

БАШИРОВА А.А., ГИМБАТОВ Г.М.

## К ВОПРОСУ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ АКВАКУЛЬТУРЫ (РЫБОВОДСТВА) ГОРНОЙ ЗОНЫ РЕСПУБЛИКИ ДАГЕСТАН<sup>1</sup>

**Аннотация.** Одним из важнейших направлений эксплуатации биологических ресурсов является ведение рыбохозяйственной деятельности на водоемах. В настоящее время наблюдается, вследствие воздействия ряда негативных факторов сокращение уловов океанической рыбы и других морепродуктов, рыбные запасы внутренних водоемов находятся в критическом состоянии и поддерживаются в основном за счет искусственного воспроизводства. В этих условиях надежным источником увеличения объемов пищевой рыбопродукции является аквакультура. Для стабильного, устойчивого обеспечения населения региона рыбной продукцией, доступной для населения с различным уровнем доходов, необходима научно обоснованная долгосрочная стратегия развития аквакультуры. Статья посвящена вопросам формирования эффективной структуры управления мелкотоварными рыбоводными хозяйствами горной зоны Дагестана. Определены перспективные направления и даны конкретные предложения по формированию управленческих структур, позволяющих повысить результативность рыбоводных предприятий и ускорить процесс освоения имеющегося огромного незадействованного природно-ресурсного рыбоводного потенциала горной зоны республики.

**Ключевые слова:** управление, малые формы хозяйствования, процессный подход, кластер с замкнутым циклом, кооперация, интеграция, некоммерческие партнерства.

BASHIROVA A.A., GIMBATOV G.M.

## REGARDING THE ISSUE OF MANAGEMENT OF ENTERPRISES OF AQUACULTURE (FISH BREEDING) OF THE MOUNTAINOUS AREA OF THE REPUBLIC OF DAGESTAN

**Abstract.** One of the most important areas of focus of use of biological resources is implementing fishery management in fishery waters. At the present moment, due to a number of negative factors, we notice a reduction of caught ocean fish and other sea products. Fishing reserves of inlying waters are in a critical state and are maintained mostly due to artificial reproduction. In these conditions, aquaculture is a reliable source of increasing the volumes of food grade fishery products. In order to provide for sustainable, stable supply of population of the region with fish products, it is necessary to develop a scientifically substantiated long-term strategy of aquaculture development. This manuscript is devoted to the issues of forming an effective structure of management of small product base fish farms of the mountainous zone of Dagestan. Promising areas of focus have been identified, and specific suggestions have been put forward on how to form management structures allowing to improve the results of fish farm enterprises and speed up the process of development of the existing enormous and unused natural-resource fishery potential of the mountainous zone of the Republic.

**Keywords:** management, small economic entities, a process approach, a cluster with the closed cycle, cooperation, integration, non-commercial partnerships.

Государственное управление сельскохозяйственным товарным рыбоводством на территории Дагестана осуществляется правительством республики и подведомственными ему органами исполнительной власти на основе законодательства и других нормативных правовых актов [3]. Непосредственное управление развитием сельскохозяйственного товарного рыбоводства на уровне муниципальных образований осуществляют органы местного самоуправления.

Предполагается, что в горных и предгорных территориях Дагестана в скором времени начнется массовое развитие сельскохозяйственного товарного рыбоводства, выращивание рыбы ценных пород (форель и осетровая рыба).

На первом этапе массовое развитие получит бассейновое рыбоводство. По данным Минсельхозпрода РД, в настоящее время в горной зоне республики функционируют 6 рыбоводных предприятий (5 — бассейновых и 1 — садковое), а в последующие два-три года ожидается ежегодный ввод в эксплуатацию около 30 мелкотоварных бассейновых форелевых хозяйств (в каждом районе по одному хозяйству в год).

На начальном этапе развития аквакультуры в горной зоне, как показывает практика и реко-

<sup>1</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ, проект № 13-00-00069а, проект № 15-02-00093а

мендуют специалисты, основным производственным звеном, объектом управления становятся микропредприятия различных организационно-правовых форм: ООО, СПК, К (Ф)Х и т. д. (табл.) с количеством работающих 2–5 человек, которые в одиночку не могут вести эффективный диалог с властью. Подтверждением этому служит пример ООО «Рыбный завод им. В.Д. Глушченко» Кизлярского района, которое уже более пяти лет не может решить с госструктурами республики вопрос обеспечения бесперебойной подачи воды для выращивания рыбы в прудах.

