

ПЛАНИРОВАНИЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ФАКТОР МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ВТО

Ключевые слова: импорт, конкурентоспособность, продовольственная безопасность, рентабельность производства, рыночная среда, управление отраслью, устойчивость, экономический кризис.

Аннотация. В статье рассмотрены проблемы планирования в сельском хозяйстве, тактическое и стратегическое планирование, опыт организации планирования в зарубежных странах, функционирующих в условиях ВТО.

Сельское хозяйство России уже два десятилетия продолжает функционировать в условиях экономического кризиса, хотя в последние годы по сравнению с 90-ми годами наметились некоторые позитивные изменения в отдельных отраслях и сферах деятельности АПК. Усиление и совершенствование направлений государственной поддержки сельхозтоваропроизводителей позволило увеличить долю прибыльных организаций и повысить рентабельность производства до 12 %, просматривается более четкая система государственного регулирования рынка. Вместе с тем остается нерешенной главная проблема АПК – обеспечение продовольственной безопасности страны. По основным показателям отрасль значительно отстает от дореформенного уровня. За последние 5 лет производство зерна снизилось более чем на 27 млн т или почти на 28 % (табл. 1, 2).

Таблица 1 – Производство зерна в РФ, млн т

Год	Количество	Год	Количество
В среднем за: 1986–1990	104,3	2008	108,2
1991–1995	87,9	2009	97,1
1996–2000	65,1	2010	61,0
2001–2005	76,8	2011	93,4
2006–2010	85,2	2012	70,0

Таблица 2 – Производство продукции животноводства

Год	Мо- локо, тыс. т	Яйцо, млдр шт.	Скот и птица всего, тыс. т	в том числе				
				крупно- рога- тый скот	свиньи	овцы	птица	яйцо
1986– 1990	54,2	47,9	9 671	4 096	3 347	369	1 747	47,9
1996– 2000	33,5	32,8	4 730	2 207	1 564	178	705	32,8
2006– 2010	32,0	38,9	6 245	1 731	2 034	173	3 335	38,9

По производству животноводческой продукции значительное снижение к дореформенному уровню допущено по производству мяса КРС – почти 60 %, молока и мяса свиней – 40 % и только по мясу птицы производство увеличилось почти в 2 раза [3, с. 4–7].

В целом производство валовой продукции в сопоставимых ценах за 2011 год составило к уровню 1990 года 87,6 %. За последнее десятилетие объем сельскохозяйственного производства сократился почти в два раза, в то время как во всем мире идет значительное увеличение. В результате Россия продолжает импортировать продовольствие из-за рубежа на 36 млрд долл, что составляет 36 % от общего объема продовольственных ресурсов. В США например, не допускается превышение порогового значения доли импорта продовольствия выше 17 %.

В связи с этим проблемы адаптации сельского хозяйства к жестким экономическим условиям ВТО и обеспечение его конкурентоспособности приобретает особую значимость. Одной из причин кризисных явлений в сельском хозяйстве является неэффективная система управления отраслью, которая выстроена на сочетании не самых лучших директивных составляющих, доставшихся от советской эпохи, и рыночных.

Управление хозяйствующим субъектом рассматривается как система организационно-управленческих функций, где одно из основных мест занимает планирование. Как функция управления, оно призвано учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, оценить все условия, в которых функционирует хозяйствующий субъект, вскрыть имеющиеся резервы в повышении эффективности его деятельности в конкретных условиях и наметить мероприятия по достижению запланированной прибыли. Эти задачи решаются с помощью

разработки и осуществления на практике оперативных, текущих, стратегических планов, а также включает прогнозирование, программирование и финансирование. Особенности сельского хозяйства как отрасли, связанные с сезонным характером производства, выполнением сельскохозяйственных работ в оптимальные агротехнические сроки, требуют их соблюдения при разработке различных планов в растениеводстве, животноводстве и других отраслях.

К сожалению, с переходом на рыночные отношения отказ от командно-административной системы многими руководителями и специалистами был воспринят как возможность отказаться от планирования вовсе. Утвердилась точка зрения, что рынок сам все отрегулирует и планированием заниматься нет необходимости, государство было противопоставлено частному производителю, план – рынку, что привело к разрыву производственно-экономических связей и потере мощной научной базы в области планирования социально-экономических процессов, что губительно отразилось на результатах деятельности сельского хозяйства. Именно недооценка планирования явилась одной из причин банкротства многих сельхозпредприятий, которая массово проходила в 90-е годы. Только в Княгининском районе из 13 хозяйств обанкротилось 11, ряд из них неоднократно проходил процедуру банкротства.

