильности и рисков. Сценарии позволяют анализировать и планировать нестандартные ситуации, понять, при каких условиях может складываться благоприятная или отрицательная ситуация. Он помогает оценить, как можно и как нужно воздействовать на процессы, приводящие к оптимальным или неприемлемым для организации результатам.

Применительно к АПК в научной литературе рассматриваются следующие аспекты (приоритеты) сценарных прогнозов: воспроизводственный, финансовый, инновационный и социальный. Важными моментами, определяющими траекторию развития, являются: во-первых, политика в области денежных доходов населения; а

во-вторых, способы поддержания конкурентоспособности национальной аграрной экономики и ее отдельных секторов. Прогноз параметров развития агропромышленного комплекса предполагает учет факторов, от которых зависит потенциал роста отраслей, а также отражающих характер воздействия государства. Его роль проявляется в регулировании цен на сельскохозяйственную продукцию, ценовых пропорций между отраслями, поддержании валютного курса, содействии экспорту, адресной бюджетной помощи предприятиям АПК. Возможны различная комбинация влияющих факторов и сила их взаимодействия. Исходя из этого выделяются следующие сценарии: инерционного развития, производственно-технологической модернизации аграрного сектора, комплексного инновационного развития АПК в целом. Каждый из сценариев характеризуется такими параметрами, как степень обеспечения продовольственной безопасности, темпы экономического роста, уровень межотраслевой сбалансированности, чистая стоимость.

Сценарий инерционного развития исходит из продления действующих тенденций восстановительного роста и слабого воздействия инновационных факторов, что сохраняет относительно высокую зависимость страны от импорта продукции. Особенно сильно это проявится после вступления России в ВТО.

Сценарий производственно-технологической модернизации аграрного сектора ориентирован на существенное усиление продовольственной независимости территории. В качестве приоритетного направления научно-технического развития выступает распространение ресурсосберегающих технологий в сельском хозяйстве и означает переход от восстановительного к инвестиционному росту. Эффективная реализация данного сценария связана с частичным импортозамещением, повышением роли аграрного сектора экономики, развитием социальной инфраструктуры села и повышением качества жизни сельского населения.

Сценарий комплексного инновационного развития АПК отличается значительной активизацией инновационных факторов. Они воздействуют на все его сферы и включают в себя оптимальную комбинацию нововведений селекционно-генетического, производственно-технологического, организационно-управленческого и экономико-социо-экологического харак-

тера. Осуществление такого сценария обеспечивает существенное укрепление конкурентоспособности отечественного АПК за счет повышения технологического и организационного уровня сельскохозяйственного производства и переработки продукции, совершенствования инфраструктурного обеспечения.

В настоящее время крайне мало опубликованных работ по проблеме стратегического управления устойчивым развитием АПК. Не уделяется должного внимания методологии разработки стратегий сбалансированного, эффективного развития территорий и организации рационального природопользования.

Стратегическое управление аграрным природопользованием открывает путь к созданию принципиально нового креативно мыслящего управленческого звена, которое будет способно: корректировать процесс управления экономико-эколого-социальными системами по вариационным ситуациям с оценкой качества их устойчивого поведения; распознавать пределы толерантности (существования) природно-антропогенных формаций; проектировать комплекс задаваемых вариантов поведения; принимать решения и выдавать рекомендации об экологически целесообразных способах антропогенного воздействия на аграрно-ориентированные регионы.

Современные организационные структуры в АПК не рассчитаны на осуществление процессов стратегического управления и не удовлетворяют возросшим требованиям в этой области. Действенная система стратегического управления может быть реализована на уровне специального регионального консультативного органа по решению проблем природопользования, в том числе и аграрного. В Алтайском крае создана эффективная система научных учреждений, занимающихся исследованиями в области сельского хозяйства, почвоведения, землепользования, экологии, поэтому ее потенциал и возможности необходимо направить на оперативное решение вопросов, связанных с обеспечением рациональности аграрного природопользования в регионе. Это позволит сохранить богатые природные ресурсы края для будущих поколений.

Пересмотр региональной исторически сложившейся стратегии аграрного природопользования должен опираться на критическое осмысление уже достигнутых целей и сопровождаться реорганизацией всех видов деятельности, так или иначе

связанных с аграрным природопользованием и экологической безопасностью.

Проведенное исследование позволяет сформулировать *общие положения стратегии устойчивого развития аграрно ориентированных территорий:*

1. Устойчивое развитие связано в большей степени с поступательным прогрессом в высших этапах регионального развития, нежели с преодолением социально-экономической депрессии региональной системы.

