

На правах рукописи

КОНЕВ ПАВЕЛ АНДРЕЕВИЧ

**Совершенствование инструментов управления
сельскохозяйственными организациями в контексте обеспечения
их рыночной активности
(на материалах Ленинградской области)**

Специальность 08.00.05. – экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами-АПК и сельское хозяйство, маркетинг)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург – 2011

Диссертация выполнена в ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный аграрный университет»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Ткаченко Виктор Алексеевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Лукичев Павел Михайлович
кандидат экономических наук, профессор
Рудакова Римма Прокопьевна

Ведущая организация: ГНУ Московский НИИСХ
«Немчиновка» Россельхозакадемии

Защита состоится «8» декабря 2011 года в 12.00 на заседании диссертационного совета Д 220.060.04 при Федеральном государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный аграрный университет» по адресу: 196605, Санкт-Петербург-Пушкин, Академический проспект, д.23, ауд.442

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Санкт-Петербургского государственного аграрного университета

Автореферат разослан и размещен в сети Интернет Минобра « 7 » ноября 2011 года

Ученый секретарь диссертационного совета,
кандидат экономических наук, доцент

Виноградова Т.Г.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы. Эффективное инструментальное обеспечение управленческих решений в сложных условиях реформирования отраслевой экономики, становится ключевым фактором поддержания дееспособности субъектов, оказывающее существенное влияние на все сферы деятельности сельскохозяйственных организаций в развивающейся рыночной среде.

Хозяйственная практика показывает, что все большую актуальность приобретают вопросы не только адаптации субъектов к потребностям рынка и более адресной ориентации на потребительские сегменты, но и проблемы активного формирования систем ресурсосбережения на основе оптимизации организационно-управленческой структуры предприятий. В силу этого, особенно важным становится рассмотрение производственного и рыночного поведения субъектов как функции управления, в рамках которой осуществляется анализ, планирование, организация и контроль. Требуется также исследование вопросов, связанных с необходимостью поиска путей снижения себестоимости продукции, освоением практических методов управления рыночной активностью сельскохозяйственных организаций посредством формирования маркетинговых подразделений и их бюджетного обеспечения. Весьма актуальной остается данная проблема и на региональном уровне для обеспечения эффективного функционирования и взаимодействия хозяйствующих субъектов на конкретной территории (район, область).

Состояние изученности проблемы. В изучение и разработку разных аспектов проблемы эффективного управления хозяйствующих субъектов в рыночной среде внесли большой вклад такие отечественные ученые как: Абрамова Г.П., Буздалов И.Н., Багиев Г.Л., Грядов С.И., Голубков Е.П., Ибрагимова Р.С., Завьялов П.С., Дорофеев В.Д., Люкшинов А.Н., Коротнев В.Д., Лимарев В.Я., Сорокин П.П., Цыпкин В.М., Уткин Э.А., Узун В. Я., Шмелев Г. И., Шагайда Н. И., Эриашвили Н.Д., и др., а также зарубежные ученые: Котлер Ф., Нэреш К. Малхотра, Тим Амблер, Эванс Дж.Р., Берман Б., Ламбен Жан-Жак, Чевертон П., Дойль Питер, Моррис Робин, Мак-Дональд М., Диксон П.Р., О'Шонесси Дж., Болт Г.Дж., Скотт Дж.Г. и др.

Инструменты и методы управления затратами и ресурсами организаций наиболее подробно рассматривается в трудах: Гетьмана Ю. А. Григорьева, Д. А. Ендовицкого, Н. Г. Ивановой, Н. Н. Карзаевой, В. В. Ковалева, Н. П. Кондракова, А. Д. Ларионова, А. И. Нечитайло, С. А. Николаевой, Г. А. Ораевской, Д. Н. Письменной, П. В. Смекалова, В. Я. Соколова, Я. В. Соколова Т. А. Сусловой, Л. И. Хоружий и др. авторов.

В большинстве источников системы управления ограничивается сравнительным анализом, рекомендациями и предложениями по их адаптации к конкретным условиям хозяйствования. На современном же этапе аграрного реформирования необходимо освоение более продуктивных управленческих технологий, максимально отвечающих рыночным реалиям хозяйственной деятельности (вероятностный характер цен и объема продаж) и построение

соответствующей модели управления. В связи с этим, поиск решений, позволяющих придать системе управления субъекта рыночный характер, учитывающий вероятностную природу уровня цен и объема продаж, а также позволяющий обеспечивать максимально возможный уровень контроля затрат представляет значительный научный и практический интерес. Освоение современных инструментов управления и их внедрение – длительный и сложный процесс, требующий новых подходов, рекомендаций и предложений, что и обусловило выбор данной темы диссертационного исследования.

Цель исследования состоит в теоретическом обосновании, разработке инструментов и методов повышения эффективности управления сельскохозяйственными организациями для их устойчивого и эффективного функционирования на агропродовольственных рынках региона.

В соответствии с поставленной целью определен следующий круг исследовательских задач:

- изучить и обобщить методологические предпосылки и особенности формирования и использования организационно-экономического механизма управления сельскохозяйственными организациями в ходе аграрного реформирования;
- раскрыть сущность и специфику использования инструментов управления в части регулирования ресурсов и затрат организаций на основе нормативного подхода и бюджетирования;
- проанализировать практику управления затратами и формирования финансового результата в сельскохозяйственных организациях Ленинградской области;
- оценить тенденции и возможности развития организационно-управленческих структур субъектов за счет включения маркетинговых подразделений;
- разработать внутривладельческий механизм управления ресурсами и затратами на уровне отрасли (на примере растениеводства) и маркетинговой сферы повышающий эффективность менеджмента сельскохозяйственных организаций в целом;
- обосновать методику формирования бюджетов по внедрению маркетинговых служб на уровне конкретного субъекта и сельскохозяйственного района (муниципального образования);
- работать научно-практические предложения и рекомендации по внедрению эффективных инструментов и методов управления хозяйственной и рыночной деятельностью на сельскохозяйственных предприятиях АПК Ленинградской для их устойчивого функционирования.