В сельском хозяйстве только в 2008 г. впервые за годы рыночных реформ для решения вопросов продовольственной безопасности страны была разработана Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008–2012 годы. В прошедшем году ее реализация закончилась, однако предварительные результаты неутешительны, проблемы, обозначенные в программе, решить полностью не удалось, поэтому на 2013–2020 гг. разработана новая Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия. Основные показатели этой программы сначала формировались на федеральном уровне, затем спускались на региональный и муниципальный. В настоящее время идет процедура подписания соглашений глав муниципальных образований с руководителями хозяйств, участие которых в разработке этой программы было минимальным. Т. е. сельхозпредприятия, где производится продукция и от которых непосредственно зависит выполнение Программы, оказались оторванными от ее разработки, а также не несут ответственности за выполнение этой программы, впрочем как и предыдущей. В соглашениях указаны объемы производства продукции, но отсутствуют объемы финансирования.

С другой стороны способны, ли сельхозпредприятия в современных условиях состояния системы планирования полноценно участвовать в разработке обоснованной Программы. К сожалению, как инструмент в повышении эффективности сельскохозяйственного производства планирование не выполняет возложенные на него функции. Одним из условий реализации этого инструмента является наличие высококлассных специалистов, умеющих грамотно осуществлять кратко- и долгосрочное планирование производственно-хозяйственной деятельности предприятия, анализировать проблемы при изменении рыночной конъюнктуры и определять способы их решения. Единственным специалистом, который может провести диагностику организационно-экономической деятельности хозяйства, сделать анализ и предложить пути дальнейшего развития, т. е. заглянуть в будущее и определить его сильные стороны, является экономист. Однако в сельском хозяйстве в настоящее время эта профессия не востребована. Большинство руководителей считают, что экономист – это лишний «нахлебник», без которого вполне можно обойтись. По данным Министерства сельского хозяйства и продовольственных ресурсов Нижегородской области, в целом по области из 600 хозяйств экономисты имеются только в 190, а в таких районах, как Княгининский и Сергачский, они отсутствуют совсем (табл. 3).

Таблица 3 – Наличие экономистов
в сельскохозяйственных предприятиях Нижегородской области

Район	Количество хозяйств всего	Количество хозяйств, где имеются экономисты	% обес-пече-ния
Княгининский	9	–	–
Большемурашкинский	9	1	11
Лысковский	15	5	33
Бутурлинский	21	6	28
Сергачский	21	–	–
Воротынский	23	4	17
Всего по области	600	190	30

Поэтому производственно-финансовый план, который представляет собой программу действия предприятия на календарный год и для которого Министерством сельского хозяйства утверждена единая форма, разрабатывается бухгалтерами или не разрабатывается совсем.

Это означает, что план делается ради «плана», а не для совершенствования и улучшения производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Известно, что основой планирования в растениеводстве являются технологические карты, которые дают возможность рассчитать затраты и рентабельность культуры сразу после посевной, а не в октябре месяце после составления баланса, когда уже ничего изменить нельзя. Но в большинстве хозяйств они отсутствуют, потому что некому составлять и нет программного обеспечения. Между тем условия рыночной среды с каждым годом ожесточаются, в том числе и условия льготного кредитования сельхозпредприятий. Достаточно сказать, что Россельхозбанк в этом году при выдаче кредитов на растениеводство потребовал предоставления технологических карт. И хозяйства их представляют, кто рассчитывает вручную, кто скачивает из Интернета, но опять это делается ради кредита, а не для повышения эффективности производственного процесса. Кредит, конечно, – важный элемент в хозяйственной деятельности предприятия, но при этом необходимо просчитывать целесообразность его использования, сроки возврата, окупаемость через разработку бизнес-плана. Несоблюдение этих требований, как известно, ведет к банкротству. Совсем недавно по центральному телевидению прошла информация о компании «Сантимир», одной из крупных компаний Нижегородской области, которая оказалась неспособной оплачивать технику, приобретенную по «лизингу», и ее пришлось вернуть лизинговой компании. Руководитель причину невозврата долга объяснил неблагоприятными погодными условиями. Однако это свидетельствует о том, что руководство совместно со специалистами не планировали свою текущую деятельность и не просчитывали различные варианты обеспечения доходности предприятия на перспективу при различных условиях, включая погодные.