2. Повышение устойчивости территориальной системы означает повышение степени активного преодоления ею неблагоприятных, в том числе случайных вариаций фактор внешней среды.

3. Высшей формой устойчивой организации региональной системы является такая, при которой система способна сбалансированно развиваться саморегулируясь, самоуправляясь, самосовершенствуясь, максимально используя внутренние и внешние ресурсы.

Для разработки стратегического плана развития аграрно ориентированного региона нами предлагается следующая методика. Методика как система определенных методов и технологий направлена, прежде всего, на обеспечение функции, для которой она создается (в данном случае определение тенденции и перспектив сбалансированного развития аграрного природопользования в регионе). Кроме того, методика не должна быть избыточной по составу и структуре; быть ясной специалистам, которые ее будут использовать на практике; описывать хронологическое распределение подфункций, обеспечивающих функциональность методики; отражать методы и технологии их применения по каждой подфункции; характеризовать субъектный состав для выполнения конкретной функции.

Этапы разработки управленческих решений в региональном стратегическом планировании непосредственно связаны с этапами разработки стратегии устойчивого развития (табл.).

В соответствии с аспектами-приоритетами развития региона (социальный, экологический, экономический, технологический, политический, инновационный и пр.) на основе концепции сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) могут быть разработаны стратегические карты, которые можно детализировать до требуемого уровня и корректировать на последнем этапе разра-

ботки стратегии устойчивого развития региона.

Методология сбалансированной системы показателей позволяет при соответствующем подборе целей и показателей разъяснять базовую стратегическую ориентацию любой организованной системы и представлять ее в измеримом виде

[6, с. 18]. В системе сбалансированных показателей предлагается рассматривать подкомплекс с точки зрения четырех перспектив, разрабатывать качественные индикаторы и количественные показатели, собирать данные и анализировать их в соответствии с каждой из этих перспектив (рис. 2).

Таблица

*Этапы разработки стратегических решений (СР), подготовки и реализации стратегии устойчивого развития (СУР) аграрно-ориентированного региона*

Разработка стратегических решений	Подготовка стратегии устойчивого развития региона	Реализация стратегии устойчивого развития региона
<i>Этап 1. Информационное обеспечение процесса подготовки стратегии устойчивого развития аграрно-ориентированного региона</i>		
Постановка проблемы	1. Актуализация потребности в подготовке стратегии	Обоснование необходимости разработки СУР региона, принятие соответствующих документов регионального уровня
Сбор информации и построение модели проблемной ситуации (декомпозиция)	2. Определение и детализация региональных целей и системы индикаторов и показателей развития региона	Философия, цели и концептуальные положения развития региона. Детализированная модель системы целей, и индикативная система оценки уровня развития региона
	3. Определение текущего состояния развития региона	Сильные стороны (стержневые компетенции, конкурентные преимущества, влияющие на маркетинг территории) и слабые стороны (проблемы, препятствия, недостатки), затрудняющие процесс сбалансированного развития региона
	4. Определение состояния внешней среды региона	Возможности, угрозы, динамика, тенденции изменения и развития внешней среды
	5. Определение ограничений и окончательных критериев оценки	Обоснованная индикативная система оценки региона с учетом факторов-ограничений
<i>Этап 2. Разработка стратегии устойчивого развития аграрно-ориентированного региона</i>		
Формирование множества моделей изменений	1. Создание базы эталонных альтернатив	Множество эталонных стратегий и альтернативных вариантов решения первоочередных оперативных проблем
	2. Разработка оригинальных альтернатив (для нетипичной или новой ситуации)	Варианты оригинальных стратегий и альтернатив решения первоочередных оперативных проблем
Фильтрация и выбор стратегического решения	3. Выбор стратегии сбалансированного развития региона и первоочередных плановых мероприятий по решению главных оперативных проблем	Концепция стратегии устойчивого развития региона и перечень первоочередных плановых мероприятий по решению главных оперативных проблем
Корректировка модели изменений на основе использования индикативной системы оценки	4. Формирование стратегии устойчивого развития региона (в том числе корректировка политик, программ, проектов и детализация мероприятий по их реализации). 5. Утверждение стратегии устойчивого развития аграрно ориентированного региона для практической реализации	Стратегия устойчивого развития региона предполагает разделы: концепция развития региона; первоочередные мероприятия и их план; программы и проекты в рамках реализации СУР региона; система индикаторов и показателей социально-эколого-экономического развития региона; разработка стратегических карт сбалансированного развития региона (на основе концепции сбалансированной системы показателей – ССП)



Рис. 2. Модель стратегических карт сбалансированного развития аграрноориентированного региона

### Заключительные выводы

1. Проблема стратегического управления устойчивым развитием аграрно природопользования достаточно сложная и многоаспектная, поэтому при ее исследовании необходимо опираться на междисциплинарный комплексный подход.

