

## **СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО СЕКТОРА РОССИИ НА ОСНОВЕ СОВРЕМЕННЫХ КОНЦЕПЦИЙ КОНТРОЛЛИНГА И УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ**

Медовый А. Е. – к. т. н., доцент

*Северо-Кавказский государственный технический университет*

В статье на примере предприятий аграрного сектора Карачаево-Черкесской республики анализируется применение сценарного подхода к деятельности сельскохозяйственного предприятия на основе концепций контроллинга и управления стоимостью как способов совершенствования управления в отрасли, повышения ее экономической эффективности.

Сценарный подход в рамках контроллинга как системы комплексного управления сельскохозяйственным предприятием, вероятно, являющимся одним из подразделений холдинговой структуры, мы относим к разряду наиболее важных в нашем исследовании, считая его одновременно наименее изученным.

При реализации сценарного подхода на конкретном примере следует получить представление о наиболее вероятных стратегиях развития российских сельскохозяйственных предприятий, дать описание их необходимого институционального и материального обеспечения.

На основе теоретического обобщения и ситуационного анализа нами выявлены характерные закономерности трансформации и развития агропромышленного комплекса Карачаево-Черкесской республики. Данные закономерности состоят в следующем:

- изменение форм собственности осуществляется от превалирования общественной (до 90-х гг. XX в.) до индивидуально-долевой (90-е гг. XX

в.), но в настоящее время наблюдается тенденция возрастания роли и доли коллективной собственности;

- экономические интересы трансформировались от нацеленности на максимизацию объемов производства (до 90-х гг. XX в.) к максимизации прибыли (90-е гг. XX в.), но в настоящее время наблюдается тенденция возрастания проявлений и значимости критерия максимизации валового дохода;

- в развитии организационно-правовых форм хозяйствования выявляются интеграционные процессы, позволяющие создавать корпоративные структуры в виде продуктовых агроконсорциумов, холдингов и корпораций;

- крупные домашние хозяйства проявляют тенденцию к трансформации в товарные фермерские (крестьянские) хозяйства; наблюдается усиление связей между различными секторами аграрной экономики, особенно сельскохозяйственных предприятий с домашними хозяйствами; осуществляется специализация различных секторов аграрной экономики в производстве тех или иных видов продукции (сельскохозяйственных предприятий – по зерновым и техническим культурам, молоку, племенному животноводству; хозяйств населения – по картофелю, овощам открытого грунта, плодам, продукции животноводства; фермерских хозяйств – в соответствии с их специализацией, технологической связью отраслей, необходимостью ведения севооборотов).

Современное предприятие в аграрной сфере может существовать в различных организационно-правовых формах. С нашей точки зрения, форма коллективно-долевого сельскохозяйственного предприятия в настоящее время себя исчерпала, на смену ей пришли современные организационно-правовые формы: сельскохозяйственный кооператив, открытое и закрытое акционерные общества, общество с ограниченной

(дополнительной) ответственностью.

Изменения, затронувшие деятельность сельскохозяйственных предприятий, повышают требовательность как к структуре, так и к качеству управления. Эти изменения являются составляющими стоимости бизнеса – стоимости работающего предприятия. Как известно, повышение стоимости работающего предприятия является основой концепции управления стоимостью.

Структура управления сельскохозяйственного кооператива зависит от его типа: производственный или потребительский. В производственном кооперативе управление осуществляется общим собранием членов кооператива и наблюдательным советом, создаваемым в случае, когда число членов кооператива более 50, в потребительском сельскохозяйственном кооперативе наличие наблюдательного совета обязательно. Полномочия общего собрания кооператива регламентируются уставом и Федеральным законом "О сельскохозяйственной кооперации" [1]. Характерный для этой организационно-правовой формы орган – общее собрание уполномоченных – создается в том случае, если число членов кооператива превышает 300, при этом представительство в общем собрании законом не регламентируется. Исполнительным органом кооператива является правление, которое избирается общим собранием на срок 2 года и состоит не менее чем из 3-х членов, все члены правления должны быть членами кооператива. Может быть предусмотрено наделение одного из членов правления генеральными функциями – функциями председателя, или вообще избрание не правления, а единоличного исполнительного органа – председателя. В данной статье обсуждаются вопросы оценки управления именно сельскохозяйственными производственными кооперативами, критерии оценки потребительских кооперативов имеют иной характер в связи с иной целью деятельности.