Текущее планирование и бизнес-план являются ключевыми элементами, промежуточным звеном на пути достижения стратегических целей и задач. Стратегическое планирование – это система мер, направленных на обеспечение долгосрочного выживания предприятия, отвечает на вопрос «Что делать?» и является важным инструментом в конкурентной борьбе за место на рынке. Оно направлено на выявление наиболее перспективных направлений деятельности предприятия, на адаптацию к условиям все время меняющейся внешней среды и извлечение выгод для предприятия. Стратегическое планирование – это еще более сложный процесс по сравнению с другими видами планирования, оно дает возможность выявить и оценить сильные и слабые стороны внутренней среды, определить возможности и угрозы внеш-

ней среды. Разработка стратегических планов основана на анализе перспектив развития предприятия с учетом предполагаемых тенденций изменения внешней среды. Процесс стратегического планирования состоит из нескольких этапов: определение целей и задач развития предприятия; создание стратегических хозяйственных подразделений внутри предприятия; обоснование и уточнение основных целей проведения маркетинговых исследований рынка; проведение ситуационного анализа и выбор направления экономического роста предприятия; разработка основной стратегии маркетинга и планирование производства продукции; выбор тактики и уточненное планирование способов и средств достижения поставленных задач; контроль и оценка основных результатов, корректировка выбранной стратегии и способов ее реализации. Основной задачей стратегического планирования является обоснование важнейших целей и выработка правильной стратегии долгосрочного планирования.

В современной теории планирования выделяют основные сферы деятельности, в границах которых каждое предприятие определяет свои главные цели: положение организации на рынке; инновационная деятельность; наличие производственных ресурсов; уровень производительности; степень стабильности; система управления; профессионализм персонала и социальная ответственность.

Стратегическое планирование также призвано решать такие задачи, как рациональное распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и формирование стратегической организационной культуры. Процесс распределения ограниченных ресурсов включает, прежде всего, трудовые ресурсы, находящиеся в дефиците, средства производства, технологии, финансовые ресурсы. Для разработки стратегии требуется формирование эффективной информационной системы, на основе которой можно проанализировать прошлое, настоящее и предвидеть будущее предприятия на 10–15 лет вперед и, конечно, повышение квалификации участников планового процесса.

Но поскольку в сельском хозяйстве не на должном уровне находится тактическое планирование, то и стратегическое планирование, которое базируется на первом, не может полноценно развиваться и находится в стадии становления. Вместе с тем основной составляющей стратегического планирования являются инновационные способы организации предпринимательской деятельности. Именно инновационная социально ориентированная модель развития сельского хозяйства заложена в Программу до 2020 года. Это единственный выход из кризиса и обеспечения его конкурентоспособности. В условиях посто-

янного роста цен на энерго- и материально-технические ресурсы сельского хозяйству необходима разработка стратегии снижения затрат на производство продукции за счет внедрения инновационных проектов в растениеводстве и животноводстве, предоставления для них льготных кредитов, льготного налогообложения, информационного обеспечения и др. Особо следует подчеркнуть обеспечение подготовки высококвалифицированных кадров. Человеческий капитал и интеллектуальные ресурсы должны соответствовать требованиям времени, т. е. владеть современными технологиями, иметь новое экономическое мышление и, конечно, соответствующим образом мотивироваться. На сегодня заработная плата на селе не выполняет свою воспроизводственную функцию, не способствует росту производительности труда и является одним из факторов непрестижности сельскохозяйственного труда. Ее средний размер составляет чуть больше 13 тыс. руб. или 53 % от среднероссийского показателя. Не решив проблему повышения в сельском хозяйстве заработной платы, невозможно обеспечить инновационное развитие отрасли [1, с. 10].