Объект и предмет исследования. **Объектом** исследования являются сельскохозяйственные организации Ленинградской области, которые рассматриваются на фоне зональных и общереспубликанских тенденций. **Предметом исследования** является механизм, инструментарий и методы управления отраслевыми предприятиями, применяющиеся на различных уровнях хозяйствования и рыночной активности. Область исследования

соответствует п.1.2.42 Паспорта специальности 08.00.05. экономика и управление народным хозяйством (организационный и экономический механизм хозяйствования в АПК, организационно-экономические аспекты управления технологическими процессами в сельском хозяйстве).

Теоретико-методологической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам стратегического развития и управления сельскохозяйственной отрасли в целом и предприятий в частности. Информационную основу исследования составили правовые и нормативные документы Российской Федерации, концепции и программы развития АПК на различных этапах реформирования, материалы и отчеты Госкомстата РФ, государственных территориальных органов и научных учреждений, специальная литература, а также результаты монографических и социологических исследований, проведенных автором. В процессе диссертационного исследования применялись аналитические, экономико-статистические и социологические методы.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- обоснованы теоретические подходы к выбору инструментов и методов эффективного управления сельскохозяйственными организациями, учитывающих накопленный отечественный и зарубежный опыт, а также особенности и сложности реформируемой отраслевой экономики;
- скорректированы понятийный аппарат и принципы, определяющие темп и направление развития механизма управления предприятиями сельскохозяйственной отрасли с учетом их маркетинговой ориентации;
- проведен комплексный теоретический и ретроспективный анализ состояния и условий развития системы управления отраслевых предприятий АПК региона;
- выявлена и оценена совокупность организационно-экономических факторов и инструментов определяющих динамику системы управления и рыночной активности сельскохозяйственных организаций Ленинградской области;
- предложены методы реконструкции организационно-управленческой структуры предприятий и муниципальных образований (районов) посредством включения маркетинговых подразделений и обосновании их бюджетов;
- определены основные направления по совершенствованию и более эффективному управлению рыночной деятельности сельскохозяйственных предприятий Ленинградской области, обеспечивающих их стабильное функционирование и конкурентоспособность.

Практическая значимость и апробация результатов исследования

Практическая значимость проведенного исследования состоит в том, что разработанные в диссертации положения и полученные результаты создают теоретическую, методологическую и практическую основу по организационно-экономическому формированию, регулированию систем управления деятельностью сельскохозяйственных организаций Ленинградской области.

Изложенные автором в диссертации выводы и рекомендации носят универсальный практический характер и могут внедряться как на предприятиях АПК Ленинградской области, так и других регионов РФ для создания эффективно действующих управленческих структур, а также для более эффективного регулирования их рыночной деятельности.

Практическое применение результатов диссертационного исследования позволяет повысить обоснованность управленческих решений и благодаря этому стабилизировать деятельность сельскохозяйственных организаций.

Основные положения диссертационного исследования докладывались на научно-практических конференциях (2008-2011гг.) различного уровня. По результатам исследования опубликовано 9 работ общим объемом 3,15п.л.

Объем и структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы работы, определены цели, задачи, методология и объекты исследования, научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретико-методологические основы и предпосылки повышения эффективности управления в сельскохозяйственном производстве» рассмотрены особенности механизма управления организациями в аграрной сфере, охарактеризованы и систематизированы организационно-экономические инструменты и методы в современном менеджменте. Предложена концепция эффективной технологии управления.

Во второй главе «Оценка эффективности инструментов, методов и технологий управления в сельскохозяйственных организациях региона в ходе аграрного реформирования» Диагностировано состояние и динамика развития сельского хозяйства региона, определены место, роль и эффективность механизма и инструментов управления, их влияние на конкурентоспособность предприятий и их стратегическое развитие.

В третьей главе «Совершенствование управленческого инструментария сельскохозяйственных организаций при активизации маркетинговой деятельности» разработан организационно-экономический инструментарий управления отраслевыми предприятиями в условия обостряющейся конкурентной ситуации в аграрном секторе экономики.

В заключении обобщены итоги исследования, сформулированы основные выводы и рекомендации.

ОСНОВНЫЕ СОДЕРЖАНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Системы управление хозяйствующих субъектов в аграрной сфере экономики, развиваясь и реализуясь в различных формах (планирование, регулирование, организация труда, материально-техническое снабжение, маркетинг), в качестве базовых инструментов все шире и успешнее внедряет структурную модернизацию, планирование и бюджетирование с ориентацией на эффективное использование всех ресурсов, минимизацию затрат и повышение конкурентоспособности (рис.1).

