

## 9.7. МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ КООПЕРАТИВОВ

Серёдкин А.Н., к.т.н., доцент, заведующий кафедрой  
информационных компьютерных технологий

*Пензенская государственная  
технологическая академия*

Рассмотрена трехуровневая система сельскохозяйственных потребительских кооперативов (СПоК), как один из организационных инструментов повышения эффективности деятельности сельскохозяйственных предприятий. Предложена модель стратегического управления СПоК, определены его основные направления и этапы реализации.

### ВВЕДЕНИЕ

Развитие сельскохозяйственной отрасли Российской Федерации определяется реальным положением жизни на селе: действующие сельхозпредприятия не в состоянии оказывать помощь личным подсобным хозяйствам (ЛПХ) населения, а последние подчас не имеют средств для того, чтобы приобрести все необходимое для производства: технику, оборудование, корма, семена, удобрения. Поэтому одним из путей выхода из сложившейся ситуации являются различные виды кооперации ЛПХ с другими хозяйствующими субъектами.

Пензенская область традиционно является аграрной. Именно поэтому в регионе особое внимание уделяется развитию агропромышленного комплекса, принимаются целевые программы, предусматривающие всестороннюю государственную поддержку отрасли. Реализация приоритетного национального проекта «Развитие агропромышленного комплекса (АПК)», федеральной программы «Развитие сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 гг.», региональных и муниципальных программ положила начало формированию в Пензенской области системы сельскохозяйственной потребительской кооперации. В частности, существенную роль в создании этой системы сыграли региональные программы развития ЛПХ, принятые в 2003 г., и программа развития крестьянских (фермерских) хозяйств (КФХ) 2005 г., активная кредитная поддержка открытого акционерного общества (ОАО) «Россельхозбанк». С начала 2009 г. создано 488 кооперативов различного направления, в том числе 350 кооперативов организовано в рамках реализации мероприятий по содействию развитию малого предпринимательства и самозанятости безработных граждан. В областную систему сельскохозяйственной кооперации вовлечено более 4 тыс. жителей села, в том числе 1,8 тыс. ранее безработных граждан [3].

### Основы формирования системы управления СПоК

На современном этапе на территории РФ происходит формирование системы сельскохозяйственной потребительской кооперации в основном с участием ЛПХ, КФХ, физических и небольшого количества юридических лиц, которые, объединяясь в сельскохозяйственные кооперативы, охватывают сельскохозяйственное производство на небольших территориях в пределах одного села, поселка городского типа, деревни, района области либо группы таких объектов. Такие сельскохозяйственные кооперативы образуют 1-й уровень системы сельскохозяйственной кооперации. Объединение ЛПХ в кооперативы позволяет решить ряд существен-

ных проблем сельского хозяйства, в первую очередь проблему нехватки техники, отсутствия денежных средств на приобретение дорогостоящих технических комплексов, проблему сбыта и снабжения, однако дальнейшее развитие и поддержка кооперативов должна осуществляться на региональном уровне. Поэтому появляется необходимость формирования системы сельскохозяйственных кооперативов 2-го уровня. Первым шагом в этом направлении является объединение сельскохозяйственных потребительских кооперативов на территории области, а далее и региона на кооперативы 2-го уровня.

Сельскохозяйственный кооператив 2-го уровня – это группа кооперативов 1-го уровня, решивших вести совместную деятельность с целью обеспечения своих членов-кооперативов услугами, необходимыми для успешной работы. Организация кооперативов 1-го уровня и вступление их в состав кооперативов 2-го и последующих уровней определяет механизм формирования системы сельскохозяйственной потребительской кооперации.

Отличиями и особенностями кооперативов 2-го уровня являются:

- члены кооператива – кооперативы 1-го уровня;
- областной уровень – это уровень взаимодействия с региональной властью;
- оказание услуг территориально удаленным (в мерках села, деревни, города) кооперативам;
- некоммерческий характер деятельности (как и у потребительских кооперативов первого уровня).