В условиях ВТО стабилизация и развитие сельского хозяйства и АПК в целом будет зависеть от его управляемости, от умения государственной системы управления отраслью установить взаимодействие с бизнесом на основе взаимного сотрудничества и выгоды. Министерство сельского хозяйства России должно обеспечить проведение единой аграрной политики, государственного регулирования продовольственных рынков, применение экономических рычагов в ценообразовании, создание условий для гарантированного сбыта продукции, финансирования и кредитования на основе инновационного развития АПК. На сегодня ориентир на инновационную составляющую очень слабый, отсутствует инновационная вертикаль, охватывающая все уровни управления. Особенно важным является управленческое воздействие на инновационное развитие на уровне муниципалитета, который находится ближе всего к непосредственным сельхозтоваропроизводителям. Без развития местного самоуправления невозможно обеспечить адекватное развитие сельских территорий.

В новых условиях хозяйствования необходимо изучать как положительный, так и отрицательный опыт организации планирования в зарубежных странах, функционирующих длительный период времени в условиях ВТО. Прежде всего, следует обратиться к изучению опыта Китая. Китайский социализм с плановой экономикой является альтернативой хаосу и беспорядку, который царит в ряде стран, и в т. ч. и в России. Здесь наряду с государственными структурами, занимающимися планированием, выработана привычка планировать у

каждого хозяйственного крестьянина, что предотвратило многие болезни, характерные для России. В Китае доказано, что сильное государство и развитый рынок могут благополучно сосуществовать. Китайская экономическая модель, основанная на опыте других стран и в том числе на опыте Советского Союза, в целом смогла хорошо приспособиться к новым условиям и позволила идти по пути наращивания внутреннего производства и роста экспорта своих товаров. Японский бизнес также основан на использовании строгого плана, который включает еще и жесткий контроль. Напротив, вступление в ВТО Киргизии, Украины, Молдавии, стран Балтии, экономика которых близка к российской, привело к снижению объемов производства, закрытию предприятий и, как следствие, к потере рабочих мест, т. е. никаких преимуществ от вступления в ВТО экономика этих стран не получила.

Таким образом, само вступление России в ВТО не является стимулом преодоления кризисных явлений, результаты вступления будут зависеть от политической воли руководства страны, будет ли она ориентирована на развитие экономики в целом и собственного сельского хозяйства в частности, как будут соблюдаться экономические интересы сельхозтоваропроизводителей. Не всем отраслям промышленности и сельского хозяйства выгодно вступление в ВТО. Но необходимо тот срок, который дан для адаптации, использовать максимально, чтобы, уже находясь в рамках ВТО, можно было защищать отечественного производителя, как это делают другие страны [2, с. 1–9]. Во всем мире сельское хозяйство в силу своих особенностей и важности выполняемой миссии имеет преимущества по сравнению с другими отраслями и в значительных размерах дотируется государством. Сельскому хозяйству необходимо обеспечить как макроэкономическую стабильность, так и стабильность внешних условий. Использование реалистичного планирования должно способствовать развитию производительных сил и производственных отношений и стать действующим рычагом в повышении управляемости и эффективности сельскохозяйственного производства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Агапова Н. Н. Взаимодействие профсоюзов, органов государственного, хозяйственного и муниципального управления // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2013. № 2. С. 10.
2. Воронов Е. В. Проблемы и перспективы развития агропромышленного комплекса при вступлении во всемирную торговую организацию (ВТО) // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал), № 10(18), 2012. С. 1–9. www.sisp.nkras.ru
3. Ушачев И. Г. Система управления – основа реализации модели инновационного развития Агропромышленного комплекса // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2013. № 2. С. 4–7.

PLANNING OF AGRICULTURAL ACTIVITY AS A FACTOR OF MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF WTO

Keywords: *import, competitiveness, food security, profitability of production, market environment, industry management, sustainability, economic crisis.*

Annotation. *The article considers the problems of planning in agriculture, tactical and strategic planning, experience of the organization of planning in foreign countries functioning in the conditions of WTO.*

ВОЖДАЕВА НЕЛЛЯ ГРИГОРЬЕВНА – к.э.н., доцент кафедры «Организация и менеджмент», Нижегородский государственный инженерно-экономический институт, Россия, Княгинино, (kafedraom@mail.ru).

VOZHDAEVA NELLYA GRIGORYEVNA – the candidate of economic sciences, the docent of the chair «Organization and management», the Nizhniy Novgorod state engineering-economic institute, Russia, Knyaginino, (kafedraom@mail.ru).