Таблиця

**Развитие форм хозяйствования производителей товарной рыбы в горной зоне Дагестана (1990–2014гг.)\***

№	Формы хозяйствования	Годы						
		1990	2000	2010	2011	2012	2013	2014
1.	ООО	–	1	2	2	2	2	2
2.	К(Ф)Х	–	–	–	–	–	2	2
3.	ИП	–	–	–	–	–	–	1
4.	СПК	–	–	–	–	–	–	1
5.	Всего	–	1	2	2	2	4	6

\*Источник: Министерство сельского хозяйства и продовольствия РД.

В связи с тем что рыбоводство — новое для горной зоны Дагестана направление развития экономики села, а также с ожидаемым широким географическим размещением рыбоводных хозяйств, во всех хозяйствах, размещенных в горных и предгорных районах, появится множество проблемных вопросов по организации материально-технического снабжения производства и сбыта товарной продукции.

Предположения и прогнозы реформаторов о том, что частная собственность более эффективна, чем государственная, не оправдались на данном этапе развития экономики республики. После перехода экономики на рыночные условия работы, когда почти все рыбоводные предприятия республики перешли в частные руки, производство продукции товарной аквакультуры (товарного рыбоводства) в Дагестане сократилось более чем в 10 раз. Так, если в 1990 г. было выпущено 3331,7 т, то в 2015 г. получено всего 723,7 т рыбы товарной аквакультуры.

Таким образом, получается, что проблема не в форме собственности, а в системе управления, эффективности руководства объектом управления — т. е. нет собственника эффективного или неэффективного, есть управление эффективное или неэффективное [5].

В настоящее время каждое из шести функционирующих в горной зоне рыбоводных хозяйств самостоятельно покупает за пределами Дагестана посадочный материал для получения товарной продукции, неся при этом огромные затраты на приобретение и доставку их в республику.

При осуществлении индивидуальной доставки сырья, материалов, рыбных кормов и т. д. доля транспортных затрат достаточно высока. При этом согласование действий позволяет снизить стоимость различных услуг, приходящихся на один хозяйствующий субъект. Так, если всем шести горным рыбоводным хозяйствам согласовать свои действия только по доставке посадочного материала (не говоря о совместной покупке, где можно добиться корректировки цены в сторону понижения), то на первых порах затраты каждого предприятия можно уменьшить почти в шесть раз.

Так же сегодня остро стоят вопросы расширения и развития внутреннего рынка, т. е. увеличения потребления рыбной продукции местным населением. Среднегодовое потребление рыбной продукции на душу населения в республике за последние годы значительно ниже рекомендуемой Минздравом РФ нормы и среднестатистических данных по стране (17–18 кг/чел./год), не говоря уже о мировых рыбных державах, таких, как Япония, где фактически на каждого жителя приходится более 60 кг в год.

Коренные жители горной зоны Дагестана — это животноводы и садоводы. Рыба и рыбная продукция у этой части населения республики не входят в состав основных продуктов питания, эта скорее для них деликатесная продукция. Так, в результате выборочного обследования ТОФСГС по Республике Дагестан установило, что в 2011 г. среднедушевое потребление рыбы и рыбопродуктов сельским населением республики при рекомендуемой норме (объеме) 18–22 кг составило всего лишь 1,0 кг [3], а жителями горных сел — еще меньше. В то же время следует отметить, что Постановлением Правительства РФ № 530 от 15 июля 2010 г. рыба и рыбная продукция включена в перечень социально значимых продовольственных товаров первой необходимости.

Для изменения создавшейся ситуации необходимо принять действенные меры не только по ускорению развития аквакультуры (рыбоводства) в сельской местности, но и по популяризации рыбной продукции среди населения. В связи с этим целесообразно проводить пропаганду пищевой ценности и значимости рыбы и рыбной продукции в укреплении здоровья человека через средства массовой информации, ярмарки-выставки и т. д.

Решать такие вопросы силами разрозненных рыбоводных предприятий, особенно малых предприятий, практически невозможно. К тому же сегодня в Дагестане все действующие коммерческие рыбные организации в соответствии с критериями, установленными ФЗ РФ № 209 от 24 июля 2007 г. «О развитии малого и среднего предпринимательства РФ», относятся к малым предприятиям. По такому показателю, как «объем выручки» не дотягивают даже до малых предприятий — находятся в диапазоне микропредприятий.

Как показывает практика, ныне востребовано временем появление на рыбном рынке игров-тяжеловесов, крупных рыбных организаций. Для этого необходимо наращивать собственные мощности, укрупняться, объединяться, как по вертикали, так и по горизонтали. Чем крупнее сегмент рынка, занимаемый товарами предприятия, тем легче влиять на правильность принимаемых госструктурами решений по развитию аквакультуры (рыбоводства) в республике.