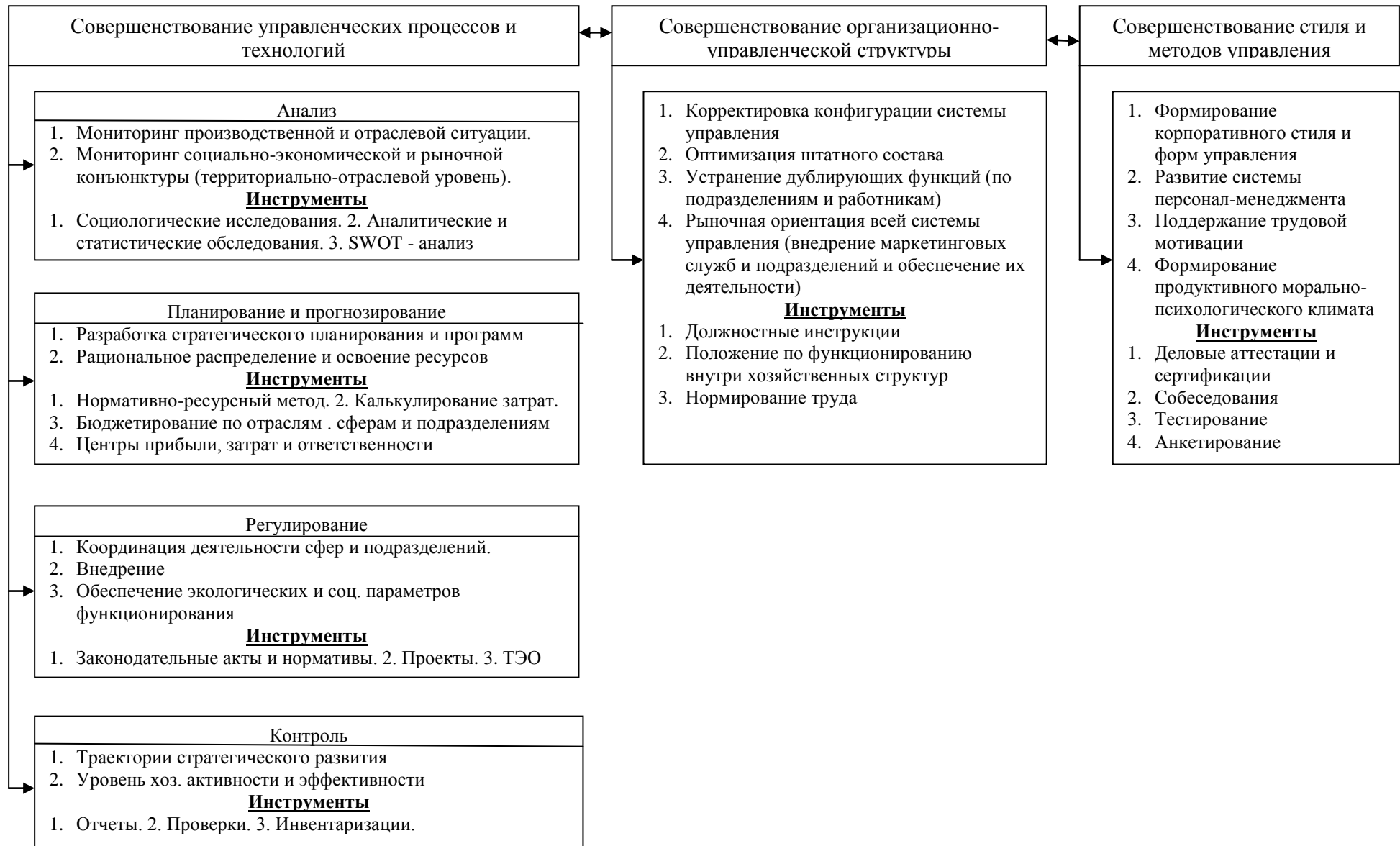


Рис.1. Возможности и направления развития системы управления отраслевыми хозяйствующими субъектами

В общем плане управленческий механизм представляет собой иерархическую систему организационных и экономических регуляторов с целью быстрой адаптации хозяйствующих субъектов к рыночной динамике, достаточно непредсказуемо развивающейся особенно в отечественном аграрном секторе производства

Таблица 1 – Направления развития системы управления организаций при переходе от традиционной к рыночной (маркетинговой) ориентации

Критерии оценки	Производственная ориентация	Рыночная ориентация
1	2	3
Цели предприятия	1. Выполнение планов 2. Качество продукции 3. Снижение себестоимости	Формирование спроса
Ориентация	1. Выполнение планов 2. Использование ресурсов	Потребности и интересы потребителей
Ведущие специалисты	1. Технологи 2. Зоотехники 3. Агрономы 4. Руководители подразделений	1. Экономисты 2. Менеджеры 3. Маркетологи
Ассортимент продукции	Узкий	Широкий
Производственный процесс	Жёсткий	Гибкий 1. Адаптивный 2. Самоорганизующийся
Основы ценовой политики	Себестоимость продукции	1. Конъюнктура рынка 2. Конкуренция
Темп товародвижения	Медленный	Быстрый
Восприимчивость к рыночным инновациям	Низкая	Высокая
Социальная и нравственная ответственность за товар	Низкая	Высокая
Философия деятельности	Продавать то, что производится	Производить то, что продаётся
Возможность эффективной деятельности	Низкая Средняя	Высокая

Хозяйственная практика аграрного реформирования показывает, что отраслевые предприятия ищут наиболее продуктивные управленческие методы и инструменты перехода от производственной к рыночной (маркетинговой) ориентации своей деятельности, позволяющей повысить финансовую устойчивость, конкурентоспособность и систему ресурсосбережения (табл. 1).

Проведенное выборочное анкетирование специалистов и руководителей (276 чел.) и оценка состояния организационно-управленческой структуры отраслевых организаций ряда сельских районов области позволило установить, что в 48% из них формируется демократический тип управления, в 26% - авторитарный, в 10% - смешанный, почти 20% - можно отнести к субъектам с импульсивным и хаотичным управлением. То есть, в сельскохозяйственном производстве региона преобладают всего 2 управленческие технологии (из 8-и), что в целом приводит к крайне нежелательным последствиям в использовании ресурсов и возможностей. Особенно это касается развития субъектов, где значительная доля акций находится в руках руководителей или наоборот, у трудовых коллективов, принимающих лишь те решения, которые ориентированы быструю прибыль и дивиденды и не склонны к формированию устойчивых систем управления посредством экономии затрат и многоступенчатой технологии бюджетирования.

В ходе исследования была подтверждена гипотеза, суть которой заключалась в предположении наличия прямой связи между состоянием ресурсной, организационно-экономической и сбытовой (маркетинговой) сферами деятельности предприятия, определяющих структуру и объемы затрат и эффективностью инструментов и методов (механизмом) управления.