В обществах с ограниченной ответственностью, которые могут создаваться на базе имущества сельскохозяйственных предприятий, а также личного имущества граждан, являющегося вкладом в уставный капитал, органы управления, как правило, представлены директором общества – единоличным исполнительным органом общества – и общим собранием участников общества. В обществе может быть наблюдательный совет, но его создание не обязательно. В случае отсутствия наблюдательного совета его полномочия передаются общему собранию участников, а не единоличному исполнительному органу, в связи с чем роль общего собрания участников возрастает.

В акционерных обществах (закрытых, открытых) высшим органом управления является общее собрание акционеров. Голосовать на общем собрании акционеров могут только владельцы обыкновенных акций, владельцы привилегированных акций не имеют голосов. Собрание избирает Совет директоров, а в обществах, имеющих менее 50 членов, Совет директоров не обязателен. Руководство обществом осуществляется единоличным исполнительным органом – генеральным директором (директором) или коллегиальным исполнительным органом (правлением, дирекцией). В последнем случае председатель правления и является единоличным исполнительным органом общества. Возможна и комбинация органов управления.

Для оценки качества работы органа управления, характерного для каждой конкретной организационно-правовой формы, необходимо разработать критерии оценки деятельности. Совокупность этих критериев и есть интегрированный показатель деятельности органов управления сельскохозяйственным предприятием, оказывающий решающее влияние на результативность управления.

Оценка стоимости предприятия (бизнеса) законодательно не освещена и не регламентирована. Единственная ссылка на вопросы оценки

стоимости компании дает закон "Об акционерных обществах" [2], в котором при оценке стоимости пакета акций, являющегося имуществом общества, рекомендуется исходить из стоимости "чистых активов" общества, а также иных факторов, которые оценщик считает важными. Какие факторы имеются в виду, в законе не прописано. Стандартный показатель "чистых активов" рассчитывается по балансу предприятия исходя из принципа, что "чистыми активами" являются активы предприятия, принимаемые к расчету, за минусом пассивов предприятия, принимаемых к расчету. Применительно к акционерным обществам расчет "чистых активов" стандартизирован, и порядок их расчета определен в соответствии с совместным письмом Минфина и Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг "О порядке расчета чистых активов акционерных обществ". Там же отражены и критерии разграничения участвующих в расчетах пассивов и активов от неучаствующих. С нашей точки зрения, аналогично можно рассчитать и "чистые активы" сельскохозяйственного кооператива и общества с ограниченной ответственностью.

По нашему мнению, оценка структуры и оценка качества управления в сельскохозяйственных предприятиях представляются как раз "иными" факторами, на которые должен обращать внимание оценщик. В общем случае оценка структуры управления включает оценку структуры административного подчинения и функционального взаимодействия, оценку-схему информационных потоков, их соответствие стратегии и модели управления, а также взаимосвязь между процедурами, которые составляют управленческие процессы. В иерархических системах управления, наиболее характерных для предприятий агропромышленного комплекса, прослеживаются управленческие связи высшего, среднего и низшего звеньев управления, отмечается преобладание вертикальных связей. Линейно-функциональная система управления характерна для

линейных подразделений среднего звена управления агропредприятием и не является глобальной в данном виде предприятий.

Оценку структуры управления рекомендуется вести с помощью системы экспертных оценок, однако данная система находится еще в стадии разработки.

