

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КАБАРДИНО-БАЛКАРСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ им. В.М. КОКОВА»

*На правах рукописи*

04201155446

**КУМЫКОВА АНЖЕЛИКА ХУСЕЙНОВНА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ  
АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РЕГИОНА**

**(На материалах Кабардино-Балкарской Республики)**

Специальность 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством:  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексными – АПК и сельское хозяйство)

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:

доктор экономических наук,  
профессор  
Балкизов Михаил Хазешевич

Нальчик – 2010

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИМИ СУБЪЕКТАМИ АПК В УСЛОВИЯХ РЫНКА .....	14
1.1. Развитие концепции стратегического управления в трансформационный период .....	14
1.2. Стратегия и рыночно ориентированные структуры хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса ....	34
1.3. Внешняя среда и особенности стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК в условиях рынка	45
Глава 2. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РЕГИОНА (НА МАТЕРИАЛАХ КАБАРДИНО-БАЛКАРСКОЙ РЕСПУБЛИКИ) .....	61
2.1. Анализ состояния агропромышленного комплекса Кабардино-Балкарской Республики .....	61
2.2. Анализ управления хозяйствующими субъектами АПК в производственной системе региона .....	102
2.3. Методика оценки и анализ рыночного потенциала хозяйствующих субъектов АПК региона .....	130
Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СТРУКТУР АПК НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЫНОЧНОГО ПОТЕНЦИАЛА .....	166
3.1. Направления разработки концепции стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК региона	166
3.2. Методика управления рыночным потенциалом хозяйствующих субъектов АПК .....	178
3.3. Стратегические направления развития регионального АПК .....	189
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	206
БИБЛИОГРАФИЯ .....	209
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	224

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Развитие аграрного сектора экономики в условиях интенсивной конкуренции и глобализации рынков обуславливает возрастание роли стратегического управления хозяйствующими субъектами в агропромышленном комплексе страны. Стремительный переход России к рыночным отношениям привел к разрушению существовавшей системы управления. В результате непродуманных реформ всю национальную экономику и сельское хозяйство в частности, охватил системный экономический кризис, в ходе которого были разрушены ключевые народнохозяйственные пропорции: воспроизводственные, общеэкономические, отраслевые, территориальные, внутрипроизводственные и т.д. Более того, экономическое состояние сельскохозяйственного производства страны за период становления рыночных отношений устойчиво ухудшалось и сейчас по многим показателям отброшено на несколько десятилетий назад. Применяющиеся сегодня точечные методы регулирования АПК не полностью отражают современную специфику российских условий, не являются научно-обоснованными, и главное, по-прежнему не учитывают реальные интересы производителей, что приводит к деградации аграрного сектора, и создает угрозу продовольственной безопасности и распылению финансовых ресурсов.

Появляющаяся при переходе к рынку у хозяйствующих субъектов отрасли свобода в выборе целей и средств их достижения порождает экономическую среду, в которой субъекты АПК пытаются адаптироваться. Процесс их функционирования подвергается воздействию различных факторов внешней среды, приводящих к нарушению хода сельскохозяйственного воспроизводства. Неумение использовать в современных экономических условиях научные методы управления сельскохозяйственным производством на всех уровнях породило неспособность вырабатывать правильное направление развития сельского хозяйства, обосновывать рациональную производственную структуру на долгосрочную перспективу, максимально адаптированную к ре-

альным условиям и обеспечивающую высокую экономическую эффективность. В этих условиях возрастает ответственность за выбор наилучшего направления достижения цели с учетом конкретной экономической ситуации, как на самом хозяйствующем субъекте, так и в окружающей его внешней среде. Стабильный экономический рост сельскохозяйственного производства в рыночной среде возможен только при совокупном учете всех аспектов в процессе формирования стратегии управления хозяйствующими субъектами АПК.

Несмотря на то, что хозяйствующие субъекты АПК в своей деятельности применяют некоторые элементы стратегического управления, говорить о последовательном использовании концепции стратегического управления по нашему мнению, рано. Разработка единого стратегического плана развития АПК в пределах федеральных округов будет способствовать развитию межрегиональных связей и оздоровлению экономики агропромышленных регионов, не имеющих достаточно собственного потенциала для выхода из кризисной ситуации.

Таким образом, возникает острая необходимость в комплексном решении проблем в разработки, обоснования и совершенствования стратегии развития как агропромышленного комплекса в целом, так и его конкретных хозяйствующих субъектов в частности, обеспечивающей стабильное и эффективное развитие в долгосрочном периоде каждому субъекту комплекса, совершенствование теоретической и практической стороны данной проблемы, уточнения понятийного аппарата, а также разработки основных направлений развития стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК, что и обуславливает актуальность темы исследования.

**Степень разработанности проблемы.** Несмотря на достаточно широкий круг исследований, значительное количество научной и публицистической литературы, фундаментальных и прикладных исследований, отражающих специфику функционирования АПК в условиях новой парадигмы развития в формирующихся регионах в рамках (ФО), далеко не достаточно.



Общие проблемы стратегического планирования и управления рассмотрены в трудах зарубежных ученых: И. Ансоффа, Р. Анкоффа, У. Кинга, Д. Клиланда, М. Мескона, А. Галвайлера, Н. Томаса, М. Портера, Х. Виссемы, Г. Минцберга, П. Лоранжа, А. Чандлера, К. Эндрюса С. Робинсона и др. Из отечественных ученых вклад в формирование методологической и концептуальной основы стратегического планирования внесли: Н. Вознесенский, А. Гапоненко, А. Гатаулин, И. Загайтов, В. Ивантер, Н. Кондратьев, В. Кушлин, М. Лезина, В. Леонтьев, А. Петров, Ю. Пошкус, П. Половинкин, С. Семенов, Э. Уткин, Ю. Швырков, В. Чичканов, Ю. Яковец и др.

Основные теоретические и методологические положения, связанные с раскрытием сущности и содержания стратегического управления АПК на региональном уровне, изложены в работах Р. Адукова, П. Андреева, Б. Басаева, Г. Батова, Г. Баклаженко, В. Баутина, Ю. Бузилова, П. Гасиева, А. Гатаулина, А. Дикинова, И. Куянцева, В. Оглоблина, Г. Прокопьева, А. Серкова, В. Тихонова, З. Иванова, В. Лазовского, И. Ушачева, А. Фиापшева, А. Югая и других ученых.

Проблемам организационного устройства и экономических условий деятельности различных форм хозяйствования в АПК при переходе к рыночным отношениям посвящены работы М. Балкизова, В. Боева, И. Буздalова, В. Гарькавого, Л. Гукежевой, В. Добрынина, А. Емельянова, А. Зельднера, Г. Зинченко, А. Костяева, В. Кузнецова, И. Мацкуляка, В. Милосердова, В. Назаренко, П. Половинкина А. Петрикова, А. Серкова, И. Сулова, В. Руднева, Е. Румянцевой, И. Ушачева, В. Фролова, И. Хицкова, И. Чернявского, А. Шутькова, А. Ярлыкапова и др.

**Цели и задачи исследования.** Целью настоящего диссертационного исследования является раскрытие сущности, особенностей и тенденций формирования стратегического управления деятельностью хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса на основе оценки рыночного потенциала, выявление факторов и условий, определяющих систему его развития и разра-

ботка на этой платформе рекомендаций по стратегии развития структурных единиц агросферы в условиях трансформационной экономики.

Для реализации поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- исследовать эволюцию теории и практики стратегического управления, его экономическую сущность и содержание, а также особенности в аграрной сфере;

- проанализировать основные подходы к определению стратегических альтернатив, на основе чего определить специфику стратегического развития региональных АПК;

- исследовать сущность категории «потенциал хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса» и дополнить методику определения его величины, на основе чего выполнить стратегический анализ потенциала развития АПК региона и оценить его результаты;

- провести анализ экономического и финансового состояния хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса региона и обосновать основные направления стратегического развития субъектов аграрной сферы на мезоуровне;

- разработать методические подходы и практические рекомендации по совершенствованию стратегического управления хозяйствующими субъектами агропромышленного комплекса в условиях рынка;

- предложить перспективную структурно-функциональную модель системы взаимодействия хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса;

- обосновать подходы к реализации концепции стратегического управления и обосновать основные направления развития агропромышленного комплекса региона.

**Объектом исследования** является система управления хозяйственной деятельностью структурных единиц агропромышленного комплекса региона.

**Предметом исследования** выступают социально-экономические и организационно-экономические отношения субъектов хозяйствования АПК в процессе формирования его стратегических приоритетов на уровне федерального округа.

**Соответствие темы диссертации требованиям Паспорта специальностей ВАК** (по экономическим дисциплинам). Диссертационное исследование выполнено в соответствии с п.п. 15.33. «Государственная поддержка и регулирование агропромышленного производства, предприятий и отраслей сельского хозяйства», 15.34. «Обоснование прогнозных сценариев развития агропромышленного комплекса, предприятий и отраслей сельского хозяйства», 15.40. «Реформирование сельского хозяйства; эффективность функционирования предприятий различных организационно-правовых форм», 15.42. «Стратегическое управление агропромышленными комплексами, предприятиями и отраслями сельского хозяйства», 15.51. «Концепция и методика управления агропромышленными предприятиями; индикативное планирование» – специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – АПК и сельское хозяйство» Паспорта специальностей ВАК (Экономические науки).

**Теоретической и методологической основой диссертационного исследования** явились труды современных ученых-экономистов, научные работы, посвященные вопросам формирования и развития агропромышленного рынка, разработки коллективов ведущих научно-исследовательских институтов по проблемам регионального хозяйства. В диссертации использованы законодательные и нормативно-правовые акты и документы федеральных и региональных органов власти по вопросам регулирования и развития хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса.

При выполнении диссертационной работы исследованы концепции и программы развития агропромышленного комплекса на разных этапах последнего десятилетия и по вопросам государственной поддержки аграрной

сферы. Изучены и обобщены документы республиканских, муниципальных фондов поддержки хозяйствующих структур регионального агропромышленного комплекса.

В основе диссертационной работы лежат общенаучные методы диалектического познания действительности, сравнительного и логического анализа, функционального и системного подходов, а также статистические и экономико-математические методы, методы графического анализа информации. В качестве методологического инструментария использовались методы теоретического и эмпирического исследования, методологические приемы и подходы, применяемые в анализе деятельности отраслей аграрной сферы, а также их модификации, позволяющие учитывать специфику экономической ситуации региона. Процесс исследования осуществлялся при помощи средств компьютерной техники и современного программного обеспечения.

**Информационно-эмпирическую базу исследования** составили материалы Министерства экономического развития и торговли, Министерства сельского хозяйства и продовольствия КБР, официальные данные Федеральной службы государственной статистики РФ и ее территориального органа по Кабардино-Балкарской Республике, Правительства КБР, научные публикации, данные отраслевых изданий и аналитических обзоров, концептуальные материалы Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельхозпродукции, сырья и продовольствия в 2009 году, Концепция социально-экономического развития Кабардино-Балкарской Республики на 2008-2011 гг., Стратегии развития России до 2030 года.

Эмпирической базой исследования послужили действующее законодательство РФ и КБР, документы Министерства экономического развития и торговли, Министерства сельского хозяйства и продовольствия КБР, законодательные и нормативные акты Парламента и Правительства Кабардино-Балкарской Республики, сведения полученные автором в результате личных опросов руководителей, специалистов органов управления хозяйствующими

структурами агропромышленной отрасли, как приоритетного сектора экономики региона, а также собственные расчеты автора.

**Нормативно-правовую базу настоящей работы** составили Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, Федеральные законы, указы и нормативные акты Президента и Правительства РФ, региональные законодательные акты администрации Кабардино-Балкарской Республики об активизации поддержки хозяйствующих систем агропромышленного комплекса.

**Методология и методы исследования.** Теоретической и методологической основой исследования послужили диалектический метод познания экономических категорий, явлений и процессов, общетеоретические и методологические положения, разработанные в трудах отечественных и зарубежных ученых по изучаемой проблеме и разработки научно-исследовательских организаций.

В работе использовались методы обобщения отечественного опыта на основе сравнительного анализа, а также методы научной абстракции, синтеза, монографический, экспертный, экономико-математический и другие.

**Научная новизна исследования** состоит в определении перспективных направлений по формированию и совершенствованию стратегического управления развитием хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса региона.

На защиту выносятся полученные автором наиболее существенные результаты диссертации, обладающие научной новизной:

- выявлены и уточнены особенности стратегического управления хозяйствующими субъектами агропромышленного комплекса в условиях рынка, отражающие современный уровень накопленных теоретических воззрений на инструментарий реагирования и оперативного прогнозирования деятельности хозяйствующих структур АПК;

- аргументированы методические подходы к определению категории рыночного потенциала как инструмента стратегического анализа в системе управления АПК;

- разработана и апробирована методика количественного определения величины рыночного потенциала, как на уровне хозяйствующего субъекта, так и на уровне АПК региона, позволившая повысить эффективность организации деятельности хозяйствующих единиц аграрной сферы в условиях рынка;

- установлена зависимость уровня рыночного потенциала и результатов финансово-сбытовой деятельности хозяйствующих структурных единиц аграрной сферы и предложен алгоритм стратегического управления деятельностью хозяйствующих субъектов АПК на основе развития их рыночного потенциала;

- обоснованы подходы к разработке концепции совершенствования стратегического управления и развития хозяйствующих субъектов АПК, на основе использования их рыночного потенциала и предложены концептуальные направления Программы развития АПК региона.

**Практическая и теоретическая значимость результатов диссертационного исследования** заключается в том, что полученные теоретические и методические разработки, выводы и практические рекомендации по раскрытию основ, особенностей и тенденций развития стратегического управления хозяйствующими субъектами агропромышленного комплекса региона могут быть использованы хозяйствующими структурами отрасли, Министерством сельского хозяйства и продовольствия Кабардино-Балкарской Республики, администрациями районов и управлениями региональным агропромышленным комплексом для обеспечения научной и методической основы цивилизованного ведения хозяйств, работающих в условиях растущей конкуренции на аграрном рынке.

Практическая значимость исследования заключается в разработке и использовании концепции стратегического управления в развитии хозяйствующих субъектов АПК. Предлагаемая методика оценки уровня рыночного потенциала структурных единиц агросферы является эффективным инструментом стратегического анализа и может использоваться в процессе разра-

ботки и реализации стратегии устойчивого развития хозяйствующего субъекта в условиях рынка. Использование рекомендаций, изложенных в диссертации, позволит наиболее полно реализовать потенциал хозяйствующих структур АПК, интенсивно развивать рынок продовольствия в административной территориальной единице.

Значительные части разделов и предложений диссертационного исследования доведены до стадии, обеспечивающей возможность их непосредственного использования при разработке региональных программ поддержки и развития хозяйствующих структурных единиц исследуемой отрасли Кабардино-Балкарской Республики. Некоторые результаты диссертационного исследования использованы в учебном процессе при изучении дисциплин «Основы предпринимательства», «Региональная экономика», «Маркетинговые исследования» «Управление в АПК», специального курса «Стратегическое управление и маркетинг в АПК», а также для повышения квалификации работников АПК.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения, теоретические обобщения, практические выводы и рекомендации, сформулированные в диссертационном исследовании, обсуждались и получили одобрение на научных конференциях, теоретических и практических семинарах сотрудников, преподавателей и аспирантов ФГОУ ВПО «Кабардино-Балкарская государственная сельскохозяйственная академия им. В.М. Кокова», молодых ученых при Учреждении РАН Институте информатики и проблем регионального управления Кабардино-Балкарского научного центра РАН, на конференциях научных сотрудников, преподавателей вузов, молодых ученых международного, всероссийского, республиканского уровней (г.Ростов-на-Дону, г.Краснодар, г.Владикавказ, г.Нальчик). Практическая апробация основных разработок исследования проводилась в 39 сельскохозяйственных, перерабатывающих и обслуживающих хозяйствующих субъектах Кабардино-Балкарской Республики, в ряде которых практические рекомендации по использованию методики оценки и управления рыночным потенциалом в системе стратегического планирования

приняты к внедрению. Материалы диссертационного исследования использовались в средних специальных учебных заведениях Министерства сельского хозяйства РФ при подготовке и повышении квалификации специалистов АПК.

**Публикации.** По результатам исследования автором опубликовано 13 научных работ общим объемом 8,9 п.л., в том числе в журналах, рекомендуемых ВАК – 0,6 п.л.

**Объем и структура диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, библиографического списка, приложений.

**Во введении** обосновывается актуальность темы исследования, дается характеристика изученности проблемы, излагаются цель и задачи, научная новизна и практическая значимость работы.

**В первой главе «Теоретико-методические аспекты стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК в условиях рынка»** рассмотрено развитие концепции стратегического управления в трансформационный период, изучена стратегия и рыночно ориентированные структуры хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса, а так же проанализирована внешняя среда и особенности стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК в условиях рынка.

**Во второй главе «Ситуационный анализ агропромышленного комплекса региона (на материалах Кабардино-Балкарской Республики)»** проведен анализ состояния агропромышленного комплекса Кабардино-Балкарской Республики, исследованы особенности управления хозяйствующими субъектами АПК в производственной системе региона, а также разработана методика оценки и анализа рыночного потенциала хозяйствующих субъектов АПК региона.

**В третьей главе «Совершенствование стратегического управления развитием хозяйствующих структур АПК на основе использования рыночного потенциала»** представлены направления разработки концепции стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК региона,



предложена методика управления рыночным потенциалом хозяйствующих субъектов АПК, а также разработаны стратегические направления развития регионального АПК.

**В заключении** диссертации обобщены результаты исследования, сформулированы выводы и предложения, направленные на совершенствование стратегического планирования развитием хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса в условиях трансформационной экономики.

# **Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИМИ СУБЪЕКТАМИ АПК В УСЛОВИЯХ РЫНКА**

## **1.1. Развитие концепции стратегического управления в трансформационный период**

Значительные изменения общественных отношений, произошедшие на рубеже 80-х и 90-х годов XX века в России, обусловили новый характер экономической системы, основополагающим признаком которой стало закрепление рынка как универсальной среды и формы человеческой деятельности. В результате кардинальных экономических и социально-правовых преобразований сформировались новые условия хозяйственной жизни, требующие от ее участников высокой деловой активности, коммерческой инициативы.

С ростом конкуренции и либерализации внешнеэкономических связей возрастает роль стратегического управления в деятельности хозяйствующих субъектов, использующих в качестве основной прерогативы принципы и функции маркетинга. Развитию данной тенденции способствует также увеличение хозяйственной самостоятельности субъектов в данных условиях, требующей от них разработки собственных стратегий развития, определения рыночных возможностей и конкурентных преимуществ, учета стратегических опасностей и угроз.

Особое значение, по нашему мнению, имеет применение системы рыночно-ориентированного стратегического управления в тех отраслях, где фактор влияния внешней среды значителен, и влияние непредсказуемых изменений требует соответствующего пересмотра или корректировки перспективных стратегических планов и соответствующей реакции. В полной мере это утверждение можно отнести к сельскохозяйственному производству и агропромышленному комплексу в целом.

Развитие подходов к становлению системы стратегического управления определяется необходимостью учета изменений в условиях ведения бизнеса.

Основным моментом при этом является перенос центра внимания высшего руководства с оперативных производственных проблем на окружение для своевременного реагирования на изменения среды и принятия соответствующих стратегических решений.

Подходы к определению понятия стратегического управления показывают их изменение в соответствии с развитием самого понятия, при этом авторами в определении содержания стратегического управления делается акцент на различные аспекты. Так, Пирс Ж.М. и Робинсон Р.В. определяют стратегическое управление как «набор решений и действий по формулированию стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации» [192]. З.П. Румянцева и Н.А. Саломатин также считают, что «стратегическое управление представляет процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии» [160]. Однако данные определения в большей степени характеризуют технологию стратегического управления, не вполне раскрывая сущность. Шендель Д. и Хатен К. рассматривают стратегическое управление как «процесс определения и установления связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов» [195]. Хиггинс Ж.М. также обращает внимание на взаимодействие организации с окружением, при этом основной целью обозначается осуществление миссии организации [185].

Более полное определение дает И. Ансофф, полагая, что «деятельность по стратегическому управлению связана с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внеш-

ним требованиям» [19]. Данную точку зрения поддерживают Томпсон А. и Стрикленд А.Дж. [155]. Важным условием успешного стратегического управления организацией в современной экономической и социальной среде является, по мнению О. Виханского, «приоритет человеческого потенциала, ориентирующего производственную деятельность на запросы потребителей и осуществляющего гибкое регулирование, позволяющее организации добиваться конкурентных преимуществ и достигать своей цели в долгосрочной перспективе» [38].

Таким образом, в современном понимании стратегическое управление рассматривается:

- как динамическая совокупность взаимосвязанных управленческих решений в области: стратегического анализа, стратегического планирования (выбора) и реализации принятой стратегии;
- как процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с ее окружением и создание конкурентных преимуществ организации;
- область научных знаний, изучающая приемы и инструменты, методологию принятия стратегических решений и способы практической реализации этих знаний [37].

В целом соглашаясь с мнением предыдущих авторов, важно подчеркнуть, что стратегическое управление на современном этапе следует рассматривать как область деятельности, ориентированной на рынок и использующей для разработки стратегических планов и решений соответствующие рыночные инструменты.

В этой связи считаем необходимым рассмотреть эволюцию развития стратегического управления и эволюцию маркетинга, как деятельности, обеспечивающей взаимосвязь организации с внешней средой.

Эволюция систем управления организацией, по данным И. Ансоффа, отражает реакцию на растущий уровень нестабильности и все меньшую предсказуемость будущего и представляет собой следующие этапы:

1. Управление на основе контроля за исполнением, при котором реакция организации на изменения событий появляется после их совершения (бюджетирование).

2. Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее можно предсказать путем экстраполяции тенденций прошлого (долгосрочное планирование). Чаще всего представляет собой оптимистичный прогноз развития событий.

3. Управление на основе предвидения изменений. При ускорившемся темпе изменений все же представляется возможным предвидеть шансы и опасности внешнего окружения и учесть их при разработке стратегического плана (стратегическое планирование).

4. Управление на основе гибких экстренных решений, когда многие важные задачи возникают так быстро, что их невозможно предусмотреть (стратегическое управление).

Следует отметить, что стратегическое управление в отличие от стратегического планирования является действенно ориентированной системой, которая включает в рассмотрение процесс реализации стратегии, а также оценку и контроль. Стратегическое управление определяется как комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование организации на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой корректировку общего направления развития.

Сравнительные характеристики систем управления, составленные на основе анализа подходов авторов [13], [19], [64], [108], [160] представлены в таблице 1.

Таким образом, стратегическое управление как современный этап развития системы управления включает элементы всех предшествующих систем, т.е. предполагает использование контроля за исполнением, экстраполяции для оценки относительно стабильных факторов, применения стратегического планирования, а также инструментов и технологии изучения рынка,

Таблица 1 – Эволюционные подходы к развитию систем управления

Параметры сравнения	Этапы развития систем			
	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегическое управление
	I	II	III	IV
Условия применения	Прошлое повторяется	Тенденции изменений сохраняются	Возникновение новых тенденций при их предсказуемости	Частичная предсказуемость
Реакция фирмы на изменения среды	Опережает развитие событий	Сравнима с развитием событий		Отстают от изменений в среде
Процесс управления	Циклический			В режиме реального времени
Основа управления	Контроль отклонений	Прогнозирование роста на основе экстраполяции	Изменение стратегических основ и возможностей	Учет развития рынка и внешней среды, развитие конкурентных преимуществ
Акцент в управлении	Стабильность	Прогнозирование	Исследование, прогнозирование	Творчество, исследование, прогнозирование
Приоритеты в управлении	Производство		Сбыт	Рынок, потребители
Период	с 1900 г.	с 1950-х г.г.	с 1970-х г.г.	с 1990-х г.г.

*\*Таблица составлена по данным исследования автора*

позволяющие применять стратегические решения для управления в реальном масштабе времени. В связи с этим современные авторы рассматривают взаимосвязь и взаимопроникновение стратегического управления и маркетинга [113], [193] и называют стратегическое управление рыночным стратегическим управлением (strategic market management) [108], рыночно-ориентированным менеджментом (market – driven management) [95], или стратегически ориентированным маркетингом [160].

Порядок взаимодействия организации с субъектами рынка и внешней средой определены в теории и практике маркетинга, для которого, как показывает проведенный анализ, характерна такая же направленность эволюционного развития (табл. 2).

Таблица 2 – Этапы развития концепции маркетингового управления

Концепция, автор, период	Содержание
1	2
<b>1. Концепции формирования маркетингового инструментария</b>	
Концепции понятийного маркетинга С. Маккормик, сер. XIX в. Дж. Маккарти	Понятие «маркетинг» Модель маркетинга, включающая 4 составляющих: товар, цена, место (каналы), продвижение – «4р»
<b>2. Концепции управления объектом</b>	
Концепция совершенствования производства Ф. Котлер 30-50-е г.г. XX века	Основана на утверждении о том, что потребитель отдает предпочтение доступным и недорогим товарам. Управление маркетингом направлено на снижение себестоимости и массовом распределении
Концепция совершенствования товара Ф. Котлер 50-е г.г. XX века	Основана на утверждении о том, что потребители отдадут предпочтение продуктам с лучшим качеством, с лучшими эксплуатационными свойствами и характеристиками. Управление направлено на совершенствование качества
Концепция интенсификации коммерческих усилий Ф. Котлер 50-е г.г. XX века	Необходимость ведения агрессивной политики продаж и интенсивного продвижения товаров на рынок. Управление маркетингом направлено на активизацию различных методов продвижения и системы сбыта
<b>3. Концепции маркетинга</b>	
Концепция маркетинга П. Друкер, Ф. Котлер, Г. Армстронг 60-е г.г. XX века	Философия бизнеса, предполагающая, что залог достижения целей организации - в определении нужд и потребностей целевых рынков и удовлетворение потребителей более эффективными способами, чем у конкурентов. Концепция основана на следующих составляющих: целевом рынке, потребностях потребителей, интегрированном маркетинге, рентабельности. Концепция предполагает внешне-внутреннюю перспективу. Внешний маркетинг – маркетинг, направленный на людей, не работающих в компании; внутренний – работа с персоналом организации, требующая согласования между всеми отделами. Только такой подход приведет к получению прибыли за счет удовлетворения запросов потребителей более эффективными способами, чем конкуренты
Концепция социально-этичного маркетинга Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг 60-70е г.г. XX века	Концепция провозглашает главной задачей – использование основных положений концепции маркетинга при сохранении или повышении благосостояния как потребителей, так и общества в целом
<b>4. Концепции маркетингового управления</b>	
Концепция стратегического маркетинга Ж.-Ж. Ламбен	Основана на разграничении понятий стратегического и операционного маркетинга. Стратегический маркетинг предполагает постоянный и систематический анализ потребностей рынка, выводящий на разработку эффективных товаров, предназначенных для конкретных групп покупателей и обладающих устойчивыми конкурентными преимуществами.

1	2
И. Ансофф 80-е г. XX века	Включает анализ потребностей, макро- и микросреды, анализ конкурентоспособности, товарного портфеля, рынков сбыта и выбор на этой основе стратегии развития. Операционный маркетинг – это инструмент реализации выбранной стратегии, подразумевает планирование маркетинга, включая разработку всего комплекса маркетинга
Концепция конкурентной рациональности П. Диксон 80-е г. XX века	Основной целью корпорации является получение прибыли для фирмы, ее сотрудников и акционеров посредством производства удовлетворяющих запросы потребителей товаров. Конкурентоспособность выступает как основная движущая сила концепции маркетинга. Процесс принятия маркетинговых решений на насыщенном конкурентами рынке называется конкурентной рациональностью, т.е. фирма стремится быть последовательной
Концепция маркетингового управления Ф. Котлер, Р. Дойль 80-е г. XX века	Маркетинговое управление – наука и искусство выбора целевых рынков, сохранения и привлечения новых потребителей посредством создания, поставки и осуществления коммуникаций по поводу значимых для них ценностей. Маркетинговое управление имеет место тогда, когда хотя бы одна из сторон потенциального обмена разрабатывает и использует средства достижения желаемого отклика контрагентов

*\*Таблица составлена автором на основе систематики Л.Г. Мельниченко*

Возникнув в начале XX века как инструмент управления сбытом, маркетинг прошел несколько стадий развития и из отдельного функционального подразделения, в задачи которого входила лишь организация сбыта уже произведенного товара, развился до его понимания как философии управления, находящейся в компетенции высшего руководства (рис. 1). В настоящий момент отечественные и зарубежные ученые-экономисты определяют маркетинг как науку [106], [182], прикладную экономическую дисциплину [26], [55], [81], [107], процесс или деятельность [86], [51], [44]. Мы разделяем точку зрения авторов, понимающих под маркетингом систему управления [45], [91], вместе с тем считаем маркетинг не только «производственно-сбытовой деятельностью организации, направленной на достижение конечных результатов посредством учета и активного влияния на рыночные условия, но и целенаправленно разработанной концепцией бизнеса и философией управления



организацией, позволяющей достичь поставленных целей в долгосрочной перспективе в условиях рынка.

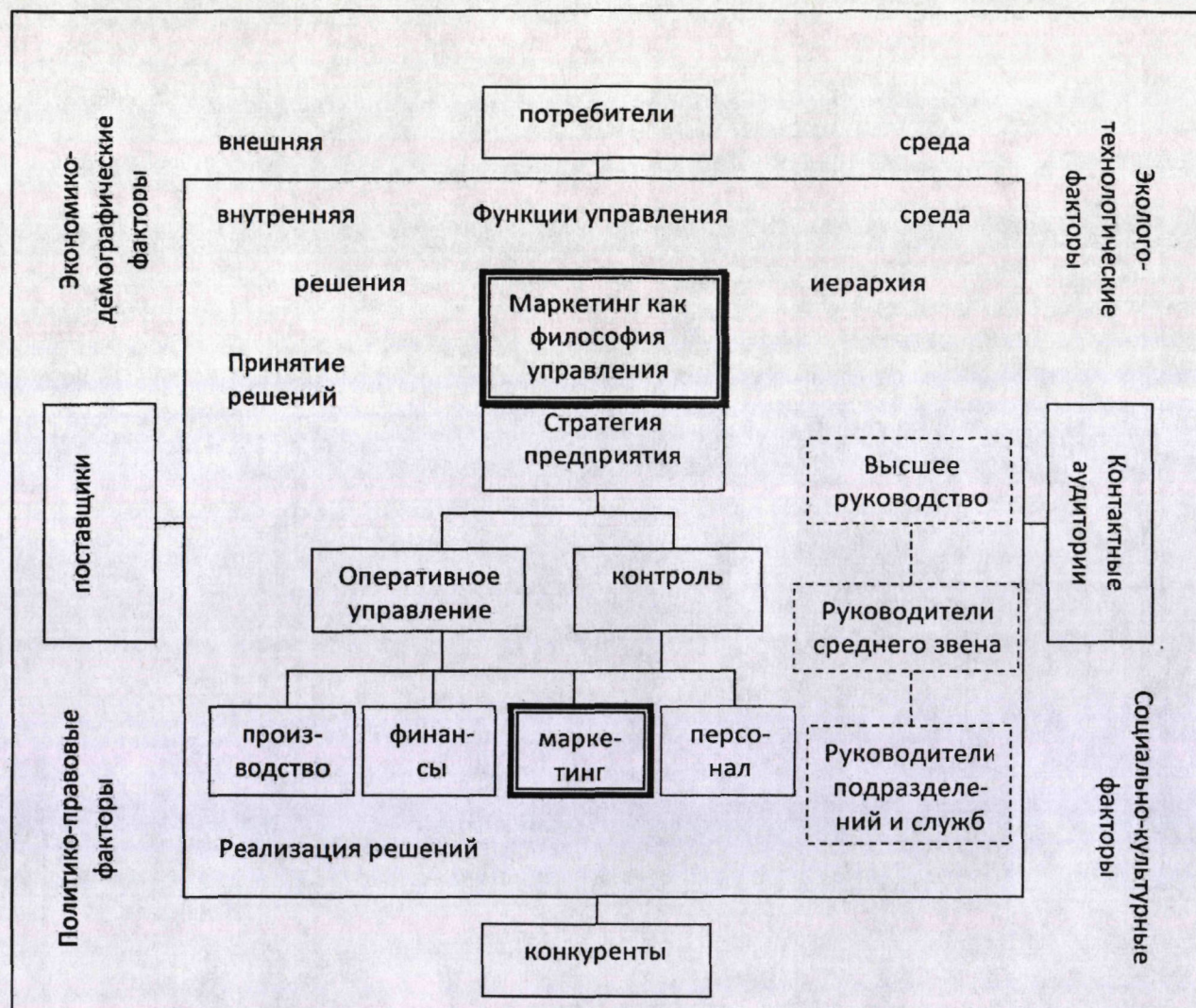


Рисунок 1. Маркетинг как философия и функция управления

*\*Рисунок составлен по данным авторского исследования*

Эволюционное развитие концепций маркетинга и стратегического управления показывает, что в качестве основных инструментов стратегического анализа и планирования в условиях рыночных отношений активно применяются инструменты маркетинга, такие как: ситуационный анализ, комплексный анализ внешней среды, анализ потребительского поведения, конкурентов и другие. По мнению известного американского специалиста в



области маркетинга Дж. Траута наибольшее значение в процессе стратегического планирования следует уделять конкурентному анализу и позиционированию с тем, чтобы разработать «преимущественную позицию по отношению к конкурентам, являющуюся основной идеей разработки стратегии организации» [156].

В современной теории и практике имеет место и другой подход, в основе которого лежит не «борьба с конкурентом и стремление ухудшить его позиции, а борьба за потребителя и улучшение тем самым своих позиций». Данная точка зрения, высказанная японским профессором М. Симагути в развитие идей Ф. Котлера состоит в том, что «сегодня отобрать долю конкурентов на рынке - это концепция устаревшего маркетинга. Современный маркетинг – это удовлетворение запросов потребителей» [52]. «Сегодня у всех маркетологов одна задача, - продолжает М. Симагути, - как достичь роста компании. То есть маркетинг уходит практически в область стратегического менеджмента». Для достижения этой цели необходимо:

- 1) отводить центральное место потребителям;
- 2) проводить сегментирование рынка и оценку эффективности сегментов;
- 3) полноценно использовать разработку комплекса маркетинга на каждом целевом сегменте.

Конкурентный анализ в данном случае не исключается, но является лишь одним из инструментов для принятия стратегических решений. Для теории и практики российского управления, с нашей точки зрения, характерны оба подхода, и они применяются в зависимости от степени развития конкуренции в отрасли и особенностей управления каждой конкретной организацией.

Возникнув как самостоятельные области в системе управления организацией, стратегическое управление и маркетинг первоначально были призваны решать строго определенные функциональные задачи: стратегический менеджмент традиционно связывался с решениями, касающимися выбора ср-

ганизации стратегически важных видов деятельности и рационального использования ее ресурсного потенциала, принятие которых находилось в компетенции менеджеров высшего уровня управления. Маркетинг в свою очередь обеспечивал организацию взаимосвязи фирмы с потребителями через комплекс маркетинговых инструментов (4 «р»). В последние годы развитие теории и практики стратегического управления и маркетинга происходит по пути их конвергенции (взаимопроникновения). Именно маркетинг воздействовал на менеджмент предприятия по таким направлениям, как сегментирование рынка, завоевание на нем прочных позиций, оптимизация жизненного цикла товара. В свою очередь, стратегический менеджмент повлиял на содержание маркетинга, в частности, на оценку и выбор продуктово - рыночных комбинаций, систему разработки проектов маркетинговых программ и их реализацию.