Шансы мелких рыбоводных организаций в будущем остаться в легальном бизнесе и функционировать эффективно достаточно малы. Микропредприятия и малые формы хозяйствования (ИП, К(Ф)Х, аквафермы и т. д.) горной зоны должны вписаться в бизнес-процесс (технологический процесс производства и реализации товарной продукции) региона с участками или отделениями в районах. Им целесообразно иметь (создать) общественные организации, ассоциации, некоммерческие партнерства, союзы, советы директоров и устанавливать долгосрочные кооперированные связи по всей технологической цепи «производство – реализация рыбы и рыбной продукции». Необходимо стремиться охватить управлением не только одно звено, а весь цикл «производство – реализация продукции», что будет способствовать улучшению результативности работы каждого отдельного звена единого процесса. При этом появляется возможность открыть дополнительные службы (с привлечением соответствующих специалистов: ихтиопатолог, юрист, сбытовик, снабженец и др.), создание которых не было возможным в рамках отдельной аквафермы, ИП и т. д. Каждому в одиночку наладить материально-техническое обеспечение, сбыт товарной продукции, проводить лечебно-профилактические работы накладно, себестоимость продукции возрастает, а конкурентная способность падает. Другое дело, когда множество мелких товаропроизводителей объединят свои ресурсы и создадут мощную специализированную фирму.

В настоящее время все более очевидным становится тот факт, что успешное развитие аквакультуры в горной зоне, без тесных кооперированных связей с торговыми организациями и перерабатывающими предприятиями становится очень сложной задачей. Рынок является важным фактором — двигателем развития того или иного направления аквакультуры. В настоящее время у действующих форелевых хозяйств часто возникают проблемы с массовой (оптом) реализацией товарной продукции. Вызваны они, большей частью малым объемом товарной продукции и отдаленности от рынка сбыта. В основном продукция расходуется мелкими партиями по заказам местных предприятий общественного питания, что несколько тормозит ускоренный рост объемов производства товарной форели. Нынешние объемы производства не позволяют им обеспечить регулярные поставки в течение всего года в крупные торговые организации и предприятия общепита городов республики, не говоря о поставках рыбы в цен-

тральные регионы страны, где на них имеется огромный спрос.

Формирование кооперированных и интегрированных связей во всех звеньях технологического процесса «производство – реализация» позволит поднять уровень ведения хозяйства на более высокую ступень организации управления, снизит затраты на единицу продукции (сотрудничество в области материально-технического снабжения и сбыта товарной продукции), повысит конкурентоспособность продукции и устойчивость работы предприятия (вследствие высокой взаимной заинтересованности).

Эффективной формой такого союза может стать создание кластеров разных направлений. Так, формирование кластера с замкнутым циклом производства и потребления конечной продукции создает условия для высокоэффективной организации производства рыбной продукции.

Кластер с замкнутым циклом представляет собой систему, состоящую из отдельных структур (предприятия), входящих в нее и взаимосвязанных между собой как звенья единого производственно-технологического процесса производства и сбыта продукции, и каждое звено, последующее в этой цепи, является потребителем продукции предыдущего звена (рис.). При этом все звенья данного процесса структурно и объемно должны соответствовать потребностям последующего звена, что обеспечивается путем разработки комплексного плана развития кластера. Комплексное планирование кластера позволяет объединить и учесть интересы всех участников, делегировав решение отдельных вопросов (задач) заинтересованным предприятиям, задействованным в процесс производства и реализации товарной продукции. Центром координации и регулирования деятельности кластера должен стать Совет директоров, состоящий из первых лиц его участников — хозяйствующих субъектов (в данной статье мы не рассматриваем регламент Совета директоров). Такой подход позволяет уменьшить внешние связи между структурами (предприятиями) кластера, превратив их во внутренние, что способствует снижению затрат на конечную продукцию и создает условия для управления всем производственно-технологическим процессом в тесной взаимосвязи предприятий-участников цикла «производство – сбыт продукции». Основным звеном управления здесь становится не отдельное предприятие, а весь процесс производства и реализации конечной продукции.



*Рис. Структура кластера с замкнутым рыбохозяйственным циклом*

Процессный подход в управлении позволяет четко обозначить на ближайшую перспективу ответы на важнейшие три вопроса производственной деятельности каждого звена (предприятия) и в целом кластера:

- что, когда и в каком количестве нужно произвести;
- какие ресурсы и сколько необходимо задействовать для решения этой задачи;
- с каким финансовым результатом предприятие в состоянии решить эту задачу.