В качестве систем оценки интегрированного качества управления можно предложить систему критериев следующего состава: совокупность уровня капитализации компании, уровня оплаты труда, уровня выплачиваемых доходов собственникам компании, уровня осуществления капиталовложений за счет собственных источников.

Оценка роста уровня капитализации компании осуществляется за счет роста стоимости паев членов сельскохозяйственного кооператива, долей обществ с ограниченной ответственности, курсов акций акционерных обществ. Оценка уровня оплаты труда осуществляется по росту оплаты труда как в сравнении с аналогичным периодом прошлого года, так и по росту в расчете на одного работника в сравнении с другими сельскохозяйственными предприятиями. Уровень выплачиваемых доходов определяется по всем видам доходов, выплачиваемых неработающим на предприятии лицам, в том числе дивиденды по акциям в акционерных обществах, долям капитала в обществах с ограниченной ответственностью, паям членов кооператива, в том числе и ассоциированным членам.

В связи с отсутствием общепризнанных котировок акций сельскохозяйственных предприятий – акционерных обществ, оценку капитализации сельскохозяйственных предприятий невозможно произвести по аналогам – иным предприятиям, акции которых котируются на рынке. Поэтому при оценке капитализации необходимо пользоваться расчетным подходом, суть которого состоит в том, что стоимость компании является стоимостью полученных от нее доходов, поделенных на ставку капитализации. Вопросом остается расчет стоимости

полученных от агропредприятия доходов и определение ставки капитализации. В результате анализа финансовой отчетности предприятия устанавливается выручка от реализации и чистая прибыль. В настоящее время, когда большинство сельскохозяйственных предприятий являются убыточными, нам представляется разумным вести расчеты по выручке от реализации продукции, уменьшая ее на величину условной себестоимости (условных затрат), принимаемой в процентном отношении по всем предприятиям выборки одинаковой. Что касается ставки капитализации, предлагается использовать для расчета текущую ставку банковского процента, в частности, ставку рефинансирования.

Открытым вопросом остается расчет степени влияния отдельных вышеназванных факторов на качество управления в целом. Расчет степени влияния целесообразно производить с помощью квалиметрических методов по экспертным оценкам специалистов в области управления. При отсутствии такого рода системы оценок степени влияния можно в первом приближении принять равновеликими.

Таким образом, в сельскохозяйственных предприятиях качество управления в целом предлагается оценивать экономическими методами по интегрированному показателю, включающему в себя сумму произведений степени влияния (значимости) вышеназванных факторов, определенной экспертными методами, помноженную на абсолютный показатель роста, который рассчитывается по данным конкретных предприятий сравняемой группы.

По результатам проведенного исследования можно сформулировать следующие типы сценариев развития агропромышленного комплекса КЧР на ближайшие 5–10 лет.

Трендовый сценарий – вариант, который должен включить в себя наиболее естественные, эволюционного типа тенденции развития. Судя по всему, он должен быть и наименее социально затратным, хотя, вероятно, и

менее экономически эффективным, чем либеральный сценарий. Этот сценарий расположен ближе к консервативному типу.

В соответствии с этим сценарием в республике будут развиваться в основном коллективные хозяйства, с преобладанием сельскохозяйственных предприятий, управляемых работниками. Причем ядром рабочих коллективов становятся семейные группы. Постепенно, при условии устранения названных в настоящей работе институциональных препятствий растет доля крестьянских (фермерских) хозяйств, прежде всего, в производстве зерновых и зернобобовых культур.

Республиканское руководство и областные администрации проводят патерналистскую политику в отношении сельского хозяйства, примеры которой могут быть найдены частично в реализации принципов европейской модели, но в большей мере это модель чаяновского коллективного хозяйства. Меры поддержки направлены в первую очередь на институциональное обеспечение функционирования рынка земли. Земля становится капиталом, который приносит ощутимый доход в руках эффективного собственника – крестьянского или коллективного хозяйства. В то же время крестьяне, коллективные хозяйства, неспособные обеспечить должную рентабельность производства, выкупить закладные на землю и т.п., передают свои права собственности на землю соответствующему банку, получают возможность пройти переобучение, получить новую специальность и трудоустроиться в иной сфере деятельности.