Анализ работ современных авторов в области теории и практики маркетинга и стратегического менеджмента показывает, что их развитие в рассмотренном периоде проходило в одном и том же направлении и основной целью преследовало выработку таких способов деятельности организации, которые в условиях нестабильной среды и повышенного риска позволили бы достичь ее устойчивого функционирования в долгосрочной перспективе [38], [56], [94], [165], [176]. В этой связи, в 1994 г. Д. Лунх отмечал: «Если стратегический менеджмент обеспечивает целевые рамки, объединяющие деятельность организации, то эффективный маркетинг, в свою очередь, обеспечивает внешне ориентированное проникновение, которое освещает эту стратегию» [188]. Морис М.Н. и Пит Л.Ф. также обосновывают неизбежность «единения маркетинга и стратегии», показывая, что в условиях развитых рыночных отношений «маркетинг становится стратегией, а стратегия становится своеобразным подходом к убеждению потребителя за пределами компании» [190]. Н. Пирсу и Л. Харис, рассматривая проблемы взаимодействия и взаимопроникновения маркетинга и стратегического менеджмента, предложили концепцию, позволяющую установить области взаимосвязи и разграничений





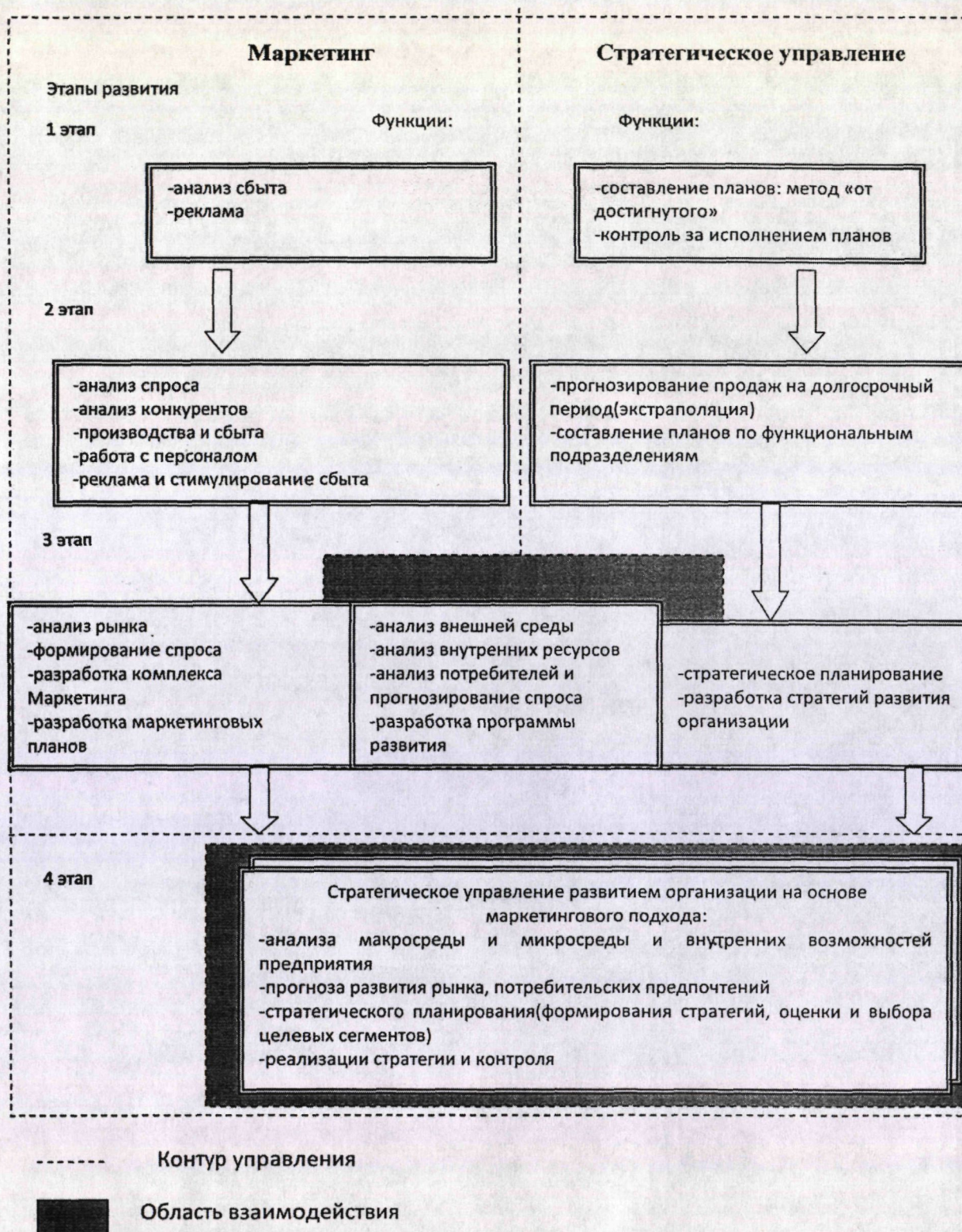


Рисунок 3. Развитие современной концепции управления

\*Рисунок составлен по данным авторского исследования

Рассмотренная эволюция развития систем стратегического управления и маркетинга показывает необходимость применения маркетингового (ры-



ночно ориентированного) подхода к разработке стратегии организации, позволяющего в условиях нестабильности среды и низком уровне государственной поддержки отечественных товаропроизводителей максимально использовать конкурентные преимущества для устойчивой работы на рынке.

Данный подход в разработке системы стратегического управления представляет собой ориентацию организации в большей степени не на внутренние возможности производства, а на внешнюю среду (потребителей, конкурентов, рынок и др.) и формирование в результате упреждающей, основанной на прогнозе, а не реактивной, основанной на анализе прошлого опыта, системы управления организацией. Реализация данного подхода возможна лишь в том случае, когда маркетинг выполняет интегрирующую функцию между потребителем и организацией и в большей степени уделяет внимание решению стратегических задач, нежели оперативных, что имело место при традиционном подходе к управлению (рис. 4)

Если ранее маркетинг рассматривался лишь как функциональное подразделение организации, предоставляющее высшему руководству информацию о продажах и не принимающее участие в стратегическом управлении, то при ориентации на рынок стратегическая деятельность в системе управления организацией значительно расширяется и маркетинг является связующим звеном между организацией и потребителем. Маркетинг, согласно новой концепции, берет на себя также и обеспечение оперативной взаимосвязи с потребителем, выполняя интегрирующую функцию взаимодействия [95]. Необходимо отметить, что и сам объект управленческого воздействия – потребитель – претерпел определенные изменения в системе развития рыночных отношений и в настоящее время рассматривается уже не только в качестве обособленного предпринимательского интереса компании, но как составная часть социальной среды, включающей других участников рынка и формирующей общественный взгляд на бизнес.

Результатом распространения данного подхода явилось развитие концепций «социально-этичного», «кастомизированного», «зеленого» маркетинга.

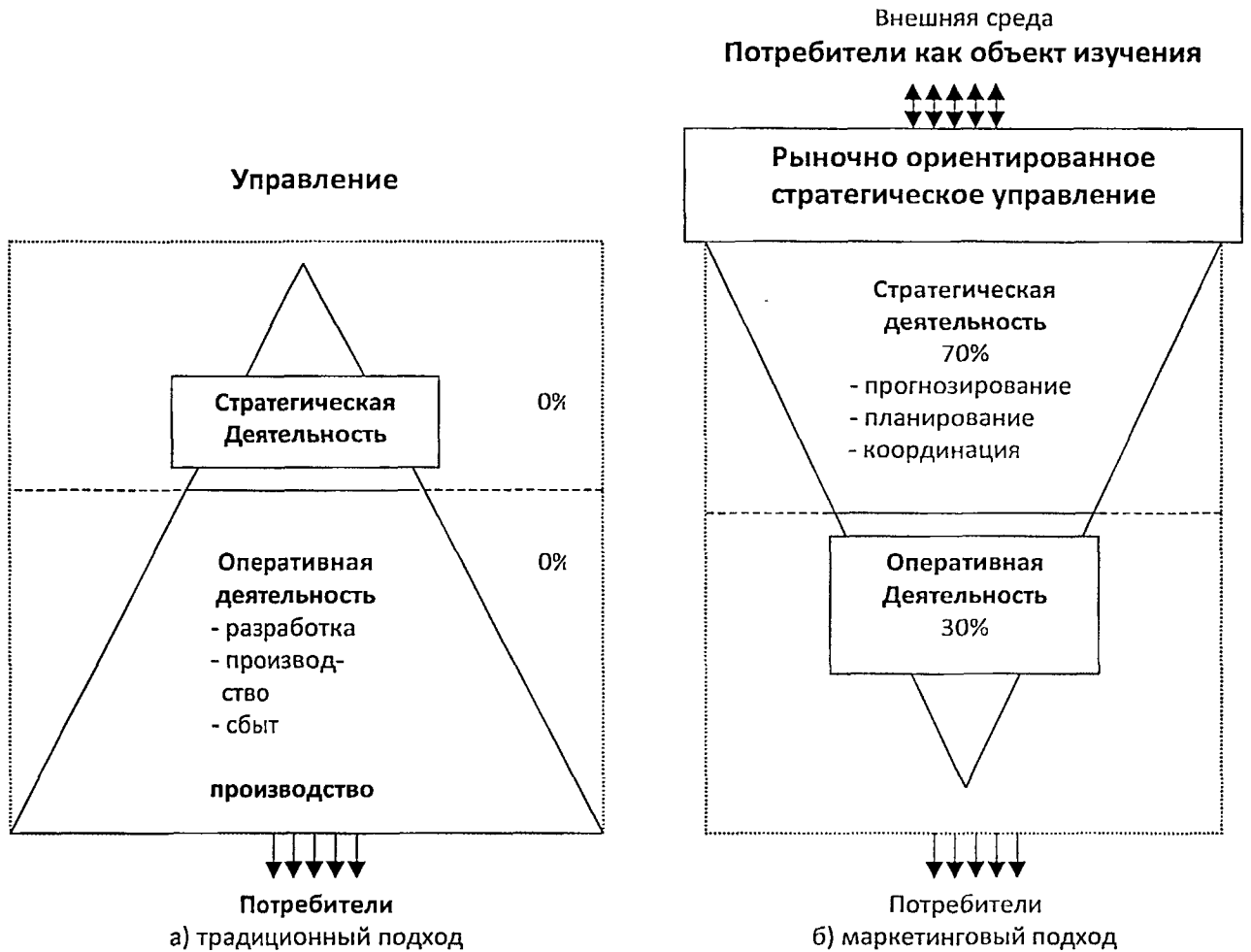


Рисунок 4. Традиционный и современный подход к управлению деятельностью организации

*\*Рисунок составлен по данным авторского исследования*

Среди факторов, способствующих усилению взаимного проникновения маркетинга и стратегического управления, авторами отмечаются следующие:

- зрелость рынков и прогрессирующее насыщение потребностей основного рынка;
- ускорение темпов распространения и всеобщий охват технологического прогресса;
- растущая интернационализация рынков как результат прогрессирующего устранения барьеров на пути международной торговли [95], [186].

Принятие во внимание указанных факторов в процессе разработки системы стратегического управления с ориентацией на рынок, должно рассмат-

риваться на всех уровнях иерархии, при этом, концепция маркетинга может являться объединяющим фактором, как по вертикали, так и по горизонтали в системе управления объектом на разных уровнях (табл. 3).

Таблица 3 – Задачи рыночно ориентированного стратегического управления на разных уровнях иерархии

Уровень управления	Задачи
Макроэкономический	Регулирование пропорций между производством, потреблением и потребностями с целью определения приоритетных направлений экономической и социальной политики
Региональный	Развитие региональных и межрегиональных рынков, способных удовлетворить потребности определенного региона
Микроэкономический	Реализация стратегии организации по достижению целей, удовлетворение запросов конкретных покупателей, реализация комплекса маркетинга, осуществление обратной связи с потребителями

*\*Таблица составлена по данным исследования автора*

Совместив в себе достоинства различных современных научных концепций и соответствующей практики, представление о стратегическом управлении, по нашему мнению, можно сформулировать так:

Стратегическое управление – целенаправленная деятельность по принятию и реализации стратегических решений в области планирования и функционирования организации в конкурентной среде с приоритетным использованием рыночного подхода, направленную на осуществление долгосрочной и устойчивой деятельности, ставящей целью удовлетворение потребностей всех участников обмена.

Стратегическое управление, основанное на применении маркетинга, позволяет снять конфликт между целями организации и потребителей, поскольку применяется на основе изучения окружающей среды и создания привлекательных возможностей, отвечающих ресурсам.



Концепция рыночно ориентированного стратегического управления представляет собой способ рассмотрения стратегических и оперативных задач организации с позиций маркетинга и ориентацией на долговременный результат.

Элементами концепции являются:

- стратегический анализ: анализ внешней среды, анализ внутренних ресурсов, портфельный анализ;
- стратегический синтез: разработка стратегии действий, выбор стратегии, реализация и контроль, обратная связь.

Приоритеты концепции рыночно ориентированного стратегического управления могут быть обозначены как:

- долгосрочное устойчивое развитие организации на основе анализа и прогнозирования изменений среды;
- удовлетворение потребностей всех участников обмена;
- оценка и управление рыночным потенциалом организации.

Вклад стратегического управления в развитие теории и практики рыночно ориентированного управления в современных условиях заключается в обеспечении бизнес-процессов решениями по корпоративным и портфельным инвестициям, а также решениями в области выработки и реализации рыночной стратегии компании, основанной на оценке и управлении развитием ее рыночного потенциала.

Важным составляющим элементом системы стратегического управления считаем категорию рыночного потенциала, которая во многом определяет выбираемую организацией стратегию и является основой повышения конкурентоспособности (рис. 5).

Существуют различные концепции потенциала организации, которые используются для разработки стратегии и контроля за ее реализацией: концепция производственного потенциала [65], кадрового потенциала [161], [175], экономического потенциала [146], потенциала маркетинга [28], [127], потенциала региона [141], [32], [120], стратегического потенциала [64].

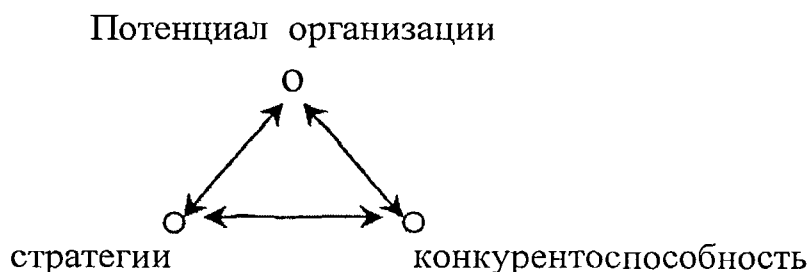


Рисунок 5. Связь основных понятий стратегического управления

*\*Рисунок составлен по данным авторского исследования*

Однако реальную конкурентоспособность субъекта в рыночных условиях может обеспечить, по нашему мнению, лишь сочетание указанных концепций. Интеграция этих показателей создает конкурентное преимущество, которое многие авторы сводят к стержневой компетенции компании [93], [72].

Наиболее детально, на наш взгляд, интегральная сущность потенциала предприятия для рыночных условий отражена в работах Е.В. Попова [127], [25], [128], который в развитие понятия социально-экономического потенциала предприятия, описанного Г.Б. Клейнером, Р.М. Качаловым и В.Л. Тамбовцевым [74], предложил использование понятия рыночный потенциал в целях более эффективного осуществления стратегического планирования деятельности промышленных предприятий.

Современная экономическая теория оперирует различными социально-экономическими методами и приемами оценки эффективности рыночной деятельности [23], [31], [40], [90], [121], [131].

- к группе маркетинговых показателей, используемых для принятия стратегических решений, можно отнести: емкость и долю рынка; уровень конкурентоспособности предприятия, продукта; степень использования комплекса маркетинга;

- к группе социальных показателей: уровень потребления продуктов питания населением, долю расходов на продукты питания;

- к группе производственно-экономических показателей: прибыль, рентабельность, объем реализованной продукции, товарность продукции; загруженность производственных мощностей, сбалансированность производства;
- к группе экологических показателей: качество продукции, уровень экологичности производства и хранения продукции и др.

Большинство перечисленных показателей дает одностороннюю оценку рыночной деятельности, не позволяя воздействовать на объект управления как на систему и являясь по существу лишь косвенным отражением ее уровня.

Мы полагаем, что в качестве прямого показателя количественной оценки уровня стратегического управления организацией в условиях рынка целесообразно использовать категорию «рыночный потенциал».

В развитие положений В. Баранчеева, С. Стрижова и Е.В. Попова о маркетинговом (рыночном) потенциале промышленного предприятия, мы считаем, что данная категория может использоваться не только в процессе стратегического планирования, но и в качестве инструмента стратегического управления деятельностью организации АПК в условиях рынка (рис. 6). При этом исходный уровень использования рыночного потенциала в процессе разработки той или иной стратегии может являться критерием выбора стратегической альтернативы и служить основой стратегических решений в процессе выполнения стратегий и на этапе контроля. Для реализации этой задачи необходимо разработать соответствующую методику оценки и управления рыночным потенциалом как инструмента стратегического управления деятельностью организаций АПК.

Прогноз уровня рыночного потенциала может строиться с использованием качественных методов прогнозирования, таких как экспертный метод и метод построения сценариев. Эти задачи, на наш взгляд, могут выполнять руководители высшего звена, ответственные за взаимодействие с окружением и разработку рыночной стратегии (маркетинговый директор) при участии ведущих специалистов предприятия.

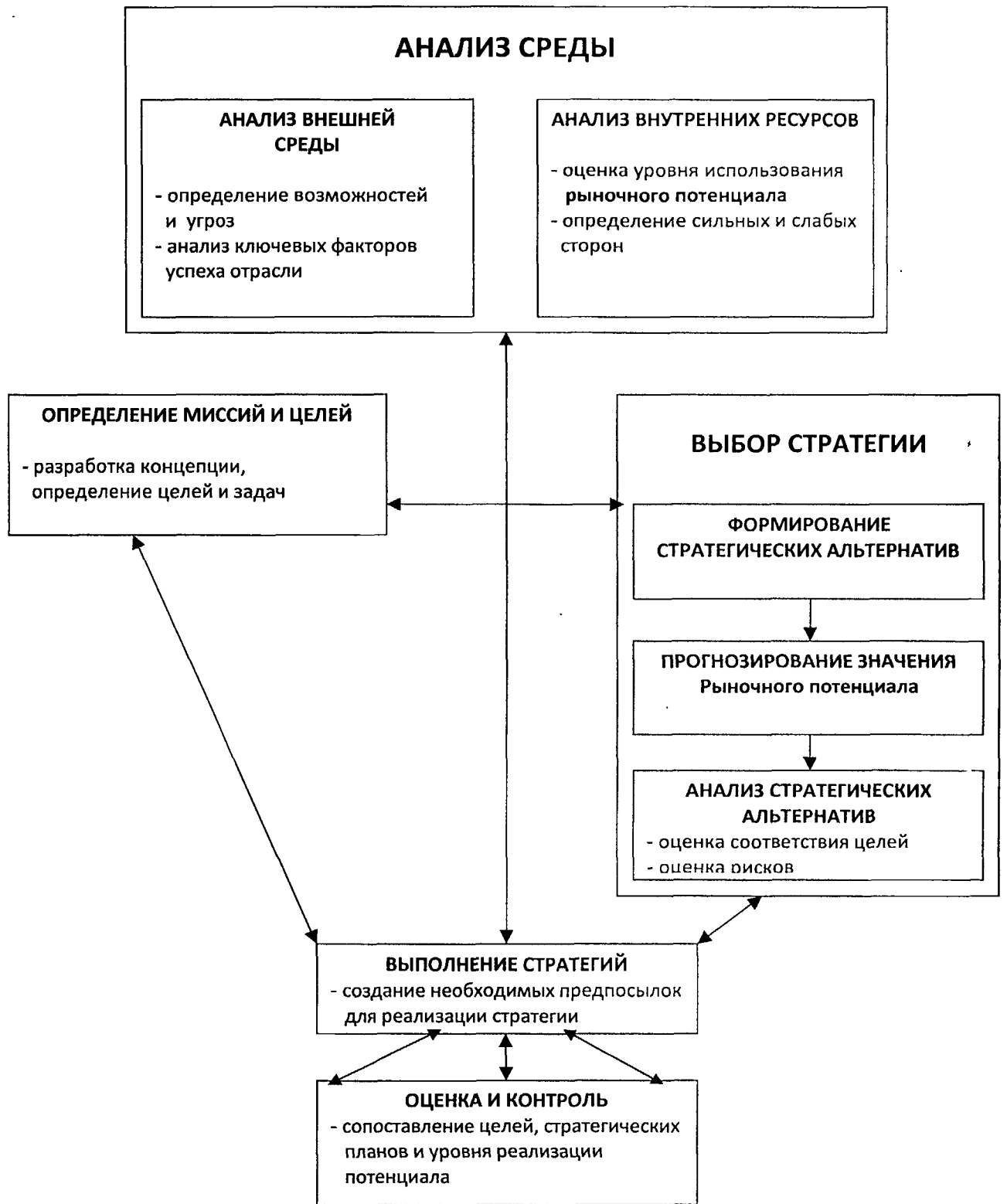


Рисунок 6. Процесс стратегического управления на основе оценки уровня рыночного потенциала

*\*Рисунок составлен по данным авторского исследования*

По мнению специалистов, составляющие категории рыночного потенциала включают объективные (природные, материальные, трудовые) и субъективные составляющие (способность персонала к созданию востребованных рынком товаров и услуг, а также наличие системы корпоративной культуры управления предприятием).

В целом мы разделяем точку зрения, представляющую рыночный потенциал, как совокупную способность управляющей системы обеспечивать постоянную конкурентоспособность предприятия, экономическую и социальную конкурентоспособность его товара или услуги благодаря планированию и проведению эффективных мероприятий в области исследования спроса, товара, ценовой, коммуникативной и сбытовой политики, а также организации стратегического планирования и контроля за поведением товара, конкурентов и потребителей на рынке [28].

Суммируя изложенное, и внося некоторые дополнения, предлагаем под рыночным потенциалом понимать сумму материальных и нематериальных составляющих, которые субъект может реализовать в сложившихся условиях, используя рыночно ориентированную концепцию управления стратегической деятельностью организации.

На основе анализа факторов внешней и внутренней среды, оказывающих наиболее заметное влияние на деятельность организаций, а также подходов ученых-экономистов к решению данного вопроса, нами отобраны основные показатели, являющиеся с нашей точки зрения необходимым и достаточным условием эффективной рыночной деятельности организаций агропромышленного комплекса. Данные показатели объединены в три блока: блок Управления деятельностью предприятия, блок Инструментов и блок Ресурсов.

Таким образом, мы предлагаем считать категорию рыночного потенциала интегральной величиной, включающей следующие структурные единицы:

П1 – управление деятельностью организации;

П2 – инструменты;

П3 – ресурсы.

В свою очередь, структурные показатели каждого блока включают единицы более низкого порядка, отражающие функциональные задачи подразделений.

Количественная оценка величины рыночного потенциала позволит расширить арсенал средств и методов стратегического управления организацией и будет показывать уровень стратегических возможностей организации по взаимодействию с рынком.

## **1.2. Стратегия и рыночно ориентированные структуры хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса**

В основных направлениях агропродовольственной политики на 2001-2010 г.г. в качестве одного из механизмов совершенствования определено регулирование агропродовольственных рынков [2], которое предполагает расширение и перераспределение соответствующих функций в органах управления АПК.

Вместе с тем, анализ современных подходов к развитию агропромышленного комплекса показывает, что в настоящий момент Правительство не имеет соответствующей стратегии развития села, направленной на развитие рыночных отношений [148], [102]. При этом отечественными учеными-экономистами неоднократно высказывалось мнение о необходимости разработки стратегии развития АПК федерального значения, позволяющей вывести АПК из кризиса [164], [163]. Попытки разработки и выполнения стратегии развития сельского хозяйства и агропромышленного комплекса на местном уровне предпринимаются также и отдельными региональными руководителями [140], [114], [29], причем, опыт показывает, что данные регионы значи-

тельно продвинулись в решении ряда аграрных, экономических и социальных задач.

Однако, на наш взгляд, отсутствие стратегической поддержки АПК на уровне государства, выполняющего основные регулирующие и координирующие функции, приводит к неполному использованию агропродовольственного потенциала регионов и в будущем может усилить дисбаланс между отдельными субъектами федерации. Мы также считаем, что такие основополагающие вопросы стратегического развития АПК как создание современных условий труда и жизни для сельского населения, научно-техническое обеспечение отраслей комплекса, финансовая поддержка в соответствии с вкладом аграрного сектора в ВВП страны, межотраслевое и внешнеэкономическое регулирование и, наконец, обеспечение продовольственной независимости, не могут быть решены исключительно на местном уровне и, следовательно, ответственность за решение данных задач в первую очередь, должна оставаться за государством.

На практике имеет место обратная тенденция – отстранение государства от участия в разработке и регулировании большей части вопросов, в т.ч. финансовых, на местах. Опасность данного подхода, по нашему мнению, заключается в том, что региональные власти будут сокращать инвестиции по тем направлениям, которые не приносят быстрой окупаемости: материально-техническое обеспечение; развитие науки (в т.ч. в области управления); повышение (фактически в настоящий момент времени вопрос стоит уже хотя бы о сохранении) плодородия почвы; повышение генетического потенциала с.-х. животных и растений и других направлений, что значительно ухудшит и без того бедственное положение аграрных товаропроизводителей.

Попыткой выхода из сложившейся ситуации может быть усиление стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК на объектном уровне. Мы полагаем, что наибольший эффект в современных условиях может обеспечить стратегия развития, ориентированная на использование рыночных механизмов управления и может состоять из нескольких этапов:

1) Разработка и реализация стратегии развития отраслей АПК, обеспечивающих наиболее быструю окупаемость: перерабатывающая промышленность, торговля;

2) Разработка и реализация стратегии развития основных ресурсобразующих отраслей: сельского хозяйства и организаций обслуживающей сферы;

3) Развитие обеспечивающей базы: социальная сфера, кадры, наука.

Данный подход согласуется с мнением современных экономистов-аграрников о выборе стратегий, реализующих более быстрый темп роста результирующих показателей (прибыли) по сравнению с показателями, отражающими темпы роста ресурсов [117], [144], [101].

Для реализации своего потенциала в условиях рынка хозяйствующему субъекту необходимо применять концепцию маркетинга, которая должна определять приоритеты ее стратегического развития.

Организацию маркетинга в системе управления производственно-сбытовой деятельностью на мезоуровне (субъект Федерации) согласно Рекомендациям по организации маркетинга в системе распределения сельскохозяйственной продукции целесообразно строить по следующим направлениям:

- исследовательское, предполагающее непрерывное отслеживание (мониторинг) рыночной ситуации на рынке, ее прогноз и распространение результатов;

- формирование каналов и форм сбыта продукции с учетом сельских товаропроизводителей;

- разработка комплекса мер по увеличению объемов реализации сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки и формирование рационального спроса на продовольствие;

- обеспечение соответствия объемов, качества и ассортимента производимой продукции требованиям потребителей;

- обеспечение согласованности между партнерами при продаже продукции;

- организация хранения и транспортировки продукции;



- организация продвижения продукции района (региона) как внутри, так и за его пределами;
- обеспечение минимизации риска для всех участников.

В зависимости от стратегических целей и задач организации, а также от глубины ее проникновения на рынок, можно выделить четыре основные этапа развития маркетинговой структуры на хозяйствующем субъекте с приданием ей соответствующего статуса:

- 1) маркетинг как функция распределения;
- 2) организационная концентрация задач маркетинга как функции продажи;
- 3) выделение маркетинга в самостоятельную службу;
- 4) маркетинг как главная функция предприятия [87];

Первый этап развития маркетинга и использования его принципов в управлении хозяйствующими структурами характеризуется выделением некоторых маркетинговых функций в уже имеющихся организационных структурах. Основное внимание субъект хозяйствования по-прежнему уделяется проблемам производства: увеличению объема производимой продукции, повышению производительности труда (рис .7).

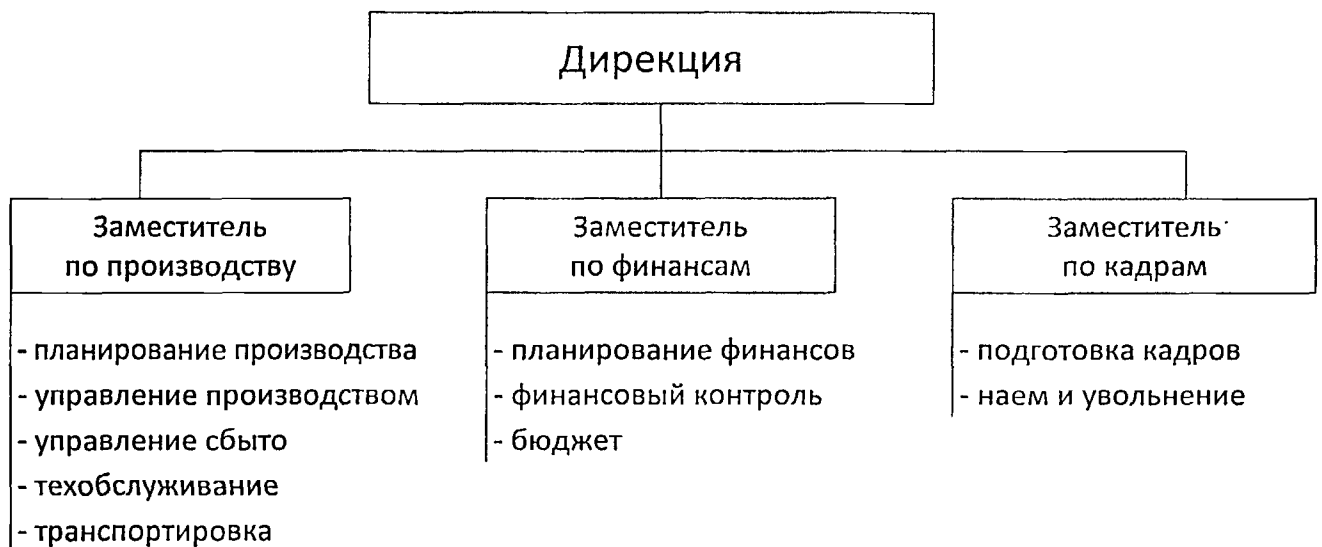


Рисунок 7. Организация управления хозяйствующим субъектом, ориентированным на производство

*\*Рисунок составлен по данным авторского исследования*

Маркетинг в данном случае ограничивается задачами распределения, а исследования рынка, планирование сбыта и рекламы не имеют большого значения.

Подобная структура позволяет реализовать лишь стратегии наращивания производства без какой-либо ориентации на рынок, что в условиях динамично меняющейся среды и сокращения государственных заказов отличается высокой степенью риска и не имеет перспективы развития в условиях рынка.

Подобный вид организации маркетинговой деятельности отмечался в США до 40-х годов, в западной Европе – до середины 50-х годов [182], [189]. В России многие сельскохозяйственные структуры до настоящего времени используют данный принцип в своей деятельности [21], [115].

Второй этап развития системы маркетинга в управлении хозяйствующими субъектами был обусловлен развитием рыночной концепции управления и необходимости в этой связи тщательного анализа и учета состояния рынка. Отдельные функции, выполняемые ранее производственным, финансовым и другими подразделениями структур хозяйствования передаются в ведение специализированного отдела сбыта. Такие функции как реклама, исследование рынка, обучение персонала уже выполняются под контролем директора по сбыту. Создаются новые подразделения по планированию и контролю за рынком, получившие названия отделов продаж (реализации) (рис. 8).

Данная схема организации управления хозяйствующими субъектами была типична для зарубежных предприятий 50-60-х годов, когда усилилось влияние теории маркетинга на деятельность хозяйствующих структур [194]. Маркетинг уже рассматривается как одна из наиболее важных функций предприятия. Вместе с тем, специального внимания к вопросам разработки рыночной стратегии на данном этапе также не уделяется.

Дальнейшее развитие концепции маркетинга предполагает коренное изменение организации управления хозяйствующими структурами. Вопросы по координации и интеграции производства и распределения продукции, информации и исследовательских работ, рекламы и содействия сбыту, планирования

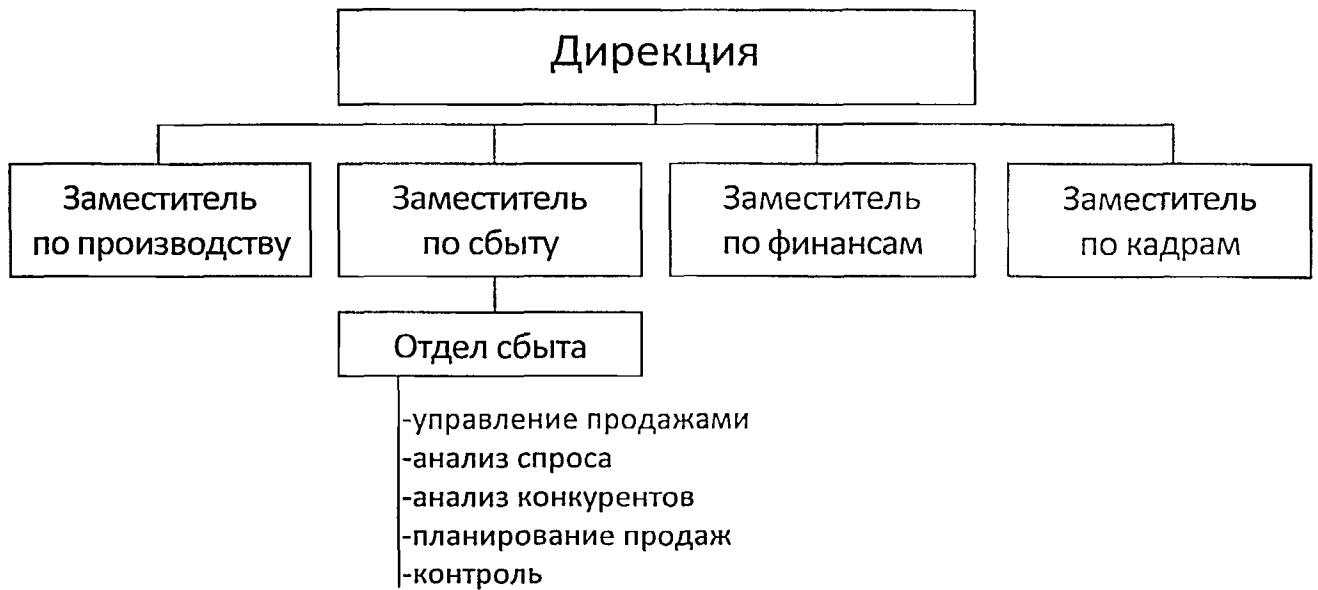


Рисунок 8. Организация управления хозяйствующим субъектом, ориентированным на продажу

*\*Рисунок составлен по данным авторского исследования*

ассортимента и рыночной деятельности передаются в ведение управляющего по маркетингу, который по служебному положению находится на одном уровне с директором по производству, финансам (рис. 9). Маркетинг представляет собой наиболее важную функцию управления. Однако, разграничение функциональной деятельности по «отделам» не может в полной мере привести к объединению усилий руководителей и работников к достижению главной цели организованной структуры хозяйствования. Каждый отдел исполняет четко ограниченный круг обязанностей и настаивает на исключительной приоритетности своей сферы деятельности, что создает конкуренцию между подразделениями и снижает общую результативность работы. В зарубежных компаниях отмечалась И. Ансоффом, когда «доминирование маркетинга над производством зачастую снижало эффективность последнего». Отсюда возникла «общая маркетинговая концепция», которая позволила сбалансировать конфликтующие стороны маркетинга и производства и «модифицировать приоритеты менеджмента» [19].

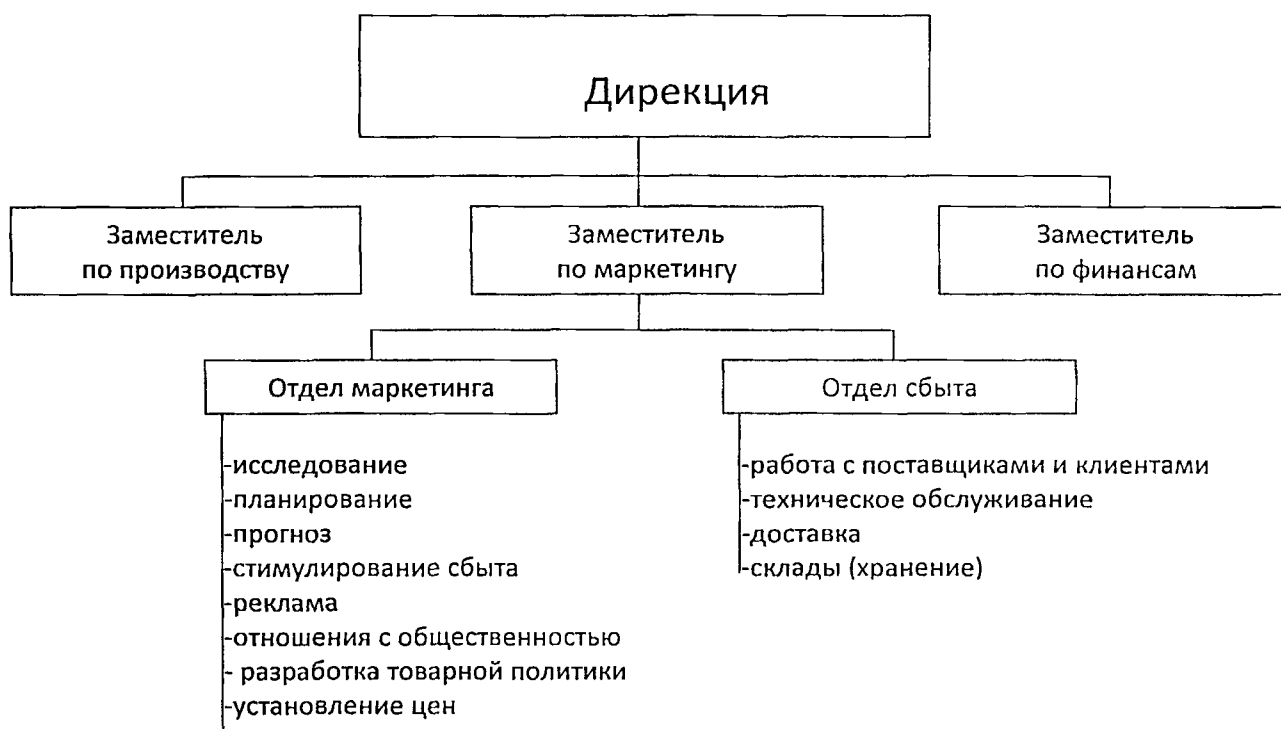


Рисунок 9. Организация управления хозяйствующими субъектами  
на основе концепции маркетинг

*\*Рисунок составлен по данным авторского исследования*

Четвертый этап развития системы организации маркетинга на хозяйствующих субъектах представляет собой переход к системе рыночно ориентированного управления, характеризующегося направленным воздействием на рынок посредством разработки и выполнения стратегических планов развития при выполнении маркетингом интегрирующей функции (рис. 10).