В ходе развития системы сельскохозяйственной кооперации предусматривается формирование также сельскохозяйственных потребительских кооперативов 3-го уровня (федеральный уровень) и международных сельскохозяйственных потребительских кооперативов. В кооперативы 3-го уровня могут входить региональные кооперативы (2-го уровня), что позволит централизовать управление кооперацией на уровне государства. Международные кооперативы образуются из кооперативов федерального уровня с целью обеспечения взаимодействия сельхозпроизводителей различных стран.

Сельскохозяйственный кооператив 3-го уровня – это группа кооперативов 2-го уровня, решивших вести совместную деятельность с целью обеспечения своих членов услугами, необходимыми им для успешной работы. Любой кооператив 2-го уровня может вступить в кооператив 3-го уровня.

При организации системы сельскохозяйственной кооперации кооперативы 2-го уровня взаимодействуют не только с другими кооперативами, но и с банками, страховыми компаниями, государственными учреждениями, учебными заведениями и другими институтами, обеспечивающими поддержку данной системы. Таким образом, региональная (областная) система сельскохозяйственной кооперации представляет собой разветвленную систему взаимодействий различных организаций, учреждений и государственного сектора.

СПоК имеет ряд, существенных особенностей, отличающих его от сельскохозяйственных производственных кооперативов (СПК).

- Во-первых, СПоК является некоммерческой организацией.
- Во-вторых, членами СПоК могут быть юридические лица, признающие устав потребительского кооператива, участвующие в его хозяйственной деятельности и являющиеся сельскохозяйственными товаропроизводителями. Членами могут являться и граждане, ведущие ЛПХ, занимаю-

щиеся садоводством, огородничеством, животноводством и являющиеся членами или работниками сельскохозяйственных организаций и (или) КФХ.

- В-третьих, потребительский кооператив (за исключением кредитного) образуется, если в его состав входит не менее двух юридических лиц и (или) не менее пяти граждан, при этом юридическое лицо, являющееся членом кооператива, имеет один голос при принятии решений общего собрания.
- В-четвертых, обязательно участие членов в хозяйственной деятельности СПоК, под которым понимается деятельность, связанная с поставкой в кооператив продукции, сырья членами кооператива, приобретение ими товаров в кооперативе, а также пользование услугами кооператива.
- В-пятых, не менее 50% объема работ (услуг), выполняемых кооперативом, должно осуществляться для членов СПоК.
- В-шестых, к моменту регистрации СПоК должно быть сформировано не менее 20% паевого фонда кооператива.

Эффективность функционирования и устойчивость сельхозкооперативов в рыночной экономике во многом зависят стратегического управления системой СПоК. Сельскохозяйственный потребительский кооператив как объект стратегического управления может быть представлен совокупностью различных моделей. Для управления стратегическим развитием СПоК необходимо определение основных направлений и этапов развития.

### Основные направления развития СПоК

Стратегический менеджмент системы СПоК опирается на три основных направления экономического развития.

1. Максимальное использование возможностей сложившегося состояния производства СПоК ( $Pr^{SPoK} \rightarrow \max$ ) и существующих рынков сбыта  $Rc^{SPoK} \rightarrow \max$ .

Целевыми установками  $Cv$  являются повышение качества продукции ( $Kp^{SPoK}$ ) и увеличение доли сервисных услуг  $S_{us}^{SPoK}$ , т.е.  $Kp^{SPoK} \rightarrow \max$ ;  $S_{us}^{SPoK} \rightarrow \max$ .

2. Диверсификация экономической деятельности СПоК, т.е. расширение разнообразия выпускаемой продукции ( $NPr^{SPoK}$ ), которое может выходить за рамки основной деятельности, т.е.  $NPr^{SPoK} \rightarrow \max$ .