Вхождение в кластер позволит рыбноводным предприятиям повысить устойчивость и прозрачность перспектив развития, сосредоточив свои главные усилия на повышении качества и расширении ассортимента выпускаемой продукции с учетом интересов кластера. Организация управления предприятиями на основе процессного подхода позволит обеспечить синхронную работу всех звеньев технологической цепочки — от водоема (пруд, садок и т. д.) до стола потребителя. Как видно из практики, если одному из звеньев цепочки не комфортно (нет эффекта), то трудности испытывают все звенья.

В горной зоне в связи с развитием туризма возможны варианты вхождения в туристический кластер вновь создаваемых рыбных предприятий. В частности, на наш взгляд прекрасные условия для создания кластера с замкнутым циклом вырисовываются в Хунзахском районе, где планируется строительство туристического центра «Матлас». При его функциониро-

вании в этот кластер может хорошо вписаться предлагаемое к созданию на базе расположенного недалеко от строящегося туристического центра озера форелевое хозяйство «Мочохское». Это даст возможность отдыхающим не только потреблять экологически чистые свежеприготовленные продукты из форели и осетровых рыб, но и заниматься любительским рыболовством, особый интерес может представить ловля рыбы подо льдом (зимний период года).

В советский период создание подобных агропромышленных структур проводилось планомерно сверху вниз, по усмотрению собственника — государства. В нынешних условиях, когда нет единого (одного) хозяина всех структурных звеньев, этот процесс должен идти снизу, т. е. на добровольной основе и инициативе предпринимателей-собственников. Этот путь более сложный, но необходимый для обеспечения устойчивого развития производственных предприятий.

Государственные и муниципальные структуры управления сельскохозяйственным товарным рыболовством, основываясь на опыте дореформенного периода и действующих успешных фирм развитых стран, должны создать условия для ускорения «безболезненного» прохождения этого процесса. Это путь создания эффективной институциональной структуры в горной зоне на базе развития кооперации и интеграции, наиболее рациональной для этой зоны формы организационно-экономических отношений в сфере производства, переработки и реализации продукции аквакультуры. В ее основе лежат интересы производственных структур, ибо создаваться они будут снизу, по их инициативе. Но, несмотря на это, они должны иметь точки соприкосновения с государственными интересами, выполняя свои уставные задачи, им необходимо соблюдать и государственные интересы. Ведущая роль здесь принадлежит уполномоченным государственным и муниципальным структурам, призванным регулировать и направлять деятельность рыболовных предприятий, эффективно используя экономические рычаги для побуждения их деятельности по соблюдению интересов государства и общества.

Одним из основных направлений совершенствования управления (на уровне муниципалитета) рыболовными организациями горной зоны Дагестана должно стать повышение роли районных общественных и муниципальных организаций. В районных муниципальных образованиях целесообразно иметь структурную единицу или подразделение, ответственное за рациональное и эффективное использование местного природно-ресурсного рыболовного потенциала.

Важным представляется и построение вертикальной республиканской структуры общественных организаций. Общественные формирования рыбных организаций, отстаивая интересы бизнес-сообщества, способствуют, помогают государственным структурам принять оптимальные и эффективные решения по развитию отрасли.

Создаваемые рыболовными предприятиями некоммерческие партнерства (ассоциации, союзы и др.) призваны проводить работу по интеграции материальных и финансовых ресурсов участников для решения общих крупных проблем, координировать их деятельность в обеспечении сырьем и материалами, реализации товарной продукции, а также осуществлять действенную защиту интересов на всех уровнях власти. Сотрудничество в рамках формирований должно приносить взаимную выгоду всем партнерам, иначе оно будет обречено на неудачу.

В настоящее время частный бизнес должен быть в постоянном диалоге с государством. Развитие бизнеса на территории в первую очередь зависит от того, созданы ли необходимые условия, чувствует ли бизнес защиту, поддержку со стороны государства. Пока в горной зоне в этом направлении нет достаточных шагов ни со стороны государства, ни со стороны бизнес-сообщества. Налаживание стабильно действующего диалога между ними позволит учесть интересы государства и бизнеса и на этой основе принять оптимально выверенные решения, создать достаточно комфортные условия для ускоренного и устойчивого развития рыбной отрасли в горной зоне.

В республике в настоящее время недостаточно эффективно функционируют площадки для обсуждения стратегических вопросов развития аквакультуры. Можно сказать, что специализированных площадок практически нет. Мало эффективна и работа республиканского Рыбохозяйственного совета, здесь редко принимают конкретные решения по конкретным вопросам, принятые решения не всегда эффективны, не разработан рациональный механизм их реализа-

ции.