Интегрированный маркетинг – это новая концепция управления, основанная на максимальной ориентации всего хозяйствующего субъекта не только на клиента, но и на поставщиков, персонал, конкурентов – на рынок в целостном его виде [96]. Выполнение маркетингом интегрирующей функции в деятельности всей хозяйствующей структуры предполагает:

- комплексное использование всех инструментов маркетинга и возрастание приоритетов коммуникационной политики, методов работы персонала и способов доведения товара до конечного потребителя;

- возложение ответственности за координацию производства и сбыта на управляющего по маркетингу. Вопросы стратегического анализа и планирования деятельности структуры хозяйствования являются при этом для высшего руководства приоритетными.

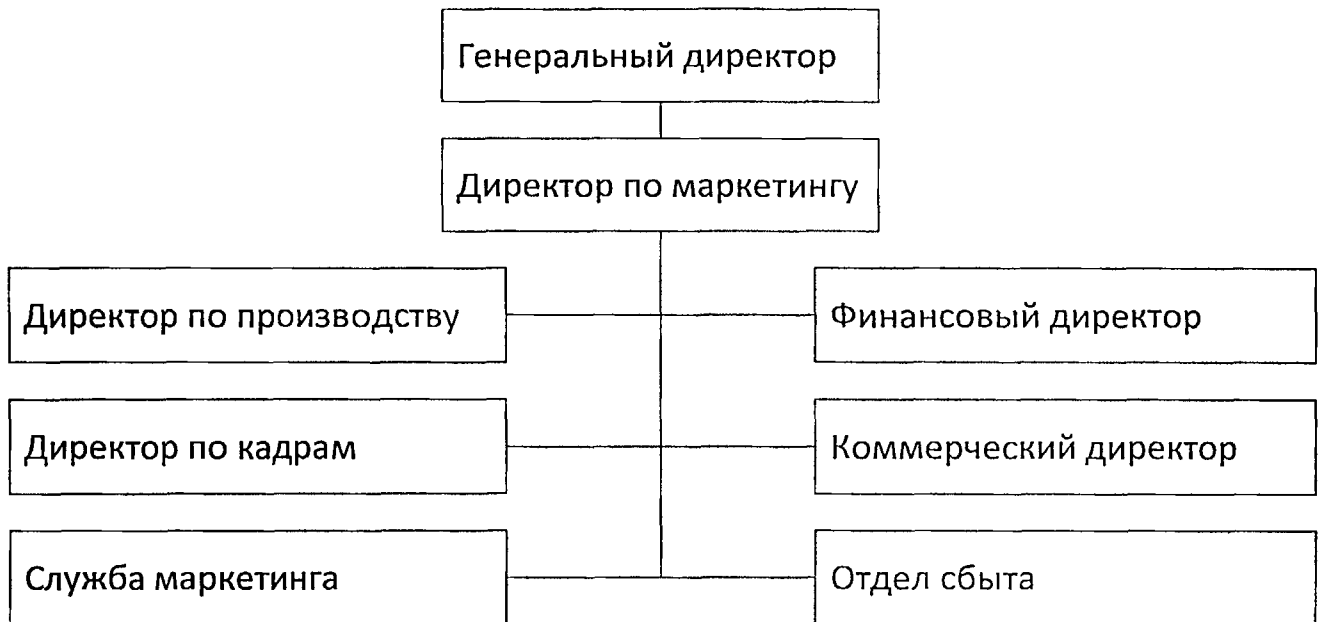


Рисунок 10. Организация управления хозяйствующим субъектом на основе концепции интегрированного маркетинга

*\*Рисунок составлен по данным авторского исследования*

Что касается российских хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса, то здесь можно отметить достаточно большую зависимость организации системы взаимодействия с рынком от уровня развития структур хозяйствования и его положения в рыночной системе отношений [167], [71], [89], [103], [154].

Основная доля хозяйствующих структур АПК находится в настоящее время, по нашему мнению, на втором этапе развития маркетинга. В данный момент крупные сельскохозяйственные и перерабатывающие структуры стоят на пороге создания специализированной службы маркетинга, так как существующие подразделения (службы сбыта) исчерпали свои возможности и не могут обеспечить рыночный успех. Для перехода к следующему этапу

считаем целесообразным ввести в структуру управления, кроме заместителя по маркетингу, двух заместителей генерального директора, которые возглавили бы производственный и вспомогательный (капитальное строительство, транспорт и т.д.) блоки. Субъект хозяйствования, таким образом, будет иметь в своей структуре три блока, основной из них будет координировать разработку программ по взаимодействию с рынком и нести ответственность за их выполнение согласно объему делегированных функций. Представленные подразделения соответствуют предложенной нами структуре рыночного потенциала и, таким образом, будут способствовать объективному отражению информации о состоянии объекта управления.

Становление новых организационных структур должно происходить на основании разрабатываемых для каждого уровня (хозяйствующего субъекта, региона, страны) специального стратегического плана (проекта), содержащего необходимые: программные, административно-правовые и экономические обоснования деятельности.

Со стороны руководства агропромышленных субъектов хозяйствования последнее время ощущается острая потребность в маркетинговой информации о состоянии спроса, конкурентах, рекомендациях о проведении мероприятий по активизации работы с потребителями. Об этом свидетельствуют данные многочисленных опросов и материалы совещаний руководителей, как на внутрипроизводственном, так и на более высоком – региональном уровне [118], [47], [16]. Однако, конкретные задачи перед работниками соответствующих служб руководителями различных уровней не ставятся ввиду отсутствия профессиональных исполнителей, финансовых ресурсов и целостной концепции применения маркетинга. Так, например, при определении стратегии и тактики развития овощеводства в России разработчики не уделяют должного внимания маркетингу в системе производства и потребления овощей населением [61]. В вопросах оптимизации уровня потребления овощей населением авторы рассматривают лишь производственный фактор, а именно: «реанимация» семеноводства, восстановление площадей защищен-

ного грунта и производственной базы промышленной переработки», а также вопросы государственного регулирования ценообразования и налогообложения.

Мы считаем, что оптимизация рыночных отношений современного хозяйствующего субъекта АПК имеет не меньшее значение, чем получение «устойчивых урожаев» сельскохозяйственных культур. Эту точку зрения разделяют также ученые-аграрники и практики, указывая, что «совершенствование организации реализации картофеля и плодоовощной продукции в ближайшее десятилетие должно сопровождаться созданием в крупных хозяйствующих субъектах и оптовых плодоовощных рынках маркетинговых служб» [14].

В развитие данного мнения дополним, что указанные преобразования должны являться отражением общей стратегии, реализуемой субъектом хозяйствования, без которой подобная реорганизация превратится в формальность.

Таким образом, переход на следующий, более высокий уровень развития маркетинга обеспечит наиболее полное использование собственного потенциала, отрыв от конкурентов и завоевание более прочного положения на рынке сельскохозяйственной продукции в условиях формирования рыночных отношений.

Выбор той или иной схемы организации зависит от многих факторов - размера хозяйствующего субъекта, видов и объемов производимой продукции, методов ее реализации и технического обслуживания, плана (программы) маркетинговой деятельности, принятого хозяйственной единицей, специфики потребителей, рынков сбыта, конкуренции и т.д. Так, например, на крупных хозяйствующих субъектах агропромышленного комплекса целесообразно создание специального отдела или службы маркетинга, имеющей в штате несколько сотрудников, выполняющих определенные функции [143].

На малых сельскохозяйственных субъектах численностью до 25 человек или крестьянских (фермерских) хозяйствах вопросы маркетинга обыч-

но решает один человек, ответственный за реализацию продукции или сам руководитель [110].

При организации маркетинговой структуры управления хозяйствующим субъектом необходимо соблюдение следующих принципов ее построения:

Единство целей.

Простота маркетинговой структуры.

Эффективная система связей между подразделениями.

Принцип единого подчинения.

Гибкость маркетинговой структуры.

Основные задачи маркетинговой службы следующие:

- проведение исследования рынка сбыта и объема продаж по видам продукции, организация информационных банков;
- сбор информации о рынке, структуре, динамике спроса;
- разработка инвестиционных программ и схем их реализации;
- подготовка различных видов договоров и контрактов, в т.ч. по лизингу, страхованию, транспортировке, сбыту и т.д.;
- организация услуг и брокерских операций;
- разработка товарной, ценовой, сбытовой и рекламной политики;
- разработка программы сохранения и улучшения качества продукции и т.д.

В целом можно характеризовать данные функции как функции оперативного управления. Вместе с тем, некоторыми авторами еще в начале становления рыночных отношений в российской экономике маркетингу отводили одну из основополагающих ролей в организации деятельности хозяйствующих субъектов и указывали, что «служба маркетинга должна соединить воедино весь цикл производственно-сбытового процесса и определять перспективы развития компании, фирмы, предприятия» [111]. Однако данные задачи не под силу решить отдельной структурной единице (службе маркетинга), которая к тому же не обладает указанными полномочиями, поскольку



«определение перспектив развития» является задачей стратегического планирования и, следовательно, прерогативой высшего управленческого звена.

Таким образом, статус подразделения по маркетингу необходимо повысить и определить так, чтобы оно было расположено в начале, а не в конце производственного цикла. Мы не можем согласиться с тем, что некоторые авторы отводят маркетингу роль «заключительного этапа хозяйственной деятельности на хозяйствующем субъекте АПК» [168] и считаем, что ориентация на рынок должна оказывать прямое воздействие на всю деятельность субъекта хозяйствования, в особенности – организации агропромышленной сферы.

Такой подход позволит перейти в процессе рыночной ориентации хозяйствующего субъекта от «функций» к «процессам», который, по мнению как зарубежных, так и отечественных специалистов в области управления, позволят повысить эффективность управленческой деятельности [75], [15], [151], [54].

Выполнение этой задачи в полной мере может быть решено при организации системы рыночно ориентированного управления и отражается на наиболее современном, четвертом этапе его развития.

### **1.3. Внешняя среда и особенности стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК в условиях рынка**

Специфика системы агропромышленного комплекса накладывает существенный отпечаток на систему управления и формирует совокупность проблем, специфичных для данной отрасли экономики, которые обусловлены особенностями взаимодействия отраслей АПК с источниками производственных и социальных ресурсов, обществом, государством, другими отраслями экономики, а также характером отношений внутри системы АПК [132], [17], [30], [81].

Анализ производственных цепей, каналов движения продукции в агропромышленном комплексе показывает значительную неравномерность в эффективности экономической деятельности в целом и степени развития рыночной инфраструктуры и инструментов в частности среди различных участников комплекса, включая отрасли ресурсобеспечения, агросервиса, сельскохозяйственного производства, хранения, переработки сельскохозяйственной продукции и доведения ее до потребителя.

Самая низкая степень развития указанных направлений, как правило, наблюдается в области производства продукции сельского хозяйства, приводя в свою очередь к снижению эффективности в других звеньях. Недостаток интеграции, взаимного обмена между рыночно ориентированными структурами АПК, связанными в единый производственно-сбытовой цикл, обуславливает снижение активности и конкурентоспособности регионального АПК в частности и отечественного АПК в целом.

Переход к рыночным отношениям создал для различных отраслей экономики относительно равные условия формирования и развития маркетинга, выполняющего функции взаимодействия с рынком. Однако в дальнейшем наметилось существенное отставание аграрного маркетинга от аналогичной деятельности в других сферах, которое мы можем объяснить следующими причинами:

- Производство конечной продукции АПК не достигло достаточно высокого уровня, и спрос еще превышает предложение. В этих условиях рыночные отношения не работают в полной мере и хозяйствующие субъекты не стремятся к развитию рыночной деятельности. Опасность ситуации заключается в том, что при неудовлетворенном спросе населения на продукты питания данная потребность будет удовлетворяться за счет импорта, сопровождаемого хорошо отлаженным маркетингом, конкурировать с которым инертному отечественному товаропроизводителю будет очень сложно.

- Сельскохозяйственный производитель значительно отдален от конечного потребителя и разделен с ним в сбытовой цепочке большим числом

посредников: оптовых и розничных торговцев. Поэтому, прямое общение производителя с покупателем сведено до минимума, производитель не знает о его требованиях и запросах и слабо заинтересован в достижении товаром нужных кондиций. Этими операциями занимаются посредники, увеличивая добавочную стоимость товара и получая значительную долю прибыли.

- Так как продукты питания, сырьем для производства, которых является продукция сельского хозяйства, относятся к товарам первой необходимости, на производителей оказывает достаточно большое влияние государство в сфере ценообразования, стандартизации, сбыта, а также в виде косвенных факторов регулирования, таких как внешнеэкономическая и таможенная политика. Названный фактор обусловлен также низким уровнем эластичности между динамикой доходов и спроса населения на продукты питания, цен и спроса, цен и предложения товаров [48], [124].

- Продукция сельского хозяйства в большинстве своем является сырьем для перерабатывающей промышленности и представляет собой достаточно однородную массу с аналогичными свойствами у всех конкурирующих производителей. Результатом низкой степени освоения рыночных инструментов является выраженная сырьевая направленность конечной продукции отечественного АПК. По различным данным, в России перерабатывается лишь около 30% реализуемой продукции, в то время как в развитых странах мира – 70-90% [157], [142].

Вместе с тем, мы считаем, что освоение и развитие рыночных механизмов хозяйствования необходимо для осуществления эффективной деятельности в условиях рынка. Для разработки практических рекомендаций определим особенности агропромышленного комплекса как системы и вытекающими из этого особенностями стратегического управления хозяйству: этими субъектами АПК. Рассмотрим их подробнее.

1) Большое народнохозяйственное значение. АПК является той сферой, которая занимается производством продуктов питания и обеспечивает сырьем перерабатывающую промышленность и другие отрасли, а, следова-

тельно, определяет уровень жизни населения и продовольственной безопасности страны в целом. Велико социально-экономическое значение АПК. Агропромышленный комплекс предоставляет большое количество рабочих мест, поскольку в создании конечной продукции на различных стадиях производства и обращения прямо или косвенно принимают участие более 70 отраслей народного хозяйства [97]. Кроме этого, сельская местность является не только местом производства продукции, но и местом проживания для значительной части населения страны. Однако за последние годы наблюдается снижение численности постоянного сельского населения по всем федеральным округам и ухудшение практически всех демографических и социально-экономических показателей по сравнению с городом.

2) Влияние внешней среды. Агропромышленный комплекс в силу своей специфики больше, чем любая другая отрасль подвержена изменению внешней среды, и в первую очередь – влиянию природных, экономических и политических факторов.

Согласно проведенному анализу литературных источников [85], [133], [81], и информации, полученной в ходе исследования, взвешенная оценка в 4,36 балла по 5-ти балльной шкале свидетельствует об исключительно большом влиянии среды на деятельность агропромышленных хозяйствующих субъектов (табл. 4), причем к особенностям факторов внешней среды для сельского хозяйства, в отличие от хозяйствующих субъектов в сфере промышленности, можно отнести то, что природная среда является фактором не косвенного, а прямого воздействия.

При этом каждая из сфер АПК испытывает специфическое для нее воздействие как внешних, так и внутренних факторов, изменяющих конъюнктуру рынка (рис. 11).

Рассмотрим подробнее факторы внешней среды, оказывающие наибольшее влияние на деятельность хозяйствующих структур АПК.



Таблица 4 – Влияние факторов внешней среды на деятельность хозяйствующих субъектов АПК

Факторы	Вес фактора	Оценка, балл	Взвешенная оценка	
			балл	%
Демографический	0,07	2	0,14	3,2
Экономический	0,20	4	0,80	18,3
Культурный	0,15	4	0,60	13,8
Политический	0,20	5	1,00	22,9
Природный	0,30	5	1,50	34,4
Научно-технический	0,08	4	0,32	7,4
Итого:	1,0	4	4,36	100,0

\*Таблица составлена по результатам исследования классификации факторов Ф. Котлера

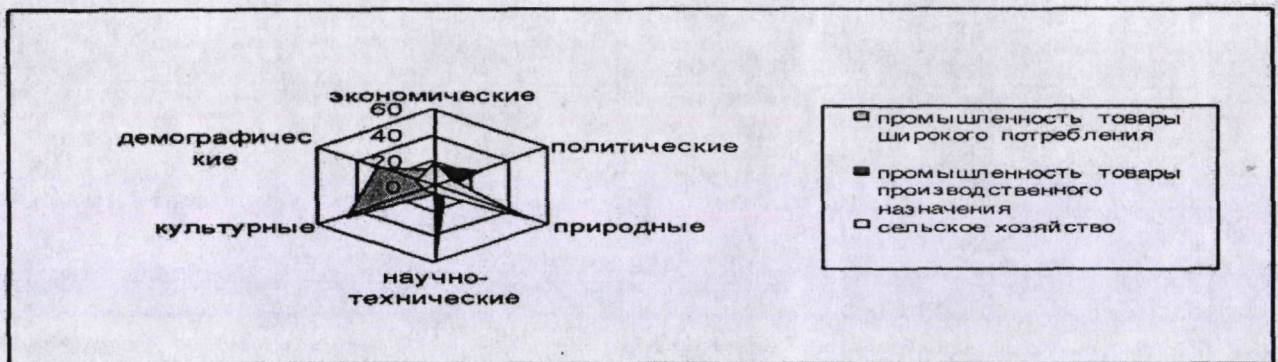


Рисунок 11. Влияние факторов внешней среды на деятельность промышленных и сельскохозяйственных субъектов аграрной сферы, %

\*Рисунок составлен по данным авторского исследования

**Природный фактор.** Природно-климатический потенциал для воспроизводства в сельском хозяйстве России в 2,5 - 3 раза хуже, чем в США, Канаде и странах ЕС [50]. Большинство из хозяйствующих субъектов АПК находятся в зоне рискованного земледелия, что изначально снижает их конкурентоспособность по сравнению с зарубежными товаропроизводителями. При этом доля государственной поддержки отечественного сельскохозяйственного производства остается крайне низкой. Так, из резервного фонда Правитель-



ства РФ по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций на компенсацию последствий стихийных бедствий в 2009 году было выделено лишь 123,4 млн. руб. или 0,6% от суммы ущерба (табл. 5).

Таблица 5 – Ущерб сельскохозяйственного производства РФ от чрезвычайных ситуаций, 2009 г.

Виды и направления чрезвычайных ситуаций	Млн. руб.
Всего:	19093,7
По видам и источникам ЧС	
Природные ЧС, всего:	18988,7
в т.ч. засуха	6628,8
осадки	5243,7
аномальные колебания температуры	5260,7
Биолого-социальные ЧС	102,8
Техногенные ЧС	2,2
По направлениям сельскохозяйственного производства	
Растениеводство	18120,2
Животноводство	73,7
Инфраструктура	899,9

*\*Таблица составлена по данным исследования автора*

Политический фактор. В целом, уровень государственной поддержки АПК остается, на наш взгляд, неоправданно низким и недостаточен для эффективного развития и реализации задач, поставленных перед АПК и экономикой в целом об удвоении ВВП страны к 2010 году.

Несмотря на стратегическую роль сельского хозяйства в обеспечении продовольственной независимости и социально-экономическом развитии России, Правительство не оказывает ему должного внимания, в отличие от других стран с уже развитыми рыночными отношениями (табл. 6). Средний уровень тарифной защиты отечественного аграрного рынка при этом в 2009г. составил 11%, при его уровне в странах ЕС – 19,5%, Польше – 52,8%, Норвегии – 123,%, Индии – 124,3% и в целом по странам мира – 62%.

Таблица 6 – Объем государственных дотаций в сельское хозяйство России и развитых стран, 2009 г.

Показатель	Россия	Канада	Финляндия
Объем дотаций в сельское хозяйство, в \$ на 1 га пашни	22,5	123,0	1790,0
в % к ценам реализации	4	35	72

*\*Таблица составлена автором по данным по данным В.И. Кушлина*

Остается значительным удельный вес импорта основных видов сельскохозяйственного сырья и продовольствия (табл. 7), который обусловлен возрастающим спросом на продукты питания и недостаточным ростом производства отечественного сырья для его удовлетворения и загрузки производственных мощностей перерабатывающих субъектов отрасли. Так, по данным МСХ РФ, общий объем валовой продукции сельского хозяйства в 2009 г. по сравнению с предыдущим годом возрос на 1,7%, при том, что индекс роста физического объема пищевой промышленной продукции составил 6,7% [9]. Резервы использования производственных мощностей по данным МСХ РФ составляют: по производству мяса – 82%, колбасных изделий – 45%, мясных консервов – 56%; плодоовощных консервов – 55%; картофелепродуктов – 74%; сушеных овощей и картофеля – 88%; быстрозамороженной продукции – 91%.

В связи с этим в 2009 г. импорт продовольственных товаров возрос до 10,3 млрд. \$, что больше по сравнению с 2008 г. на 19%, в т.ч. по мясу (кроме птицы) – возрос на 30,4%, маслу сливочному – на 1,7%, сахару белому – на 74,3% при ценах на импортную продукцию, превышающих цены на отечественную в 1,1-1,5 раза и высокой прибыли от импортных операций [10].

Экономический фактор. На формирование спроса на продукты питания значительное влияние оказывает уровень дохода населения, прирост которого в 2009 году относительно предыдущего периода составил 9,9 % (табл. 8).

Таблица 7 – Удельный вес импорта в общем объеме ресурсов и уровень, обеспечивающий продовольственную безопасность

Вид продукции	Уд.вес отечественного с.-х. сырья и продовольствия в общем объеме продаж для обеспечения продовольственной безопасности, % не менее	Удельный вес импортного сырья в общем объеме ресурсов, %		
		2007 г.	2008 г.	2009 г.
Зерно	90	0,4	7,0	2,2
Мясо и мясопродукты	60	35,5	25,4	36,2***
Молоко и молокопродукты	60	15,1	9,5	13,2
Сахар	60	80,0	80,0	80,0
Подсолнечник и растительное масло	70	52,6	49,8	42,4

\*Таблица составлена автором по данным МСХ РФ в 2009 г. потребность мясоперерабатывающих субъектов в говядине и свинине на 50% обеспечивалась за счет закупок по импорту [10].

Таблица 8 – Реальные денежные доходы населения РФ и удельный вес расходов на продукты питания

Показатель	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009г.	Рост (+), сокращение (-) 2009г. к 2008г. 1г.
Реальные располагаемые денежные доходы, в % к предыдущему году	87,6	112,0	108,7	109,9	+
Удельный вес расходов на продукты питания, %:	52,0	47,6	45,9	41,7	-
из них расходы на покупку					
хлеба	8,6	8,1	8,5	7,1	-
картофеля	1,2	0,9	0,8	0,8	-
овощей и бахчевых	3,0	2,5	2,4	2,4	+
фруктов и ягод	2,3	2,4	2,3	2,3	+
мяса и мясных продуктов	13,0	13,1	13,3	12,5	+
молока и молочных продуктов	7,0	6,4	6,0	5,6	+
сахара и кондитерских изделий	6,6	5,9	4,4	3,5	-
яиц	1,4	1,2	1,1	0,9	-
масла растительного	2,3	1,5	1,3	1,3	+

\*Таблица составлена по данным исследования автора



Согласно закону Энгеля, это приводит к сокращению удельного веса расходов на продукты питания и может служить показателем экономического развития общества [42]. Так, например, данный показатель в США, Канаде и Австралии составляет 8-10%, в Европейских странах - 20%, в Бангладеш - 60% [6]. При этом имеет место изменение структуры продовольственной корзины с повышением доли мясных, молочных продуктов, овощей и фруктов с увеличенной степенью переработки.

Вместе с тем, платежеспособный спрос в целом по стране остается низким. До 70% населения испытывает недостаток средств для нормального питания, а 27%, или 38 млн. человек, живет в бедности, из них около 70% – селяне. Потребление продуктов питания составляет в среднем 78% от медицинских норм, а по уровню потребления продовольствия в расчете на душу населения страна переместилась за 8 последних лет с 8 на 60 место. Высоко расслоение общества. Децильный коэффициент в России составляет 1:15, в то время как в Испании и Италии он равен 1:8, во Франции, Германии – 1:6.

Научно-технический прогресс. Одним из важных факторов, определяющих скорость и эффективность развития АПК в конкурентных условиях является фактор применения инноваций. Изучение динамики и структуры инновационных процессов в отечественном АПК указывает на резкое снижение показателей в этой сфере с конца 90-х годов. Сокращение валовых затрат на исследования и разработки по сельскому хозяйству в сопоставимом выражении произошло более чем 1,5 раза. Так, в расчете на 1 га сельхозугодий они в 1990 г. составили 1,5 руб., а в 2009 г. – только 74 коп.; на одного среднегодового работника, занятого в сельском хозяйстве, 32 и 17 руб. соответственно. При этом затраты на аграрные исследования в 18 развитых странах мира за последнее десятилетие увеличились от 0,96 до 2,2% ВВП, приходящегося на сельское хозяйство (в США - от 1,3 до 2,2%; в Австралии – от 1,5 до 4,4%). В России затраты на аграрную науку составили лишь 0,2% к ВВП, приходящемуся на отрасль, т.е. в 10 раз меньше, чем в развитых странах. При этом уровень использования научных достижений в настоящее время равен

не более 7%, тогда как в 1990 г. он был 65%. 2-3% научно-технических разработок было реализовано в ограниченных объемах и на ограниченных площадях, 4-5% - в одном, двух хозяйствах, а 60-70% разработок не реализованы.

3) Инерционность АПК обусловлена достаточно продолжительным по времени периодом от начального этапа до выхода конечного продукта и его потребления. Это оказывает большое влияние на уровень капиталоотдачи, степень привлекательности отрасли и уровень взаимодействия с конечным потребителем. Из всех трех сфер АПК наиболее привлекательными для инвесторов и собственников являются перерабатывающая промышленность и торговля, как наиболее близко стоящие к потребителю, способные быстро реагировать на изменения требований рынка и, в результате, оставляющие себе большую часть созданной на всех этапах добавленной стоимости.

4) Сложность состава АПК. Агропромышленный комплекс России является крупнейшим народнохозяйственным комплексом, включающим три сферы: 1) отрасли промышленности, поставляющие сельскому хозяйству и перерабатывающим хозяйствующим субъектам средства производства; 2) сельское хозяйство; 3) отрасли, занятые переработкой, хранением и доведением произведенной продукции до потребителя. В составе каждой сферы важное место занимают отрасли инфраструктуры, обеспечивающие общие условия развития производства [79]. В России, в отличие от развитых стран, сельское хозяйство – отрасль самая близкая к параметрам совершенной конкуренции. Ее хозяйствующие структуры покупают средства производства у монополистов и продают (сдают на хранение) свою продукцию также монополистам, что серьезно ухудшает их положение и, следовательно, одни рыночные механизмы не могут обеспечить расширенное воспроизводство в отрасли. Сложившийся в последние годы диспаритет цен на продукцию сельского хозяйства и материальные ресурсы, технику, оборудование, а также топливо и электроэнергию, создает негативные условия для оценки конечного продукта, распределения прибыли и, в конечном итоге - заинтересованно-

сти производителей в результатах труда. В первую очередь это сказывается на эффективности сельскохозяйственного производства и проявляется в его низкой экономической результативности, снижении квалификации кадров и ухудшении условий жизни на селе.

5) Сложность управления. Принадлежность хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса к разным структурам и ведомствам осложняет сбор информации и организацию системного оперативного и стратегического управления как на федеральном, так на региональном уровнях. В условиях увеличения степени самостоятельности хозяйствующих субъектов и практического отсутствия единого управляющего воздействия на весь агропромышленный комплекс возрастает роль рыночно ориентированного стратегического управления, применяющего в своей основе системный и ситуационный подход. Главное экономическое содержание стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК в условиях рынка состоит в приспособлении производителя, переработчика и торговли к требованиям потребителя. Как было отмечено выше, каждая из сфер агропромышленного комплекса имеет специфические черты, оказывающие влияние на формирование системы стратегического управления. Сельское хозяйство, как основная сфера АПК в свою очередь также обладает определенными особенностями, требующими соответствующего воздействия (табл. 9).

Учитывая сказанное, в современных условиях нашей страны каждый хозяйствующий субъект АПК в России имеет два возможных пути стратегического развития.

Первый путь условно может быть назван технологическим. Хозяйство наращивает выпуск продукции, на которую рынок назначает цены после ее производства. В этом случае применяются лишь апробированные способы производства и сбыта продукции. Позиция хозяйствующего субъекта будет определяться отношением уровня себестоимости продукции к рыночной цене. Данному направлению будет соответствовать производственная концепция и стратегия минимизации издержек.

Таблица 9 – Особенности сельскохозяйственного маркетинга и направления деятельности по развитию рыночных отношений

Факторы воздействия	Направления деятельности по развитию рыночных отношений
1	2
<p>1. Природные и производственные</p> <p>1.1. Зависимость от природных условий</p> <p>1.2. Длительность производственного цикла</p> <p>1.3. Сезонность производства</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• применять технологии и средства, повышающие устойчивость неблагоприятной среде</li> <li>-страховать продукцию и производство</li> <li>-резервировать средства на покрытие ущерба</li> <li>-диверсифицировать производство</li> <li>• изучать конъюнктуру рынка, динамику спроса</li> <li>-составлять прогноз продаж</li> <li>• использовать сорта разной группы спелости</li> <li>-использовать технологические приемы, влияющие на срок созревания</li> <li>-расширять горизонтальные связи, включая в них предприятия из разных климатических зон</li> <li>-развивать инфраструктуру, в т.ч. базу для хранения и переработки с.-х. продукции</li> </ul>
<p>2. Особенности товара</p> <p>2.1. Сырьевой характер продукции</p> <p>2.2. Стабильность спроса</p> <p>2.3. Большой объем и плохая сохранность продукции</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• работать с постоянными клиентами</li> <li>- искать оптимальные каналы сбыта</li> <li>-внедрять первичную доработку товара и/или переработку</li> <li>- искать и предлагать Уникальное Торговое Предложение</li> <li>- развивать вертикальные связи</li> <li>- расширять ассортимент</li> <li>• активизировать систему продвижения товара</li> <li>• осваивать новые, не травмирующие продукцию, технологии выращивания и уборки</li> <li>- внедрять новые технологии хранения с целью минимизации потерь</li> <li>- применять качественную транспортировку товара</li> <li>- осваивать первичную переработку продукции на месте</li> </ul>
<p>3. Особенности ценообразования</p> <p>3.1. Сезонная вариация цен</p> <p>3.2 . Общий низкий уровень цен</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• организовать хранение продукции на месте, с целью реализации весной (в течение года) по более высоким ценам</li> <li>• искать выгодного оптового покупателя</li> <li>- заключать фьючерсные, форвардные контракты</li> <li>- использовать гибкую систему ценообразования</li> <li>- вести конкурентную борьбу за счет преимуществ в качестве, ассортименте, дополнительных свойств товара, услуг</li> <li>- внедрять первичную переработку на местах с целью повышения цены на конечный продукт</li> <li>-искать соответствующий сегмент рынка</li> </ul>

1	2
<p>4. Особенности организации</p> <p>4.1. Многообразие форм собственности</p> <p>4.2. Многообразие организационно-правовых форм</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выбор оптимальной формы собственности для производства, реализации продукции и работы с партнерами</li> <li>• выбор оптимальной организационно-правовой формы предприятия в зависимости от вида деятельности, размера предприятия и особенностей производства</li> <li>- образование ассоциаций, союзов, кооперативов для оптимизации участия в процессе продвижения товара к потребителю</li> </ul>
<p>5. Внешние факторы</p> <p>5.1. Высокая конкуренция со стороны импортной продукции в связи с глобализацией бизнеса</p> <p>5.2. Изменение покупательского спроса, демографических и экономических факторов</p> <p>5.3. Изменения эколого-технологических факторов среды</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• повышать конкурентоспособность своей продукции за счет разработки уникального торгового предложения и правильного позиционирования</li> <li>- развивать интеграцию</li> <li>• прогнозировать изменение спроса, проводить регулярный мониторинг, исследовать покупательское поведение</li> <li>- формировать спрос</li> <li>- проводить работу по формированию устойчивой постоянной клиентуры</li> <li>• прогнозировать изменение факторов, использовать инновации</li> </ul>

*\*Таблица составлена по данным исследования автора*

Мы полагаем, что применение данной стратегии будет эффективно на I этапе развития рынка при: 1) неудовлетворенном спросе и 2) достаточно замкнутом рыночном пространстве. Первое условие имеет место для некоторых агропродовольственных рынков (рынок мяса, молока и продуктов переработки, рынок сахара и растительного масла и некоторые другие) [70], [153]. Однако следует учитывать, что при вступлении России в ВТО степень открытости отечественного рынка многократно увеличится. При существующих внешних условиях без должной государственной поддержки это может значительно усугубить положение в первую очередь сельскохозяйственных производителей.

Второй путь может быть назван рыночным. Производители сельскохозяйственной продукции и хозяйствующие субъекты АПК объединяются для сбора маркетинговой информации и организации совместных поставок продукции на рынок и максимально используют инструменты стратегического

управления в целях устойчивого развития. Цель второго пути - сократить риски производства, для чего необходимо определить потребности покупателей и формировать спрос на новую продукцию. Для данного пути характерна стратегия дифференциации и фокусирования.

С нашей точки зрения данная стратегия в большей степени соответствует задачам интенсификации производства и повышения эффективности работы агропромышленного комплекса в условиях развивающейся конкуренции, как между отечественными, так и зарубежными товаропроизводителями. Для ее эффективной реализации требуется участие всех структур управления от государственного до муниципального и хозяйственного уровня и учет тех специфических особенностей агропромышленного комплекса, которые в будущем будут определять ее содержание.

Мы выделяем следующие особенности стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК в условиях рынка:

- возрастание значения стратегического управления. Важность стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК возрастает в силу консервативности производства (в большей степени сельскохозяйственного), где приходится принимать решения на более длительный период и зачастую отсутствует возможность их кардинального изменения в ходе производственного процесса (вместо посаженной капусты уже не получить огурцы в связи с изменившимся спросом). Следовательно, для принятия верного решения необходимо больше внимания уделять:

- информации о состоянии рынка, о конкурентах, о потребителях и т.п., прогнозированию. Для этого – проводить анализ внешних и внутренних факторов, использовать методы стратегического планирования и прогнозирования [100], [39], что определяет следующую особенность:

- возрастание потребности в качественной и своевременной информации;

- необходимость разработки концепции устойчивого развития. В связи с высокой степенью риска в отрасли целесообразно применение системы

снижения рисков через: страхование, диверсификацию, управление деловой репутацией хозяйствующего субъекта.

- более значимая роль маркетинговых ресурсов. В силу большой капиталоемкости агропромышленного производства целесообразно принимать меры, направленные на:

- ускорение оборачиваемости оборотных фондов;
- увеличение добавленной стоимости произведенной продукции;
- различия в соотношении использования маркетинговых инструментов.

В АПК в большей мере используются инструменты управления каналами сбыта и очень мало используются инструменты управления товарной политикой и политикой продвижения [170]. Следовательно, для повышения эффективности управления маркетинговыми инструментами хозяйствующим субъектам АПК необходимо: а) расширять ассортиментную политику, а также управление качеством, упаковкой, разрабатывать марочную стратегию; б) шире использовать политику продвижения, в том числе на местном уровне и на уровне связей с общественностью; в) следует активнее проводить сегментирование рынка и позиционирование своей продукции.

Все перечисленные нами особенности агропромышленного комплекса и стратегического управления АПК в условиях рынка позволяют нам высказать мнение, что для достижения устойчивого развития в складывающихся условиях на внутреннем уровне управления хозяйствующим субъектам АПК следует максимально использовать свой рыночный потенциал. На внешнем уровне для максимального снижения угроз со стороны внешней среды как показал проведенный анализ, агропромышленному комплексу страны необходима государственная поддержка. Мы считаем, что один рыночный механизм саморегулирования не может обеспечить не только расширенного, но и простого воспроизводства. Только сочетание внутреннего потенциала и создание условий для его реализации со стороны Правительства, как внешнего регулирующего фактора, позволит хозяйствующим субъектам АПК добиться устойчивого развития.

При этом необходимо:

1) для устранения диспаритета в межотраслевых отношениях внутри АПК свободные цены сочетать с государственным регулированием агропродовольственного рынка и государственной поддержкой отечественного товаропроизводителя с защитными мерами от недобросовестной конкуренции со стороны импортеров; 2) для реализации мер по повышению платежеспособного спроса населения и социального развития села государству необходимо увеличить социальные расходы, выполняя функции защиты и развития.

Для реализации поставленных задач необходима разработка Стратегии развития АПК, основными целями которой будут:

- 1) обеспечение продовольственной достаточности;
- 2) решение проблем экологизации;
- 3) повышение роли отечественного АПК на международном рынке экспортеров сырья.



## **Глава 2. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РЕГИОНА (НА МАТЕРИАЛАХ КАБАРДИНО-БАЛКАРСКОЙ РЕСПУБЛИКИ)**

### **2.1. Анализ состояния агропромышленного комплекса Кабардино-Балкарской Республики**

Ситуационный анализ представляет собой этап стратегического управления, на котором осуществляется выявление проблем, связанных с воздействием внешних факторов и проводится оценка внутренних возможностей хозяйствующих субъектов [145], [46], [78]. На основе полученной информации устанавливаются цели и разрабатываются стратегии, ориентированные на устойчивую деятельность в будущем.

В процессе анализа состояния уровня стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК необходимо рассмотреть систему производственных, социально-экономических, маркетинговых показателей, а также показателей, характеризующих состояние управления.