При решении этой задачи СПоК стремится к реализации следующих целевых установок  $C_D$ : повышению общего объема производства и продаж  $V_{Pr}^{SPoK} \rightarrow \max$ , увеличению доли на сложившихся рынках  $D_R^{SPoK} \rightarrow \max$ , освоению новых рынков сбыта и вытеснение зарубежных видов продукции  $Kp^I \rightarrow \min$ .

3. Диверсификация производства, что предполагает расширение номенклатуры продукции только по основной деятельности СПоК  $Nom_{Pr}^{SPoK} \rightarrow \max$ .

Целевые установки кооператива  $C_{DP}$  направлены на освоения новых видов продукции, увеличение объемов их производства  $V_{NPr}^{SPoK} \rightarrow \max$ .

Таким образом, формализованное описание целей организационного развития СПоК может быть представлено моделью

$$C_s^{SPoK} = \langle Cv, C_D, C_{DP} \rangle. \quad (1)$$

Критерием рационального выбора стратегического направления является прирост прибыли в установленные временные периоды  $t$ . Общеизвестным является рассмотрение стратегических целевых установок на период от двух до пяти лет, т.е.

$$K_s^R = \Delta P \rightarrow \max_t; \quad 2 \leq t \leq 5, \quad (2)$$

где  $K_s^R$  – критерий рационального выбора стратегического направления развития СПоК;

$\Delta P$  – прирост прибыли от деятельности СПоК;

$t$  – период времени, для которого выбирается направление стратегического развития СПоК.

### Этапы стратегического управления СПоК

Процесс стратегического управления включает основные этапы:

- анализ внешней и внутренней среды;
- стратегический анализ;
- определение целей;
- стратегический контроллинг (анализ) реализации стратегий (определение необходимости коррекции целей, стратегий или мероприятий по их осуществлению);
- разработка стратегий для достижения поставленных целей (на основе концепции корпоративной стратегии):
  - определение стратегической программы действий;
  - определение тактической программы действий;
  - действия по оперативному управлению;
  - реализация стратегий.

Концептуальная схема основных этапов стратегического управления СПоК представлена на рис. 1.

Ключевым этапом стратегического управления является стратегическое планирование, при реализации которого раскрывается значимость СПоК для экономического и социального развития страны (СПоК 2-го и 3-го уровней) или региона (СПоК 1-го и 2-го уровней). На этапе определяются основные параметры стратегии в виде сводных финансовых показателей, характеризующих размер инвестиционных вложений в реализацию стратегических направлений с указанием внешних и внутренних источников финансирования, т.е.

$$P_{Cs} = \sum_{i=1}^n I_{Vi} + \sum_{j=1}^m I_{Vnj}, \quad (3)$$

где

$P_{Cs}$  – основные параметры стратегии в виде сводных финансовых показателей;

$I_{Vi}$  – инвестиционные вложения в реализацию стратегических направлений от внешних источников финансирования;

$I_{Vnj}$  – инвестиционные вложения в реализацию стратегических направлений от внутренних источников финансирования.

Модель внешних источников, к которым относятся инвесторы, заинтересованные в получении дивидендов, и кредиторы, может быть представлена кортежем:

$$I_{Vi} = \langle O_G, Ba, Fh, L \rangle, \quad (4)$$

где

$O_G$  – государственные организации;

$Ba$  – банки;

$Fh$  – частные фирмы;

$L$  – физические лица.