Изучение отраслевой ситуации дает основания утверждать, что технология управления должны формироваться при следующих условиях:

- хозяйственные риски не должны создавать ситуацию, при которой предприятие не сможет функционировать в рамках простого воспроизводства;
- деятельность предприятия должна строиться на основе рационального соотношения принципов экономичности и социальной защищенности (стремление к высокой прибыли не должно наносить ущерба экономическим интересам населения и экологии территории);
- устойчивое развитие предприятия на рынке должно обеспечиваться при условии создания гибкой (диверсифицированной) структуры производства и системы управления производственной и сбытовой (маркетинговой) деятельностью.

Оценка результатов и последствий развития отечественного сельскохозяйственного производства на современном этапе показывает, что непродуманное реформирование в аграрном секторе экономики привело к тому, что кризисные явления охватили практически все стороны деятельности аграрных предприятий - производственную, маркетинговую, материально-техническую и кредитно-финансовую. Складывающаяся региональная социально-экономическая ситуация характеризуется теми же общероссийскими тенденциями, то есть спадом производства, структурным его сдвигом в сторону мелкотоварного сектора, низкоэффективным использованием материально-технической базы, снижением финансовых ресурсов и результатов.

Анализ динамики процессов развития отрасли позволяет констатировать, что стратегия перехода аграрного сектора экономики региона в новое качество в период 1990-2010 гг. сопровождалась резким снижением финансовых

результатов и показателей эффективности производственной и маркетинговой деятельности большинства хозяйствующих субъектов. Если в 1990 году рентабельность составляла в среднем по региону 30,8 %, то в 2010 году – только 11,8 %. В 1990 году убыточных предприятий не было, в 2010 году 25 из них (14,1 %) имели отрицательный финансовый результат (табл.2).

Таблица 2 – Эффективность сельскохозяйственного производства в Ленинградской области (сельскохозяйственные организации)

Показатели	1990 г.	1996 г.	1997 г.	1999 г.	2000 г.	2010 г.
Рентабельность, %	30,8	-14,3	-16,8	15,8	6,9	11,8
Количество предприятий:						
- прибыльных	202	48	40	143	145	152
- убыточных	-	151	161	73	68	25
число убыточных х-в, в % от общего числа предприятий	-	75,9	80,1	33,2	31,9	14,1

Подавляющее большинство отраслевых предприятий, стремящихся повысить эффективность управления ресурсами и затратами, имеют в этой сфере отрицательный опыт в основном из-за тактических и стратегических ошибок. Проанализированные и систематизированные причины этих неудач обобщены и представлены в табл.3.

Таблица 3–Выявленные причины неудач в управлении ресурсами и затратами в сельскохозяйственных организациях Ленинградской области

Причины	Симптомы	Решения
1. Стратегическое планирование и бюджетирование не является цельной системой	<ul style="list-style-type: none"> • Недееспособность системы • Разочарование от внедрения 	<ul style="list-style-type: none"> • Система двойного управления • Стратегический контроль
2. Деятельность по выработке стратегии конкурирует с текучкой	<ul style="list-style-type: none"> • Сложности переключения 	<ul style="list-style-type: none"> • Поощрения • Стратегический бюджет • Увеличение числа управляющих высшего звена
3. Компьютерная система информации для управления не обеспечивает информацией	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие надежной информации 	<ul style="list-style-type: none"> • Аналитическая система прогнозирования внешней среды
4. Отсутствие навыков стратегического управления и бюджетирования	<ul style="list-style-type: none"> • Заполнение форм стратегического планирования ради проформы 	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка и принятие стратегических решений и их внедрение
5. Угроза организационной структуре и образу мышления	<ul style="list-style-type: none"> • Сопротивление изменениям • Спонтанные стратегии 	<ul style="list-style-type: none"> • Структура управления, образ мышления, способствующие изменениям • Совместное планирование • Управление сопротивлением

Снижение эффективности управления в субъектах сельскохозяйственной отрасли региона сопровождается следующими особенностями:

1. Мотивы участия в реорганизации предприятий в основном определяются экономическими интересами.

2. Изменения в мотивации обусловлены экономической ситуацией в АПК, изменениями в законодательстве, региональными особенностями.

3. В процессе реформирования предприятий реализовывалась возможность расширения землепользования существующих организаций

4. На сельскохозяйственных предприятиях сократились денежные и возросли натуральные выплаты в счет оплаты труда, что приводит к снижению трудовой мотивации работников.

5. Результаты исследования подтвердили зависимости эффекта реорганизации от выхода товарной продукции с единицы сельскохозяйственных угодий и с платежеспособности.

6. Реорганизация способствует созданию в сельской местности предпринимательских структур, более приспособленных к рыночной экономике.

7. В условиях, когда инвестиционная привлекательность сельского хозяйства в десятки раз ниже других сфер деятельности, не связанных с материальным производством, подавляющее большинство сельскохозяйственных предприятий не смогут получить существенного финансирования из негосударственных источников.

Анализ состояния финансовой базы развития механизма управления сельскохозяйственных организаций Ленинградской области в период 2000 – 2010 гг. позволил выявить тенденции резкого падения платежеспособности и финансовой устойчивости. Так коэффициент абсолютной ликвидности достиг значения 0,02, что, ниже критической величины почти в 10 раз. Значение коэффициента текущей ликвидности снизилось за анализируемый период в 1,9 раза и при критическом значении 0,7 равно 0,147, т.е. составляет 21% минимально необходимого уровня. Продолжается падение уровня общего коэффициента покрытия обязательств, характеризующего обеспеченность сельскохозяйственных организаций оборотными средствами. Его значение в 2010г. сократилось в 1,7 раза, и было почти в 2 раза ниже критического. Продолжают снижаться показатели использования капитала (собственного, вложенного, «долгосрочного»), а также рентабельность суммарного капитала.