Суть рынка земли заключается в том, чтобы был создан институциональный механизм компенсации инвестиций в землю. При этом рынок земли строится таким образом, что продается не земля как таковая, а капитал, вложенный в землю, покупатель ограничен в праве распоряжаться ею.

Общественная поддержка направлена также на развитие



сельскохозяйственных технологий и материальной базы коллективных хозяйств. Так, рекомендуется создание республиканского центра по материально-техническому обеспечению и обслуживанию АПК на основе региональных машинно-технологических станций.

Очевидна необходимость восстановления и развития потребительской кооперации на селе, включающей производственную, сбытовую, потребительскую и кредитную. Это так называемая "вертикальная" кооперация, когда кооперативы берут на себя сбыт, обеспечение техникой, кредитами и т. п. при сохранении самобытности крестьянских хозяйств. Именно в такой вертикальной кооперации А. Чаянов и другие ученые знаменитой русской аграрной школы видели будущность российской деревни.

Современное сельское хозяйство немислимо без большой науки. Но у фермерских и коллективных хозяйств нет средств на науку, а агроконсорциумы и ФПГ пока заняты решением других задач. В этих условиях научно-консультационное обеспечение сельского производства остается заботой государства, которое обеспечивает его на конкурсной основе посредством государственных грантов и грантов общественных фондов.

Основным препятствием на пути к этому является недостаток универсальных умений и навыков ведения крестьянского хозяйства, которые российские сельские работники утратили в результате потери собственности на землю в 1920–1930-х годах и превращения в узких специалистов в результате реформ 1960-х, а также недостаток политической воли администраторов, которым рыночная экономика предлагает слишком много соблазнов частного порядка.

Важным вопросом является совершенствование акционерных отношений в сельскохозяйственных предприятиях, организационно-правовой формой которых является такая общепризнанная мировая форма,

как акционерное общество. Распределение акций среди работников сельскохозяйственных предприятий, создание так называемых "народных" предприятий создаст большую заинтересованность в конечном результате труда, повысит стоимость долей капитала (акций), находящихся на руках конкретных работников в связи с регулярной выплатой доходов по ним в случае успешной работы общества.

Стоимость пакетов акций акционерных обществ, как правило, представляется как часть стоимости бизнеса в целом, пропорциональной доле оцениваемого пакета бумаг от величины размера уставного капитала, уменьшенную на величину скидки на ликвидность и скидки на неконтрольный характер пакета.

В свою очередь, оценка качества управления в акционерных обществах необходима именно для уточнения размера скидки на ликвидность данного пакета акций и представляется в нашем случае как составная часть этой скидки.

Общеизвестно, что акционерная форма производства доминирует в развитых странах. В России в период с 1990 по 2002 гг. возникло более 26 тыс. акционерных обществ различных типов: открытых и закрытых. Множество такого рода обществ создано как государственными структурами в процессе приватизации, так и негосударственными структурами, коммерческими и некоммерческими организациями, а также физическими лицами. Таким образом, в России акционерные общества выступают преобладающей организационно-правовой формой хозяйствования.

Характерной чертой любого акционерного общества следует считать разделение функций владения и управления. Отсюда общая для всех обществ такого рода принципиальная схема управления. Как юридическое лицо общество имеет право собственности на имущество. Однако управляют этим не собственники имущества, а владельцы ценных бумаг

(акций), права у которых по отношению к обществу имеют обязательственный характер, вещные права на имущество у акционеров отсутствуют, а следовательно, права управления обществом у них специфические.

Федеральный закон "Об акционерных обществах" № 208-ФЗ от 26.12.1995 провозгласил превалирующей в России трехзвенную систему управления акционерных обществ: общее собрание акционеров (как высший орган управления), совет директоров (наблюдательный совет), исполнительный орган (коллегиальный и/или единоличный).