К внутренним источникам инвестиций относятся амортизационный фонд  $Af$ , нераспределенная прибыль  $Pn$  и специально созданные резервы  $Rs$ , т.е.

$$I_{Vnj} = \langle Af, Pn, Rs \rangle. \quad (5)$$

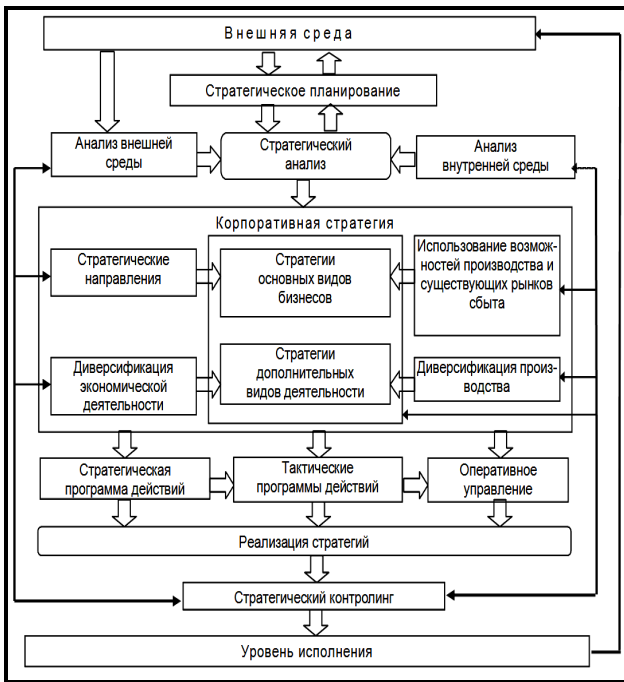


Рис. 1. Концептуальная схема основных этапов стратегического управления СПоК

За счет кооператоров формируется капитал СПоК, а за счет кредиторов – заемные финансовые средства. Действия по оперативному управлению предусматривает реализацию стратегии по организации обеспечения функционирования и управления СПоК.

$$U_o^{СПоК} = f(U_R), R = \langle R_{st}, R_m, R_t, R_f \rangle, \quad (6)$$

где  $U_o^{СПоК}$  – оперативное управление СПоК;  
 $U_R$  – управление ресурсами;  
 $R_{st}$  – средства труда;  
 $R_m$  – материальные ресурсы;  
 $R_t$  – трудовые ресурсы;  
 $R_f$  – финансовые ресурсы.

Для оптимизации планов оперативного управления вводятся целевые функции  $F_c$  вида:

$$F_c = \sum_{j=1}^n k_j p_j \rightarrow \max \quad (j = \overline{1, n}), \quad (7)$$

где  $k_j$  – весовые коэффициенты, характеризующий эффективность вклада в план варьируемых параметров;  
 $p_j$  – переменные параметры плана.

- В плане указываются:
- период времени выполнения задач;
  - основные исполнители.

Выполнение каждого пункта оценивается с точки зрения финансовых затрат с определением источников финансирования. Формой отражения организационного плана является сетевой график выполнения стратегических задач, позволяющий определять критический путь с целью выявления всех видов дополнительных резервов.

На этапе «реализация стратегий» осуществляется оценка экономической и финансовой деятельности СПоК по годам с позиции достижения стабильных финансовых результатов  $Fr$ , увеличения прибыли предприятия  $\Delta P$ , что находит отражение в различных оценочных показателях стратегических решений: безубы-

точности работы СПоК, простых и дисконтированных методов оценки, а также различных коэффициентов финансовой устойчивости работы СПоК. Особое место занимает оценка риска стратегических решений  $R_s$ .

Экономическая деятельность СПоК оценивается положительно при выполнении сочетания показателей:

$$Fr \rightarrow \max, \Delta P \rightarrow \max, R_s \rightarrow \max.$$

Интегрированная система стратегического управления СПоК реализуется в виде следующих функциональных подсистем, обеспечивающих поддержание деятельности и развитие кооператива: анализ, прогнозирование, планирование, организация, оперативное регулирование, учет; контроль.

### Формирование бизнес-модели СПоК

На основе базовых стратегий развития формируется бизнес-модель кооператива, которая представляет собой совокупность различного вида моделей, обеспечивающих необходимую и достаточную полноту и точность описания бизнеса, т.е.:

$$BM^{СПоК} = \langle Mu, Mi, Mэ, Mp \rangle, \quad (8)$$

где  $BM^{СПоК}$  – бизнес-модель кооператива;  
 $Mu$  – управленческая модель;  
 $Mi$  – информационная модель;  
 $Mэ$  – экономико-математические модели;  
 $Mp$  – модель потоков работ / операций для процессного управления.