К числу причин, определивших финансовую неустойчивость субъектов, а следовательно и снижение эффективности системы их управления можно отнести:

- диспаритет цен;
- нарастающую кредиторскую задолженность;
- губящее налогообложение;
- недоступность финансовых ресурсов и слабое развитие инфраструктуры сельскохозяйственного кредитования;

- монопольное положение предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности в АПК;
- экспансия на внутреннем рынке зарубежных сельскохозяйственных товаропроизводителей;
- отстающие темпы адаптации сельскохозяйственных предприятий к условиям рыночной экономической среды.

Изучение отраслевой ситуации дает основания утверждать, что современный механизм управления субъектами должен формироваться при следующих условиях:

- хозяйственные риски не должны создавать ситуацию, при которой предприятие не может функционировать в рамках простого воспроизводства;
- деятельность должна строиться на основе рационального соотношения принципов экономичности и социальной защищенности (стремление к высокой прибыли не должно наносить ущерба экономическим интересам населения и экологии территории);
- устойчивое рыночное развитие должно обеспечиваться при условии создания гибкой (диверсифицированной) структуры производства и системы управления производственной и сбытовой (маркетинговой) деятельностью на базе разработки соответствующих бюджетов и их консолидации.

Поскольку деятельность отраслевых хозяйствующих субъектов носит циклический характер и, в большинстве случаев, непрерывный, создание адекватной системы управления даёт возможность наилучшим образом распределить ресурсы в сфере производства и обращения для получения максимальной прибыли и удовлетворения потребительского спроса. При этом стабильное функционирование должно базироваться на принципах самостоятельности, инициативности, свободной конкуренции, допустимого уровня риска, обеспечения ликвидности, соблюдения экологических и социальных требований. В этой связи возникает объективная необходимость в проведении эффективной ресурсной и бюджетной политики, с внедрением наиболее продуктивных управленческих инструментов и технологий (рис.2).

В системе управления бюджетирование и регулирование затрат при правильном взаимодействии способны удовлетворять основные потребности менеджмента, становясь структурой информационного обеспечения процессов принятия стратегических и оперативных решений в едином цикле. Они в совокупности с помощью специальных процедур (планирование, учет, контроль выполнения плана, анализ) позволяют решать задачи выбора перспективных направлений развития предприятия на определенных временных отрезках, способствуя целеполаганию, разработке продуктивных стратегий бизнеса. Для обеспечения эффективного бюджетирования хозяйствующему субъекту целесообразно использовать систему общих управленческих показателей, представляемых соответствующими центрами прибыли и ответственности, с использованием соответствующей классификацией затрат, т.е. более продуктивно осваивать управление на основе нормативного подхода.



Рис.2. Блок-схема управленческой технологии бюджетирования хозяйствующего субъекта

Хозяйственный опыт последних десятилетий выявил множество недостатков, как при попытках формализации рыночных отношений, так и установления свободных рыночных отношений, директивного регулирования цен. Поэтому на современном этапе достаточно остро стоит проблема управления затратами с целью достижения прибыльности при имеющихся условиях хозяйствования. Основным фактором, определяющим успех конкурентной борьбы при этом становится учет и контроль ресурсов и затрат, направленные на обеспечение максимального снижения издержек производства.

Одним из основных инструментов управления в этой сфере является группировка затрат по статьям калькуляции (цель затрат). Прочие применяемые методы являются результатом перегруппировки результатов информации собранной на калькуляционных статьях и дополняют ее, приводя к группировке затрат по статьям калькуляции, культурам и видам продукции. Следует отметить, что подобной практике присуща значительная доля агрегированности показателей. Например, при ее применении в растениеводческих отраслях невозможно определить какова урожайность отдельных полей и какая сумма затрат приходится на каждое поле, в расчете на гектар, каждого поля. Это весьма актуальная управленческая проблема, поскольку земля ввиду природных особенностей имеет разные свойства и разную пригодность для возделывания культур в пределах одного хозяйства. В настоящее время многие сельскохозяйственные организации пытаются вести учет урожаев и урожайности отдельных полей, поэтому представляется целесообразным выделение полей в отдельный аналитический признак и необходимость учета данного фактора при установлении нормативов и группировке затрат.

Изучение проблемы показывает, что одним из основных инструментов бюджетирования является учет и регулирование затрат в соответствии с заданными нормативами. При таком подходе нормы становятся определяющим условием при оценке объема и плановой себестоимости производства. Нормативный метод выступает как один из наиболее эффективных инструментов оперативного управленческого контроля за издержками производства. Он может достаточно успешно использоваться в сочетании, с такими функциями управления как планирование и регулирование. Следовательно для совершенствования технологии и инструментов управления целесообразно применять классификацию затрат, дополнив ее таким управленческим атрибутом как норма.

Поскольку ведение нормативного управления являются продолжительными и затратными мероприятиями, многие сельскохозяйственные организации применяют плановую себестоимость. Суть ситуации заключается в том, что на конец года ими определяется фактическая себестоимость и сумма отклонений, подлежащая распределению между реализованной продукцией и продукцией, остающееся в хозяйстве. В этом случае отдельная фиксация отклонений, хотя и ведется, но соответствующего отражения не находит, что заметно искажает ситуацию. В этой связи хозяйствующим субъектам, можно рекомендовать для использования в менеджменте такие признаки как «плановый расход» и «отклонение». Введение же в практику управления затратами дополнительных объектов (поле, сезон сельскохозяйственных работ), позволит конкретизировать ресурсное управление в целом. При этом появляется возможности получения наиболее полной информации о затратах через организацию соответствующих центров и разработки более обоснованных бюджетов всех уровней и сфер деятельности. Так например, организация центров прибыли и центров затрат в

растениеводстве для формирования эффективной системы бюджетирования конкретной отрасли может иметь 4-х уровневую структуру (рис. 3)



Рис. 3. Система управления взаимодействием отраслевых центров прибыли, затрат и ответственности (проект)

В конкретно рассмотренном случае центрами управления затрат могут являться и отдельные поля, поскольку целесообразность такого построения обусловлена различиями в механическом почвенном составе, плодородии и удаленности полей от механизированных подразделений и складов.