Общее собрание акционеров является высшим органом управления акционерным обществом. Его компетенция исчерпывающим образом определена в ФЗ "Об акционерных обществах". Оно не вправе принимать решения по вопросам, которые выходят за рамки этой компетенции, и, следовательно, не может рассматривать вопросы, относящиеся к ведению совета директоров или исполнительного органа.

Собрание акционеров представляет собой неоднородный орган с точки зрения его состава. В самом общем виде акционеры могут быть разделены на три группы.

1. Акционеры, приобретающие акции в целях спекуляции. С акционерной компанией их связывает чисто денежный интерес. Это мелкие акционеры, каждому из которых принадлежит небольшая доля собственности. Единственная забота такого акционера состоит в том, чтобы эта доля принесла ему как можно больше денег. При возможности увеличения дохода он продает акции и вкладывает деньги в более выгодные ценные бумаги или иные активы.

2. Акционеры – работники предприятия (включая администрацию, интересы которой могут расходиться с интересами остального персонала). Интересы работника предприятия, как правило, не замыкаются на дивиденде. Ему совсем не безразлична судьба предприятия, от которой

зависит его заработная плата, получение ряда социальных льгот и даже социальный престиж. Побудительный мотив работника представляет собой сочетание мотивов денежного вознаграждения и солидаризации с целями фирмы. Вместе с тем работники – владельцы акций – скорее держатели и распорядители, чем ответственные собственники. В массе своей они не способны дать объективную оценку деятельности руководства общества. Поэтому при принятии решений они руководствуются не расчетом, а эмоциями.

3. Крупные акционеры, покупающие акции из предпринимательских соображений. Один и тот же инвестор в одних случаях приобретает предприятие (или ряд предприятий) с тем, чтобы развивать производство, в других случаях налаживает управление, saniрует предприятие, а затем продает, в третьих – покупает пакет акций в целях перепродажи. Но в каждом конкретном случае инвестор выступает в весьма определенной роли. И в процессе оценки или продажи крупного пакета акций эта роль должна учитываться.

Влияние указанных категорий акционеров на решения, принимаемые собранием, различно в зависимости от распределения между ними пакетов акций. Следовательно, различна и величина части скидки на ликвидность пакета, отражающая качество управления в обществе, в частности, роль общего собрания акционеров.

Оценка роли общего собрания в управлении обществами также различается из-за состава групп акционеров и соотношений между группами.

В России до сих пор реальный контроль над деятельностью исполнительного органа со стороны совета директоров отсутствует, что зачастую приводит к деградации компании и коррупции. От компетентности членов совета и их добросовестности зависит положение фирмы на рынке. Российский закон устанавливает, что в компетенцию

совета директоров входит решение вопросов общего руководства деятельностью общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания.

Таким образом, совет директоров должен нести главную ответственность за управление делами компании, осуществляя три основные функции: контроль за деятельностью администрации; назначение и консультирование исполнительного органа, рассмотрение и принятие важнейших (стратегических) корпоративных экономико-финансовых решений.

В соответствии с ФЗ "Об акционерных обществах" руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) или единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) и коллегиальным исполнительным органом (правлением, дирекцией). В последнем случае лицо, исполняющее функции единоличного исполнительного органа (директора, генерального директора), осуществляет также функции председателя коллегиального исполнительного органа (правления, дирекции).

Компетенция исполнительного органа определена в законе в самом общем виде: он решает все вопросы руководства текущей деятельностью общества, кроме вопросов, отнесенных к исключительной компетенции общего собрания акционеров или совета директоров. Компетенция генерального директора и возглавляемого им правления законом не установлена. Порядок деятельности правления также не установлен Законом. Он определяется уставом или утвержденным советом директоров внутренним документом.