Имеющиеся республиканские общественные союзы, ассоциации «Дагрыба» и «Каспрыба» в основном занимаются вопросами рыболовства на дагестанском побережье Каспийского моря и во внутренних водоемах равнинной зоны. В сферу их деятельности не входят вопросы развития аквакультуры в горной зоне республики.

Предлагаемые нами для создания общественные институты изначально специализированы и нацелены на развитие рыбной отрасли в горных районах. Органы управления этих структур выборные и будут действовать на демократических принципах управления. Они должны способствовать совершенствованию методов управления, основанных на партнерстве бизнес-сообщества и государства, увязке интересов государства с интересами каждого отдельного предприятия. При этом предполагается, что широкое распространение получают программно-целевые методы управления, в основу которых лягут совместные постановления общественных и государственных исполнительных структур, направленных на устойчивое развитие аквакультуры.

Проведение комплекса предлагаемых нами мер даст возможность формировать управленческие структуры, позволяющие повысить эффективность работы рыбоводных предприятий и ускорить процесс рационального освоения имеющегося огромного природно-ресурсного потенциала горной зоны Дагестана.

#### Литература

1. Абдулаева, З. З. Организационно-экономический механизм обеспечения экономической безопасности региона (на примере Республики Дагестан) // Национальные интересы : приоритеты и безопасность. 2011. № 34. С. 42–50.
2. Абдулаева, З. З. Разработка оптимальной системы экономических показателей безопасности в регионе // Региональные проблемы преобразования экономики. 2010. № 4. С. 348–356.
3. Ввоз, вывоз товаров и продукции производственно-технического назначения по Республике Дагестан : стат. бюллетень. 2012.
4. Гимбатов, Г. М. Концепция устойчивого развития аквакультуры (рыбоводства) в горных территориях Республики Дагестан. — Махачкала : RIZO-PRESS, 2015.
5. Закон Республики Дагестан от 17 июня 2014 г. № 49 о государственной политике Республики Дагестан в области сельскохозяйственного товарного рыбоводства.
6. Магомедова, Н. А. Обоснование территориального размещения инновационных проектов возобновляемой энергетики на сельских территориях Республики Дагестан // Региональные проблемы преобразования экономики. 2013. № 4 (38). С. 184–191.
7. Магомедова, Н. А., Балаянц, В. А. Экономические исследования в области использования нетрадиционных возобновляемых источников энергии // Вопросы структуризации экономики. 2003. № 1. С. 68–73.
8. Нагдиева, М. Г. Проблемы социально-экономического развития регионов в современных условиях // Вопросы структуризации экономики. 2014. № 1. С. 207–211.
9. Темирханова, З. З., Эминова, Э. М. Условия развития интеграционных процессов в системе АПК Республики Дагестан // Апробация. 2015. № 2 (29). С. 41–42.
10. Гимбатов, Ш. М. Проблемы социально-экономического развития республик Северного Кавказа // Вопросы структуризации экономики. 2012. № 3. С. 114–117.

#### References:

1. Abdullaeva, Z. Z. The organizational and economic mechanism of providing economic security of the region (on the example of the Republic of Dagestan) // National interests: priorities and safety. 2011. No. 34. P. 42–50.
2. Abdullaeva, Z. Z. Development of optimum system of economic indicators of safety in the region // Regional problems of transformation of economy. 2010. No. 4. P. 348–356.
3. Import, export of goods and industrial goods on the Republic of Dagestan : the Stat. bulletin, 2012.
4. Gimbatov, G. M. The concept of a sustainable development of an aquaculture (fish breeding) in mountain territories of the Republic of Dagestan. — Makhachkala : RIZO-PRESS, 2015.
5. The law of the Republic of Dagestan of June 17, 2014 No. 49 about a state policy of the Republic of Dagestan in the field of agricultural commodity fish breeding.
6. Magomedova, N. A. Justification of territorial placement of innovative projects of renewable power in rural territories of the Republic of Dagestan // Regional problems of transformation of economy. 2013. No. 4 (38). P. 184–191.
7. Magomedova, N. A., Balayants, V. A. Economic researches in the field of use of nonconventional renewables // Questions of structurization of economy. 2003. No. 1. P. 68–73.
8. Nagdiyeva, M. G. Problems of social and economic development of regions in modern conditions // Questions of structurization of economy. 2014. No. 1. P. 207–211.
9. Temirkhanova, Z. Z., Eminova E. M. Conditions of development of integration processes in the agrarian and industrial complex system of the Republic of Dagestan // Approbation. 2015. No. 2 (29). P. 41–42.
10. Gimbatov, Sh. M. Problems of social and economic development of the republics of the North Caucasus // Questions of structurization of economy. 2012. No. 3. P. 114–117.