Определение в качестве центров ответственности сельскохозяйственных культур способствует более точному расчету и повышению эффективности производства. Они должны тесно увязываться с центрами затрат. Если принять за центры ответственности отдельные сельскохозяйственные культуры, то центрами затрат будут являться места их возникновения. В нашем случае, центрами затрат становятся отдельные поля, а консолидированным центром - вся подотрасль. Обеспечение должного функционирования центров затрат должно контролироваться менеджментом организации на протяжении всего цикла производства: на стадиях снабжения ресурсами, производства (контроль закупочных цен используемых в производстве материалов) и сбыта (расходов на продажу и маркетинг).

Изучение проблемы показывает, что в большинстве отраслей аграрного производства (сферы услуг) элементный подход к управлению затратами выступает как один из модулей системы информационного обеспечения, где основным инструментом оперативного управления и контроля становится калькуляция. В связи с этим, ставя задачу адаптации системы внутрихозяйственного управления, необходимо, в первую очередь, совершенствовать калькулирование, расширяя его функционал, поскольку

информация о затратах является ключевым индикатором ценообразования и основой в такой управленческой технологии как бюджетирование, обеспечивающей график поступления, расходования и сроков формирования и аккумуляции финансовых ресурсов.

Таблица 3 – Бюджет маркетинговой службы сельскохозяйственной организации, тыс. руб. (прогноз)

Наименование элементов затрат	Месяцы 2012 г.							Всего за год
	1	2	...	6	...	11	12	
Оплата труда сотрудников маркетинговой службы	65,3	65,3		65,3		65,3	65,3	783,6
Взносы на обязательное медицинское, социальное страхование и пенсионное обеспечение	22,2	22,2		22,2		22,2	22,2	266,4
Реклама	52	52		48		42	39	560
Маркетинговые исследования	85	85,5		85,5		91	91,5	1 047
Разработка ассортимента продукции и дизайна упаковки	120,7	120,9		121,8		121,8	121,6	1 460
Организация продаж	78	78,3		79,1		79,9	80	950
Приобретение оргтехники и оборудования	135	135		105		-	-	1 030
Амортизация оборудования	-	60		63		68	69	710
Командировочные расходы	30	30,1		30,4		30,7	30,8	365
Транспортные расходы	11	11		15		14	12,5	173
Проценты за кредиты	-	-		66,5		66,5	66,5	598,5
Канцелярские расходы	2	1,8		1,4		0,8	0,8	16
Общие расходы	601,2	662,1		703,2		602,3	600	7959,5

Проведенный анализ использования инструментов и методов управления сельскохозяйственными организациями региона в нестабильной рыночной среде подтверждает необходимость их совершенствования, в том числе, и за счет модернизации организационно-управленческой структуры субъектов. Прежде всего, это касается встраивания в управленческую конфигурацию маркетинговых подразделений с обеспечение их активного функционирования

на базе разработки обоснованных бюджетов и их увязки с бюджетами других подразделений и сфер деятельности.

Бюджет маркетинговых мероприятий как составная часть управленческой технологии отражает предполагаемые величины доходов, затрат и прибыли. Он является основой планирования производства, трудовых ресурсов, сырья и материалов на основе более четкой рыночной ориентации организации. Этот процесс призван, главным образом, помочь предприятию определиться с потребностями в финансовых ресурсах и оптимизировать денежные потоки. В ходе исследования было установлено, что в современной предпринимательской практике применяются две основные схемы организации работ по составлению бюджетов маркетинговой деятельности: по методу break-down (сверху - вниз) и по методу build-up (снизу вверх). Методы break-down и build-up представляют противоположные тенденции. По нашему мнению, весьма целесообразно использовать их в сочетании, определяя затраты на реализацию маркетинговых мероприятий из основных разделов маркетингового плана. Поскольку до настоящего времени все еще не разработана приемлемая методика разработки маркетингового бюджета, каждая организация использует свой подход в определении статей и составлении форм отражения информации.