Так, к информационным относятся модели:

- целепологание;
- организационно-функциональные;
- функционально-технологические;
- процессно-ролевые;
- количественные;
- модели структуры данных.

На основе построенной бизнес-модели формируются все необходимые регламенты СПоК  $Re^{СПоК}$ , т.е.:

$$Re^{СПоК} = f(BM^{СПоК}). \quad (9)$$

Графическое представление бизнес-модели сельскохозяйственного кооператива дано на рис. 2.

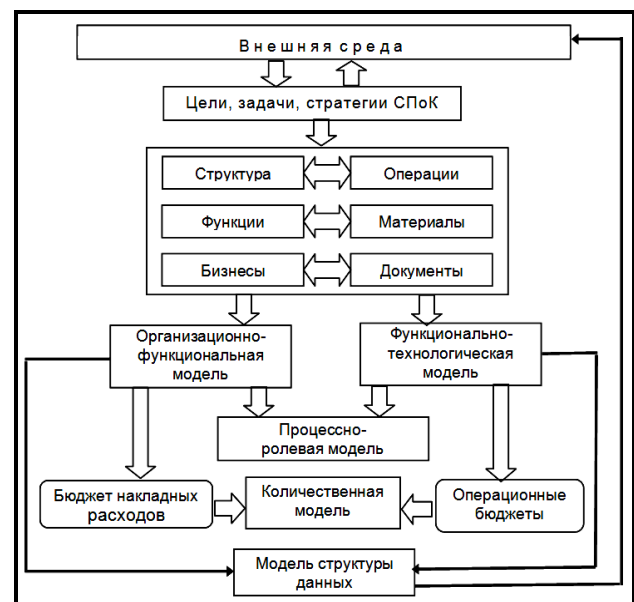


Рис. 2. Концептуальная бизнес-модель СПоК

## Управление организационным развитием СПоК

Для рационального управления организационным развитием СПоК в бизнес-модель вносятся упреждающие корректировки на основании стратегического прогноза изменений внешней среды. Такой подход обеспечит высокую конкурентоспособность саморазвивающегося кооператива. Бизнес-модель является не только основой управления организацией. Высокая прозрачность бизнеса, простота и доступность системного описания позволяют разработать исходное техническое задание на настройку системы управления ресурсами (например, *ERP*-системы, Enterprise Resource & Relationship Processing – оптимизация управления ресурсами предприятия и внешними связями) и осуществить разработку новых требований по совершенствованию (подстройке) системы управления ресурсами [4,7]. Это обеспечит поиск и доставку необходимых ресурсов, требуемого качества, в необходимом количестве, в нужном месте, в заданное время, за приемлемую цену, и снизит производственные издержки, что в целом способствует повышению конкурентоспособности СПоК.

Эффективное решение задач стратегического менеджмента СПоК может быть реализовано с использованием специализированных компьютерных систем экономического и финансового моделирования и управления. В России для автоматизации управления стратегическим развитием применяются следующие пакеты прикладных программ:

- COMFAR (Computer model for feasibility analysis and reporting) и PROSPIN (Project profile screening and reappraisal information system);
- пакет Alt-Invest (фирма Alt, Санкт-Петербург);
- пакет Project expert (фирма Pro-Invest Consulting, Москва);
- системы типа Microsoft project, Time line и Primavera [2].

## ВЫВОДЫ

Таким образом, рассмотрена трехуровневая система СПоК, как один из организационных инструментов повышения эффективности деятельности сельскохозяйственных предприятий. Предложена модель стратегического управления СПоК, определены его основные направления, рассмотрены этапы стратегического управления развитием системы СПоК. Смоделировано формирование бизнес-модели СПоК.