Ситуационный анализ как основа разработки системы стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК и апробации предлагаемой в данном исследовании методики проводилась на примере Кабардино-Балкарской Республики, являющейся аграрным регионом. Сельское хозяйство – ведущая отрасль хозяйства Кабардино-Балкарии, за счет агропромышленного комплекса формируется до 22% валового регионального продукта республики.

Важнейшим условием эффективного функционирования хозяйствующих субъектов регионального АПК является наличие в их распоряжении достаточного ресурсного потенциала. Для агропромышленного комплекса главным из ресурсов являются земельные ресурсы, в связи, с чем в работе делается попытка рассмотреть основные проблемы эффективного землепользования в исследуемом регионе.

За последнее десятилетие были приняты целый ряд важных законов: «О государственном земельном кадастре», «О землеустройстве», «О разграничении государственной собственности на землю» и Земельный кодекс Российской Федерации, значительно продвинувшие проблемы формирования земельных отношений в стране. За последние десять лет в России возникло около 300 тыс. крестьянских (фермерских) хозяйств; были расширены земли сельских населенных пунктов; создан фонд перераспределения земель; начался процесс приватизации земли под предприятиями; приняты законодательные земельные акты; начался рыночный оборот земель; введена платность за землепользование; стала формироваться автоматизированная система ведения государственного земельного кадастра; была обеспечена потребность населения в земельных участках для личного подсобного хозяйства, садоводства, огородничества, дачного хозяйства; существенный рост получило индивидуальное жилищное строительство.

Вместе с тем при проведении земельной реформы не были решены вопросы сохранности земель и повышения эффективности их использования. Так, в сельскохозяйственном производстве не используются более 13 млн. га пашни, большие площади сельскохозяйственных угодий заросли кустарником и мелколесьем, заболочены, эродированы, опустошены и деградировали. В результате отсутствия финансирования были практически прекращены работы по восстановлению продуктивных угодий, рекультивации нарушенных земель, мелиорации. В условиях экономического кризиса и отсутствия финансовых и материально-технических возможностей на фоне падения культуры земледелия опасным становятся тенденции деградации почвенного покрова, истощения сельскохозяйственных земель, использования почворазрушающих систем земледелия и технологий.

Неблагоприятные процессы обуславливают снижение земельно-ресурсного потенциала и объемов производства сельскохозяйственной продукции, что представляет явную угрозу национальной безопасности страны. В этой ситуации сохранение и восстановление почвенного плодородия зе-

мель попадает в ряд серьезнейших социально-экономических и экологических проблем. Решение этой проблемы требует выполнения комплекса мероприятий, в том числе государственной поддержки. Стратегия государственной политики должна заключаться в определении приоритетных задач – достижении экономически эффективного и экологически ориентированного использования земель, поддержание продуктивной способности сельскохозяйственных угодий, улучшение качественного их состояния. Успех реализации такой политики будет определяться степенью восстановления регулирующих, управленческих и контрольных функций государства как гаранта соблюдения земельного и природоохранного законодательства, совершенство правовых и экономических методов управления.

Важно, чтобы деятельность государства основывалась на единых принципах, регулировалась федеральными законами, в соответствии с которыми субъекты Российской Федерации смогли бы развивать свое законодательство. В настоящий момент законодательная база в этой области сдерживается отсутствием концепции правового регулирования рационального использования земельных ресурсов и их охраны, что на практике приводит к появлению не согласующихся между собой законов и иных нормативных актов.

Перманентный спад в экономике не создает экономических стимулов для производственных единиц, и тем самым, не формирует потребности в реальной трансформации. В этих условиях, огромное количество сельхозпроизводителей, независимо от правовой формы (коллективной или индивидуальной), следуют образцам «поведения выживания». Россия не имеет глубоких традиций правового государства и неукоснительного соблюдения законов. Многие из принятых законов не исполняются во всей стране или в отдельных регионах. Противоречивость и неполнота этого законодательства только усугубляет проблему исполнения законодательства.

Аграрные реформы в России осуществляются в условиях отсутствия общественного консенсуса по отношению к этим реформам, и это также рез-

ко тормозит преобразование аграрного сектора. Аграрные реформы также сдерживаются ментальными предубеждениями, накопленными за годы Советской власти, которые не дают развиваться предпринимательской активности в сельской местности. С другой стороны, аграрные реформы сталкиваются с качеством сельского населения, в значительной части неспособного приспособиться к новым условиям.

Прежде всего, нужно отметить возникновение абсолютно нового сектора в сельском хозяйстве – фермерства. Значение этого сектора должно измеряться не столько его долей в валовом сельскохозяйственном продукте, сколько его катализирующей ролью в аграрной экономике. Реорганизация хозяйствующих субъектов отрасли привела также к огромному росту и усилению подсобного хозяйства как городских, так и сельских жителей. В то же время крупные хозяйствующие субъекты остались основным производителем в сельском хозяйстве России, но и они сегодня функционируют в принципиально иных экономических условиях. Как и в других переходных экономиках, земельный рынок в России развит слабо: в сделках участвует менее 0,5% сельхозугодий ежегодно. Однако принятая концепция реорганизации колхозов и совхозов и приватизации земли привела к формированию определенного пара-рынка земельных паев.

Отмеченные выше трансформации привели к изменениям структуры валового сельскохозяйственного продукта, структуры пользователей земли и занятости в сельском хозяйстве. Так, доля ЛПХ в валовом продукте сектора достигает почти 50%, хотя абсолютные объемы производства в этом секторе выросли не так уж и значительно. После многолетней государственной монополии на землю доля государственных земель сократилась до одной трети, в то время как остальные земли принадлежат гражданам или коллективам граждан. Занятость на крупных сельхозпредприятиях за годы реформ сократилась на 45%, занятых в ЛПХ выросло вдвое, возникла новая форма занятости в сельском хозяйстве - фермер-предприниматель и его наемные работники.

Заметным изменением аграрной структуры стал рост значения личного подсобного хозяйства. В ходе реформ были сняты все ограничения на этот сектор, существовавшие в советской экономике. Отмена государственных обязательных поставок сделало возможным значительную часть продукции крупных хозяйств распределять своим работникам (в форме натуроплаты, выплаты арендной платы, дивидендов и проч.), что также содействовала росту ЛПХ. Кроме того, падение дисциплины в хозяйствах, рост воровства увеличило доступ ЛПХ к производственным ресурсам. Экономическая нестабильность, рост безработицы сделало подсобное производство продовольствия привлекательными и для городского населения. Таким образом, доля ЛПХ в валовой продукции сельского хозяйства достигла почти 50% и постоянно растет все годы реформ. Размеры и роль ЛПХ, как и доля доходов семей, получаемых от подсобного производства, не сильно изменились за годы реформ. В реализации сельскохозяйственной продукции их доля весьма невелика и обследования показывают, что домохозяйства не намерены существенно расширять продажу произведенной в ЛПХ продукции. Помимо структурных изменений реформы привели также к изменению экономического поведения сельскохозяйственных производителей. Десятилетиями для советского сельского хозяйства одной из основных проблем было отсутствие эндогенных экономических стимулов для хозяйств. Наиболее значительным достижением аграрной политики прошедшего периода стало принятие Государственной думой нового варианта Земельного кодекса РФ. С принятием новой российской конституции этот кодекс оказался сильно устаревшим, и президентским указом 1993 года значительная часть положений этого документа была отменена. Тем не менее, кодекс продолжал действовать и в совокупности с другими нормативными документами позволял в той или иной степени регулировать земельные отношения в стране. Более того, существовавшая нормативная база декларировала наличие частной земельной собственности (в том числе и в сельском хозяйстве) и позволяла проводить основ-

ные земельные транзакции, за исключением залога сельхозземель (который был запрещен законом о залоге 1998 года).

Все это очень важно понимать для того, чтобы оценить истинное значение принятого нового Земельного кодекса: новый Кодекс не знаменует собой революционного введения частной собственности на землю в России, но является шагом на пути становления развитого, комплексного земельного законодательства в соответствии с новым этапом социально-экономического развития. Этот документ на сегодня является наиболее комплексным кодексом, отвечающим требованиям времени, мировым тенденциям и, в то же время, учитывает весь процесс земельных трансформаций, прошедших в стране за годы реформ. Принятие Кодекса в его современном виде означает для страны большой прогресс с точки зрения политического продвижения вперед. Кодекс дает правовую основу для регулирования земельных отношений, сводит воедино множественные правовые акты, до сих пор регулировавшие эти отношения. Тем самым упрощается процедура приобретения и передачи прав на землю, эти права становятся более гарантированными, в значительной мере исчезает возможность извлечения чиновничьей ренты из распределения земельных прав.

Рациональное использование земельных ресурсов имеет большое значение в экономике сельского хозяйства и страны в целом. В сферах производственной деятельности человека роль земли неодинакова. В промышленности она функционирует как фундамент или пространственный операционный базис для размещения производства. Особое значение приобретает земля в добывающих отраслях промышленности. Здесь процесс производства и получения продукции не зависит от качества почвы, рельефа и многих других свойств, присущих земле. В сельском хозяйстве получение продукции связано именно с качественным состоянием земли, с характером и условиями ее использования. Она является важной производительной силой, без которой немислим процесс сельскохозяйственного производства.

Земля в сельском хозяйстве функционирует и выступает как необходимая материальная предпосылка процесса труда, одним из важных вещественных факторов производства. Земля относится к невозпроизводимым средствам производства в сельском хозяйстве. Она является особым и единственным, оригинальным и незаменимым средством производства. Земельные ресурсы в сельском хозяйстве обладают рядом специфических особенностей, которые существенно отличаются от других средств производства и оказывают большое влияние на экономику сельскохозяйственного производства. Земля есть продукт самой природы. В отличие от других средств производства, которые являются результатом труда человека, земля представляет продукт многовекового естественно-исторического развития природы. Земля территориально ограничена, ее поверхность нельзя увеличить. В пределах отдельных стран земельные ресурсы определяются их границами, а в целом на планете они ограничены поверхностью суши. Общая площадь суши составляет 149,1 млн. км. <sup>2</sup> или 29,2% от совокупной поверхности земли. Под сельскохозяйственными угодьями во всем мире занято свыше 10% суши. По данным ФАК в мире на долю пашни приходится около 10%, 17% занято под пастбищами и сенокосами, 23% под лесами, 42% считается непригодной для использования в сельском хозяйстве из-за отсутствия достаточного тепла, 8% находится под постройками городов, населенных пунктов, промышленных предприятий и др. Важнейшим институтом должно оставаться государственное управление земельными ресурсами, включающее земельный кадастр, мониторинг земель, землеустройство, государственный контроль за использованием и охраной земель, реализацию программ повышения плодородия почв, мелиорации земель и др.

Рассмотрим динамику земельных площадей в Кабардино-Балкарской Республике за исследуемые пять лет (табл.10).

Как видно из данных таблицы 10 за 2004-2009гг. общая площадь земель в целом по республике не изменилась и составляет 1247,0 тыс. га. земли, используемые землепользователями, занимающимися сельскохозяйственным

Таблица 10 – Земельная площадь Кабардино-Балкарской Республики  
(1990-2009гг.) (на начало года; тыс. га)

Показатели	1990	2000	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Всего земель	1247,0	1246,9	1247,0	1247,0	1247,0	1247,0	1247,0	1247,0	1247,0
в том числе:									
- земли, используемые землепользователями, занимающимися сельскохозяйственным производством	776,4	757,1	757,3	647,9	538,6	407,6	404,4	411,2	422,4
- земли запаса и лесного фонда	358,6	375,7	375,7	485,3	514,7	515,3	521,3	521,3	411,5
- земли прочих землепользователей	112,0	114,1	114,0	113,8	193,7	324,1	321,3	314,5	413,1

*\*Таблица составлена по данным ТО ФГСС по КБР*

производством. В то же время произошли в сторону уменьшения 236,7 тыс. га, а земли запаса и лесного фонда увеличились на 36,0 тыс. га и земли прочих землепользователей – на 200,7 тыс. га. В республике средняя степень распаханности территории (48 %), облесенность, значительная расчлененность рельефа, значительная насыщенность структуры посевных площадей пропашными культурами.

Ограничение предельных размеров участков земель сельскохозяйственного назначения, находящихся в частной собственности поможет избежать усиления социального расслоения; чрезмерной концентрации сельскохозяйственного производства, возникновения сверхкрупных, трудно управляемых предприятий; угрозы обезземеливания семейных хозяйств; ухудшения качества жизни на селе; возникновения рисков сокращения сельского расселения. Решение вопроса о переводе земельных участков из одной категории земель сельскохозяйственного назначения в другую (например, перевод пашни в участки под внутрихозяйственными дорогами или сенокос-



сов в земли застройки) целесообразно отдать в ведение муниципальных образований (рис. 12).

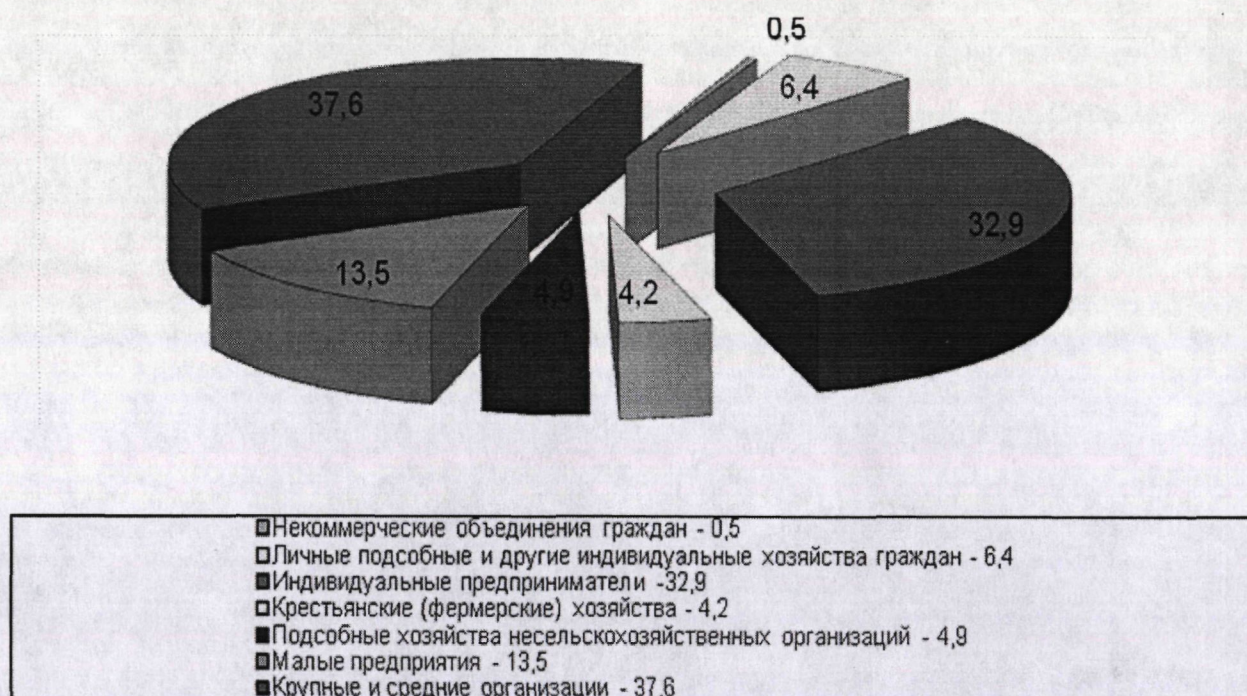


Рисунок 12. Структура сельскохозяйственных угодий по категориям хозяйств Кабардино-Балкарской Республики (на 1 июля 2009г.; в процентах от общей площади сельскохозяйственных угодий)

*\*Рисунок составлен по данным авторского исследования*

По условиям организации хозяйственной деятельности и формирования землепользования аграрного сектора вся территория республики делится в вертикальном разрезе на три основные зоны: а) высокогорная и горная; б) низкогорная и предгорная; в) равнинная. В соответствии с такого рода вертикальным зонированием структурируется и собственно аграрный сектор по типам сельскохозяйственных предприятий: размеру их землепользования в целом и его структуре с точки зрения преобладания в ее составе тех или иных категорий земель (пашни, сенокосов, пастбищ), типу специализации, ресурсоемкости и затратности производства, его продуктивности, товарности и доходности. В высокогорной и горной зоне, где преобладают субальпий-



ские и альпийские луга, находится 30% сельскохозяйственных предприятий республики. Сформировались они как наиболее крупные по общей площади землепользования хозяйства (рис.13).



Рисунок 13 Удельный вес используемых сельскохозяйственных угодий (на 1 июля 2009 года; в процентах от общей площади сельскохозяйственных угодий хозяйств соответствующей категории)

*\*Рисунок составлен по данным авторского исследования*

Одним из вопросов, решаемых в ходе земельной реформы, является выделение земель крестьянским (фермерским) хозяйствам. Их образование неизбежно сопровождается делением больших водосборных пахотных площадей и других ценных сельскохозяйственных угодий на более мелкие участки, предоставляемые разным владельцам. Естественно предположить, что разбивка больших склонов на малые участки, отграничение их межами и дорогами уменьшит длину линии стока, а более качественная обработка почвы повысит их допроницаемость, что, в конечном счете, позволит снизить интенсивность эрозии земель (табл.11).

Однако деление склоновых земель на небольшие массивы обязательно приводит к увеличению количества меж и дорог, в том числе размещаемых вдоль склонов, что в свою очередь, повысит опасность размыва почвогрунтов и роста оврагов. При выделении участков крестьянским (фермерским) хозяйствам



Таблица 11 – Распределение сельскохозяйственных угодий по землепользователям Кабардино-Балкарской Республики (на конец года; тысяч гектаров)

Годы	Земли, с/х производства	в том числе земли					
		сельскохозяйственных организаций	крестьянских (фермерских) хозяйств	индивидуальных предпринимателей	в личном пользовании граждан <sup>2)</sup>	из них	
						личных подсобных хозяйств (приусадебное землепользование)	коллективных и индивидуальных садов и огородов
Все сельскохозяйственные угодья							
2005	475,7	364,6	11,9	-	26,8	20,2	3,3
2006	407,6	229,6	12,8	76,9	26,8	20,7	2,8
2007	377,0	184,3	14,4	89,4	25,9	20,1	2,4
2008	380,4	213,0	16,1	125,1	26,2	20,2	2,7
2009	386,1	171,5	16,5	113,1	26,1	20,3	2,4
Пашня							
2005	282,4	250,6	10,5	-	16,1	13,2	0,9
2006	257,2	179,6	11,2	49,2	16,1	13,7	1,0
2007	251,1	153,7	12,5	67,8	15,6	13,6	0,1
2008	300,3	174,0	13,5	93,8	19,0	15,7	0,5
2009	257,6	138,3	14,5	88,0	15,6	13,6	0,1
Кормовые угодья							
2005	176,1	106,4	1,3	-	1,2	0,9	-
2006	135,7	44,8	1,5	27,8	1,3	1,0	-
2007	111,6	26,4	1,8	21,3	0,6	0,2	0,2
2008	65,1	33,4	2,4	28,6	0,8	0,6	-
2009	113,9	29,2	2,0	24,4	0,6	0,2	0,2

\*Таблица составлена по данным ТО ФГСС по КБР

необходимо решить следующие вопросы: определение специализации хозяйства, размеров и конфигурации землевладения с учетом степени эрозирования

ности земель, расчлененности угодий оврагами и балками, податливости территории процессами эрозии почв; проектирование массивов угодий на целых водосборах; разработки требований по использованию эрозионно-опасных земель. Сложившееся положение в аграрном секторе экономики страны требует кардинальных мер по развитию агропромышленного производства. Свидетельством этому является принятие Федеральных законов «О государственном регулировании агропромышленного производства», «О мелиорации земель» и др. Эффективность структурных преобразований регионального землепользования будет зависеть не только от комплексности осуществляемых мероприятий, но и от их согласованного и сбалансированного между собой по месту и времени «дозирования». Поэтому важнейшим принципом выбора стратегии структурных преобразований в региональном землепользовании выступает скоординированные по объемам и содержанию количественные и качественные изменения в составе и характере использования элементов, компонентов и уровней регионального землепользования с сопряженными с ними по месту и времени трансформациями в системе земельных отношений.

Интенсивное ведение сельскохозяйственного производства предполагает дополнительные вложения материальных и денежных средств в виде применения новых машин и технологий, развития химизации и мелиорации, внедрения перспективных сортов и гибридов сельскохозяйственных культур, высокопродуктивных пород животных. Все это в конечном итоге будет способствовать более эффективному использованию земельных ресурсов.

Инвестиции в основной капитал - всего за пять лет возросли в 2,8 раза, в том числе на охрану и рациональное использование земель почти в 4 раза (табл.12). В исследуемом периоде эти инвестиции были направлены на проведение мероприятий по восстановлению лесов на вырубках, гарях, пустырях, прогалинах и иных бывших под лесом площадях уникальные или наиболее типичные для географических зон участки территории, изъятые из хозяйственного пользования для сохранения и изучения природного комплекса, а также для

восстановления ценных животных и растений. В последние годы в регионе немало выделяется средств на сохранение природных комплексов, имеющих особую экологическую, историческую и эстетическую ценность в силу благоприятного сочетания естественных и культурных ландшафтов, и используемые в рекреационных, просветительных, научных и культурных целях.

Таблица 12 – Инвестиции в основной капитал, направленные на охрану окружающей среды и рациональное использование земельных ресурсов Кабардино-Балкарской Республики

показатели	2005г.	2006г.	2007г.	2008г.	2009г.
Инвестиции в основной капитал – всего	104,5	68,3	174,5	212,3	295,7
в том числе на:					
охрану и рациональное использование земель	75,7	36,1	129,2	203,0	295,7
в процентах к предыдущему году					
в том числе на: охрану и рациональное использование земель	121,2	42,0	в3,1р	143,7	127,3

*\*Таблица составлена по данным ТО ФГСС по КБР*

Кабардино-Балкарская Республика расположена в центральной части Кавказа и на прилегающих к ней предгорьях и равнинах, 48 % территории занимают горы, остальная часть – предгорье и равнина. В связи с особенностями физико-географического расположения, она характеризуется довольно сложным и разнообразным комплексом природных условий и относится к зоне рискованного земледелия. Здесь очень четко выражена вертикальная зональность со своими присущими ей природно-климатическими особенностями. Республика делится по природно-хозяйственным признакам на следующие три производственно-сельскохозяйственные зоны: степную, предгорную и горную. В настоящее время в Республике 10 муниципальных районов и

3 городских округа, в силу многообразия природно-экологических условий характеризуется значительной неравномерностью. Основные площади сельскохозяйственных угодий расположены в Баксанском, Зольском и Прохладненском районах, промежуточное положение занимают Терский, Урванский и Чегемский районы, имеющие от 56,1 до 76,3 тыс. га каждый. Небольшие площади приходятся на Майский, Черекский и Эльбрусский районы.

Степная зона охватывает значительную часть Прохладненского района, расположенную восточнее реки Малка, небольшую часть Терского района, находящуюся на правом берегу реки Терек (земли селений Терекское и Хамидие), а также включает в себя Кабардинскую равнину, лежащую восточнее линии, соединяющей населенные пункты Куба – Герменчик – Старый Урух. Климат здесь жаркий и засушливый, умеренно-континентальный. Зональными почвами являются темно-каштановые, для которых характерны средне-мощный гумусовый слой, уплотненный подпахотный горизонт, высокая карбонатность, засоленность на глубине 120 см, слабая гумусированность. Их плодородие оценивается всего лишь в 50 баллов, то есть в два раза ниже типичных черноземов. Расположенность этих почв в республике высокая и практически все пахотоспособные их массивы вовлечены в пашню. Также почвенный покров степной зоны образован черноземами обыкновенными и южными, но наряду с ними широко представлены полугидроморфные и гидроморфные почвы.

Предгорная зона занимает часть Кабардинской равнины, прилегающей к основанию Лесистого хребта вдоль автомагистрали Пятигорск – Нальчик – Владикавказ. Климат его умеренно-теплый. Сумма температур за вегетационный период составляет 2800-3200°C. Увлажнение хорошее с гидротермическим коэффициентом 1,2-2,0. Среднегодовое количество осадков составляет 550-600 мм. Засухи и суховеи здесь имеют меньшую повторяемость, чем в выше рассмотренных частях республики. Это позволяет выращивать все сельскохозяйственные культуры в условиях богара, а именно среднеспелые и

среднепозднеспелые сорта и гибриды кукурузы, пшеницы, ячменя, овса, сои, гороха и т.д.

Горная зона образована Лесистым и нижней половиной Пастбищного хребтов, находящимися в пределах высотных отметок от 600 до 1400 метров, в Баксанском и Зольском районах на высоте 600-1800 м, на склонах Скалистого и Бокового хребтов и днищах многочисленных межгорных котловин, составляющих Юрскую депрессию на высотах 1200-2200 м, а также высокогорной частью республики на высоте 1800-3500 м над уровнем моря и являются собой основные массивы летних горных пастбищ Кабардино-Балкарской республики. Горный лесо-лугово-степной пояс и субальпийский и альпийский пояса представлены горными лугово-степными, горно-степными, горно-лугово-субальпийскими и альпийскими почвами. Эти почвы характеризуются ненасыщенностью их поглощающего комплекса основаниями, слабокислой или кислой реакцией почвенного покрова, сжатость и скелетность почвенного профиля. Альпийские и субальпийские луга используются исключительно в виде летних пастбищ. Выращивание зерновых культур в этих поясах невозможно. Поскольку все земли практически были в собственности государства или находились в бессрочном пользовании хозяйств, использовались населением для подсобных хозяйств, огородов, садов, дачного строительства, то имелся один путь реформирования – изменение в составе собственников и пользователей земли.

В исследуемый период в регионе произошло резкое сокращение работ по химической мелиорации земель и внесению удобрений (табл.13). Так, за период 1995-2009 гг. в хозяйствах республики внесение минеральных удобрений на 1 га посевов сельскохозяйственных культур сократилось более чем в 9 раз и составило 11 кг (в пересчете на 100 % питательных веществ), в том числе дозы внесения под овощебахчевые культуры в 2000 г. составили 12 кг на 1 га, что также в 9 раз меньше уровня 1990 г. Сложившаяся тенденция характерна и для органических удобрений в 2004 г. на 1 га посевов сельскохозяйственных и овощебахчевых культур было внесено соответственно

0,8 тонн (или в 4,0 раза меньше, чем в 1990 г.) и 2,5 тонны (в 2,5 раза меньше). Со всей определенностью можно утверждать, что без обеспечения сельского хозяйства минеральными удобрениями и химическими средствами защиты растений невозможно применять интенсивные технологии, а, следовательно, и увеличить производство сельхозпродукции. Из почвы ежегодно только с урожаем с каждого гектара выносятся около 100 кг питательных веществ. Именно такое количество их по крайней мере с минеральными удобрениями должно быть возвращено земле.

Таблица 13 – Дозы внесения органических и минеральных удобрений под посевы овощебахчевых культур в сельскохозяйственных предприятиях КБР

Показатели	1990	1995	2000	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Внесено минеральных удобрений (в пересчете на 100% питательных веществ)									
всего, тыс. ц	354	48	37	57	49	23	18	26	46
на один гектар всей посевной площади, кг:	105	16	13	20	18	11	10	15	33
из нее:									
зерновых культур (без кукурузы)	126	30	22	30	29	16	12	25	41
подсолнечника	119	12	4	5	11	6	10	8	20
овоще-бахчевых культур	98	16	17	30	18	28	14	18	97
картофеля	232	58	63	58	68	73	82	91	43

*\*Таблица составлена по данным ТО ФГСС по КБР*

Совершенствование материально-технической базы отрасли означает, прежде всего, оснащение отрасли системой машин, обеспечивающей внедрение комплексной механизации сельскохозяйственного производства. Этот процесс за годы исследуемого периода характеризуется сокращением количественного и качественного состава машинно-тракторного парка. Особый



дефицит наблюдается в машинах для внесения в почву жидких органических удобрений и разбрасывателях твердых минеральных удобрений. Сельскохозяйственные предприятия региона испытывают недостаток в машинах и оборудовании для животноводческих комплексов.

Резко возросли технологические нагрузки на сельскохозяйственные машины, что ведет к дополнительным потерям сельскохозяйственной продукции из-за нарушения агротехнических сроков, а также к быстрому износу машин и оборудования (табл.14).

Таблица 14 – Парк основных видов техники в хозяйствующих субъектах отрасли (на конец года; штук)

	1995	2000	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Тракторы - всего	5250	3633	3149	2786	2183	1672	1329	1147
Плуги	1438	1034	901	812	635	499	410	381
Культиваторы	1530	1163	1004	931	735	555	438	386
Сеялки	1401	997	901	844	651	528	438	339
Комбайны:								
зерноуборочные	703	567	545	514	416	304	237	203
кукурузоуборочные	362	291	240	221	182	128	93	86
кормоуборочные	440	328	271	243	185	127	94	78
картофелеуборочные	14	8	6	5	3	5	7	10
Свеклоуборочные машины	9	6	4	3	1	2	2	2
Косилки	543	349	278	249	197	167	127	119
Пресс-подборщики	158	98	73	68	55	44	38	38
Жатки валковые	368	183	139	124	87	63	52	46

*\*Таблица составлена по данным ТО ФГСС по КБР*

Наступает период, когда отсутствие техники становится главной причиной снижения объемов производства и увеличения производственных издержек, дальнейшего снижения платежеспособности сельского товаропроиз-

водителя и, следовательно, уменьшения производства сельскохозяйственной техники.

Современное состояние материально-технической оснащенности в региональном АПК не соответствует требованиям интенсивного развития производства. Достаточно отметить, что зерноуборочными комбайнами и тракторами отечественные производители зерна обеспечены соответственно в 1,4 и 1,8 раза хуже канадских фермеров, в 3,6 и 3,1 раза – американских, в 3,1 и 11,5 раза – западноевропейских. При этом качественное состояние отечественных средств механизации значительно ниже, чем у зарубежных аналогов. Из-за острого недостатка и несовершенства зерноуборочной техники, неэффективного ее использования продолжительность полевых работ в отдельных регионах более чем вдвое превышает оптимальные агротехнические сроки, что ведет к ежегодным потерям зерна только при уборке урожая в объеме не менее 6-8 млн. т и существенному ухудшению его качества.

Производственные фонды сельскохозяйственного назначения за исследуемый период сократились на 56,0%, фондовооруженность сократилась на 27,5%, фондообеспеченность – на 13,6%, энергетические мощности – на 13,8%, энерговооруженность – на 19,4%, энергообеспеченность – на 13,9%. Научные учреждения республики и всего Юга России имеют серьезные разработки по интенсификации сельского хозяйства.

Проведенный нами анализ структуры производственных основных фондов по балансовой стоимости показывает сокращение их величины в исследуемом периоде на 34,1%. Размеры активной группы основных фондов «Машины и оборудование» недостаточны для бесперебойного обеспечения производственных процессов на предприятиях. Все виды фондов сельскохозяйственных предприятий республики имеют чрезмерно высокий уровень износа. Выбытие фондов на предприятиях отрасли в группе «Машины и оборудование» в исследуемом периоде по износу в 5 раз превышает их поступление. Рассмотрим наличие сельскохозяйственной техники на предприятиях

республики и ее соответствие задачам комплексной механизации производственных процессов (табл. 15).

Таблица 15 – Обеспеченность хозяйствующих субъектов аграрной сферы Кабардино-Балкарской Республики тракторами и комбайнами

	1995	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Приходится комбайнов на 1000га посевов (посадки) соответствующих культур:								
зерноуборочных	6,7	4,5	4,7	4,7	3,6	3,7	4,8	5,0
кукурузоуборочных	9,0	7,3	13,6	6,6	8,3	4,9	3,7	4,2
картофелеуборочных	-	10,0	10,0	5,8	5,1	4,2	2,9	2,7
свеклоуборочных машин	33,0	75,3	3,3	2,6	11,0	36,7	1,4	1,2
Приходится посевов (посадки) соответствующих культур на один комбайн, га								
зерноуборочный	150	146	170	213	275	269	209	200
кукурузоуборочный	111	130	67	152	120	204	272	238
картофелеуборочный	153	100	100	172	194	236	339	377
свеклоуборочную машину	22	13	304	384	91	27	690	856
Приходится на 100 тракторов, шт.								
плугов	32	34	34	33	33	33	33	33
культиваторов	34	35	37	37	37	36	38	38
сеялок	31	31	32	31	32	33	34	34
грабель	4	3	3	2	2	1	1	1
косилок	12	12	11	11	10	10	10	10

*\*Таблица составлена по данным ТО ФГСС по КБР*

Оснащенность отрасли техникой в исследуемом периоде снижается, причем значительное сокращение наблюдается количества кормоуборочных комбайнов на 31,1; косилок – на 43,1; пресс-подборщиков – на 46,8 и жаток валковых – на 56,2 %. Размеры активной группы основных фондов отрасли недостаточны для бесперебойного обеспечения производственных процессов. Все виды фондов в регионе характеризуется высоким уровнем износа..

Рост производительности машинно-тракторного парка обеспечивается соблюдением нормативных правил его эксплуатации, который предусматривает рациональную нагрузку сельскохозяйственных угодий и других видов 15 машин, организацию занятости техники в течение всего года, особенно в период сезонных работ, повышение сменной выработки, снижение затрат на выполнение единицы механизированных операций посредством интенсивного использования мощности техники.

В ресурсном потенциале отрасли важное место принадлежит материально-техническим ресурсам, от уровня развития которых в полной мере зависит эффективность функционирования сельского хозяйства региона. Обеспеченность хозяйствующих субъектов отрасли тракторами комбайнами имеют тенденцию снижения. Так, за пять лет сокращение парка основных видов техники в сельскохозяйственных организациях по тракторам составило 29,0, по комбайнам – на 13,2, по машинам для внесения в почву удобрений – на 41,5%. Основные фонды сельского хозяйства за пять лет возросли по полной балансовой стоимости на 20,4% и в 2002 году составили 8299,0 млн. руб. На результативность функционирования хозяйствующих субъектов отрасли существенно повлияли быстро изменяющиеся экономические условия хозяйствования. Природно-климатические условия Кабардино-Балкарской республики позволяют выращивать зерновые и зернобобовые и другие культуры в объеме 740-800 тыс. тонн, для чего необходимо довести посевные площади зерновых культур до 160 тыс. га, а урожайность до 45-50 ц/га. Приращение объемов производства зерна можно обеспечить за счет получения двух урожаев в год с единицы площади, например, после уборки ячменя можно посеять кукурузу с коротким вегетационным периодом роста и развития и убрать на зерно, то есть внедрения интенсивных технологий на основе применения более совершенной техники, технологии, сортов сельскохозяйственных культур интенсивного типа, эффективных средств защиты растений, более полного использования природного и ресурсного потенциалов, применения органических и минеральных удобрений.



Региональный агропромышленный комплекс обеспечен также достаточными трудовыми ресурсами (рис. 14 и табл. 16).



Рисунок 14. Уровень экономической активности и уровень занятости населения в возрасте 15-72 года

\*Рисунок составлен по данным авторского исследования

Таблица 16 – Среднегодовая численность занятых в экономике по видам экономической деятельности (тыс.чел.)

показатели	2000	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Всего занято в экономике	321,9	321,5	315,7	316,1	310,6	309,7	312,2
сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	91,2	89,4	81,9	73,1	67,7	67,8	67,9

\*Таблица составлена по данным ТО ФГСС по КБР

Научно обоснованная специализация и концентрация в сельском хозяйстве приведет к увеличению производства и реализации продукции, снижению затрат средств и труда на их производство. Практика показывает, что специализированные хозяйства по зерну и рационально сочетающие с ним важнейшие отрасли животноводства достигают, как правило, высоких производственных и экономических показателей. За счет совершенствования структуры посевных площадей в каждом районе и хозяйстве нужно довести удельный вес зерновых культур в общей площади посевов не менее чем до



56-60 %, тогда как фактически мы имеем в среднем по республике за последние 10 лет 40-48 %.

Как видно из данных таблицы 16, из 312,2 тыс. занятых ныне в экономике 67,9 тыс. чел. заняты в сфере сельского хозяйства, что на 24 тыс. человек меньше уровня 2000г. Проблемы экономического роста для пищевого подкомплекса России важны и связаны с одной из ключевых задач государства - обеспечением всех слоев населения качественными продуктами питания в соответствии с рекомендуемыми медицинскими нормами потребления. Но решение этой проблемы взаимообусловлено решением куда более трудной задачи, связанной с ростом благосостояния всех слоев общества.

Эффективность структурных преобразований регионального землепользования наглядно показывает динамика объемов производства и рентабельности по видам аграрной продукции исследуемого региона. Земельный рынок начинает формироваться в Кабардино-Балкарской Республике, и сегодня он занимает менее 0,5% земель, продажа которых разрешена, и еще 1,4% земель находится в аренде. Однако абсолютное большинство сделок с землей происходит в городах, сельхозугодья же слабо вовлечены в открытый оборот. В условиях падающего сельскохозяйственного производства спрос на землю незначителен, и хотя федеральное земельное законодательство весьма либерально, развитие земельного рынка очень задерживается. Спрос на сельскохозяйственные угодья незначителен и даже сокращается от года к году. Этот тренд также может быть проиллюстрирован ростом районных фондов перераспределения земель.