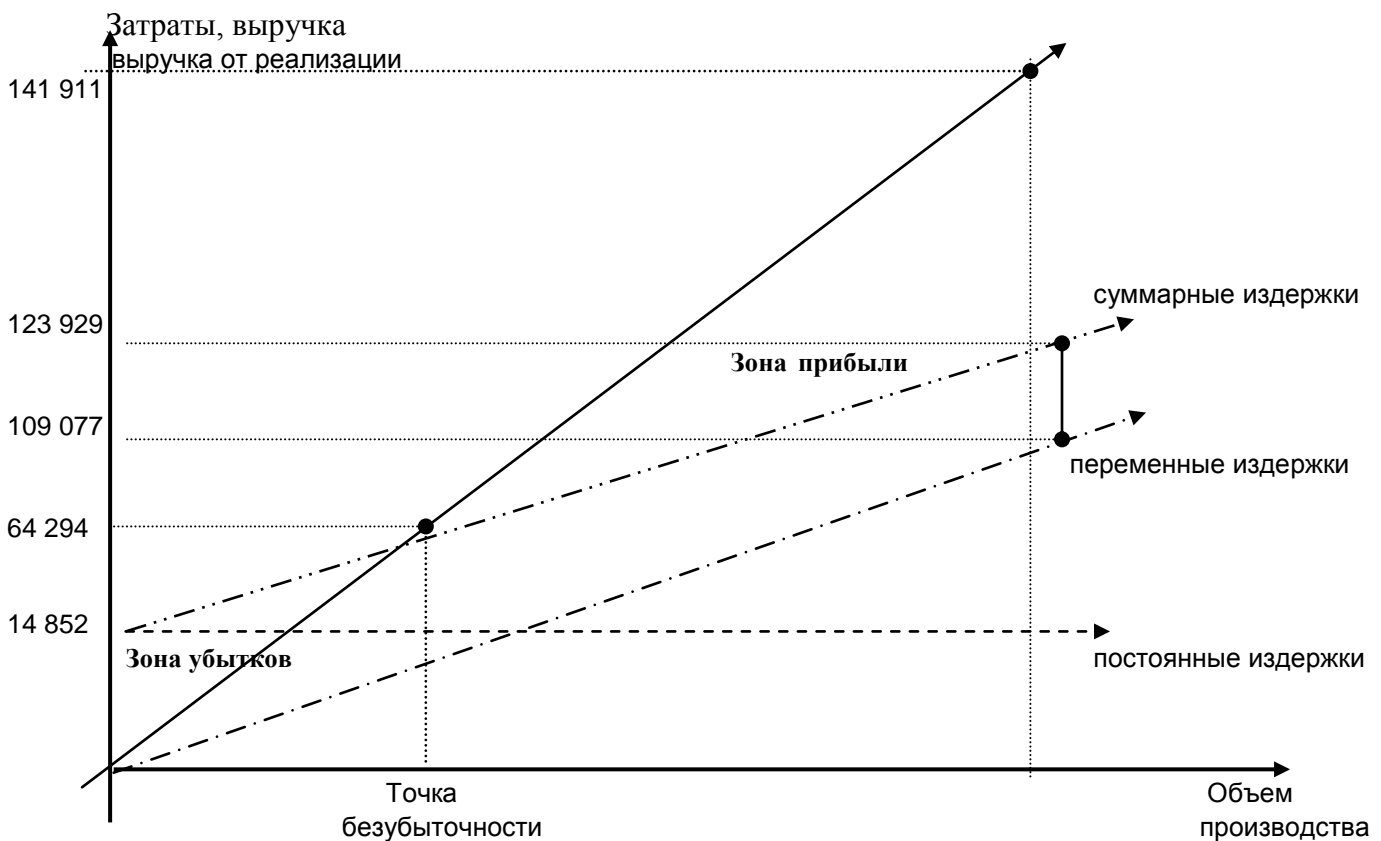


Рис.4. Определение точки безубыточности после внедрения службы маркетинга в СПК (прогноз)

С целью апробации авторского подхода была в ходе исследования разработана и использована методика формирования бюджета маркетинговой службы конкретного предприятия (на примере СПК ПЗ «Детскосельский»). Проведенные расчеты показали, что общие расходы по прогнозируемому бюджету для маркетинговой службы СПК на 2012 год могут достигать 7,96 млн. руб. (табл.3). Реальными источниками финансирования расходов будут являться: чистая прибыль организации в размере 2,9 млн. руб. и банковский кредит - 5 млн. руб.(сроком на 3 года).

Итоговая оценка экономической эффективности показала, что доходы СПК, в результате внедрения в организационно-управленческую структуру службы маркетинга, увеличатся на 2,8 млн. руб., подтверждая целесообразность подобной модернизации на данном этапе аграрного реформирования (рис.4). Тем не менее, можно отметить, что большинство сельскохозяйственных организаций региона, из-за недостатка денежных средств и нехватки квалифицированных специалистов по рынку не могут организовать самостоятельную службу маркетинга и поэтому должны ориентироваться на использование специализированных структур, формирующихся при администрациях районов (МО) или районных управлениях сельского хозяйства. Именно территориальное тиражирование маркетинговых служб смогло бы на современном этапе помочь сельскохозяйственным организациям и малым хозяйствующим субъектам стабилизировать производство и повышать конкурентоспособность.

Основные задачи и функции, которые должны обеспечиваться районными маркетинговыми службами в складывающихся условиях могут быть сведены к следующему:

- анализ информации о структуре потребительского спроса, наличии и движении сельхозпродукции в регионе;
- оптимизация структуры сельскохозяйственного производства и товарного ассортимента продукции в хозяйствах района;
- прогнозирование потребительского спроса на сельскохозяйственную продукцию, объемов производства и реализацию сельхозпродукции;
- взаимодействие с областным маркетинговым центром и предприятиями АПК района;
- взаимодействие с торговыми и заготовительными предприятиями;
- сбор и анализ информации о наличии сельхозпродукции в хозяйствах и на продовольственных рынках, и также их анализ динамики цен;
- проведение консультаций по вопросам маркетинга сельскохозяйственной продукции.

Структура районной маркетинговой службы более масштабна и должна включать взаимосвязанные подразделения по информационно-аналитической и консалтинговой работе (рис.3).

Бюджет районной маркетинговой службы формируется из таких статей базовых затрат как: фонд заработной платы; общие расходы на маркетинговые исследования; формирование единой информационной базы; приобретение

оргтехники и оборудования; канцелярские расходы; услуги связи. Основными источниками ее финансирования (3,4млн. руб.) могут быть: муниципальный бюджет (50%), и отчисления, поступающие из сельскохозяйственных организаций района (50%). Важным условием успешного функционирования системы маркетинга на районном уровне является создание единого информационного центра, обеспечивающего обмен оперативной информацией на базе компьютерных сетей.



Рис. 3. Функции и структура маркетинговой службы муниципального образования (района)- проект

В целом, результаты проведенных исследований позволяют сделать следующие основные выводы и предложения:

1. Эффективное управление деятельностью сельскохозяйственных организаций в ходе аграрного реформирования является важным условием

формирования и развития регионального продовольственного рынка и стабилизации сельскохозяйственного производства АПК.