## Литература

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление [Текст] / Д. Аакер ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
2. Информационные и коммуникационные технологии в российской экономике [Текст] : стат. сб. – М. : ГУ ВШЭ, 2007. – 296 с.
3. Пензенская область [Текст] : основные показатели развития с 1992 г. по 2008 г. – стат. изд. – 500 с.
4. Петров В.Н. Информационные системы [Текст] / В.Н. Петров. – СПб. : Питер, 2002.
5. Стратегический менеджмент [Текст] / под ред. Петрова А.Н. – СПб. : Питер, 2005. – 496 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент [Текст] / учеб. / Р.А. Фатхутдинов. – 8-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2007.
7. Яснев В.Н. Информационные системы и технологии в экономике [Текст] / В.Н. Яснев. – М. : Юнити, 2008. – 560 с.

*Серёдкин Александр Николаевич*

## Ключевые слова

Стратегическое управление; сельскохозяйственный кооператив; модель; повышение эффективности.

## РЕЦЕНЗИЯ

В современных российских условиях проблема стратегического управления сельскохозяйственными потребительскими кооперативами (СПоК) является актуальной. От ее решения зависят эффективность функционирования, устойчивость и развитие сельхозкооперативов в рыночной экономике. Однако в настоящее время стратегическое управление системой СПоК характеризуется недостаточной разработкой методологических основ. В связи с этим поднятая Середкиным А. Н. проблематика своевременна и актуальна.

В рецензируемой статье исследована 3-х уровневая структура системы управления СПоК, как один из организационных инструментов повышения эффективности деятельности сельскохозяйственных предприятий. Рассмотрен механизм формирования организационной структуры системы управления СПоК, обоснована необходимость стратегического управления системой СПоК в целях повышения устойчивости и эффективности ее функционирования, предложена концептуальная модель процесса стратегического управления СПоК. В качестве инструментария поддержки управления рассматриваются современные информационные системы.

Новизна разработки заключается в разработке и формализации процесса стратегического управления системой СПоК, отличительной особенностью которой является 3-х уровневая структура системы управления. В практическом плане материалы данной статьи могут быть использованы при совершенствовании организации управления системой СПоК.

Таким образом, статья рассматривает актуальные проблемы совершенствования управления системой сельскохозяйственными кооперативами, отражает авторский подход и представляет определенный научный интерес. Рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

*Немиров А.Л., д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики и управления, ГОУВПО Костромской государственной технологической университет*

## 9.7. A MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM AGRICULTURAL CONSUMER COOPERATIVES

A.N. Seredkin, Candidate of Technical Science,  
Associate Professor

*Department of Information Computer Technology,  
Penza State Technological Academy*

It is submitted the 3-tier system of agricultural consumer cooperatives (ACC), as one of the organizational tools for improving the efficiency of agricultural enterprises. A model of strategic management of ACC, identifies its main directions and stages of implementation.

## Literature

1. D. Aaker. Strategic market management/ Translated from English, edited by Kapturevsky J.N. – St. Peterburg: Piter, 2002, – 544 p.
2. Information and Communication technologies in Russian Economy: 2007. The Statistical Collection/ Moscow: State University The Economy higher School, 2007. – 296 p.
3. Penza region. Main indices of development (1992-2008 years). Statistic edition. – 500p.
4. Petrov V.N. Information of system, Piter, 2002
5. Strategic management / Edited by Petrova A.N. – St. Peterburg: Piter, 2005. – 496 p.
6. R.A. Fatkhutdinov. Strategic management. Eighth edition, revised and updated. – Moscow.: Delo, 2007
7. V.N. Yasenev. Information System and Technologies in Economy. – Moscow.: Uniti, 2008. – 560 p.

**Keywords**

Strategic management; agricultural cooperative model; efficiency.