2. Ключевым моментом в формировании региональной политики являются поиск и обеспечение баланса ресурсно-экономических факторов с экологическими ограничениями для конкретной территории. Для аграрно ориентированных регионов важно дополнительно акцентироваться на обеспечении рационального аграрного природопользования, которое должно быть адекватно процессу естественного восстановления плодородия земель сельскохозяйственного назначения.

3. Конечной целью стратегических преобразований и реализации концепции

устойчивого развития являются повышение отраслевой отдачи, оптимизация деятельности значимых для социальной и экономической жизни региональных предприятий, рост эффективности финансовых вложений в сферы аграрно-промышленного производства; формирование условий для дальнейшего расширенного воспроизводства.

### Библиографический список

1. Макушин А. Смена модели мирового экономического развития / А. Макушин // Свободная мысль. 2006. № 6(1568). С. 65-82.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. М.: Экономика, 1989. 520 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. М.: Гардарики, 2002. 296 с.

4. Мазур И.И. Корпоративный менеджмент / И.И. Мазур, В.Д. Шарипов, Э.М. Коротков, Н.М. Ольдерогге. М.: Омега-Л, 2006. 376 с.

5. Лемке Г. Нелинейный стратегический менеджмент / Г. Лемке. М.: Дело и Сервис, 2006. 400 с.

6. Внедрение сбалансированной системы показателей. Horvath&Partners / Пер. с нем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 478 с.

7. Зельднер А. Основные направления стратегии развития России / А. Зельднер // Международный сельскохозяйственный журнал. 2007. № 1. С. 42-45.

8. Гуриева Л. Стратегия устойчивого развития региона / Л. Гуриева // Проблемы теории и практики управления. 2007. № 2. С. 46-57.

9. Найбороденко Н.М. Прогнозирование и стратегия социального развития России / Н.М. Найбороденко. М., 2003. 352 с.

10. Баринов В.А. Стратегический менеджмент / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. М., 2005. 237 с.

11. Ладыгин Д.Ю. Методическое обеспечение процесса разработки плана стратегического развития региона / Д.Ю. Ладыгин // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 6. С. 40-51.



УДК 631.158:658.310.84:377

**Н.В. Пузачёва,  
Б.П. Панков**

## **КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ АПК И ПРОБЛЕМЫ ЕГО ВОСПРОИЗВОДСТВА**

Кадровый потенциал наряду с другими ресурсами сельского хозяйства влияет на эффективность функционирования и развития отрасли, а также является основным стратегическим социально-экономическим ресурсом развития экономики в целом и сельского хозяйства в частности. С началом развития рыночных отношений сложилась ситуация, при которой человеческий фактор, трудовые ресурсы, квалифицированные кадры оказались не только не востребованными, но и в значительной степени отчужденными от процесса производства, собственности и управления. Однако без создания условий для расширенного воспроизводства и закрепления молодых специалистов и рабочих на селе реализация Национального проекта «Развитие АПК» становится проблематичной.

В связи с тем, что национальный проект «Развитие АПК» направлен, прежде всего, на развитие животноводства, то именно в этой отрасли проблемы обеспечения квалифицированными кадрами, особенно рабочими, должны решаться в первую очередь. В то же время существующая в настоящее время система подготовки и повышения квалификации рабочих кадров отрасли не в состоянии обеспечить реализацию поставленных задач.

Анализ сложившейся системы подготовки рабочих кадров затруднен в силу отсутствия четкого заказа на их подготовку, новое содержание и структуру профессий. Особенно это касается обеспечения квалифицированными рабочими кадрами производств, ориентированных на использовании новых достижений научно-технического прогресса.

Принятая Отраслевая программа развития аграрного образования так и не заработала, в результате продолжается процесс усиления диспропорций на рынке квалифицированных кадров АПК. Наблюдается перепроизводство специалистов сельского хозяйства и недопроизводство рабочих кадров.

В Калужской области, где автор провел опрос сельских школьников на предмет их последующего образования и трудоустройства, были получены следующие результаты. Из общего числа респондентов 9-х классов намерены получить сельскохозяйственную профессию только 4,6% выпускников, а 9,2% готовы работать по рабочей профессии в сельском хозяйстве. Из числа учащихся 11-х классов планируют получение сельскохозяйственной рабочей профессии 9,1% респондентов, сельскохозяйственной профессии –