Рассмотрим состояние производства продукции хозяйствующих субъектов регионального АПК за 1995-2009гг. С 1999 г. отмечается стабильный рост объемов производства продукции сельского хозяйства по всем категориям сельхозтоваропроизводителей (сельскохозяйственные предприятия, крестьянские (фермерские) хозяйства, хозяйства населения). Однако в 2005г. показатель объема производства продукции сельского хозяйства снижался до 96,7%, при этом спад производства прослеживался как по продукции расте-

ниеводства, так и по продукции животноводства. В 1999-2009 гг. среднегодовой индекс физического объема производства сельхозпродукции составил около 105,7%. В 2009г. этот показатель вырос на 10,9% по сравнению с 2008г. и составил 19,5 млрд. рублей. Таким образом, агропромышленный комплекс республики в предыдущие годы развивался высокими темпами. В сельском хозяйстве и пищевой промышленности задействовано 24% занятых в экономике, при этом суммарный вклад этих отраслей в ВРП составляет 28%, в налоговых доходах бюджетной системы около 34%.

Таблица 17 – Структура продукции сельского хозяйства по категориям хозяйств и отраслям производства (в фактических ценах; в процентах от хозяйств всех категорий) [65]

Показатели	2004г.	2005г.	2006г.	2007г.	2008г.	2009 г.
Валовая продукция сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий	100	100	100	100	100	100
в т.ч. продукция растениеводства	59,7	62,3	59,6	59,8	54,5	57,4
продукция животноводства	40,3	37,7	40,4	40,2	45,5	42,6
В т.ч.						
Валовая продукция сельского хозяйства в сельхозорганизациях	24,2	17,6	10,8	9,8	11,3	13,5
Валовая продукция сельского хозяйства в хозяйствах населения	73,3	69,3	71,2	68,1	60,6	58,4
Валовая продукция сельского хозяйства в крестьянских (фермерских) хозяйствах и индивидуальные предприниматели*	2,5	13,1	18	22,1	28,1	28,2

\*Таблица составлена по данным ТО ФГСС по КБР

\*с 2004 г. в данную категорию входят индивидуальные предприниматели, занимающиеся сельхозтоваропроизводством

Основные направления производственной специализации в сельском хозяйстве в целом соответствуют природно-климатическим условиям и особенностям республики. В растениеводстве наиболее развито производство зерновых, подсолнечника, овощей, картофеля, плодов и винограда, в животноводстве – молочное и мясное скотоводство, овцеводство, птицеводство и коневодство.

Рост показателей сельскохозяйственного производства также характеризуется улучшением их качества. Удалось переломить многолетнюю тенденцию сокращения крупного товарного сельскохозяйственного производства. В структуре производства продукции сельского хозяйства увеличилась доля сельскохозяйственных организаций с 10 до 14%, крестьянских фермерских хозяйств с 18 до 28%, существенно снизилась доля личных подсобных и других хозяйств населения (с 71% до 58%). При этом обеспечивалось приоритетное развитие животноводства, доля которого в общем объеме производства сельскохозяйственной продукции возросла с 40% до 44%.

Экономический рост в аграрном секторе экономики осуществляется на основе общих закономерностей. Однако на него воздействуют и определенные особенности этой отрасли.

С точки зрения анализа конкурентных факторов производства – это специфика земли как основного фактора аграрного производства. Цена на землю и ее качество оказывают решающее влияние на выбор варианта подбора, сочетания и использования всех остальных производственных ресурсов в сфере агробизнеса. Специфику аграрного сектора экономики определяет и то, что экономические процессы тесно переплетаются с природными процессами развития особых средств труда – растений и животных, что обуславливает зависимость темпов и объемов производства продукции не только от экономических ресурсов хозяйства и научно-технического уровня, но и от естественных сроков и пропорций выращивания растений и животных, так как значительная часть основных и оборотных фондов воспроизводится непосредственно в сельскохозяйственных организациях (продуктивный скот,



корма, семена и посадочный материал и т.п.), поэтому темпы и размеры их воспроизводства определяются состоянием соответствующих отраслей [154].

Важнейшей особенностью сельского хозяйства является и сезонность производства, что налагает отпечаток на весь воспроизводственный цикл, порождает особенности в фазе производства, распределения, обмена и реализации продукции, необходимых запасов и резервов продукции и финансовых средств. Быстрый износ производственных фондов сельскохозяйственного назначения и невозможность их равномерного использования в течение года обуславливают более высокую фондовооруженность труда, чем в промышленности. Немаловажными факторами, в той или иной степени определяющими уровень развития сельскохозяйственного производства являются инвестиционный климат в отрасли, уровень менеджмента и маркетинга, а также внешняя конъюнктура.

С точки зрения анализа спроса специфика аграрного сектора экономики выражается в следующем: неэластичность спроса на сельскохозяйственные продукты предопределяют возникновение проблемы низких доходов в аграрном производстве. Как показывают исследования экономистов, причиной сельской проблемы в долговременном периоде является результатом неблагоприятной комбинации четырех факторов:

Спрос на сельскохозяйственные товары неэластичен: дополнительное производство сельскохозяйственной продукции влечет за собой быстрое убывание предельной полезности. Нужно очень большое снижение цен, чтобы вызвать небольшое потребление. Подсчитано, что цены должны понизиться на 40-50% для того, чтобы потребители увеличили свои закупки всего на 10 %.

Быстрый научно-технический прогресс повлек за собой значительное увеличение предложения сельскохозяйственных продуктов.

Спрос на сельскохозяйственные товары вырос умеренно. Он неэластичен по доходу: рост доходов населения не вызывает заметного роста потребления продовольствия. Приблизительные подсчеты показывают, что десяти-

процентный рост реального дохода на душу населения (после уплаты налогов) влечет за собой увеличение потребления сельскохозяйственных продуктов максимум на 2%. Это обстоятельство в сочетании с факторами 1 и 2 породило тенденцию к понижению или очень умеренному росту цен на продукцию фермеров и их доходов.

Относительно неизменная природа сельскохозяйственных ресурсов - земли, капитала и самих сельскохозяйственных товаропроизводителей способствует сохранению низких цен и доходов.

В краткосрочном периоде проблема связана с крайней нестабильностью сельских доходов в различные годы. Итак, в развитых экономических системах хроническое отставание спроса от предложения в совокупности с низкой эластичностью спроса приводят к устойчивой тенденции падения доходов сельскохозяйственных товаропроизводителей. К этому следует добавить повышенный риск предпринимательства в сельском хозяйстве, социальную дискомфортность сельских жителей (социальные условия жизни на селе значительно хуже, чем в городе, а труд в сельском хозяйстве сложнее, труднее и малопривлекательнее); и тому подобное.

В ходе аграрной реформы, проходившей в 90-х гг. в Кабардино-Балкарской Республике созданы основы многоукладной экономики. Во исполнение принятых законов и других нормативных актов в республике осуществлялись мероприятия по реорганизации сельхозпредприятий, что повлекло за собой изменения в системе землепользования (в соответствии с постановлением Правительства КБР от 14.12.2002 г. №521-ПП «О реорганизации предприятий агропромышленного комплекса КБР» сельскохозяйственные производственные кооперативы преобразованы в акционерные общества работников (народные предприятия; следовательно, не имеется долей в праве общей собственности на земельные участки из земель сельскохозяйственного назначения). Завершена государственная кадастровая оценка земель всех категорий. Совершенствуется механизм сдачи в аренду земель сельскохозяйственного назначения, находящихся в государственной собственности. Для

этих целей осуществлена передача земель в ведение органов местного самоуправления до разграничения права собственности на землю. Продолжается работа по разграничению государственной собственности на землю на федеральную, республиканскую и муниципальную [121].

На 1.01.2008 года в Кабардино-Балкарской Республике функционирует 52 крупных и средних сельскохозяйственных организаций (для сравнения – по состоянию на 01.01.2005 г. – 146 сельскохозяйственных организаций). На базе бывших колхозов и совхозов сформированы государственный, частный, кооперативный, акционерный и фермерский сектора экономики.

Фермерский сектор республики представлен 1121 крестьянскими (фермерскими) хозяйствами, которыми используется 16 тыс. га сельскохозяйственных угодий или около 2,3% всех сельскохозяйственных угодий республики. Также в частном секторе функционирует 206,1 тыс. единиц хозяйств населения, расположенных на площади 198 тыс. га (28,4%), из них личных подсобных хозяйств на 1.01.2009г. – 105,1 тыс. дворов, расположенных на площади 23 тыс. га. (3,3%). Итого гражданами используется 34,1% сельскохозяйственных угодий республики.

Каждая форма хозяйствования имеет свойственные ей достоинства и недостатки, влияющие на мотивацию и результативность трудовой и предпринимательской деятельности.

Удельный вес различных хозяйствующих субъектов в производстве продукции можно видеть из таблицы 18.

Как видно из таблицы 18 сельскохозяйственные организации по-прежнему остаются основными производителями зерна и подсолнечника. Между тем, заметно перемещение картофеля и овощей, а также продукции животноводства в приусадебные и прочие хозяйства населения.

Очевидно, что достаточно длительной перспективе в производстве продукции значительный удельный вес будут занимать различные типы форм хозяйствования. Поэтому, основным направлением аграрной политики в области формирования многоукладной экономики должно стать всемерное

Таблица 18 – Удельный вес в производстве основной продукции сельского хозяйства хозяйствующими субъектами различных форм собственности в 2009 году

	Зерно	Подсол- нечник	Карто- фель	Овощи	Мясо	Молоко	Яйца
Все категории хозяйств	100	100	100	100	100	100	100
Сельскохозяйственные организации	43,8	42	2,5	11,3	15	7	7,5
Хозяйства населения	1,4	0,1	79	44,7	64,6	87,7	88,8
Крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели	54,8	57,9	18,4	44	20,4	5,3	3,7

*\*Таблица составлена по данным ТО ФГСС по КБР*

развитие крупнотоварного производства, как более выигрывающего в уровне товарности и эффективности, в сочетании с крестьянскими (фермерскими) хозяйствами и мелкотоварным сектором, с широким использованием интенсивных и промышленных технологий возделывания сельскохозяйственных культур и содержания животных.

Интересна практика развития земельных отношений в республике. В настоящее время в республике в различных видах собственности находится 711,3 тыс. гектар земель сельскохозяйственного назначения (из них 627,4 тыс. га сельскохозяйственных угодий) или 57% всей ее территории.

По данным Комитета по земельным ресурсам и землеустройству по Кабардино-Балкарской Республике, на сегодняшний день из общей площади земель в государственной и муниципальной собственности остается 99,7% земель, и лишь 4 тыс. га (0,3%) и 0,2 тыс. гектар (0,02%) сельскохозяйственных угодий находится в собственности граждан и юридических лиц соответственно.

Земли, находящиеся в государственной и муниципальной собственности в соответствии с Указом Президента КБР распределены следующим образом: земли, находящиеся в постоянном (бессрочном) пользовании сельскохозяйственных организаций – 535,4 тыс. га сельхозугодий (в т.ч. 283,1 тыс. га пашни и многолетних насаждений) до разграничения собственности на землю переданы в ведение органов местного самоуправления и Кабардино-Балкарской Республики. Этот указ явился принципиальным моментом земельной реформы в Кабардино-Балкарии [19].

Сосредоточение в ведение городских, поселковых и сельских органов местного самоуправления значительных площадей земельных угодий, с последующей передачей их в аренду всем желающим и имеющим возможность заниматься сельскохозяйственным производством, сняла острейшую проблему предоставления земель для предпринимательской деятельности, а также гражданам для ведения личного приусадебного хозяйства, индивидуального жилищного строительства, садоводства, огородничества, сенокосения и пастбищ скота. Таким образом, достигнута одна из основных целей земельной политики в аграрном секторе – обеспечение относительно свободного доступа товаропроизводителей к земельным ресурсам. После закрепления земель сельскохозяйственных организаций за органами местного управления сельхозпредприятие имеет возможность взять в аренду то количество земли, которое оно может обработать своими силами, техникой. Сложившаяся ситуация будет способствовать преодолению ограниченных возможностей инвестирования традиционно сложившихся крупных и средних сельскохозяйственных организаций, за счет образования вновь создаваемых малых и средних сельскохозяйственных предприятий и индивидуальных предпринимателей и привлечения к ним дополнительных инвестиций. А, следовательно, будет обеспечиваться более эффективное землепользование и продовольственная безопасность республики.

В результате принятых мер, передача в аренду государственных и муниципальных земель позволяет ежегодно пополнять бюджеты всех уровней

дополнительными источниками доходов, о чем свидетельствуют данные представленные в таблице 19.

Таблица 19 – Динамика поступлений арендной платы за земли в консолидированный бюджет Кабардино-Балкарской Республики, млн. рублей

Года	Арендная плата за земли, всего		
	план на период	фактически поступило	% выполнения
2004	143,9	16,8	11,7
2005	140,8	64,9	46,1
2006	152,1	89,1	58,6
2007	123	80,7	65,6
2008	125,2	115	91,9
2009	228	203,8	89,4

*\*Таблица составлена по данным ТО ФГСС по КБР*

Анализ поступления арендной платы в консолидированный бюджет КБР указывает на ускоренную динамику роста.

Платежи в 2004 г. по республике составили 16,8 млн. рублей, в 2009 году уже 203,8 млн. рублей, что более чем в 12 раз выше уровня 2004 года.

Таким образом, если проанализировать сделки с землей, совершенные за последние пять лет в республике, то приведенные данные свидетельствуют о том, что аренда земельных участков из государственных земель является основной формой земельных отношений. Удельный вес аренды государственных земель в общей структуре сделок с земельными участками остается высоким.

Низкие темпы приватизации обусловлены как отсутствием необходимой нормативной базы, так и специфическими особенностями землепользования республики (малоземелье, общинные традиции ведения хозяйства).

Структура распределения арендованных земель (пашни) между категориями сельхозтоваропроизводителей представлена на рисунке 15.



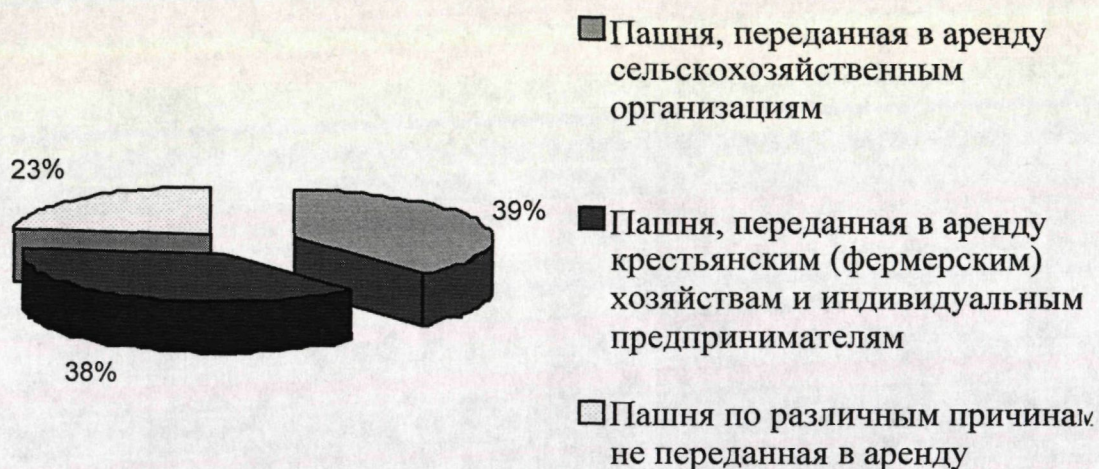


Рисунок 15. Структура распределения земель (пашни), находящихся в ведении органов местного самоуправления и республики между пользователями на 1.01.2009г.

*\*Рисунок составлен по данным исследования автора*

Таким образом, пашня, находящаяся в ведении республики и органов местного самоуправления в основном вовлечена в хозяйственный оборот через аренду, а арендована она в основном сельскохозяйственными организациями.

В связи с вступлением в силу с 1 июля 2006г. Федерального закона от 17 апреля 2006 г. №53-ФЗ «О внесении изменений в Земельный кодекс Российской Федерации, Федеральный закон «О введении в действие Земельного кодекса Российской Федерации», Федеральный закон «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним» и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» по всей стране распоряжение земельными участками, государственная собственность на которые не разграничена, будет осуществляться органами местного самоуправления муниципальных районов и городских округов. То есть в России, только начиная со второго полугодия 2006 года была применена практика более эффективного землепользования, действующая в Кабардино-Балкарской Республике с 2004 года.



Целью государственной политики в сфере земли и иной недвижимости является существенное расширение правовых основ для развития рынка недвижимости, обеспечение условий для эффективного использования земельных участков и иных объектов недвижимости всех форм собственности. Проводимая в республике земельная реформа уже дает ощутимые результаты, как в дополнительных источниках доходов, так и в повышении эффективности использования земельных ресурсов. Внедрение экономического механизма определения арендной платы за земельные участки и контроля за эффективным использованием государственной собственности позволило перейти к рыночным методам регулирования арендных отношений, что обеспечило соблюдение баланса интересов собственников земли (арендодателей) и арендаторов и создало условия для предоставления земель эффективным землепользователям [166].

В структуре производства основных видов сельскохозяйственной продукции по категориям хозяйств Кабардино-Балкарской Республики в процентах от общего объема производства хозяйств всех категорий произошли следующие изменения: по сельскохозяйственным организациям сокращение по зерну на 56, по картофелю – на 12, по овощам – на 55, по мясу – на 15, по молоку – на 7 процентных пункта; по хозяйствам населения по зерну увеличилось на 1,0, по картофелю сократилось на 8, по овощам увеличилось на 12, по мясу сократилось на 7, по молоку увеличилось на 4 процентных пункта; по крестьянским (фермерским) хозяйствам, индивидуальным предпринимателям зерну увеличилось на 1, по картофелю – на 20, по овощам – на 43, по мясу – 22, по молоку – на 3 процентных пункта (табл.20).

Как видно из данных таблицы 20, уровень рентабельности (убыточности) по видам продукции, реализованной хозяйствующими субъектами аграрной сферы Кабардино-Балкарской Республики в периоде характеризуется следующими данными: если в 2005 году производство всех видов продукции растениеводства и животноводства были убыточными, за исключением семян подсолнечника (0,2%) и яиц (26,9%), а в 2009 году уровень рентабельности



Таблица 20 – Рентабельность продукции, реализованной хозяйствующими субъектами аграрной сферы Кабардино-Балкарской Республики  
(в процентах)

	2005г.	2006г.	2007г.	2008г.	2009г.
Зерно (включая кукурузу)	-4,3	4,6	-4,0	5,6	22,8
Сахарная свекла (фабричная)	-37,9	-48,6	-	-	-
Семена подсолнечника	0,2	7,9	17,6	-9,5	26,2
Картофель	-11,0	-20,9	9,7	-17,0	3,3
Овощи (открытого грунта)	-32,4	-17,7	11,1	6,9	8,2
Молоко и молочные продукты (в пересчете на молоко)	-28,1	-19,2	-0,8	0,3	11,9
Крупный рогатый скот	-51,9	-48,5	-32,3	-21,0	-18,9
Свиньи	-66,6	-58,1	-5,5	-7,0	-13,8
Овцы и козы	-41,8	-30,0	-12,6	-35,9	-36,6
Птица	-1,1	0,2	2,1	-10,5	-10,8
Яйца	26,9	1,0	22,6	8,6	42,6
Шерсть	-73,5	-65,1	-83,5	-84,7	-69,6

*\*Таблица составлена по данным ТО ФГСС по КБР*

производства зерна составил 22,8, семян подсолнечника – 26,2, картофеля – 3,3, овощей – 8,2, молока – 11,9, яиц – 42,6 %. Все еще остается убыточным производство мяса КРС (-18,9), свинины (-13,8), овец и коз (-36,6) процентов. На начало 2007г в составе сельскохозяйственных угодий, используемых предприятиями, организациями и гражданами в РФ 119055 тыс. га пашни, 1784га многолетних насаждений, соответственно: в ЮФО 21655 и 413; в КБР – 665 и 20 тыс. га многолетних насаждений. В структуре посевных площадей сельскохозяйственных культур по сельскохозяйственным организациям Российской Федерации наибольший удельный вес занимают кормовые зерновые культуры, по хозяйствам населения – картофель и овощи, по крестьянским (фермерским) хозяйствам – технические и зерновые культуры.

Чтобы выработать адекватные предполагаемым изменениям во внешней среде стратегические цели и соответствующие средства их достижения, недостаточно относить к элементам производственной системы материально-вещественные факторы производства, и персонал как совокупность работников определенных профессий. Эти элементы необходимо дополнить набором соответствующих информационных объектов как внешнего, так и внутреннего с точки зрения хозяйствующего субъекта характера.

Поскольку мы оцениваем потенциал хозяйствующего субъекта, нас в первую очередь должен интересовать ответ на вопрос о том, какими возможностями хозяйствующий субъект располагает в настоящее время и какими возможностями оно должно располагать в перспективе, чтобы обеспечить конкурентоспособность продукции. В условиях рынка, характеризуемого нестабильностью целей, обусловленной нестабильностью спроса и предложения, изменчивостью цен на товары и факторы производства, изменениями в конкурентной среде и другими макро- и микроэкономическими факторами, определять на что, способен хозяйствующий субъект, каковы его предельные возможности, да еще в длительной перспективе, на основе ресурсной концепции, невозможно.

Тем не менее, без характеристики собственного потенциала нельзя ни выдвинуть перспективных целей производственной системы, ни выработать оптимальную или предпочтительную стратегию их достижения. Понятие «потенциала» тесно связано с характером целей. Для одних целей существующий потенциал будет достаточен, для других нет. Для достижения одного набора целей не нужно изменять стратегию хозяйствующего субъекта, для другого - необходимо ее существенно пересмотреть. Производственный потенциал хозяйствующего субъекта формирует производственный профиль. При оценке возможностей нужно учитывать, что элементами системы должны быть признаны не материализованные средства производства, предметы труда или определенные категории работников, а те возможности достижения целей, которые открываются при использовании этих средств, предметов

и категорий. К таким возможностям относятся способность хозяйствующего субъекта анализировать ситуацию, складывающуюся во внешней среде, и способность оценивать конъюнктуру на товарных рынках и рынках факторов производства, способность хозяйствующего субъекта адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. В условиях рыночной системы хозяйствования субъекта аграрной сферы объективно становится основным звеном в ее реализации. Дело в том, что оно не только производит продукцию, пользующуюся спросом на рынке, но и создает рабочие места, обеспечивая занятость населения. Выплачивая федеральные, региональные и местные налоги, оно участвует в содержании государственных органов и поддержании социальных программ (образование и здравоохранение, культура и просвещение и т.д.).

Важной мерой государственного регулирования агропромышленной сферы является система регулирования цен, позволяющая обеспечить стабильность доходов и ценовое равновесие с промышленностью, поставляющей ресурсы и оказывающей услуги агропромышленному комплексу. Мировая практика показывает, что этот инструмент государственного воздействия на экономические отношения между различными отраслями промышленности активно применяют во всех промышленно развитых странах. При этом в каждой стране своя специфика, применяемые меры весьма разнообразны — это прямое субсидирование сельского хозяйства, квотирование производства, прямые выплаты, связанные как с регулированием производства, так и с поддержанием доходов, организацией внутренних агропродовольственных рынков и др.

Принимаемые государством меры по развитию агропромышленного комплекса позволяют надеяться, что динамика роста в отраслях аграрной сферы сохраняется и в долгосрочной перспективе. В связи с тем, что обеспечение экономического роста требует больших финансовых затрат необходимо сопоставлять их при разных вариантах и находить наиболее оптимальный

вариант, отвечающий складывающейся ситуации на агропродовольственных рынках.

Расширение рынков реализации своей продукции требует от хозяйствующих субъектов более активной маркетинговой политики на глобальном продовольственном рынке, а также ее стимулирования со стороны государства.

Теснота взаимосвязей между сферами АПК Кабардино-Балкарской Республики очень низка – хозяйствующие субъекты перерабатывающей промышленности не в полной мере используют имеющуюся сырьевую базу при одновременно неполной загрузке производственных мощностей [93]. Основной причиной отказа от сотрудничества производителей и поставщиков в сфере мясопереработки является неудовлетворяющее перерабатывающие комбинаты качество сырья, производимого в регионе, которое является результатом полного отсутствия каких-либо маркетинговых исследований запросов потребителей производимой продукции со стороны поставщиков.

В сфере переработки молока положение дел меняется в направлении создания вертикально-интегрированных структур. Вместе с тем, доля завозимого молока из других регионов (Ставропольского края, Адыгеи и др.) остается достаточно большой вследствие высокого качества и низкой стоимости предлагаемого сырья. География вывоза продукции, произведенной перерабатывающими хозяйствующими субъектами, также достаточно обширна: за пределы региона реализуется около 70% мясной и молочной продукции, 40% хлебобулочных изделий и 95% переработанной овощной продукции. С одной стороны, это свидетельствует о достаточно высокой конкурентоспособности продукции из республики, с другой, говорит о недостаточной сбалансированности местного рынка, когда потребление основных продуктов питания жителями региона недостаточно и отстает от рекомендуемых медицинских норм и фактического потребления данных видов продуктов питания в развитых зарубежных странах.

Перечисленные условия обуславливают необходимость формирования стратегии деятельности агропромышленных хозяйствующих субъектов региона не только на основе концепции совершенствования производства, но и с обязательным применением методов управления, основанных на рыночных принципах [77], [169]. Применение маркетингового подхода к организации деятельности современного хозяйствующего субъекта аграрной сферы сможет обеспечить устойчивый положительный результат в условиях рыночной экономики.

Для сопоставления имеющегося спроса на сельскохозяйственную продукцию и фактического предложения товаропроизводителей региона составлен баланс спроса и предложения, анализ которого, а также маркетинговые действия по управлению им, даны в разделе 2.2 настоящей работы.

Значительную роль в достижении экономической эффективности деятельности хозяйствующих субъектов АПК играет разработка оптимальной ассортиментной, ценовой и сбытовой политики.

Анализ структуры ассортимента сельскохозяйственной продукции показал его однообразие, обусловленное погодными-климатическими условиями и сложившимися традициями. Основными видами продукции отрасли растениеводства в районе являются: картофель – 21,1%; овощи – 77,3%, в т.ч. капуста белокочанная – 36,0%, морковь – 23,5%, свекла – 6,0%; зерно – 0,8% от стоимости произведенной продукции. Следует отметить, что ассортимент сельскохозяйственной продукции практически не менялся за последние 40 лет.

С изменением условий хозяйствования и вхождением в рынок, хозяйствующие субъекты вынуждены применять маркетинговый подход и формировать ассортимент производимой продукции на основании изучения спроса и конъюнктуры рынка. Улучшение качества сельскохозяйственной продукции, производимой в КБР и более высокий его уровень, чем в среднем по Южному региону, позволяет хозяйствующим субъектам использовать конку-

рентное преимущество – превосходство в качестве, выстраивая соответствующую ценовую и сбытовую политику.

Структура производства пищевой продукции хозяйствующими субъектами агропромышленной сферы КБР также претерпевает определенные изменения, которые можно напрямую связать с изменяющимися потребностями рынка.

Изменения в структуре ассортимента, качестве и конечном виде реализованной продукции происходит в соответствии с изменениями спроса, который в свою очередь обусловлен следующими причинами:

1) ростом покупательской способности и увеличением доходов на душу населения и, как следствие, переход с более дешевых и калорийных продуктов питания (таких, как хлебобулочные изделия) на более разнообразные и в большей степени соответствующие медицинским нормам и требованиям продукты – молоко, масло, сыр, мясо;

2) изменением структуры расходов, в частности, уменьшением доли расходов на продовольственные товары (закон Энгеля) [42]. Так, в КБР доля расходов населения на продукты питания в 2008 году составляла 50,7%, а за 2009 – уже 48,6% и находится на уровне среднего показателя по СКФО – 48,8% [11].

Вследствие обозначенных тенденций сокращению снижения прибыли сельхозпроизводителей и производителей продуктов питания будет способствовать применение концепции маркетингового управления, позволяющее разрабатывать политику конкурентных преимуществ в системе стратегического управления хозяйствующим субъектом.

Развитие рыночных отношений в сельском хозяйстве привело к существенным изменениям в структуре каналов реализации сельскохозяйственной продукции [45]. Так, с 2008 по 2009 год объем реализованной продукции сельского хозяйства по государственным заказам уменьшился на 11,7% (с 55,9 до 44,2 %) от стоимости всей реализованной продукции, а доля реализации по рыночным каналам возросла за тот же период в 1,6 раза. В сумме по

данным каналам в 2007, 2008 и 2009 годах было реализовано соответственно 87,3; 90,1 и 95,1% сельскохозяйственной продукции, причем, в структуре реализации продукции растениеводства наибольшую долю составляли рыночные каналы (71,1%), а животноводческой продукции – государственные заказы и перерабатывающие хозяйствующие субъекты (69,1%). За указанный период значительно снизилась доля реализации сельскохозяйственной продукции населению через общественное питание (с 10,8 до 4,7%) и практически потеряла свою значимость реализация по бартерным сделкам, уменьшившись до 0,3% от стоимости реализованной продукции, также утратила свое значение и система потребительской кооперации.

Выявленные изменения свидетельствуют о развитии рыночных отношений в сфере агробизнеса и необходимости применения маркетинговых инструментов в организации производственно-сбытовой деятельности хозяйствующих субъектов отрасли.

Анализ каналов реализации показал, что значительная доля произведенной продукции реализуется за пределами региона: 5,8% зерна, 29,7% – картофеля, 26,6% – овощей. Вместе с тем, по всем видам сельскохозяйственной продукции, за исключением свеклы, наблюдается тенденция сокращения объемов ее вывоза за пределы региона, что свидетельствует о возрастании привлекательности регионального рынка сбыта.

Так, по каналу государственных закупок отмечается превышение доли объема реализованной продукции над долей дохода, полученного по этому каналу по всем основным видам сельскохозяйственной продукции, кроме мяса, что является результатом низкой цены реализации и, как следствие, снижения привлекательности данного канала для сельхозпроизводителей. Превышение объема над выручкой указывает на то, что хозяйствующий субъект теряет прибыль при реализации продукции по данному каналу тем больше, чем больше абсолютная величина реализуемой продукции.

Реализация по государственным каналам картофеля и малораспространенных овощей, снижается более быстрыми темпами, чем растет по рыноч-

ным. Противоположная тенденция отмечается по капусте, моркови и свекле, что объясняется меньшей степенью освоения рыночных каналов для этих культур, а также более низким спросом на рынке на столовый картофель, как культуру, потребность в которой обеспечивается на 80% за счет выращивания в личных подсобных хозяйствах. Спрос же на малораспространенные овощи достаточно консервативен и требует значительных усилий в продвижении на рынок. Кроме того, по указанным культурам, как было отмечено выше, наблюдается достаточно высокий уровень освоения данного канала, который близок к 100%.

По всем культурам, реализуемым по государственным каналам, темпы снижения стоимости реализованной продукции выше, чем темпы снижения объемов. Отсюда, данный канал становится все менее привлекательным для товаропроизводителей в силу низкой доходности. Государству необходимо поднять закупочные цены для обеспечения стабильности поставок и стимулирования работы хозяйствующих субъектов аграрной сферы.

В 2009 г. наиболее выгодными каналами реализации молока и картофеля была продажа через систему рынков, магазинов и общественное питание (здесь цены были выше средних на 12,0-14,0%). По этим каналам было реализовано 86,8% картофеля и 22,0% молока. Самая высокая цена на мясо скота и птицы – по бартерным сделкам (в 2,5 раза выше средней), но здесь было продано всего 1,2% от всего объема реализации мясной продукции; государству и перерабатывающей промышленности (цены выше средних на 9,5%), объем реализации – около 50,0%. Цена реализации овощей через систему магазинов и рынков выше средней на 31,0%, здесь было продано 68,0% от всего объема реализованных овощей.

В целом, в 2009 г. по наиболее высоким ценам сельскохозяйственная продукция реализовывалась через рыночные каналы, а по самым низким – через систему государственных закупок.

Анализ показал значительный разброс цен реализации у сельхозорганизаций по одному и тому же каналу, что свидетельствует о разной степени



эффективности использования маркетинговых инструментов руководством в процессе управления. Так, по цене, уровень которой на 30,5% ниже средней по региону, в 2009 году реализовали продукцию 5 из 9 хозяйств, производящих овощи, и 10 из 15-ти, производящих картофель, (цена ниже средней на 42,3%). По максимальной цене, превышающей среднюю в регионе на 38,7%, было реализовано 38% овощей. При этом доля хозяйствующих субъектов, реализовавшей овощную продукцию по самой высокой цене, в общем объеме произведенной продукции в республике составила 38%, а в выручке от продажи овощей по региону – 47,2%.

Общая оценка эффективности реализации сельскохозяйственной продукции КБР показывает, что 14% хозяйствующих субъектов региона дают 50,4% выручки от всей реализованной продукции и, соответственно, 86% остальных – лишь 49,6%. Это говорит о наличии в республике не достаточно больших резервов в совершенствовании системы управления сельскохозяйственным производством. Наиболее значимым из них является использование рыночного потенциала субъектов отрасли, являющегося необходимым фактором стабильной высокоэффективной деятельности в условиях рынка, подробный анализ которого проведен в разделе 2.3 данной главы.

Важным элементом комплекса маркетинга является разработка и применение политики продвижения производимой продукции. Возрастание конкуренции и снижение доли плановых закупок повышают роль рекламы, стимулирования сбыта, пропаганды и других элементов продвижения. В то же время, рекламой своей продукции в той или иной мере занимаются лишь 15% хозяйствующих субъектов КБР, планирование и финансирование этой деятельности при этом проводится нецеленаправленно, а эффективность проведенных мероприятий не измеряется вообще. Из других видов продвижения частично применяется стимулирование продаж в виде скидок, и участие в выставках, но и эти мероприятия носят случайный характер. Вместе с тем следует отметить, что в регионе существует база для реализации рекламных мероприятий: телевидение, радио, полиграфическая база - фабрика офсетной

печати. В регионе работают 11 рекламных агентств, выполняющих услуги по разработке и размещению рекламы, прирост прибыли в которых в 2009 году по данным ТО ФСГС по КБР 35,7%. Информационно-координирующие функции частично выполняет Министерство сельского хозяйства и продовольствия КБР оказывающее помощь товаропроизводителям в организации производственно-сбытовых связей и консультационных услуг. Однако в организации этой деятельности отсутствует стратегическая направленность и системность что, безусловно, снижает ее эффективность.

Таким образом, проведенный ситуационный анализ АПК Кабардино-Балкарской Республики показал его большое социально-экономическое значение для региона. При этом агропромышленный комплекс имеет нереализованный производственно-экономический потенциал, эффективное развитие которого возможно с применением концепции стратегического управления. Анализ маркетинговой деятельности хозяйствующих субъектов АПК свидетельствует о неполном использовании ими маркетинговых инструментов, в частности – ассортиментной, ценовой и сбытовой политики. Недостаточно разработана и применяется система продвижения продукции, как на хозяйственном, так и на региональном уровне. Для разработки системы управления перечисленными показателями требуется количественная оценка уровня рыночного потенциала, на основании которой могут быть разработаны соответствующие стратегии.

## **2.2. Анализ управления хозяйствующими субъектами АПК в производственной системе региона**

Оценка сложившейся в ходе аграрных реформ системы управления АПК с точки зрения ее влияния на социально-экономическую эффективность агропромышленного производства позволяет говорить о том, что нынешние

кризисные явления являются следствием потери управляемости социально-экономическими процессами в агропромышленном производстве.

Децентрализация в управлении агропромышленным комплексом переместила принятие стратегических решений с федерального на региональный и местный уровень, что повышает роль применения рыночных инструментов в стратегическом планировании деятельности хозяйствующих субъектов отрасли в условиях нестабильности. Наше мнение подтверждается анализом современной системы управления АПК, проведенным И.Г. Ушачевым, который показывает, «что: во-первых, распалась организационная структура АПК. Соответственно распалась и система управления им как единым объектом, произошло рассогласование интересов не только за пределами, но и внутри комплекса – между товаропроизводителями, переработчиками продукции и агро-сервисными структурами; во-вторых, многие функции государственного управления АПК необоснованно утрачены и рассредоточены между различными министерствами и ведомствами, а также соответствующими государственными органами на региональном уровне, что привело к параллелизму и дублированию; в-третьих, нарушен принцип соответствия прав и ответственности органов государственного управления на всех уровнях, снижена роль организационно-распорядительных методов управления, утрачен вертикаль. Кроме того, ослаблена договорная, технологическая и исполнительная дисциплина, слабо осуществляется взаимодействие между органами государственного, местного и хозяйственного самоуправления» [162].

К практической реализации данного подхода уже приступили руководители некоторых центральных регионов страны.

Переход к концепции рыночно-ориентированного стратегического управления в АПК требует изменения системы организации и технологии управления на всех уровнях.

Управление рыночной деятельностью на федеральном уровне осуществляется через Департамент регулирования продовольственных рынков и качества продукции, находящегося в составе Министерства сельского хозяйст-

ва Российской Федерации, основными задачами которого являются выполнение регулирующих и контролирующих функций. Аналогичные подразделения созданы на региональных уровнях [159].

Основными задачами органов управления АПК в рыночных условиях определены следующие:

- создание благоприятных условий для эффективного развития сельского хозяйства и других отраслей АПК;
- проведение аграрной реформы;
- организация подготовки кадров;
- содействие развитию аграрной науки и распространение передовых технологий и новых методов хозяйствования [83].

Из данного перечня видно, что задача взаимодействия с рынком отсутствует. В Кабардино-Балкарской Республике управление агропромышленным комплексом осуществляется несколькими подразделениями, что приводит к дублированию одних функций и недостаточной реализацией других.