Широко определив компетенцию исполнительного органа, законодатель придал ему огромные полномочия. Тем не менее при оценке скидки необходимо учитывать отдельно роль единоличного и

коллегиального органов управления в обществе, роль единоличного органа, как правило, превалирующая.

Между тем сегодня в России можно выделить три типа управления:

- "естественный", не базирующийся на какой-либо теории, характерный для мелких организаций и фирм, не имеющий собственной концепции управления;

- "партийно-советский", сохранивший стиль, методы и формы, характерные для советского периода, и базирующийся в основном на концепции производства ради производства;

- формирующаяся национальная концепция управления, ориентированная на зарубежные теорию и практику менеджмента. Такой тип присущ "продвинутым" в рынок фирмам, разрабатывающим собственные приемы управления.

Ни один из указанных типов не существует в чистом виде и перспективы развития имеет только третий из названных.

Разработка методов расчета скидки на ликвидность базируется на имеющейся в обществе информации о его деятельности. Информация эта является открытой для акционеров (ст. 89–91 ФЗ "Об акционерных обществах").

Скидка на ликвидность является величиной сложной, и условно ее можно представить как сумму следующих скидок:

$$C_{л} = C_1 + C_2,$$

где  $C_1$  – часть скидки на ликвидность, характеризующая финансовое состояние эмитента и его положение относительно положений (котировок) идеальных (наилучших) пакетов. В качестве наилучших (идеальных) пакетов можно условно принимать ценные бумаги одной и той же отрасли общепризнанных качеств. Оценка величины этой скидки базируется на анализе финансового состояния обеих сравниваемых эмитентов.  $C_2$  – часть скидки на ликвидность, характеризующая качество управления в

обществе-эмитенте.

Данная величина также сложная и зависит от оценки качества деятельности основных органов управления общества – общего собрания акционеров, Совета директоров и исполнительного (коллегиального и/или единоличного) органов управления.

Расчет этой части скидки может проводиться методами экспертной оценки с использованием разработанных критериев качества работы вышеназванных органов управления. Таким образом, задача сводится к разработке оценочных параметров качества работы органов управления, исходя из качества документации, имеющейся в акционерном обществе как обязательной к представлению акционерам.

Перспективы данного направления работы как раз и заключаются в разработке системы параметров оценки деятельности органов управления обществами на основе управленческой информации, предоставляемой акционерам в обязательном порядке.

Недостаток финансовых средств не является серьезным препятствием, так как концепция "мягких бюджетных ограничений" продолжает оставаться в силе и еще более усиливается в условиях становления постиндустриального общества.



**Рисунок – Организационно-производственная система АПК КЧР в трендовом сценарии развития**

Реализация трендового варианта сценария требует принятия комплекса мер, в том числе и государственной поддержки на развитие отраслей сельского хозяйства, предусматривающей экономическое стимулирование отечественных сельхозтоваропроизводителей через регулирование ценовых отношений на сельскохозяйственную и



промышленную продукцию, энергоносители, таможенные пошлины и квоты на импорт и экспорт, обеспечение гарантий сбыта животноводческой продукции.

Либеральный сценарий по одному из основных своих принципов – более эффективно крупное производство – коррелирует с трендовым. Однако приоритетной в этом случае считается не столько социальная, сколько экономическая эффективность. Подразумевается, что рост благосостояния за счет роста доходов аграрников позволит через некоторое время решить социальные проблемы "лишних рук" в сельском хозяйстве.

В некоторых российских регионах, там, где передел собственности идет особенно интенсивно, уже можно наблюдать варианты осуществления такого сценария. Эксперты цитируют слова Потанина и Клюки, современных "гиперпомещиков", которые предсказывают, что "в России должно быть несколько десятков компаний, которые занимаются сельским хозяйством. Все!" [3]. Вообще говоря, земля в таких количествах и так дешево в России еще никому не доставалась. И это создает ситуацию неопределенности, как бы юридически грамотно ни были оформлены права собственности. Принимая во внимание явную тенденцию современного правительства к корпоративным методам решения проблем бизнеса и власти, остается опасение, что аграрный сектор могут поделить так же, как нефтяной или алюминиевый.