2. Незавершенность и низкая эффективность управленческих процессов и технологий на территориально-отраслевом и субъектном уровнях обуславливает необходимость разработки новых подходов, методических и практических рекомендаций, учитывающих отечественный и зарубежный опыт в сфере отраслевого менеджмента.

3. Результаты исследований показали, что в большей степени принципу эффективного управления соответствует методология и практика рыночной ориентации хозяйствующих субъектов через развитие таких инструментов как: структурная трансформация, бюджетирование, калькулирование, ресурсосбережение. Данная система должна базироваться на современных информационных технологиях (в т.ч. и маркетинговых исследованиях), позволяющих существенно сокращать затраты на подготовку и принятие управленческих решений.

4. Исследования теоретических и практических вопросов социально-экономической оценки действенности инструментов управления сельскохозяйственными организациями региона на основе маркетингового подхода позволяют констатировать следующие:

- повышение эффективности управления за счет выбора новых рыночно ориентированных форм и методов экономической деятельности, адаптации к изменившимся условиям внешней и внутренней среды остается нерешенной проблемой для большинства хозяйствующих субъектов Ленинградской области
- не конструктивная организация систем управления объясняется чаще всего личными предпочтениями руководителей организаций (субъективный фактор), характеризуются излишней централизацией функций, использованием архаичных механизмов и инструментов стратегического и оперативного регулирования

5. Ключевым этапом в процессе формирования эффективного механизма управления хозяйствующих субъектов на динамично развивающемся аграрном рынке становится создание единой системы управления маркетингом, охватывающей все сферы и уровни аграрной сферы экономики.

6. Маркетинговые подразделения хозяйствующих субъектов, отраслевых и территориальных органов управления призваны выполнять координирующую и связующую роль в формировании здоровой конкурентной среды и устойчивого развития всех сегментов агропродовольственного рынка региона.

7. Результаты проведенного исследования при их успешной реализации в хозяйственной практике могут способствовать, по нашему мнению, выбору экономически более обоснованных решений по дальнейшему социально-экономическому реформированию в аграрном секторе экономики региона в целом.

**Список опубликованных работ по теме диссертации в изданиях,
рекомендованных ВАК РФ**

1. Конев П.А. Развитие системы и инструментов управления в сельскохозяйственных организациях региона в условиях нестабильной рыночной среды // Конев П.А./ Известия СПбГАУ № 25: СПб, СПбГАУ, 2011.- 0,4 п.л.
2. Конев П. А. Бюджетирование как инструмент в управлении ресурсами и затратами в аграрном производстве// Конев П.А./ Известия СПбГАУ № 25: СПб, СПбГАУ, 2011.-0,45 п.л.
3. Конев П. А. Ткаченко В. А. Управленческие аспекты бухгалтерского учета в сельском хозяйстве// Конев П. А. Ткаченко В. А. / Известия СПбГАУ № 11: СПб, СПбГАУ, 2008.-0,5 -п.л.(авт- 0,3 п.л.) .
4. Конев П. А., Ларионов А. Д., Ткаченко В. А. Единство бухгалтерского учета как системы и его разделение на бухгалтерский финансовый, управленческий и налоговый// Конев П. А., Ларионов А. Д., Ткаченко В. А/ Известия СПбГАУ № 13: СПб, СПбГАУ 2009. – 0,4 п.л.(авт.-0,2 п.л.)
5. Ткаченко В. А. Конев П. А. Развитие интеграции в управлении при внедрении информационных технологий (на примере сельского хозяйства) // Конев П. А., Ткаченко В. А/ Известия СПбГАУ № 17: СПб, СПбГАУ 2009. - 0,51п.л. (авт.-0,3 п.л.)

Статьи в других изданиях

6. Конев П. А. Совершенствование бухгалтерского учета сельскохоз. деятельности. // Конев П.А./ Проблемы науки и практики – 2007 (IV Кирилло-Мефодиевские чтения).- Материалы межрегиональной научно - практической конференции 06 ноября 2007 года. В двух томах. Том 2 – Луга, Ленинградской области: КГУ им. Кирилла и Мефодия, 2007.-0,4 п.л.
7. Конев П. А. Анализ отдельных аспектов регионального управления налогообложением сельскохозяйственного производства как составляющей продовольственной безопасности страны// Конев П.А./«Современная региональная образовательная политика как один из факторов обеспечения национальной безопасности страны» (V Кирило- Мефодиевские чтения). – Материалы межрегиональной научно - практической конференции 27 мая 2008 года.- Луга, Ленинградской области: КГУ им. Кирилла и Мефодия, 2008 .-0,4 п.л.
8. Конев П. А., Ларионов А. Д. Роль аграрных вузов в разработке методик управления сельскохозяйственным производством // Конев П. А., Ларионов А.Д./ Роль вузов в решении государственной проблемы создания общенациональной системы резерва управленческих кадров (VI Кирилло-Мефодиевские чтения).- Материалы межрегиональной научно- практической конференции 26 мая 2009 года. В двух томах. Том 1 – Луга, Ленинградской области: КГУ им. Кирилла и Мефодия, 2009.-0,51 п.л. (авт.-0,3 п.л.)

9. Конев П. А. Особенности информационного обеспечения процессов управления в сельском хозяйстве // Конев П. А. / «Стабильное развитие агропромышленного комплекса российской экономики как основа продовольственной безопасности страны» (VI Кирилло- Мефодиевские чтения).- Материалы межрегиональной научно- практической конференции 28 мая 2009 года. В двух томах. Том 2 – Луга, Ленинградской области: КГУ им. Кирилла и Мефодия, 2009 .-0,4 п.л.

Подписано к печати 24.10.2011 Формат 60х 90 1/16

Объем 1,35 п.л. Тираж 100 экз. Заказ №

Отпечатано в типографии Санкт-Петербургского государственного аграрного университета