В настоящее время возникла необходимость совершенствования законодательной базы и разработки законов, направленных на активизацию рыночных взаимоотношений: «О сельскохозяйственном развитии и агропродовольственной политике» и «О регулировании сельского хозяйства и агропродовольственного рынка» [64].

Анализ указанных направлений деятельности и структуры управления показывает, что они, во-первых, имеют производственную ориентацию, при этом полностью отсутствует проработка и планирование вопросов изучения рынка, каналов сбыта, не подразумевается использование инструментов продвижения продукции, то есть основных элементов рыночно-ориентированного управления; во-вторых, сельскохозяйственное производство рассматривается в отрыве от остальных составляющих агропромышленного комплекса, в частности, от переработки, доведения товаров до потребителя и обслуживающей сферы, вследствие чего, планирование деятельности ведется от производства, а не от потребностей рынка.

Организация эффективных связей между всеми участниками агропромышленного комплекса внутри региона возможна на основе комплексного анализа состояния спроса и предложения на продукцию АПК и выработке основных направлений действий по его оптимизации.

В результате проведенного исследования выявлено, что 39% обследованных хозяйствующих субъектов отрасли, возлагает задачи реализации на службу сбыта, основной функцией которой является организация продажи уже произведенной продукции. Четыре организации из 23 (17,4%) не имеют никакого отдела, централизованно занимающегося вопросами сбыта, изучения спроса и работы с потребителями. Часть этих задач возложено на работников хозяйственного или производственного отделов. 34,8% хозяйствующих субъектов отрасли имеют в своем составе коммерческий отдел, решающий задачи сбыта, частичного прогнозирования спроса на ближайший период, заключения договоров с основными потребителями. Лишь на двух хозяйствующих субъектах отрасли региона, что составляет всего 8,7% от их общего числа, к настоящему моменту созданы маркетинговые службы, в одной из которых руководитель маркетингового отдела возведен в ранг заместителя директора по маркетингу. При этом вопросам стратегического развития целенаправленного внимания не уделяется практически ни в одной организации.

Вместе с тем, за истекший период практически все хозяйствующие субъекты отрасли агропромышленного комплекса перешли к организации сбыта продукции по рыночным каналам, более тесной работе с потребителями и проводят в этих целях определенные структурные изменения.

Из всех обследованных хозяйствующих субъектах АПК региона 12, или 37,5%, усилили функции маркетинга в период с 2000 по 2009 годы. Происходящие изменения являются структурными изменениями «снизу» и свидетельствуют о понимании руководителями хозяйствующих субъектов необходимости включения маркетинга в систему хозяйственной деятельности, причем, как показывает практика, чем больше полномочий у руководителя

маркетинговой службы, тем успешнее хозяйствующий субъект ведет свою деятельность в рыночной среде.

В этих условиях задачи стратегического управления разрабатываются на уровне высшего руководства хозяйствующей структуры и принятая стратегия в полной мере учитывает изменения рынка и внешней среды. Создание структуры такого типа в наибольшей мере позволяет реализовать концепцию стратегического управления хозяйствующим субъектом АПК, ориентированной на устойчивое развитие, в условиях рынка.

Таким образом, результаты ситуационного анализа, проведенного по группам производственных, управленческих, маркетинговых, социально-экономических показателей, оцененные в системе рейтингов и представленные в сводной таблице 21, позволяют получить косвенную оценку уровня стратегической деятельности объекта исследования.

Результаты показывают, что общая конкурентоспособность АПК региона находится на уровне «ниже среднего», а факторов, снижающих общую конкурентоспособность, значительно больше. Основными конкурентными преимуществами АПК КБР при этом на данный момент могут являться лишь три параметра оценки, в т.ч. объем реализации продукции и благоприятный инвестиционный климат. Кроме того, еще 4 фактора могут быть оценены выше среднего, в том числе – расположение производства относительно рынков сбыта, экологичность и качество продукции. Все эти факторы могут быть отнесены к группе количественно измеряемых «жестких» факторов конкурентоспособности, характерных для индустриального общества первой половины XX века с присущим ей экстенсивным способом хозяйствования при ограниченном применении рыночных регуляторов.

Для реализации конкурентных преимуществ данного типа необходимо разрабатывать стратегию поддержания уровня сбыта на существующих рынках и стратегию дифференциации.



Таблица 21 – Контрольный лист ситуационного анализа состояния АПК  
Кабардино-Балкарской Республики

Показатели оценки	Рейтинг*				
	1	2	3	4	5
Производственно-экономические Сельскохозяйственные организации: Урожайность Объем реализованной продукции Место в рейтинге по производству Доля прибыльных хозяйств Место в рейтинге по экономике Перерабатывающие предприятия: Темп роста объема реализованной продукции Загруженность производственных мощностей Сбалансированность производства Доля прибыльных хозяйств			+	-	+
Управление Гибкость оргструктуры Обеспеченность информацией Ориентация на рынок Инвестиционный климат	+	:			
Маркетинг Емкость и доля рынка Баланс спроса и предложения Конкурентоспособность Использование маркетинговых инструментов: Ассортиментная политика Цена Каналы сбыта Продвижение Расположение относительно рынков сбыта		+	-		
Стратегия	+				
Кадры Обеспеченность Квалификация			-	+	
Экология Качество				+	
Сумма	3	9	6	4	3

значения рейтингов: 1 – кризисная ситуация; 2 – уровень ниже среднего; 3 – средний уровень; 4 – выше среднего уровня; 5 – отличный результат.

\*Таблица составлена по данным исследования автора

По мнению отечественных и зарубежных специалистов, приоритетным направлением в современных условиях является развитие конкурентных преимуществ «мягкого типа», к которым можно отнести качественные параметры: квалификацию работников; наличие факторов, обеспечивающих реализацию принятой стратегии и комплекса маркетинга: рекламу, продвижение регионального продукта; использование информационно-консалтинговых услуг и т.д. Это направление потребует применения стратегии фокусирования, дифференциации и диверсификации.

К факторам, оказывающим отрицательное влияние на общую результативность АПК как системы, относятся отсутствие четко разработанной стратегии развития, недостаточно гибкая оргструктура управления агропромышленным комплексом региона, несбалансированность производства, неразвита система маркетинга и низкая обеспеченность участников рынка информацией.

Полученные результаты достаточно укрупнены, имеют общий характер, и не позволяют ввиду отсутствия количественной оценки состояния стратегического управления в условиях рынка принимать адекватные ситуации стратегические управленческие решения и разрабатывать конкретные направления воздействия на объект.

С целью устранения указанных негативных моментов необходимо применять систему количественной оценки уровня рыночного потенциала и направлений воздействия на него, предлагаемых нами в разделе 2.3 данной главы. Каждый хозяйствующий субъект самостоятельно принимает решение в части того, что, сколько и как производить товаров (оказывать услуг), где и как реализовывать и, наконец, как распределять полученный доход (фонды возмещения, оплаты труда, накопления). По всем этим вопросам он принимает решения в соответствии со своими интересами, отвечая своим имуществом за ошибки или неправильно выбранные действия.

Интересами хозяйствующих субъектов являются обеспечение достаточно приемлемого уровня жизни (в форме заработной платы и удовлетворения ряда социальных благ) для своих работников, а также динамичное стабильное развитие производственной базы хозяйствующего субъекта и выплаты соответствующих налогов.

Степень их удовлетворения зависит от результатов хозяйственной деятельности субъектов отрасли, включающих не просто получение дохода и прибыли от реализации продукции и услуг, но и объем применяемых производственных фондов (основные и оборотные производственные фонды) и совокупность других потребительных стоимостей (социальный сектор), накоп-

ленных хозяйствующей структурной единицей на каждый данный момент времени со дня его развития.

Совокупность факторов производства (собственных и заемных), непроизводственных факторов, фондов обращения, готовой продукции, денежных средств, находящихся на счетах хозяйствующего субъекта в банке, ценных бумаг, нематериальных фондов собственности (патенты, лицензии и другое), доходов или прибыли, полученных в результате реализации продукции и оказания различных услуг – представляет собой экономику хозяйствующего субъекта. Стоимостная оценка факторов производства характеризует уровень и масштабы развития экономики хозяйствующего субъекта. Последнее зависит от многих факторов: от умения найти оптимальные пропорции между ресурсным обеспечением, количеством и качеством выпускаемой продукции, с одной стороны, и объемом продаж, доходов от ее реализации и прибылью с другой стороны. Характер и степень эффективности реализации этих факторов зависят от воздействия и учета внешних и внутренних условий развития хозяйствующего субъекта.

В конечном итоге, функционирование хозяйствующих субъектов в условиях рынка предполагает поиск и разработку каждым из них собственного пути развития. Иными словами, чтобы не только удержаться, но и развиваться в рынке, хозяйствующий субъект должен улучшать состояние своей экономики: иметь всегда оптимальное соотношение между затратами и результатами производства; изыскивать новые формы приложения капитала, находить более эффективные способы доведения продукции до покупателя, проводить соответствующую товарную политику и т.д.

Рассмотрим потенциал конкретного субъекта хозяйствования ООО «Бабугент», которое расположено в горной зоне Кабардино-Балкарской Республики (табл.22). Из всей площади 4316га сельскохозяйственные угодья составляют 3964га. В земельном фонде основная доля приходится на категорию сельскохозяйственных угодий. За период 2005-2009 года в хозяйстве сельскохозяйственные угодья не претерпели значительных изменений. В

среднем за 5 лет общая земельная площадь составила 4326га. Сельскохозяйственные угодья составили 3974га, что практически изменений не наблюдается. В структуре сельскохозяйственные угодья составляют 91,8% от общей площади. Из них на долю пашни приходится 17,7%, на долю сенокосов – 15,4%, на долю пастбищ – 58,6%, площадь леса – 3%, приусадебные участки – 0,92%, осушаемые земли – 9,4%. Общая площадь пашни и посевных площадей в хозяйстве за последние 5 лет особо не изменилась. Посевная площадь по сравнению с 2005 годом сократилась на 5,8%. В 2005 году хозяйство располагало сельхозугодьями общей земельной площадью 3964га. Из них на долю пашни приходилось 748га или 18,9%. На долю естественных кормовых угодий приходилось 80,1% или 3216га, где преобладали пастбища – 63,8% или 2530 га.

Таблица 22 – Состав и структура сельскохозяйственных угодий  
ООО «Бабугент»

Вид угодий	Г о д ы									
	2005		2006		2007		2008		2009	
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%
Сельхозугодья – всего	3964	100	2870	100	2870	100	748	100	748	100
из них: пашня	748	18,9	748	26,1	748	26,1	748	100	748	100
сенокосы	686	17,3	686	23,9	686	23,9	-	-	-	-
пастбища	2530	63,8	1436	50	1436	50	-	-	-	-

*\*Таблица составлена по данным годовых отчетов хозяйствующего субъекта*

За анализируемый период земельные ресурсы ООО «Бабугент» претерпели значительные изменения. В 2008 году площадь сельскохозяйственных угодий уменьшилась до 748 га. Это произошло в основном за счет передачи площади пастбищ в размере 1436га и сенокосов 636га местной администрации согласно принятого в республике закона. Также мы видим, что размер

пашни не уменьшился, то есть хозяйство намерено продолжать производство продукции растениеводства.

Успешное осуществление производственной деятельности в сельском хозяйстве связано с использованием главного средства производства – земли, а также других производственных ресурсов: трудовых, материальных, финансовых. Трудовые ресурсы, без которых мертвы средства производства, характеризуются среднесписочной численностью работников предприятия. Данный показатель за исследуемый период имел четко выраженную тенденцию к сокращению и в 2008 году он составил 48,5% от уровня базисного 2005 года. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов за тот же период снизилась на 70,6%, а материальных оборотных средств снизилась на 77,1%. Таким образом, уход из сферы сельскохозяйственного труда опытных, профессиональных работников животноводства (скотников) по объективным и субъективным причинам оказывает негативное влияние на развитие животноводческой отрасли хозяйства. Динамика производства сельскохозяйственных культур за анализируемый период приведена в таблице 23.

Валовое производство зерна за исследуемый период максимального уровня достигло в 2005 году – 17977 ц, а в 2009 году снизилось до 2425 ц. Причиной послужили неблагоприятные условия, погубившие часть урожая, а также сокращение посевных площадей, снижение урожайности. Подсолнечник в хозяйстве выращивался в 2006, 2007 и 2008 годах. Валовые сборы за эти годы имели отрицательную тенденцию, урожайность культуры тоже была невысока.

Овощи открытого грунта, представленные в основном столовой свеклой, выращивались в 2003 и 2004 годах. При этом их производство и урожайность снизились более, чем на 30%. В связи с нерентабельностью их производства хозяйство решило отказаться от возделывания овощей открытого грунта и подсолнечника.

Животноводческая отрасль в ООО «Бабугент» представлена молочнотоварной фермой (МТФ), фермой выращивания молодняка (ФАМ), полевым гуртом (ПГ). За 2008 и 2009 годы в хозяйстве отмечено резкое сокращение поголовья по всем категориям животных. Количество крупного рогатого скота сократилось на 395 голов или на 81,8%.

Лошади были в хозяйстве лишь в 2005 и 2006 годах, но из-за нерентабельности их выращивания было решено отказаться от развития этой отрасли в хозяйстве. Вместе с уменьшением поголовья произошло сокращение производства животноводческой продукции.

Проанализировав таблицу 24, необходимо отметить, что за рассматриваемый период по всем видам продукции произошло значительное сокращение производства. Особенно это касается прироста крупного рогатого скота - 49,6%. Производство молока сократилось с 1937 центнеров в 2005 году до 1574 центнеров в 2008 году, что составляет 18,7%. В 2009 году хозяйство отказалось от производства животноводческой продукции. Это связано с падением продуктивности животных, неконкурентоспособностью с импортной продукцией, а также недостаточной государственной поддержкой.

Анализ представленных данных свидетельствует, что за последние годы продуктивность животных в ООО «Бабугент» была значительно ниже среднереспубликанских показателей. Так, в 2005 г. выход телят на 100 коров был в 1,3 раза ниже, а в 2007 году составил 52 голов, в то время как для эффективного ведения отрасли необходимо получать 80-85 телят. Среднесуточный привес животных на выращивании и откорме в ООО «Бабугент» был в 1,5-2 раза ниже, чем в среднем по всем хозяйствам.

Процент падежа животных в ООО «Бабугент» в 2007 году составил по крупному рогатому скоту 6,5%, в то время как в среднем по республике этот показатель составил 1,4%. Надой молока в ООО «Бабугент» также значительно ниже, чем по республике – почти в 2 раза. Анализ динамики производственных ресурсов ООО «Бабугент» показал, что происходит потеря кадрового потенциала исторически сложившейся животноводческой отрасли.

Таблица 23 – Производство продукции растениеводства в ООО «Бабубгент»

Сельскохозяйственные культуры	Г о д ы										2009 г. в % к 2005 г.	
	2005		2006		2007		2008		2009.		валовой сбор	урожайность
	ц	ц/га	ц	ц/га	ц	ц/га	ц	ц/га	ц	ц/га		
Зерновые и зернобобовые, включая кукурузу на зерно	17977	29,2	13265	26,3	10855	23,6	8207	20,5	2425	26,9	13,5	92,1
Подсолнечник	-	-	200	5	740	14,8	390	3,9	-	-	195,0	78,0
Овощи открытого рунта	1500	150	500	50	-	-	-	-	-	-	33,3	33,3
Кукуруза на силос и зеленый корм	13377	108,8	9320	78,3	8930	60,3	6930	35	-	-	51,8	32,2
Сено естественных сенокосов	500	3,5	500	3,5	-	-	-	-	-	-	100,0	100,0

\*Таблица составлена по данным годовых отчетов хозяйствующего субъекта

Таблица 24 – Производство животноводческой продукции в ООО «Бабубгент»

Виды продукции	Г о д ы					2009г. в % к 2005г.
	2005	2006	2007	2008	2009	
Крупный рогатый скот. Получено: приплода, гол.	52	68	52	42	23	80,2
прироста, ц	266	166	146	134	-	50,4
молока, ц	1937	2070	2106	1574	-	81,3

\*Таблица составлена по данным годовых отчетов хозяйствующего субъекта



Наблюдается старение и высокая степень изношенности основных производственных фондов. Хозяйство не имеет достаточного количества материальных оборотных средств и необходимых денежных ресурсов для осуществления бесперебойного производственного процесса. Помимо этого, ситуация на аграрном рынке такова, что спрос находит прежде всего растениеводческую продукцию. Продукты отечественного животноводства не выдерживают конкуренции с импортными, обильно субсидируемыми товарами и без существенной государственной поддержки оказываются убыточными.

Нами предлагаются рекомендации анализируемому хозяйствующему субъекту, для оптимизации производства используем экономико-математическую модель оптимального развития сельскохозяйственного субъекта, где центральное место занимает модель оптимизации производственной структуры. С ее помощью определим основные параметры развития производства. Задачу сформируем следующим образом: определить такую производственную структуру для хозяйства, при котором оно будет получать максимальную прибыль.

Критерии оптимальности является максимум прибыли:

$$Z = \sum_{j \in N} c_j x_j \rightarrow \max$$

Данная модель нами была использована для оптимизации сельскохозяйственной продукции (растениеводство и животноводство) в МУП «Голубое озеро». При этом были проведены численные эксперименты по исследованию влияния изменений денежных ресурсов хозяйствующего субъекта. Остановимся сначала на записи числовой модели, использованной для исследования различных вариантов распределения денежных ресурсов данного хозяйства между различными направлениями производства.

В хозяйстве имеется 748га пашни, 686га естественных сенокосов и 2530 га пастбищ. Хозяйство специализируется на производстве зерна и животноводческой продукции. Кроме этого, в модель было включено производство молока и мяса крупного рогатого скота. Для записи экономико-

математической модели, для площадей сельскохозяйственных культур введем обозначение:

- x1 – площадь озимой пшеницы;
- x2 – площадь яровой пшеницы;
- x3 – площадь кукурузы на зерно;
- x4 – площадь подсолнечника;
- x5 – площадь картофеля;
- x6 – площадь овощей;
- x7 – площадь озимого овса;
- x8 – площадь ярового овса;
- x9 – площадь кукурузы на корм;
- x10 – площадь кукурузы на силос;
- x11 – площадь корнеплодов;
- x12 – площадь многолетних трав на сено;
- x13 – площадь многолетних трав на зеленый корм;
- x14 – площадь однолетних трав на сено;
- x15 – площадь однолетних трав на зеленый корм.

Поголовье коров в молочном стаде обозначим через x16, поголовье крупного рогатого скота через x17. Введем еще следующие обозначения:

- x18 – площадь используемых неорошаемых земель;
- x19 – объемы финансовых ресурсов, направляемых на неорошаемое земледелие;
- x20 – объемы финансовых ресурсов, направленных на производство животноводческой продукции;
- x21 – общий объем финансовых ресурсов, используемых в хозяйстве для производства продукции.

В этих обозначениях система ограничений, описывающая распределение пашни по культурам, записывается в виде:

$$\sum_{i=1}^{15} x_i = x_{18}; \quad x_{18} \leq 748$$

Распределение финансовых ресурсов хозяйства по направлениям производства продукции принимает вид:

$$\sum_{i=1}^{15} S_i Y_i^H x_i = x_{19}$$

$$Пм \cdot x_{16} + Sp \cdot x_{17} = x_{20}$$

$$x_{19} + x_{20} \leq \Phi$$

где  $Y_i^H$  – урожайность  $i$ -ой культуры на неорошаемых землях; (ц/га);  $S_i^H$  – себестоимости производства 1 ц  $i$ -ой культуры на неорошаемых землях, ц/га;  $S_m$ ,  $S_p$  – себестоимости производства 1 ц молока и мяса;  $\Phi$  – объем финансовых ресурсов хозяйства.

Исходя из этого, можем записать следующую систему ограничений:

$$Y_1^H x_1 + Y_2^H x_2 \geq V_1,$$

$$Y_3^H x_3 \geq V_2,$$

$$Y_4^H x_{14} \geq V_3,$$

$$Y_5^H x_5 \geq V_4,$$

$$Y_6^H x_6 \geq V_5,$$

$$П_{,m} x_{16} \geq V_6, \quad П_{,p} x_{17} \geq V_7,$$

где  $V_1, V_2, V_3, V_4, V_5$  – минимальные объемы производства товарной пшеницы, кукурузы на зерно подсолнечника, картофеля и овощей;  $V_6, V_7$  – минимальные объема производства молока и мяса.

Для оценки потребности животных в кормах различных видов будем использовать запись, соответствующую условиям года. При этом, предположение, что в качестве кормов можно использовать и солому от зерновых культур. Тогда условие по обеспечению животных кормовыми единицами записывается в виде:

$$e_1 d_1 y_1 x_1 + e_2 d_2 y_2 x_2 + e_3 d_3 y_3 x_3 + e_7 d_7 y_7 x_7 + e_8 d_8 y_8 x_8 + e_9 d_9 y_9 x_9 + d_{10} y_{10} x_{10} + d_{11} y_{11} x_{11} + d_{12} y_{12} x_{12} + d_{13} y_{13} x_{13} +$$

$$+ d_{14,y_{14},x_{14}} + d_{15,y_{15},x_{15}} + e_{77,d_{7,y_7,x_7}} + e_{88,d_{8,y_8,x_8}} + e_{99,d_{9,x_9}} \geq \\ \geq dc_{yc\Pi c} \geq V_{kc}$$

Условие по обеспечению животных переваримым протеином записывается в виде:

$$e_{1p_1y_1x_1} + e_{2p_2y_2x_2} + e_{3p_3y_3x_3} + e_{3p_3y_3x_3} + e_{7p_7y_7x_7} + e_{8p_8y_8x_8} + \\ + e_{9p_9y_9x_9} + p_{10y_{10}x_{10}} + p_{11y_{11}x_{11}} + p_{12y_{12}x_{12}} + p_{13y_{13}x_{13}} + p_{14y_{14}x_{14}} + \\ + p_{15y_{15}y_{15}} + p_{77y_7x_7} + p_{88y_8x_8} + p_{99y_9x_9} + pc_{yc\Pi c} + p_{пуп\Pi п} \geq V_{пp}$$

Ограничения по производству кормов различных видов записываются в виде:

концентрированных:

$$k_{7y_7x_7} + k_{8y_8x_8} + k_{9y_9x_9} = V_K$$

$$V_K^{\min} \leq V_K \leq V_K^{\max}$$

грубых:

$$e_{1p_1y_1x_1} + e_{2p_2y_2x_2} + e_{3p_3y_3x_3} + e_{7p_7y_7x_7} + e_{8p_8y_8x_8} + e_{9p_9y_9x_9} + \\ + p_{12y_{12}x_{12}} + p_{14y_{14}x_{14}} + e_{сpс\Pi c} = V_{г}$$

$$V_{г}^{\min} \leq V_{г} \leq V_{г}^{\max}$$

сочных:

$$c_{10y_{10}x_{10}} + c_{11y_{11}x_{11}} + c_{13y_{13}x_{13}} + c_{15y_{15}x_{15}} + c_{пуп\pi п} = V_c$$

$$V_c^{\min} \leq V_c \leq V_c^{\max}$$

В качестве целевой функции в модели были использованы максимум валового производства сельскохозяйственной продукции в денежном выражении. Использование этой функции связано с тем, что некоторые виды продукции, несмотря на необходимость их производства, являются нерентабельными. Для оценки значений этих параметров в планируемом году нами использовались их значения за предыдущий 5-летний период.

Для расчетов будем использовать следующие значения урожайностей культур (табл.25).

Рассмотрим далее изменения себестоимости сельскохозяйственных культур, используемые в модели (табл.26). Такой анализ динамики данного

показателя необходим для построения ее модели и прогнозирования его значения на планируемый год. Себестоимости производства молока и мяса КРС в исследуемом году были также определены путем экстраполяции данных за предыдущие годы: 63 тыс. руб./ц и 5,0 тыс.руб. /ц.

Таблица 25 – Урожайности культур, используемые в модели\*

№№ п/п	Культура	Неорошаемые земли, ц/га
1	Озимые	24,3
2	Яровые	21,8
3	Кукуруза на зерно	30,4
4	Подсолнечник	27,0
5	Картофель	58,0
6	Овощи открытого грунта	47,2

\*Таблица составлена по данным годовых отчетов хозяйствующего субъекта

Таблица 26 – Себестоимости сельскохозяйственных культур,  
используемые в модели\*

№№ п/п	Культура	Неорошаемые земли, р/га
1	Озимые	110,8
2	Яровые	128,6
3	Кукуруза на зерно	70,4
4	Подсолнечник	153,0
5	Картофель	477,2
6	Овощи открытого грунта	412,6

\*Таблица составлена по данным годовых отчетов хозяйствующего субъекта

Окончательная экономико-математическая модель оптимизации производства сельскохозяйственной продукции хозяйствующего субъекта «Бабу-гент» представлена в виде комплекс-таблицы. Для того, чтобы выявить резервы снижения себестоимости нами были использованы несколько вариан-

тов. Остановимся далее для сравнения на результатах расчетов при  $\Phi_0=2000$  тыс. руб. В результате решения задач на ЭВМ получены следующие данные:

$$\begin{array}{ll}
 x_1=61,7 \text{ га} & x_{14}=71,5 \text{ га} \\
 x_4=7,41 \text{ га} & x_{18}=748 \text{ га} \\
 x_5=3,27 \text{ га} & x_{19}=1500 \text{ тыс. руб.} \\
 x_6=21,19 \text{ га} & x_{21}=1500 \text{ тыс. руб.} \\
 x_9=97,22 \text{ га} & z=26,94 \text{ тыс.руб.} \\
 x_{12}=121,4 \text{ га} & 
 \end{array} \quad (1)$$

Оптимальный план производства сельскохозяйственной продукции, соответствующий исходному варианту себестоимости производства сельскохозяйственных культур, имеет следующий вид:

$$\begin{array}{lll}
 x_1=61,7 \text{ га} & x_{12}=79,69 \text{ га} & x_{19}=1685 \text{ тыс.руб.} \\
 x_3=210,8 \text{ га} & x_{14}=41,74 \text{ га} & x_{20}=314,9 \text{ тыс.руб.} \\
 x_4=7,41 \text{ га} & x_{15}=230,7 \text{ га} & x_{21}=20000,0 \text{ тыс.руб.} \\
 x_5=5,17 \text{ га} & x_{16}=20,0 \text{ гол.} & Z=3625 \text{ тыс.руб.} \\
 x_6=21,19 \text{ га} & x_{18}=748 \text{ га} & \\
 x_9=97,22 \text{ га} & & 
 \end{array} \quad (2)$$

Сравнение планов (1) и (2) показывает, что рассмотренное снижение себестоимости производства озимой и яровой пшеницы на неорошаемых землях привело к заметному увеличению валового объема производства - почти на 931 тыс. руб. Кроме этого, по сравнению с планом (1) в последнем появилось производство молока, а отдача вложенного в производство рублю увеличилась в результате снижения себестоимости производства пшеницы с 2,21 руб. валовой продукции до 2,36 руб. т.е. почти на 7%. Остановимся далее на результатах расчетов при  $\Phi_0=2500$  руб. Оптимальный план производства сельскохозяйственной продукции, соответствующий исходному варианту себестоимости производства сельскохозяйственных культур, имеет следующий вид:

$$\begin{array}{lll}
 x_1=61,7 \text{ га} & x_{12}=13,69 \text{ га} & x_{19}=1886 \text{ тыс.руб.} \\
 x_3=310,8 \text{ га} & x_{15}=230,7 \text{ га} & x_{20}=613,1 \text{ тыс.руб.} \\
 x_4=7,41 \text{ га} & x_{16}=20,0 \text{ гол.} & x_{21}=2500 \text{ тыс.руб.} 
 \end{array} \quad (3)$$

$$\begin{array}{lll}
 x_5=5,17 \text{ га} & x_{17}=52,31 \text{ гол.} & z=4859 \text{ тыс.руб.} \\
 x_6=21,19 \text{ га} & x_{18}=748 \text{ га} & \\
 x_9=97,2 \text{ га} & & 
 \end{array}$$

Как можно заметить, повышение объема финансовых ресурсов, используемых для производства сельскохозяйственной продукции, на 1234 тыс. руб. при тех же значениях себестоимостей производства культур привело к росту валового объема производства на сумму, меньшую чем на 1234 тыс. руб. (2694 тыс. руб. в плане 1). На производство животноводческой продукции направляется 613,1 тыс. руб. Структуры посевных площадей в планах (1) и (3) также различаются. Таким образом, можно отметить, что одним из важнейших факторов повышения эффективности производства является снижение себестоимости производства продукции. Отметим, что во всех вариантах, рассмотренных выше, финансовые ресурсы использовались полностью. Для определения максимальной потребности хозяйства в финансовых ресурсах рассмотрим случай, когда  $\Phi_0 = 3500$  тыс. руб.

Сравнение полученных результатов с результатами (1) показывает, что увеличение значения  $\Phi_0$  на 1000 тыс. руб. привело к существенному увеличению валового объема производства продукции в хозяйстве - более чем на 2760 тыс.руб. Отсюда можно сделать вывод, что эффективность вложений на производство сельскохозяйственной продукции в данном хозяйстве зависит от их объема сложным образом и эта зависимость носит нелинейный характер.

Оптимальный план решения задачи, соответствующий исходным значениям себестоимости продукции, имеет следующий вид:

$$\begin{array}{lll}
 x_1=61,7 \text{ га} & x_{12}=4,70 \text{ га} & x_{19}=2300 \text{ тыс.руб.} \\
 x_3=322,7 \text{ га} & X_{13}=63 \text{ га} & x_{20}=1200 \text{ тыс.руб.} \\
 X_7=7,41 \text{ га} & x_{15}=164,0 \text{ га} & x_{21}=3500 \text{ тыс.руб.} \\
 x_5=5,17 \text{ га} & X_{16}=40,0 \text{ га} & z=5454 \text{ тыс.руб.} \\
 x_6=21,19 \text{ га} & x_{17}=100 \text{ гол.} & \\
 x_9=97,22 \text{ га} & x_{18}=748 \text{ га} & 
 \end{array} \quad (4)$$



Кроме этого, можно заметить, что имеющийся объем ресурсов не используется полностью, то есть при заданных условиях производства сельскохозяйственной продукции потребность хозяйства в финансах равна 2500 тыс.рублей. Для исследования влияния снижения себестоимости на эффективность использования финансовых ресурсов были проведены расчеты для второго варианта значений себестоимости яровой и озимой пшеницы (на 15% ниже исходных) и получены следующие результаты:

$$\begin{aligned}
 x_4 &= 645,9 \text{ га} & x_{19} &= 2487 \text{ тыс. руб.} \\
 x_7 &= 87,1 \text{ га} & x_{20} &= 675,9 \text{ тыс. руб.} \\
 x_9 &= 15,02 \text{ га} & x_{21} &= 3451 \text{ тыс. руб.} \\
 x_{16} &= 40,0 \text{ гол.} & z &= 7846 \text{ тыс.руб.} \\
 x_{17} &= 139,5 \text{ гол.} & & \\
 x_{18} &= 748 \text{ га} & & 
 \end{aligned} \tag{5}$$

Главное отличие полученного плана от (4), как можно заметить, заключается в том, что валовой объем производства продукции повысился на 2392 тыс.руб. (на 17,5%) и финансовые ресурсы используются полностью.

Таким образом, можно утверждать, что снижение себестоимости продукции приводит не только к повышению валового производства продукции, но и к улучшению освоения финансовых ресурсов хозяйства. Отметим, что такие же расчеты были проведены для случаев:

- себестоимости озимой и яровой пшеницы на орошаемых и неорошаемых землях были снижены на 20% по сравнению с исходным вариантом;
- себестоимости всех культур были снижены на 15% по сравнению с исходным вариантом.

Не останавливаясь подробно на обсуждении результатов расчетов, отметим, что полученные выше зависимости эффективности производства сельскохозяйственной продукции от вариации себестоимости сохраняются. Таким же образом имеет место улучшение финансовой емкости хозяйства при снижении себестоимости.

Рассмотрим результаты от всей деятельности СХК им. Шогенцукова за 2007-2009гг.: полная себестоимость проданной продукции уменьшилась на 39,9%; выручка уменьшилась на 37,4%; были выделены за три года субсидии из бюджета всех уровней 1194 тыс. руб.; убыточность(-/) с учетом субсидий составила – 3,6% (табл. 27).

Таблица 27 – Результаты от всей деятельности СХК им. Шогенцукова

Показатели	2007г.	2008г.	2009г.	2009г в % к 2007г.
Полная себестоимость проданной продукции	13670	12697	8224	60,1
Выручка, тыс.руб.	11055	9497	6931	62,6
Субсидии из бюджета всех уровней, тыс. руб.	200	-	994	497
Рентабельность (убыточность/-/)%	-19,1	-25,2	-15,7	-
Рентабельность (убыточность/-/) с учетом субсидий,%	-17,7	-25,2	-3,6	-

*\*Таблица составлена по данным годовых отчетов хозяйствующего субъекта*

Таблица 28 – Результаты от реализации продукции растениеводства  
СХК им. Шогенцукова

Показатели	2007г.	2008г.	2009г.	2009г в % к 2007г.
Полная себестоимость проданной продукции	8441	8379	4286	50,7
Выручка, тыс. руб.	9089	7070	4286	47,1
Субсидии из бюджета всех уровней, тыс. руб.	200	-	994	497
Рентабельность (убыточность/-/)%	7,7	-15,6	-	-
Рентабельность (убыточность/-/) с учетом субсидий,%	10,1	-15,6	23,2	-

*\*Таблица составлена по данным годовых отчетов хозяйствующего субъекта*

Как видно из данных таблицы 28, результаты от реализации продукции растениеводства СХК им. Шогенцукова за 2007-2009гг.: полная себестоимость проданной продукции уменьшилась на 49,3%; выручка уменьшилась на 52,9%; были выделены за три года субсидии из бюджета всех уровней 1,2 млн. руб.; рентабельность с учетом субсидий в 2009 году составила 23,2%.

Таблица 29 – Результаты от реализации продукции животноводства  
СХК им. Шогенцукова\*

Показатели	2007г.	2008г.	2009г.	2009г в % к 2007г.
Полная себестоимость проданной продукции	5229	4318	3938	75,3
Выручка, тыс.руб	1966	2427	2645	134,5
Рентабельность(убыточность/-/)%	-62,4	-43,8	-32,8	-
Рентабельность(убыточность/-/) с учетом субсидий,%	-62,4	-43,8	-32,8	-

\*Таблица составлена по данным годовых отчетов хозяйствующего субъекта

Как видно из данных таблицы 29, результаты от реализации продукции животноводства СХК им. Шогенцукова за 2007-2009гг.: полная себестоимость проданной продукции уменьшилась на 24,7%; выручка увеличилась на 34,5%; за три года субсидии из бюджета всех уровней не выделялись; убыточность отрасли для хозяйства в 2007 году составила –32,8%.

Результаты от реализации зерна СХК им. Шогенцукова за 2007-2009гг.: полная себестоимость проданной продукции уменьшилась на 48,0%; выручка уменьшилась на 51,7%; за три года субсидии из бюджета всех уровней выделялись в сумме; 625 тыс. руб. Результаты от реализации подсолнечника СХК им. Шогенцукова за 2007-2009гг.: полная себестоимость проданной продукции уменьшилась на 50,6%; выручка уменьшилась на 57,0%; за три года субсидии из бюджета всех уровней не выделялись; средняя цена реали-

зации уменьшилась на 7,3%; в сумме; 625 тыс. руб. Полная себестоимость проданной продукции за три года увеличилась на 16,6%; себестоимость реализованной продукции, за ц, на 18,6%; средняя цена реализации за ц - на 43%; выручка – уменьшилась на 4,3%; убыточность молокопроизводства в периоде от - 46,0 до - 35,0%.

Анализ показывает, что в структуре затрат на производство продукции растениеводства в периоде каждый год складывается по разному, значительно по годам колеблются затраты в динамике по: удобрения минеральные и органические, содержание основных средств. Это связано с ростом цен на удобрения, семена и посадочный материал; увеличением затрат на техническое обслуживание и ремонт устаревшей техники, а также ростом цен на топливо, горюче-смазочные материалы и запасные части.

Рассмотрим экономическое состояние ОАО «Племсовхоз «Кенже» характеризуется системой показателей. Одним показателем невозможно определить финансово-экономическое положение, хотя уровень рентабельности является обобщающим показателем эффективности производства. Поэтому на практике для анализа эффективности производства применяется система. Для анализа производственно-сбытовой деятельности ОАО «Племсовхоз «Кенже» составим таблицы, характеризующие динамику его развития в 2005-2007гг. и в перспективе. Прирост прибыли за период составил 14%, рентабельность возрос на 6,7 процентных пункта. Отметим, что 2005г. завершился для хозяйства без прибыли по причине в основном засухой (табл.30).

Как видно из данных таблицы 30, в хозяйстве наблюдается за период снижение полной себестоимости проданной продукции на 37,04%, выручки - на 6,77% сокращение субсидий 96,62%, тыс.руб., а рентабельность от всей деятельности в 2009 году составил 17,8%. В 2007-2009гг. в ОАО «Племсовхоз «Кенже» снижение выручки от реализации продукции составило 6,6%; полной себестоимости проданной продукции – 27,7%; субсидии из бюджета всех уровней составили в 2009 году 36 тыс. руб.; рентабельность – 17,0 и рентабельность с учетом субсидий – 17,8 процентов (табл. 31).