В рамках такого сценария Россия действительно сможет стать заметным игроком на мировых продовольственных рынках и занимать уверенно сильную позицию на переговорах с ВТО. Но, как и до 1917 года, это положение будет достигнуто за счет ухудшения благосостояния сотен тысяч сегодняшних сельских жителей, да и "контрколлективизация" потребуется.

Но и в этом случае есть проблемы, даже если удастся решить задачу трудоустройства и социального обеспечения освободившихся работников. Вести хозяйство на земле в таких масштабах, как у Клюки (300 тыс. га), в мире пока еще ни у кого не получалось. Для того чтобы сохранить имущество, чтобы уберечь его от воров, чтобы приспособиться к этому месту, чтобы вообще вести нормальное производство нужен человек, который один был бы и хозяином, и работником, и охранником. Если такой человек есть, то получается дешевле и надежнее, чем наем охранной фирмы с пистолетами и колючей проволокой и еще тысячи хитростей, чтобы уберечь все это [3].

Умеренно либеральный сценарий, по существу, воспроизводит американскую модель – контрактное сельское хозяйство. В этом случае основной бизнес ведется крупной компанией в сотрудничестве с мелкими производителями на жестких контрактных условиях (так же, как на "Тайсон Фудс" работают 7,7 тыс. фермеров). Условия контракта включают в себя со стороны компании-менеджера обязательства по обеспечению сортности, породы, кормами, всеми необходимыми технологиями и материалами. Фермер-соисполнитель со своей стороны отвечает за соблюдение технологических режимов, сохранность и качество продукции. В таком проекте будет в полной мере востребован потенциал контроллинга, представленный в настоящей работе.

Однако сегодня такого рода отношения возможны лишь в единичных случаях ввиду того, что культура земледелия, дисциплина и подготовленность почв пока еще недостаточны для осуществления проекта американского или европейского типа. Помимо столь необходимых сегодня инвестиций в физический и технологический капитал сельскохозяйственного предприятия реализация умеренно либерального сценария развития требует также инвестиций – и немалых – в человеческий капитал.

Инвестиции в человеческий капитал сельскохозяйственных предприятий как одно из решений стратегического контроллинга связаны также с проблемами повышения стоимости инвестиций в системы информационного обеспечения его деятельности, контроля и управления. И в то же время рентабельность инвестиций в информационные системы управления обусловлена качеством человеческого капитала.

Остается еще один вариант сценария развития сельскохозяйственного производства в России – консервативный. Но следует признать, что его осуществление маловероятно. Опыт подобных экспериментов уже достаточен для того, чтобы к ним хотя бы на некоторое время появился иммунитет.

Таким образом, в настоящей работе показано, что проблема обеспечения развития сельскохозяйственного предприятия должна решаться с учетом целого комплекса факторов (социально-экономических, политических, экологических, демографических, этнических, технологических, психологических, историко-культурных и т. п.), оказывающих прямое или косвенное влияние на его деятельность. Успех будет зависеть не только от правильно применяемых технологий, но в большей мере от того, насколько сценарии развития предприятия будут адекватны региональной и национальной моделям реформирования аграрного сектора.

### **Список литературы**

1. Федеральный закон "О сельскохозяйственной кооперации" от 8 декабря 1995 г. № 193 ФЗ. – Собрание законодательства Российской Федерации, 1995, № 32, ст. 3302.
2. Федеральный закон "Об акционерных обществах" от 24 ноября 1995 г. № 208 ФЗ. – М. : Омега-Л, 2004. – 80 с.
3. Узун, В. Я. Крупный сельскохозяйственный бизнес в России: тенденции и проблемы развития / В. Я. Узун // бюллетень Аналитического центра агропродовольственной экономики. – 2003. – № 2(16) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.strana-oz.ru/?numid=16&article=768>.