Таблица 30 – Результаты от всей деятельности ОАО «Племсовхоз «Кенже»

Показатели	2007г.	2008г.	2009г.	2009г в % к 2007г.
Полная себестоимость проданной продукции, тыс.руб.	7303	4482	4598	62.96
Выручка, тыс.руб.	5769	5061	5379	93.23
Субсидии из бюджета всех уровней, тыс. руб.	1064	687	36	3.38
Рентабельность (убыточность/-/)%	-21.0	12.9	17.0	
Рентабельность (убыточность/-/) с учетом субсидий,%	-6.4	28.3	17.8	

*\*Таблица составлена по данным годовых отчетов хозяйствующего субъекта*

Таблица 31 – Результаты от реализации продукции растениеводства

## ОАО «Племсовхоз «Кенже»

Показатели	2007г.	2008г.	2009г.	2009г. в % к 2007г.
Полная себестоимость проданной продукции	1897	1778	1758	92.6
Выручка,тыс.руб	2490	1888	2274	91.3
Субсидии из бюджета всех уровней, тыс. руб	464	15	36	7.7
Рентабельность(убыточность/-/)%	31.3	6.2	29.4	
Рентабельность(убыточность/-/) с учетом субсидий,%	55.7	7.0	31.4	

*\*Таблица составлена по данным годовых отчетов хозяйствующего субъекта*

Как видно из данных таблицы 31, в 2007-2009гг. в ОАО «Племсовхоз «Кенже» снижение выручки от реализации продукции растениеводства составило 8,7%; полной себестоимости проданной продукции – 8,7%; субсидии из бюджета всех уровней составили в 2009 году 36 тыс. руб.; рентабельность – 29,4 и рентабельность с учетом субсидий – 31,4 процентов.

Таблица 32 – Результаты от реализации продукции животноводства

ОАО «Племсовхоз «Кенже»\*

Показатели	2007г.	2008г.	2009г.	2009г в % к 2007г.
Полная себестоимость проданной продукции	4466	2704	2840	63.59
Выручка, тыс.руб	3266	3173	3105	95.07
Субсидии из бюджета всех уровней, тыс. руб	600	672	36	-
Рентабельность (убыточность/-/)%	-26.9	17.3	9.3	
Рентабельность (убыточность/-/) с учетом субсидий,%	-13.4	42.2	9.3	

\*Таблица составлена по данным годовых отчетов хозяйствующего субъекта

Как видно из данных таблицы 32, в 2007-2009гг. в ОАО «Племсовхоз «Кенже» снижение выручки от реализации продукции животноводства составило 4,9%; полной себестоимости проданной продукции – 36,4%; субсидии из бюджета всех уровней составили в 2009 году 36 тыс. руб.; рентабельность – 9,3 и рентабельность с учетом субсидий – 9,3 процентов. В 2007-2009гг. в ОАО «Племсовхоз «Кенже» снижение выручки от реализации зерновых культур составило 4,3%; полной себестоимости проданной продукции – 26,4%. В ОАО «Племсовхоз «Кенже» увеличение выручки от реализации молока и молочных продуктов составило 57,8%; полной себестоимости проданной продукции – 76,3%; себестоимости реализованной продукции, за ц, 53,5; средней цены реализации за ц – на 37,4%.

В ОАО «Племсовхоз «Кенже» снижение выручки от реализации скота и птицы составило 42,7%; полной себестоимости проданной продукции – 70,7%; увеличение себестоимости реализованной продукции, за ц, 48,3; средней цены реализации за ц – на 58,0%. Для того чтобы получить наиболее выгодный результат от выручки реализованной продукции хозяйство придает немаловажное значение передвижению товара и сбыту своей пищевой про-

дукции. Функции товародвижения осуществляются через каналы реализации, которые включают организации и людей, связанных с передвижением и обменом продовольственных товаров и рассматриваются, как участники каналов сбыта или посредники. Руководство ОАО «Племенной совхоз «Кенже», принимая решение об использовании прямых каналов распределения, исходит из наличия определенных предпосылок, которые оправдывают целесообразность именно таких продаж. Среди основных задач, которые решает оптовая торговля для хозяйства можно отдать предпочтение следующим:

- сбор и создание банка данных конъюнктуры изучения рынка с текущими и перспективными прогнозами состояния спроса и предложения на продукцию отрасли растениеводства;

- своевременное, ритмичное и качественное обеспечение потребителей в соответствии с полученными заказами, договорами и контрактами;

- формирование товарных запасов и организация складского хранения для оперативного маневрирования ими в случае возникновения у заказчиков непредвиденной потребности в продукции;

- внедрение прогрессивных форм и методов оптовой торговли с применением высокомеханизированных погрузочно-разгрузочных средств, мобильного транспорта, различных видов высокоэффективной многооборотной тары;

- получение максимально возможной экономии в результате снижения уровня издержек.

В анализируемом периоде произошел спад объемов производства, в том числе по отрасли растениеводства, в основном по причине уменьшения урожайности зерновых культур, слабого использования ресурсного потенциала, нерационального севооборота. Диспаритет цен на продукцию, закупаемую и производимую в хозяйстве, привел к увеличению затрат на основное производство, что отрицательно сказалось на другие важнейшие экономические показатели хозяйства.



Очевидно, ОАО «Племсовхоз «Кенже» следует пересмотреть ценовую и сбытовую политику с тем, чтобы выбрать наиболее эффективный канал реализации своей товарной продукции. Специфика молочного и мясного скотоводства состоит в том, что продуктивность коров и эффективность отрасли зависит от степени использования генетического потенциала животных, поэтому необходимо создавать условия для реализации данного фактора. Постепенно происходит модификация самих институциональных структур продовольственного комплекса; создаются новые современные формы торговли: цепочки магазинов, объединение под единой торговой маркой розничных магазинов и общепита, слияние розничного звена с перерабатывающими предприятиями. Важным структурным изменением на продовольственных рынках можно назвать изменения в самих продуктовых цепочках: диверсификация каналов сбыта, возникновение нетрадиционных каналов, появление новых продуктовых цепочек. В частности, повысился уровень товарности, как по растениеводству, так и животноводческой продукции, хотя имели место потери при транспортировке, хранении. В хозяйстве были приняты меры по приданию товарного вида продукции, своевременно анализировалось состояние товародвижения, осуществлялся поиск наиболее выгодных каналов реализации товарной продукции, усилилось внимание маркетингу, в частности, разработана в хозяйстве ценовая стратегия предприятия. В хозяйстве приняты меры по совершенствованию организации труда на полях, в животноводческом комплексе предприятия, транспортном и других сферах производства, улучшилась работа по внедрению в производство элементов НОТ, хотя в хозяйстве все еще низок уровень производительности труда.

Для того, чтобы понять насколько эффективным было производство продукции растениеводства необходимо знать затраты на производство продукции, то есть ее себестоимость. Себестоимость, как показатель, характеризующий эффективность производства, отражает реальную стоимость продукции, то есть во что она обходится конкретному товаропроизводителю и

включает в себя затраты живого и овеществленного труда на ее производство и реализацию: оплата труда работников, стоимость семян, удобрений, средств защиты растений от вредителей и болезней, горюче-смазочные материалы, ремонт и амортизацию основных средств и прочие затраты.

Производственная деятельность ОАО «Халвичный завод «Нальчикский» связана с выпуском халвы, пива, минеральной воды, безалкогольных напитков и масла растительного. Динамика изменения структуры производимой хозяйствующим субъектом продукции за последние пять лет характеризуется таблицей 33.

Таблица 33 – Структура производства продукции  
ОАО «Халвичный завод «Нальчикский» (в процентах)

Виды продукции	2005	2006	2007	2008	2009
Объем производства, всего	100	100	100	100	100
в том числе:					
- халва	63,8	59,6	56,8	41,3	28,3
- пиво	31,5	38,7	41,4	42,3	37,0
- минеральная вода	-	-	0,1	2,7	5,2
- безалкогольные напитки	0,5	0,7	0,5	12,1	28,8
- масло растительное и прочее	4,2	1,0	1,2	1,6	0,7

*\*Таблица составлена по данным годовых отчетов хозяйствующего субъекта*

В 2005г. наибольший удельный вес в общем объеме производства, занимала халва – 63,8%, вдвое меньший удельный вес приходился на пиво. Доля масла растительного и прочей продукции равнялась 4,2%, безалкогольных напитков – 0,5%. В последующие годы наблюдалось сокращение удельного веса халвы, составившего в 2009г. всего лишь 28,3%.

За рассматриваемые годы доля продукции пивного производства имела тенденцию к росту, достигнув максимального значения в 2008г. – 42,3%, а в 2009г. снизилась до 37%. Обусловлено это было расширением производства и увеличением удельного веса минеральной воды – до 5,2% и безалкогольных напитков - до 28,8%. Доля растительного масла сократилась до 0,7%. За

исследуемый период стоимость произведенной продукции неуклонно возрастала и в 2009г. составила 146,2% к уровню базисного 2006г. Анализируя объемы производства по отдельным видам продукции следует отметить, что стоимостной объем произведенной халвы был стабилен первые три года исследований, затем в 2006г. снизился на 27%, а в 2007г. на 35,1% к уровню 2003г. За тот же период стоимостной объем продукции пивоваренного производства имел стабильную тенденцию роста и в отчетном году составил 171,9% к уровню базисного года. К выпуску минеральной воды ОАО «Халвичный завод «Нальчикский» приступил в 2004г. и за трехлетний период объем производства увеличился в 96 раз. Производство безалкогольных напитков первые три года исследований было относительно стабильным и незначительным, менее 1%. В 2008г. оно резко, в 25,3 раза, увеличилось, а в 2009г. стоимостной объем производства безалкогольных напитков возрос в 76,5 раз по сравнению с 2008г.

### **2.3. Методика оценки и анализ рыночного потенциала хозяйствующих субъектов АПК региона**

Деятельность хозяйствующих субъектов АПК в современных экономических условиях предполагает реструктурирование всех функциональных сфер деятельности хозяйствующих субъектов, но главным образом, это касается сферы сбыта готовой продукции. При наличии жесткой конкуренции главная задача системы управления сбытом – обеспечить завоевание и сохранение хозяйствующим субъектом предпочтительной доли рынка и добиться превосходства над конкурентами.

В процессе маркетинговой деятельности проблема сбыта решается уже на стадии разработки политики хозяйствующих субъектов. Осуществляется выбор наиболее эффективной системы, каналов и методов сбыта, применительно к конкретно определенным рынкам. Это означает, что производство

продукции с самого начала ориентируется на конкретные формы и методы сбыта, наиболее благоприятные условия. Поэтому разработка сбытовой политики имеет целью определение оптимальных направлений и средств, необходимых для обеспечения наибольшей эффективности процесса реализации товара, что предполагает обоснованный выбор организационных форм и методов сбытовой деятельности, ориентированных на достижение намечаемых конечных результатов.

Разработке сбытовой политики предшествует анализ оценки эффективности существующей сбытовой системы, как в целом, так и по отдельным ее элементам, соответствие проводимой хозяйствующими субъектами сбытовой политики конкретным рыночным условиям. Анализуются не столько количественные показатели объемов продаж по продукту и по регионам, сколько весь комплекс факторов, оказывающих влияние на размеры сбыта: организация сбытовой сети, эффективность рекламы и других средств стимулирования сбыта, правильность выбора рынка, времени и способов выхода на рынок.

Сбытовая политика играет ключевую роль в нескольких областях стратегического планирования хозяйствующих субъектов. Служба сбыта должна определить лучший способ достижения стратегических целей для каждого подразделения хозяйствующего субъекта. Целью менеджеров по сбыту не всегда является обеспечение роста продаж. Их целью может быть поддержание существующего объема продаж при одновременном сокращении расходов на рекламу и продвижение товаров на рынке или даже снижение спроса. Другими словами, служба сбыта должна поддерживать спрос на уровне, определенном в стратегических планах высшего руководства. Служба сбыта помогает хозяйствующим субъектам АПК оценить потенциал каждой хозяйственной единицы, установить цели для каждой из них и затем успешно достичь их.

Существует несколько причин, определяющих роль системы сбыта в деятельности хозяйствующих субъектов. Они выражаются в следующем: в

сфере сбыта определяются окончательно результат всех усилий хозяйствующей единицы, направленных на развитие производства и получение максимальной прибыли; приспособив сбытовую сеть под потребителя, хозяйствующий субъект имеет больше шансов выстоять в конкурентной борьбе; сбытовая сеть как бы продолжает процесс производства, беря на себя доработку товара, его подготовку к продаже (сортировку, фасовку, упаковку); во время сбыта эффективнее происходит выявление и изучение вкусов и предпочтений потребителей.

Приведенных причин вполне достаточно, чтобы понять, как важна в маркетинге подсистема сбыта и почему в условиях изобильных рынков на нее расходуются огромные средства. Итак, сбытовую политику субъекта-изготовителя продукции следует рассматривать как целенаправленную деятельность, принципы и методы осуществления которой призваны организовать движение потока товаров к конечному потребителю. Основная ее задача - создание условий для превращения потребностей потенциального покупателя в реальный спрос на конкретный товар. К числу таких условий относятся элементы сбытовой политики, каналы распределения (сбыта, товародвижения) вместе с функциями, которыми они наделены [26].

Основные элементы сбытовой политики следующие: транспортировка продукции – ее физическое перемещение от производителя к потребителю; доработка продукции – подбор, сортировка, сборка готового изделия и прочее, что повышает степень доступности и готовности продукции к потреблению; хранение продукции – организация создания и поддержание необходимых ее запасов; контакты с потребителями – действия по физической передаче товара, оформлению заказов, организации платежно-расчетных операций, юридическому оформлению передачи прав собственности на товар, информированию потребителя о товаре и хозяйствующем субъекте, а также сбору информации о рынке.

Следует также отметить, что анализ системы сбыта, предполагает выявление эффективности каждого элемента этой системы, оценку деятельно-

сти сбытового аппарата. Анализ издержек обращения предусматривает сопоставление фактических сбытовых расходов по каждому каналу сбыта и виду расходов с показателями плана с целью обнаружения необоснованных расходов, устранения потерь, возникающих в процессе товародвижения, и повышения рентабельности функционирующей системы сбыта. Одним из ключевых вопросов доведения продукта до потребителя является выбор для различных видов продукта типа канала распределения, иногда называемым каналом маркетинга [26].

В настоящее время решения о выборе канала распределения, о способах управления им являются важным и сложным вопросом для хозяйствующего субъекта. Субъект хозяйствования, предлагая свою продукцию, признает, что невозможно обратиться ко всем покупателям сразу, так как они очень многочисленны, имеют разнообразные вкусы и различаются по стилю покупки. К тому же на некоторых субрынках могут быть удачно расположены конкуренты. Поэтому хозяйствующие субъекты и заинтересованы в выявлении тех субрынков, которые окажутся для него наиболее привлекательными и совместимыми с его целями и ресурсами. Рассмотрим эффективность сбытовой деятельности хозяйствующих субъектов регионального АПК.

ООО «Бабугент» является хозяйствующим субъектом. Приоритетом в его деятельности является получение определенной выгоды путем предложения на рынке того или иного товара. Структура реализованной продукции ООО «Бабугент» представлена в таблице 34.

Следует отметить, что за исследуемый период выручка предприятия сократилась на 59,4%. Снижение этого показателя было обусловлено уменьшением с 2088 тысяч рублей до 765 тысяч рублей суммы от реализации зерна. Но помимо этого следует отметить и то, что в 2009 году в хозяйстве реализовывалась из продукции растениеводства только озимая пшеница. Что касается продукции животноводства, то здесь отмечается наоборот, увеличение суммы от реализации продукции крупного рогатого скота почти в 3 раза. В 2009 году хозяйство не реализует молоко цельное. Это связано с постепенным переходом хозяйст-

ва к производству только растениеводческой продукции, и отказом от животноводческой.

Таблица 34 – Структура реализованной продукции ООО «Бабугент»

Виды продукции	Г о д ы										2009г. в % к 2005 г.
	2005		2006		2007		2008		2009		
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Зерновые и зернобобовые – всего	2088	64,1	1005	44,9	2491	69,2	1361	52,7	765	57,9	36,6
В том числе:											
пшеница	1265	38,8	640	28,6	1526	42,4	1070	41,5	765	57,9	60,5
ячмень	573	17,6	285	12,7	760	21,1	291	11,2	-	-	-
Подсолнечник	-	-	80	3,6	310	8,6	156	6,0	-	-	-
Итого по растениеводству	2487	76,3	1463	65,4	3069	85,2	1517	58,7	765	57,9	30,8
Скот и птица в живой массе	170	5,2	345	15,4	232	6,4	740	28,7	557	42,1	327,6
В том числе:											
крупный рогатый скот	170	5,2	345	15,4	232	6,4	740	28,7	557	42,1	327,6
Молоко цельное	343	10,5	430	19,2	301	8,4	324	12,6	-	-	-
Итого по животноводству	750	23,0	775	34,6	533	14,8	1064	41,3	557	42,1	74,3
Всего	3258	100	2238	100	3602	100	2581	100	1322	100	40,6

\*Таблица составлена по данным годовых отчетов хозяйствующего субъекта

В структуре реализованной продукции в 2005 году преобладала продукция растениеводства – 76,3%, в том числе 64,1% приходилось на зерно. В следующем году также преобладала выручка от реализации растениеводческой продукции – 65,4%. Наибольший удельный вес, как и в предыдущий



год, заняла продукция зерновых и зернобобовых культур – 44,9%. Выручка от реализации крупного рогатого скота составила 15,4%. В 2007 году удельный вес растениеводческой отрасли увеличился до 85,2%. Доля животноводческой продукции уменьшилась до 14,8% за счет сокращения реализации крупного рогатого скота и молока – 8,4%. В 2009 году наблюдается небольшое преобладание растениеводческой продукции в структуре реализованной продукции – 58,7%.

Целью коммерческой организации является получение прибыли, которая характеризует выживание хозяйствующего субъекта, его стабильность, обеспечивает источник финансирования, за счет которого можно расширять основные и оборотные фонды, увеличивать социальные выплаты и т.д. Рассмотрим показатели прибыли и убытков в ООО «Бабугент» (табл. 35).

На протяжении 2007, 2008, 2009 годов хозяйство получало прибыль от реализации сельскохозяйственной продукции. Наиболее благоприятным был 2006 год, когда валовая прибыль достигла +1212 тыс.рублей, что в 4 раза больше, чем в предыдущем году. Коммерческих расходов в отчете хозяйствующего субъекта не показано, поэтому убытки от продаж равны сумме валового убытка. Внереализационные доходы включали субсидии на производство продукции растениеводства и животноводства. Их суммы уменьшились с 193 до 51 тысяч рублей или с 6,4% до 2,4% от себестоимости реализованной продукции. Кроме того, хозяйствующий субъект имел внереализационные расходы, связанные с уплатой пени, штрафов, неустоек.

Однако, несмотря на то, что 2006-2007 годы были удачными для хозяйства и ООО «Бабугент» получало прибыль, в 2008 и 2009 годах картина меняется кардинально – хозяйство несет убытки. В 2008 году – убытки составили 65 тыс. рублей, а в 2009 году – еще больше 784 тыс.рублей. несмотря на то, что в эти годы сальдо внереализационных доходов и расходов оказалось положительным, сумма убытков возросла. Таким образом, за анализируемый период ООО «Бабугент» было убыточным предприятием, хотя до 2007 года хозяйствующая структурная единица получало неплохую прибыль.

Таблица 35 – Показатели прибыли ООО «Бабугент» (тыс. руб.)

Показатели	Г о д ы					2009 г. в
	2005	2006	2007	2008	2009	% 2005 г.
Выручка от реализации	3258	2238	3602	2581	1322	40,6
Себестоимость реализованной продукции	3027	2026	3234	2861	2157	71,3
Валовая прибыль/убытки	+231	+1212	+368	-280	-835	361,5
Прибыль/убыток от продаж	+231	+212	+368	-280	-835	361,5
Внереализационные доходы	193	1188	335	215	51	26,4
В том числе субсидии	193	1188	335	215	51	26,4
Внереализационные расходы	116	188	227	-	-	-
Прибыль/убыток до налогообложения	+308	+1212	+476	-65	-784	254,5
Прибыль/убыток от обычной деятельности	+308	+1212	+776	-65	-784	254,5
Чистая прибыль/убыток	+308	+1212	+776	-65	-784	254,5

*\*Таблица составлена по данным годовых отчетов хозяйствующего субъекта*

Таблица 36 – Финансовые результаты реализации товаров, продукции, работ, услуг ООО «Бабугент» (тыс.руб.)

Виды продукции	Г о д ы				
	2005	2006	2007	2008	2009
Зерновые	+339	+238	+233	-27	-560
Итого по растениеводству	+427	+572	+468	+5	-560
Мясо	-110	-193	-118	-311	-275
Молоко	-10	-167	+18	+26	-
Итого по животноводству	-187	-360	-100	-280	-275

*\*Таблица составлена по данным годовых отчетов хозяйствующего субъекта.*

Главная роль в формировании прибыли принадлежит зернопроизводству – 41,6%. В 2009 году заметное влияние оказали результаты от реализации овощей + 70 тыс. руб. или 16,4%. В 2007 году хозяйство получило от реализации растениеводческой продукции прибыль была в размере 468 тыс. руб. В 2008 году прибыль оказалась минимальной – всего 5 тыс.рублей. Убыточ-

ным оказалось производство зерновых – 27 тыс.руб. Сальдо оказалось положительным благодаря прибыли, полученной от реализации подсолнечника, – 32 тыс. руб. В 2009 году реализация растениеводческой продукции оказалась убыточной – 560 тыс.руб. За анализируемый период животноводческая отрасль была убыточной. Убытки от реализации мяса крупного рогатого скота увеличились с 187 тыс.руб. в 2008 году до 275 тыс.рублей в 2006 году или в 1,5 раза. Реализация молока в 2007 и 2008 годах оказалась безубыточной – 18 и 26 тыс.руб. прибыли. Однако в 2009 году молоко хозяйство не реализовывало. Рассмотрим подробно экономическую эффективность производства и реализации основных видов товарной продукции.

Основными покупателями зерна ООО «Бабугент» являются предприниматели и организации. Поставки в государственные федеральные и региональные фонды хозяйство не осуществляет. Часть зернопродукции продается работникам хозяйствующего субъекта, на рынке, а также выдается в порядке оплаты труда. Рынок зерна является высококонкурентным рынком и предприятие не может оказывать влияние на цену. Поэтому воздействовать на размер прибыли хозяйство может только снижением издержек производства.

За исследуемый период в ООО «Бабугент» значительно – на 61,2% – сократилось производство и реализация молока. В 2008 году хозяйствующий субъект получил прибыль в размере 26 тысяч рублей. В то же время наблюдается повышение цен в 1,3 раза, полная себестоимость 1 ц молока снизилась на 6,8%. Удельный вес прибыли в каждом рубле оборота достиг 8,0%. Таким образом, производство молока могло бы приносить хозяйству неплохую прибыль. Однако в 2009 году реализация молока не наблюдается. Каналами сбыта крупного рогатого скота являлись реализация его колбасным цехам, частным лицам, осуществляющим закупки за наличный расчет на месте, а также реализация работникам в счет оплаты труда. Скотоводство является отраслью исторически сложившейся в хозяйствах горной зоны, где местное население обладает навыками, необходимыми для профессии ско-

товода. Поэтому свертывание животноводства, сокращение поголовья крупного рогатого скота самым негативным образом скажется на жизни местного населения. В связи с этим необходимы меры по выводу отрасли животноводства из кризиса.

ОАО «Халвичный завод «Нальчикский» (в дальнейшем именуемое «Общество») учреждено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества» № 721 от 01.07.1992 г. и действует в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, Федеральным законом «Об акционерных обществах», другими законодательными и нормативными актами РФ и КБР и его уставом, который является учредительным документом. Халвичный завод «Нальчикский» полностью обеспечен ресурсами для производства подсолнечной халвы и пива, что гарантирует непрерывное производство этих товаров. Имеется соответствующее сырье, оборудование, здания для размещения оборудования, хранения и транспортировки произведенного товара. Так, на предприятии имеется немецкий станок фирмы «Ильич» по изготовлению и расфасовке халвы, каких в России только два – в Нальчике и на кондитерской фабрике «Рот Фронт». Имеется производственный и управленческий персонал.

Для более полного ознакомления с хозяйствующим субъектом рассмотрим основные показатели его производственно-экономической и финансовой деятельности за ряд лет (табл. 37).

Анализируя показатели данной таблицы, мы видим, что за последние годы хозяйствующий субъект наращивает объемы валовой продукции, стоимость которой в отчетном году составляет 216560 тыс. руб., что на 2% выше уровня предыдущего года. Наряду с этим наблюдается увеличение объема товарной продукции в 2009г. на 5,5% по сравнению с 2008г., хотя ее уровень в 2008г. снизился на 1005 тыс. руб. или 0,5% по сравнению с предыдущим годом.

Таблица 37 – Основные показатели экономического развития

## ОАО «Халвичный завод «Нальчикский»

Показатели	Ед. измерения	Годы					2009г. к 2004г. в (%)
		2004	2005	2006	2007	2008	
1	2	3	4	5	6	7	8
Объем производства	тыс. руб.	188255	206581	213156	215289	275275	146,2
Выручка от реализации	тыс. руб.	178589	205346	204341	216560	296813	166,2
Полная себестоимость реализованной продукции	тыс. руб.	173134	198957	198622	210977	287520	166,1
Прибыль от реализации	тыс. руб.	5455	6389	5719	5583	9293	170,4
Затраты на 1 руб. товарной продукции	руб.	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	100
Производительность труда	тыс. руб.	640	666	730	780	969	151,4
Уровень рентабельности	%	3,15	3,2	2,9	2,6	3,2	101,6

*\*Таблица составлена по данным годовых отчетов хозяйствующего субъекта*

Производственная деятельность ОАО «Халвичный завод «Нальчикский» связана с выпуском халвы, пива, минеральной воды, безалкогольных напитков и масла растительного. Динамика изменения структуры производимой предприятием продукции за последние пять лет характеризуется таблицей 38.

Хозяйствующий субъект реализует свою продукцию как оптовым покупателям, представленных частными предпринимателями, так и розничным. В существующей системе сбыта у предприятия имеется несколько распреде-

лительных центров - это непосредственно склады для хранения готовой продукции. Предприятие самостоятельно осуществляет транспортировку продукции со своего склада до распределительных центров, находящихся, как правило, в месте потребления товара (это могут быть оптовые склады, склады розничной торговли, магазины и т.д.). Таким образом, схема распределения продукции для данного хозяйствующего субъекта выглядит следующим образом:

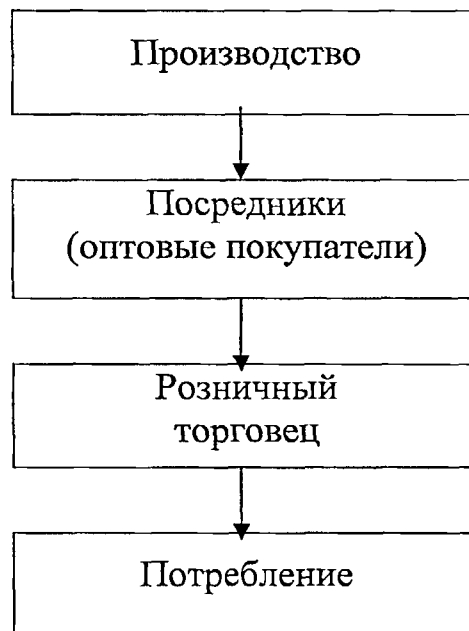


Рисунок 16. Канал распределения продукции Халвичного завода «Нальчикский»

*\*Рисунок составлен по данным исследования автора*

Кроме того, ОАО «Халвичный завод «Нальчикский» принимает участие в выставках-ярмарках, которые носят отраслевой характер. На таких выставках завод не раз был отмечен дипломом, что имеет большое значение для улучшения показателей деятельности предприятия. Так, в 2009 году Халвичному заводу «Нальчикский» было присвоено звание лауреата лучшей организации пищевой и перерабатывающей промышленности.

Для организации эффективной деятельности хозяйствующего субъекта агропромышленного комплекса в условиях рынка важно в полной мере использовать имеющийся рыночный потенциал.

По мнению Р.Г. Коуза «... в современной экономике большая часть ресурсов задействована внутри фирм, и способы их использования зависят от административных решений, а не непосредственно от рыночных отношений. Соответственно и эффективность экономической системы в весьма значительной мере определяется тем, как эти организации ведут свои дела» [88].

Рыночный потенциал – это совокупность средств и возможностей предприятия по взаимодействию с рынком.

Категория рыночного (а также маркетингового) потенциала используется в экономической практике для оценки возможностей промышленных предприятий (Баранчеев, Попов, Багиев). Не менее важным направлением представляется разработка и применение категории рыночного потенциала для хозяйствующих субъектов агропромышленной сферы, ввиду ее приоритетного значения и стратегически важной роли в социально-экономическом положении страны. Как было описано выше, отрасль имеет ряд особенностей и в этой связи ощущается острая необходимость в наличии аппарата инструментов для оценки и совершенствования уровня деятельности организации на рынке.

Оперативная численная оценка рыночного потенциала хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса позволит выявить скрытые резервы в их деятельности и выработать комплекс управленческих воздействий с целью достижения максимальных результатов.

Задача настоящего исследования – 1) диагностика состояния маркетинга в хозяйствующих субъектах АПК и 2) поиск универсальных закономерностей и типизация проблем в управлении рыночно-ориентированной стратегической деятельностью хозяйствующих субъектов АПК на основе управления ее рыночным потенциалом.

Категория рыночного потенциала представляет собой систему показателей, объединяющих комплексы основных управленческих, методических и других ресурсов, обеспечивающих деятельность хозяйствующих субъектов. В условиях рынка наиболее важной подсистемой рыночного потенциала представляется блок Управления хозяйствующим субъектом (Ш), направленный на организацию производственно-сбытовой деятельности таким образом, чтобы максимизировать прибыль в рамках поставленной цели за счет наиболее полного удовлетворения выявленного покупательского спроса и реализации соответствующей стратегии.

Рыночный потенциал хозяйствующих субъектов АПК является интегральной величиной, которая может быть рассмотрена на разных уровнях детализации и представлена в виде иерархической структуры (рис. 17).

Так, на первом, наиболее крупном уровне, который может быть обозначен как системный, целесообразно выделить три составляющих его блока: блок Управления – П1, блок Инструментов – П2 и блок Ресурсов – П3:

$$Pr = f (П1; П2; П3) \quad (1)$$

В эти блоки могут быть объединены большинство основных показателей, характеризующих рыночную деятельность, наиболее полное обладание которыми может привести организацию к достижению максимального результата.

В свою очередь, каждый из этих блоков может быть подразделен на составляющие более низкого порядка, а их совокупность будет определять следующий, второй уровень детализации, называемый концептуальным уровнем.

Так, в блоке П1 на этом уровне могут быть выделены составляющие: потенциал организационной системы маркетинга (П1.1), потенциал стратегии, планирования и контроля (П1.2), потенциал сегментирования рынка (П1.3) и корпоративной культуры (П1.4):

$$П = f (П.1.1; П1.2 ; П1.3; П1.4) \quad (2)$$



На этом же уровне блок П2 представляет собой сумму потенциалов наиболее типичных рыночных инструментов: системы маркетинговой информации и комплекса маркетинга:

$$П2 = ((П2.1; П2.2) \quad (3)$$

В блоке Ресурсов (П3) наряду с материальными ресурсами и нематериальными активами хозяйствующего субъекта важной составляющей является потенциал кадровых ресурсов, т.е. наличие специалистов, способных выполнять определенные стратегические задачи в условиях рынка, а также наличие и полноценное использование современных информационных технологий для обеспечения эффективной деятельности:

$$П3 = f (П3.1; П3.2; П3.3; П3.4) \quad (4)$$

Второй уровень рыночного потенциала объединяет 10 составляющих и является достаточно крупным. Для того, чтобы дать наиболее объективную оценку применимости этого показателя, необходимо выйти на третий, более глубокий уровень детализации, который может быть охарактеризован как методический. Он описывает содержание потенциалов предыдущего уровня, включает 24 показателя.

Первичную, наиболее детальную информацию о состоянии стратегического управления в условиях рынка, которая должна быть проанализирована в результате обследования конкретного объекта, можно получить, выйдя на последний, четвертый, уровень детализации (тактический уровень).

Все перечисленные показатели являются, по нашему мнению, необходимыми составными частями для комплексной оценки состояния стратегического управления хозяйствующим субъектом в условиях рынка. Исключение того или иного показателя или недостаточное внимание к нему неизбежно приведет к потере эффективности всей системы.

Важность каждого показателя определяется экспертами и выражается через систему весовых коэффициентов, необходимость введения которых обусловлена тем, что блоки, составляющие итоговый показатель рыночного потенциала, по своему объему различны и имеют разную степень значимости.

Стратегическое управление в условиях рынка

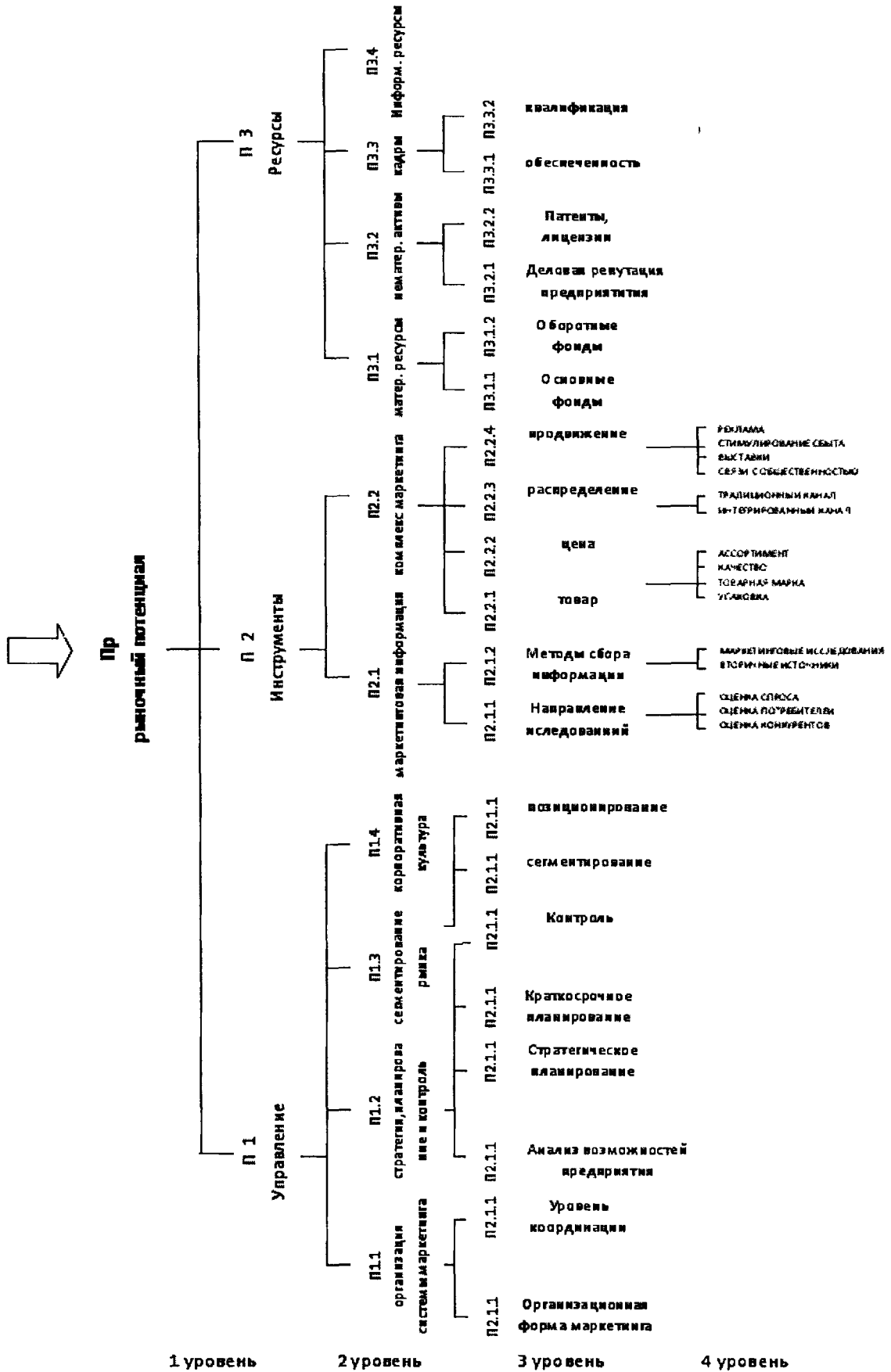


Рисунок 17. Основные составляющие категории «рыночный потенциал»

\*Рисунок составлен по данным исследования автора

Применение системы весовых коэффициентов дает возможность сопоставления показателей каждого блока. Это придает методике универсальность для использования в других отраслях, а также в условиях дальнейшего развития рыночных отношений и изменения приоритетов.

Таким образом, величину рыночного потенциала хозяйствующих субъектов АПК предлагается вычислять последовательно как сумму потенциалов от четвертого до первого уровня с учетом весовых коэффициентов по каждому из слагаемых:

$$П_j = \sum_{i=1}^n k_i П_{ij}, \quad (5)$$

где  $П_j$  – оцениваемый потенциал;  $k_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го слагаемого потенциала;  $П_{ij}$  –  $i$ -е слагаемое  $j$ -го потенциала,  $n$  – число слагаемых показателей.

Величина рыночного потенциала выражается в % и показывает уровень использования хозяйствующим субъектом передовых методов и технологий в области взаимодействия с рынком.

Численная оценка уровня рыночного потенциала хозяйствующих субъектов АПК, входящих в агропромышленный комплекс региона, позволяет выявить скрытые резервы в их деятельности и выработать систему управленческих воздействий с целью достижения максимальных результатов.

Для решения данной задачи нами разработана методика оценки уровня рыночного потенциала хозяйствующих субъектов АПК, которая представляет собой систему последовательных шагов по разработке порядка сбора и анализа данных.

Процесс разработки методики оценки уровня рыночного потенциала хозяйствующих субъектов проводился в несколько этапов (рис. 18).

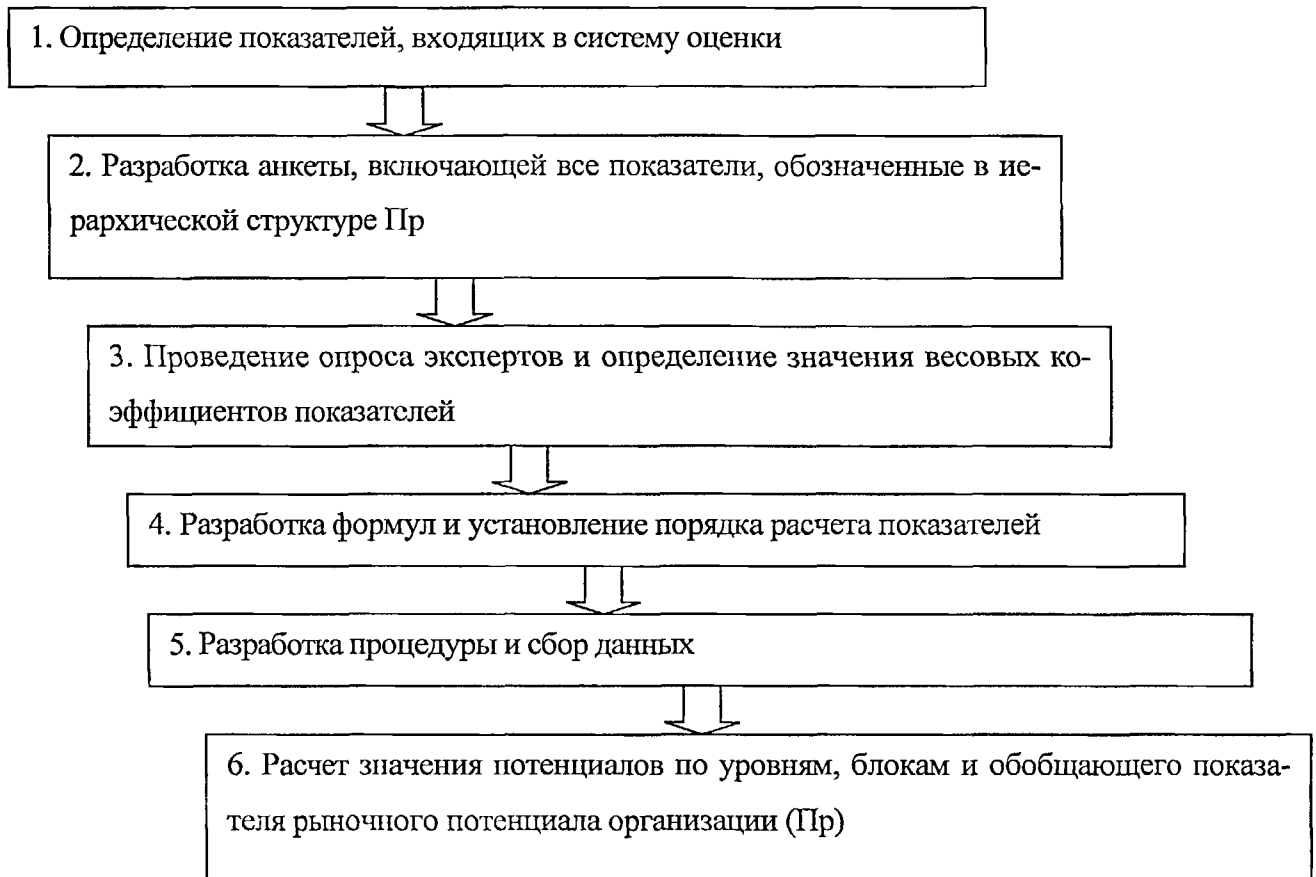


Рисунок 18. Этапы разработки методики сбора данных и оценки уровня рыночного потенциала хозяйствующих субъектов АПК

*\*Рисунок составлен по данным исследования автора*

Рыночный потенциал, как итоговый показатель, на уровне хозяйствующих субъектов АПК следует рассчитывать как сумму потенциалов I уровня по формуле:

$$П_p = k_1П1 + k_2П2 + k_3П3,$$

где  $k_1, k_2, k_3$  – весовые коэффициенты потенциалов I уровня, определенные экспертами в ходе исследования.

В свою очередь, потенциалы более низких уровней по каждому блоку рассчитываются как % от максимально возможного количества баллов, полученных при анкетном обследовании, умноженный на коэффициент соответствующего весового показателя.

Уровень рыночного потенциала АПК региона рассчитывается как среднее значение потенциалов всех хозяйствующих субъектов, принимавших участие в исследовании.

Весовые коэффициенты составляющих рыночного потенциала (к) были определены с помощью экспертов путем опроса руководителей и специалистов организаций АПК КБР, принимавших участие в исследовании (приложение 2).

Таким образом, формула рыночного потенциала I уровня может быть представлена так:

$$P_p = 0,31 P_1 + 0,33 P_2 + 0,36 P_3 \quad (6)$$

В свою очередь, детализируем формулы P2 и P3 с учетом весовых коэффициентов:

$$P_1 = 0,28 P_{1.1} + 0,28 P_{1.2} + 0,26 P_{1.3} + 0,18 P_{1.4} \quad (7)$$

$$P_2 = 0,5 P_{2.1} + 0,5 P_{2.2} \quad (8)$$

$$P_3 = 0,22 P_{3.1} + 0,26 P_{3.2} + 0,27 P_{3.3} + 0,25 P_{3.4} \quad (9)$$

На третьем уровне детализации с учетом весовых коэффициентов формулы примут вид:

$$P_{1.1} = 0,5 P_{1.1.1} + 0,5 P_{1.1.2} \quad (10)$$

$$P_{1.2} = 0,26 P_{1.2.1} + 0,24 P_{1.2.2} + 0,25 P_{1.2.3} + 0,25 P_{1.2.4} \quad (11)$$

$$P_{1.3} = 0,49 P_{1.3.1} + 0,51 P_{1.3.2} \quad (12)$$

$$P_{1.4} = 0,5 P_{1.4.1} + 0,5 P_{1.4.2} \quad (13)$$

$$P_{2.1} = 0,51 P_{2.1.1} + 0,49 P_{2.1.2} \quad (14)$$

$$P_{2.2} = 0,27 P_{2.2.1} + 0,27 P_{2.2.2} + 0,25 P_{2.2.3} + 0,21 P_{2.2.4} \quad (15)$$

$$P_{3.1} = 0,49 P_{3.1.1} + 0,51 P_{3.1.2} \quad (16)$$

$$P_{3.2} = 0,6 P_{3.2.1} + 0,4 P_{3.2.2} \quad (17)$$

$$P_{3.3} = 0,49 P_{3.3.1} + 0,51 P_{3.3.2} \quad (18)$$

$$P_{3.4} = 0,5 P_{3.4.1} + 0,5 P_{3.4.2} \quad (19)$$

Методика сбора данных заключается в разработке анкеты, вопросы которой составлены таким образом, что позволяют оценить все структурные

единицы категории «рыночный потенциал», входящие в блоки П1 «Управление», П2 «Инструменты», П3 «Ресурсы», описанные выше (приложение 3).

Методика оценки и методика расчета показателей на основе обработки полученных первичных данных представлена в приложении 4. Согласно данной методике рыночный потенциал по каждому хозяйствующему субъекту АПК рассчитывается как % от максимально возможного количества баллов, набранных при ответе на соответствующий вопрос анкеты, умноженный на коэффициент весового показателя (формулы 6-19). Для упрощения расчетов и их автоматизации разработана программа в системе Excel, делающая доступной указанную методику для использования любым заинтересованным работником системы управления, как на хозяйственном, так и на региональном уровне.

Апробация разработанной методики проводилась на 32 хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса КБР.

В ходе исследования были рассчитаны значения рыночного потенциала (Пр) каждого хозяйствующего субъекта, участвующего в исследовании, (Таблица 2), определен уровень рыночного потенциала АПК региона, а также рассчитаны средние значения Пр для сельскохозяйственных, перерабатывающих и обслуживающих хозяйствующих субъектов по сферам АПК (приложение 5).

Итоговое значение показателя Пр и его составляющих для хозяйствующих субъектов АПК региона представлено в таблице 39.

Результаты исследования показали, что рыночный потенциал АПК региона используется лишь на 37,72 % от возможного значения.

Из всех сфер агропромышленного комплекса в наименьшей степени реализуется потенциал обслуживающих хозяйствующих субъектов – на 17,16%. Это является результатом того, что практически полностью разрушены межотраслевые связи и отсутствует инфраструктура. Организационные и экономические рычаги не используются в интересах агропромышленного комплекса и хозяйствующих субъектов, призванные обслуживать сельское

хозяйство, вынуждены, в лучшем случае, диверсифицировать производство в целях выживания и осваивать другие направления деятельности.

Таблица 38 – Уровень использования рыночного потенциала хозяйствующих субъектов АПК КБР, %

Показатель	СХО*	Перерабатывающие хозяйствующие субъекты	Обслуживающие хозяйствующие субъекты	АПК в среднем
П1 Управление	30,44	58,81	13,09	34,13
П1.1 Организация системы маркетинга	42,39	64,58	12,50	43,75
П1.2 Стратегия, планирование и контроль	40,88	55,50	26,67	42,29
П1.3 Сегментирование рынка	18,37	62,25	8,17	25,64
П1.4 Корпоративная культура	13,04	50,00	0,00	18,75
П2 Инструменты	37,46	55,10	16,26	38,78
П2.1 Маркетинговая информация	38,79	51,88	21,02	39,58
П2.2 Комплекс маркетинга	36,13	58,32	11,49	37,98
П3 Ресурсы	36,81	60,56	21,49	39,82
П3.1 Материальные ресурсы	32,02	55,53	18,89	35,20
П3.2 Нематериальные активы	44,93	72,22	33,33	48,96
П3.3 Кадры	45,83	70,92	16,67	47,80
П3.4 Информационные ресурсы	22,85	41,68	16,67	25,78
Пр Рыночный потенциал	35,05	58,22	17,16	37,72

\*Таблица составлена по данным исследования автора

Рыночный потенциал сельскохозяйственных организаций, являющихся основой агропромышленного комплекса, также используется недостаточно – немногим более, чем на треть. При этом Пр сельхозорганизаций в 1,66 раза меньше, чем Пр перерабатывающих хозяйствующих субъектов и на 2,67 пункта меньше, чем средний показатель Пр по АПК.

Данные таблицы показывают, что в наибольшей степени готовы к рыночной деятельности хозяйствующие субъекты перерабатывающей промышленности, что закономерно, поскольку именно через них осуществляется связь производителей с конечным потребителем на рынке и использование рыночных инструментов в полном объеме является насущной необходимостью.

Анализируя блоки, составляющие комплексный показатель рыночного потенциала АПК региона, выявлено, что наименьшее значение потенциала имеет блок показателей П1 - Управление (рис. 19 и приложение 5).

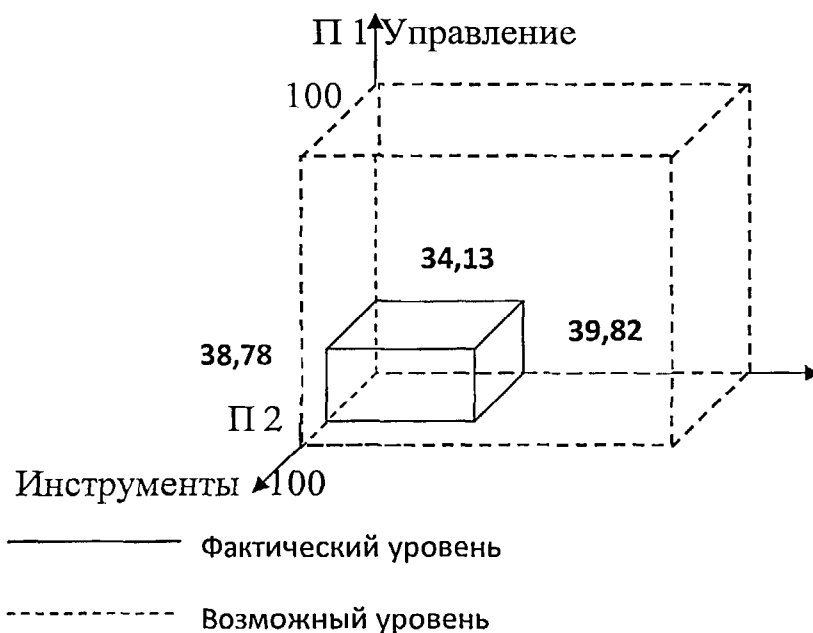


Рисунок 19. Фактический и возможный уровень рыночного потенциала  
Регионального АПК

*\*Рисунок составлен по данным исследования автора*

По состоянию Управления (П1) выявлены существенные различия между сельскохозяйственными хозяйствующими субъектами переработки. Анализ показал, что в сельскохозяйственных организациях его уровень ниже в 1,93 раза, чем на хозяйствующих субъектах перерабатывающей промышленности, где также имеются резервы его использования в объеме 41,2%.



Это является результатом недостаточного внимания к рыночно ориентированному стратегическому управлению и отсутствия необходимых для его реализации организационных форм. Как было показано выше, в 2009 году лишь одна сельскохозяйственная организация реализовала потенциал Управления через соответствующую структуру, введя должность заместителя директора по маркетингу, координирующего все сферы деятельности хозяйствующих субъектов в соответствии с запросами рынка и разработанной стратегией. Наряду с важностью данных преобразований следует отметить, что формальное изменение организационной структуры не приведет к желаемым результатам, если не использовать потенциалы стратегического, краткосрочного планирования и контроля деятельности, сегментирования рынка и корпоративной культуры. При этом, как определено в ходе исследования, потенциалы сегментирования рынка и корпоративной культуры являются практически невостребованными в сельскохозяйственных организациях (18,37 и 13,03% использования соответственно), причем по данным направлениям наблюдается особенно большое отставание от перерабатывающих организаций – в 3,4 и 3,8 раза. Тем не менее, исследование показало, что использование различных видов планирования (оперативного и краткосрочного) среди сельскохозяйственных организаций выше, чем у перерабатывающих, что является проявлением специфики взаимодействия сельхозорганизаций и внешней среды.

Уровень использования контроля управленческой деятельности в хозяйствующих субъектах АПК можно считать достаточно низким, поскольку он составляет лишь 27,5 % от максимальной величины.

Анализ следующего блока показывает, что потенциал Инструментов (П2) также используется не полностью, причем в меньшей степени задействованным в этом блоке для сельхозорганизаций является комплекс маркетинга (товар, цена, каналы сбыта и продвижение), а для предприятий переработки - блок информации и исследований. Среди составляющих комплекса маркетинга организациями сельского хозяйства лишь на 24,6% используются

возможности продвижения продукции, а реклама – всего на 15,8%. Вместе с тем, в ходе экспертной оценки руководителями очень высоко была отмечена роль рекламы в продвижении агропромышленной продукции и высказаны пожелания об участии внешних специалистов в ее разработке и внедрении.

Потенциал качества производимой продукции, по мнению руководителей, реализован в районе на 35,9% (в организациях сельского хозяйства – на 32,6%), что указывает на наличие значительных резервов в его улучшении. Данные результаты могут служить объяснением достаточно низкой величины дохода от реализованной продукции АПК при больших объемах ее производства.

Достаточно велики резервы хозяйствующих субъектах в организации каналов сбыта произведенной продукции. Экономическую эффективность каналов, без чего невозможен выбор наилучшего варианта сбыта, оценивают лишь 33,6% хозяйствующих субъектов. Оптимальный тип и вид канала при этом могут выбрать 8,3% обслуживающих, 43,5% сельскохозяйственных и 66,7% перерабатывающих хозяйствующих субъектов.

Результаты исследования дают основания предполагать, что хозяйствующие субъекты агропромышленного комплекса региона не всегда осуществляют грамотную ценовую политику, поскольку потенциал ее использования в СХО не доходит даже до половины. При этом данный показатель в трех лучших сельскохозяйственных организациях близок к 100%, то же время имеются большие резервы в использовании материальных ресурсов.

Основные фонды большинства хозяйствующих субъектов изношены и требуют обновления, которое происходит, в основном, за счет собственных средств. Однако, при недостаточно высокой рентабельности хозяйств этот процесс осуществляется далеко не в полном объеме от потребности. Обновление материальных ресурсов на перерабатывающих хозяйствующих субъектах идет более активно (ПЗ.1 = 59,3%) в связи с большей привлекательностью отрасли для инвесторов, которые в результате организационных преоб-

разований и изменений собственности в КБР произвели за 2008-2009 годы значительные вложения в отрасль.

Достаточно высоко респондентами оценены деловая репутация собственных хозяйствующих субъектов и состояние кадров, хотя более 75% руководителей в ходе опроса указали, что повысить квалификацию в области сбыта и маркетинга

Потенциал Ресурсов используется хозяйствующими субъектами АПК региона в наибольшей мере, по сравнению с другими группами показателей, - на 39,82%. работникам их хозяйствующих субъектов необходимо в первую очередь. Следует отметить, что в сельском хозяйстве существует проблема ротации специалистов и рабочих при увеличении среднего возраста работающих и обеспеченности на уровне 37%. Это говорит об острой потребности в молодых специалистах, для привлечения которых в отрасль необходимо разработать и реализовать комплекс мер социально-экономического характера, как на местном, так и на государственном уровне.

Низкая обеспеченность хозяйствующих субъектов АПК информационными ресурсами (ПЗ.4 = 25,78%) свидетельствует о необходимости целевого управления в этой сфере и организации помощи предприятиям со стороны внешних специалистов.

В целом, полученные результаты свидетельствуют о достаточно большой их вариации - разброс между крайними значениями величины рыночного потенциала среди обследованных хозяйствующих субъектов отличается в 10,5 раз и составляет более 70-ти единиц. Особо следует отметить, что среди сельскохозяйственных организаций разброс составляет от 17,75 до 80,10%, что свидетельствует о наличии большого неиспользованного потенциала и необходимости применения более четкой системы управленческих воздействий, как на хозяйственном, так и на административном уровне.

Для детального анализа и выявления направлений воздействия целесообразно провести группировку хозяйствующих субъектов по уровню их рыночного потенциала (табл. 40).

Таблица 39 – Группировка хозяйствующих субъектов АПК КБР по уровню рыночного потенциала

Группа, уровень потенциала	Число хозяйствующих субъектов	Средний показатель по группе, %			
		Пр	В т.ч.		
			П1 управление	П2 инструменты	П3 ресурсы
1 (0-20%)	6	15,83	13,91	16,01	17,33
В т.ч. СХО	4	18,51	15,61	18,21	21,28
2 (21-40%)	16	29,67	23,01	30,58	34,56
В т.ч. СХО	14	29,53	23,02	31,37	33,46
3 (41-60%)	4	45,91	38,01	49,55	49,36
В т.ч. СХО	2	45,12	37,37	51,20	46,22
4 (61% и выше)	6	75,60	81,44	76,24	70,00
В т.ч. СХО	3	76,13	80,24	82,40	66,85
По району	32	37,72	34,13	38,78	39,82
В т.ч. СХО	23	35,05	30,44	37,46	36,81

*\*Таблица составлена по данным исследования автора*

К первой группе отнесены 6 хозяйствующих субъектов, которые имеют чрезвычайно низкий уровень рыночного потенциала – менее 20%. Вторая группа – наибольшая по численности. В нее входят 16 хозяйствующих субъектов, или 50 % от всех обследованных; уровень использования потенциала в них находится в пределах от 20 до 40 %. Четыре – обладают средним потенциалом, и только 6 из 32 хозяйствующих субъектов имеют достаточно высокий уровень показателя использования рыночного потенциала (рис. 20).

Немногочисленность хозяйствующих субъектов III группы связана с тем, что достижение уровня потенциала в 40-60% требует уже серьезных качественных изменений, направленных на совершенствование управления хозяйствующими субъектами в целях ориентирования его на работу в рыночных условиях, более полного использования маркетинговых инструментов, а также инвестирования средств в соответствующие ресурсы и их целевую эксплуатацию.





Рисунок 20. Уровень рыночного потенциала по группам хозяйствующих субъектов АПК КБР

*\*Рисунок составлен по данным исследования автора*

Различия между хозяйствующими субъектами крайних групп очень существенны. Уровень рыночного Управления в организациях IV группы выше в 5,9 раз, чем в хозяйствующих субъектах I группы. Это наиболее значимая разница среди показателей по всем блокам: различия по Ресурсам и Инструментам в 1,5 и 1,3 раза меньше, чем по Управлению. Данные результаты показывают локализацию наиболее скрытых резервов в структуре потенциала, которые и должны определять основные точки приложения первоочередного управленческого воздействия.

Продолжая анализировать таблицу 40, необходимо отметить, что для хозяйствующих субъектов I и II групп характерно преобладание блока Ресурсов:

$$П1 < П2 < П3.$$



В хозяйствующих субъектах III группы имеет место некоторый перевес в сторону рыночных Инструментов, причем, в сельскохозяйственных организациях – в большей степени, чем в среднем по АПК. Данный факт является отражением признания руководством значения маркетинга как фактора успешной производственно-сбытовой деятельности, но отведением при этом ему лишь оперативных функций (периодические исследования, выставки и реклама и т.д.).

Лишь для хозяйствующих субъектов IV группы, имеющих наивысший показатель уровня Пр, характерно преобладание блока П1 - Управления - над всеми другими блоками:

$$П1 > П2 > П3,$$

т.е. направления и приоритет составляющих системы рыночного потенциала для хозяйствующих субъектов выделенных групп принципиально различны (рис. 21).

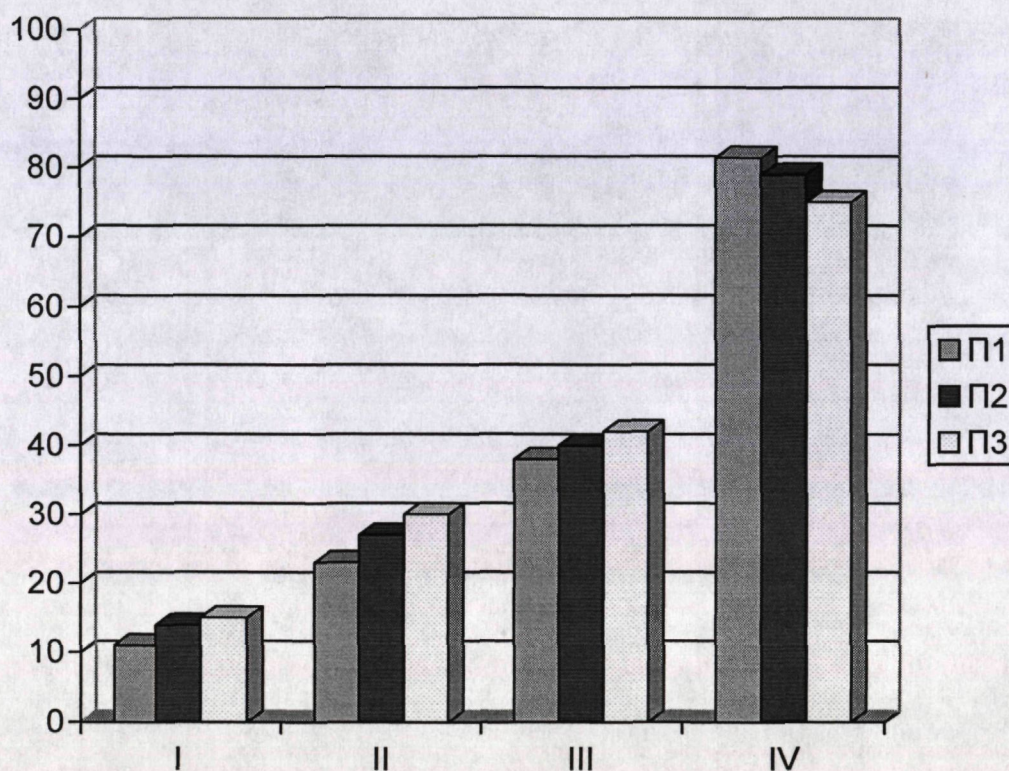


Рисунок 21. Влияние Управления (блок П1) на величину рыночного потенциала хозяйствующих субъектов АПК

*\*Рисунок составлен по данным исследования автора*



Исследования показывают, что в достижении наивысшего уровня рыночного потенциала наиболее значительную роль играет система рыночно-ориентированного управления. Только его высокий уровень может обеспечить эффективное применение соответствующих инструментов и использование ресурсов.

Дальнейший детальный анализ блока П1 (Управление) по группам хозяйствующих субъектов позволяет определить влияние факторов, входящих в состав блока, на общий уровень потенциала Управления (табл. 40).

Таблица 40 – Структура потенциала П1 (Управление) в агропромышленных хозяйствующих субъектах КБР различных групп

Группы хозяйствующих субъектов	П1				
	В среднем по группе	В т.ч.			
		П1.1 хозяйствующие субъекты системы маркетинга	П1.2 стратегия, планирование и контроль	П1.3 сегментирование рынка	П1.4 корпоративная культура
1	13,9	20,8	28,8	0,0	0,0
2	23,0	34,4	35,8	10,7	3,1
3	38,0	59,4	45,6	24,5	12,5
4	81,4	81,3	70,8	91,8	83,3

*\*Таблица составлена по данным исследования автора*

Так, в хозяйствующих субъектах IV группы, наиболее успешно ведущими хозяйственную деятельность, внутри данного блока максимальное внимание уделяется сегментированию рынка (на 91,8%), а также корпоративной культуре (83,3%). Организации III группы идут по пути усиления организационной формы маркетинговой деятельности, гораздо меньше внимания уделяя ранее указанным направлениям. В хозяйствующих субъектах с самым низким потенциалом, относящихся к I и II группам, в наибольшей ме-

ре развит потенциал планирования, как направление, оставшееся от времен плановой экономики, и фактически представляющее собой производственное, но не рыночное планирование, т.к. практически не использует изучение рынка и поиск целевого сегмента.

Стратегическое управление как функция также отсутствует. Значимость корпоративной культуры руководителями этих хозяйствующих субъектов не учитывается.

Полученные данные позволяют утверждать, что для достижения наилучшего результата хозяйствующим субъектам необходимо в первую очередь разрабатывать концепцию совершенствования рыночно-ориентированного управления и, следуя ей, расширять возможности маркетинговых инструментов и использование соответствующих ресурсов.

Для проверки рабочей гипотезы о положительном влиянии уровня рыночного потенциала на результаты финансово-хозяйственной деятельности необходимо провести:

- 1) сравнительный анализ данных,
- 2) корреляционно-регрессионный анализ,
- 3) рассчитать критерии значимости, отвечающие необходимым требованиям.

Сравнительный анализ уровня рыночного потенциала и основных финансово-экономических показателей свидетельствуют об их взаимосвязи

В качестве производственно-хозяйственного показателя рассмотрим объем реализованной продукции (Орп), экономического показателя - рентабельность (Р). Сопоставление уровня рыночного потенциала и рентабельности хозяйствующих субъектов АПК по установленным группам показывает, что существует зависимость уровня рыночного потенциала и рентабельности производственной деятельности обследуемых хозяйствующих субъектов (табл. 42).



Таблица 41 – Уровень рыночного потенциала и рентабельность хозяйствующих субъектов АПК установленных групп

Группа хозяйствующих субъектов АПК по уровню рыночного потенциала	Пр в среднем по группе, %	Рентабельность в среднем по группе, %
1	15,83	-6,30
2	29,67	11,34
3	45,91	24,20
4	75,60	43,50

*\*Таблица составлена по данным исследования автора*

Так, хозяйствующие субъекты первой группы в среднем убыточны. Хозяйствующие субъекты II и III группы, уровень потенциала на которых используется в среднем на 20-45%, уже рентабельны, однако, уровень рентабельности на них недостаточен даже для простого воспроизводства. Лишь хозяйствующие субъекты IV группы с рыночным потенциалом больше 60% имеют уровень рентабельности  $P > 25\%$ , т.е. тот уровень, который необходим для ведения расширенного воспроизводства.

Таким образом, лишь 6 хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса региона, или 18,8%, в том числе – лишь три сельскохозяйственной организации, имеют рыночный потенциал, способный обеспечить необходимый уровень рентабельности. Достаточно близко к определенному оптимальному уровню подходят еще 4 хозяйствующие структуры, относимые к III группе и имеющие средний уровень потенциала 45,91%. Таким образом, основу рентабельного и устойчивого агропромышленного производства региона на данный момент могут составлять 31% хозяйствующих субъекта АПК, а большинство хозяйствующих субъектов АПК региона имеет значительный резерв в использовании рыночных методов в своей деятельности.

На основе данной информации можно сделать вывод, что хозяйствующие субъекты должны стремиться к повышению использования рыночного потенциала, уровень которого более 60-70% обеспечивает устойчивость в рыночных условиях.

Сопоставив показатели потенциала, объема реализованной продукции и полученной прибыли по установленным группам хозяйствующих субъектов, видим, что основную долю в объеме реализованной продукции АПК (49,8 %) составляют организации с самым высоким уровнем потенциала, относящиеся к IV группе (табл. 42).

Таблица 42 – Удельный вес хозяйствующих субъектов АПК различных групп по уровню Пр в объеме реализованной продукции и полученной прибыли, 2009г.

Группа хозяйствующих субъектов по уровню Пр	Число хозяйствующих субъектов	Объем реализованной продукции				Прибыль			
		Всего, млн. руб.	В среднем на хозяйствующий субъект, млн. руб.	Уд. вес, %		Всего, млн. руб.	В среднем на хозяйствующий субъект, млн. руб.	Уд. вес, %	
				В продукции АПК	В с.-х. продукции			В продукции АПК	В с.-х. продукции
1	6	140,2	23,4	10,5		11,2	1,9	5,2	
В т.ч. СХО	4	134,8	33,7		17,5	12,9	3,2		7,5
2	16	265,6	16,6	19,9		22,0	1,4	10,2	
В т.ч. СХО	14	174,5	14,5		26,5	19,5	1,4		11,3
3	4	264,8	66,2	19,8		26,8	6,7	12,4	
В т.ч. СХО	2	135,9	68,0		17,7	19,0	9,5		11,0
4	6	665,1	110,9	49,8		155,7	26,0	72,2	
В т.ч. СХО	3	294,0	98,0		38,3	120,8	40,2		70,2

*\*Таблица составлена по данным исследования автора*

Хозяйствующие субъекты АПК, входящие в первые две группы, или 68,8 % от всех обследованных, дают лишь 30,4 % от всего объема реализации продукции. По величине прибыли, полученной хозяйствующими субъектами различных групп, различия еще более значительны. Так, удельный вес хозяйствующих субъектов первых двух групп (с уровнем потенциала менее 40%) в прибыли от продукции АПК региона составляет лишь 15,4%, в то время как хозяйствующие субъекты IV группы приносят 72,2% прибыли. Сопоставле-

ние объемов реализованной продукции и прибыли показывает, что хозяйствующие субъекты I, II и III групп имеют значительные резервы в развитии и могут повысить эффективность своей деятельности за счет реализации незадействованного потенциала, поскольку доля объемов реализованной продукции на них превышает долю полученной прибыли. Лишь хозяйствующие субъекты IV группы имеют превышение по доле прибыли над объемом реализации. Такое положение возможно лишь в том случае, когда хозяйствующий субъект хорошо знает своего потребителя и может предложить продукцию в соответствии со спросом на нее. В этом случае цена на продукцию может быть установлена выше, чем у конкурентов и хозяйствующих субъектов получит дополнительную прибыль.

Таким образом, лишь хозяйствующие субъекты, имеющие высокий уровень рыночного потенциала, могут вести высокоэффективную деятельность в конкурентных условиях.

Изучение организационного механизма управления маркетинговой деятельностью показало, что в 66,7% хозяйствующих субъектов, относимых по уровню рыночного потенциала к I группе, отсутствует какая-либо служба выполняющая функции взаимодействия с рынком (табл. 44). Службу сбыта имеют 33,3% хозяйствующие субъекты первой и 50% организаций II группы с отведением ей соответствующей роли «сбывания» уже произведенной продукции. Все хозяйствующие субъекты III группы усиливают функции изучения рынка, более активно решают задачи продвижения, ищут наиболее эффективные каналы сбыта. Эти задачи решает коммерческий отдел (служба) организации. В хозяйствующих субъектах IV группы планирование, координация маркетинговой деятельности осуществляется на уровне высшего руководства.

Результаты таблиц 43 и 44 отражают теоретически рассмотренные в разделе 1.2 вопросы об этапах развития стратегического управления и маркетинга в хозяйствующих субъектах и позволяют сделать практическое предположение о влиянии уровня рыночного потенциала на эффективность работы хозяйствующих субъектов АПК.

Таблица 43 – Структура организационной формы маркетинга  
в хозяйствующих субъектах АПК КБР

Группа хозяйст- вующих субъектов по уровню Пр	Число хозяйст- вующих субъектов в группе	Организационная форма маркетинга				
		отсутствие службы	отдел сбыта	коммерче- ский отдел	марке- тинговая служба	зам. директора по марке- тингу
I	6	4	2	-	-	-
II	16	3	8	5	-	-
III	4	-	-	4	-	-
IV	6	-	-	4	-	2

*\*Таблица составлена по данным исследования автора*

Для выявления степени влияния уровня рыночного потенциала на результаты финансово-хозяйственной деятельности проведем корреляционно-регрессионный анализ, позволяющий определить среднее изменение результативного признака и установить меру относительного влияния факторного признака на результативный [67].

Качественный анализ теории данных взаимосвязей и описание практического опыта, представленный выше, показывает, что уровень организации рыночной деятельности в хозяйствующих субъектах АПК оказывает значительное влияние на финансово-хозяйственные результаты в условиях рыночных отношений. В нашем случае фактором, влияющим на изменение ситуации, является уровень рыночного потенциала Пр ( $x_1$ ). В качестве результатов этих изменений последовательно рассмотрим рентабельность и объем реализованной продукции.

Использование графического метода для определения формы и вида связей показывает, что связь прямая, линейная.

Для нахождения коэффициентов составим систему факторных уравнений на основе данных приложения 2:

$$P = a_0 + a_1 \Sigma x = \Sigma y \quad (20)$$

$$\begin{cases} a_0 n + a_1 \Sigma x = \Sigma y \\ a_0 \Sigma x + a_1 \Sigma x^2 = \Sigma yx \end{cases}$$

Решение системы уравнений позволяет найти параметры коэффициентов (приложение 15 п. 1):

$$a_0 n = -9,651; \quad a_1 = 0,704$$

Таким образом, формула 20 примет вид:

$$P \approx -9,651 + 0,704 \text{ Пр} \quad (21)$$

Коэффициент полной регрессии  $a_1$  при Пр ( $x_1$ ) показывает, что при изменении на единицу величины рыночного потенциала уровень рентабельности хозяйствующих субъектов увеличится на 0,704%.

Формула регрессионного анализа для второго параметра – объема реализованной продукции – будет иметь вид (приложение 14 п.2):

$$O_{pn} = -23,318 + 1,725 \text{ Пр} \quad (22)$$

Как показывают расчеты, при увеличении величины рыночного потенциала на единицу объем реализованной продукции увеличится на 1,725 млн. руб.

Необходимо провести оценку существенности уравнения регрессии с помощью F-критерия:

$$F = \frac{s_{воспр}^2}{s_{осм}^2}, \text{ где } s_{воспр}^2 = \frac{\Sigma(\bar{x}_{01} - \bar{x}_0)^2}{k-1}; \quad s_{осм}^2 = \frac{\Sigma(\bar{x}_0 - \bar{x}_{01})^2}{n-k};$$

Критерии  $F_{расч}$  для уравнения (23) и (24) равны соответственно 30,86 и 66,83 (приложение 14 п.4.1).

Табличное значение F-критерия для данных уравнений на 1% уровне значимости и числе степеней свободы вариации  $V_1 = 1$  и  $V_2 = 32 - 2 = 30$  равно 7,56. Расчетные значения F-критерия больше табличного, что позволяет с вероятностью 99% сделать вывод о существенности уравнения регрессии в целом.

Определим тесноту корреляционной связи между уровнем рыночного потенциала (XI) и результативными показателями ( $x_0$ ): рентабельностью, объемом реализованной продукции (приложение 14 п.3). Показателем тесноты связи между признаками при любой ее форме является корреляционное отношение, основанное на сопоставлении дисперсий:

$$\eta = \sqrt{\frac{\sigma_{01}^2}{\sigma_0^2}}$$

Оценку существенности коэффициента корреляции проведем с помощью t-критерия Стьюдента (приложение 14 п.4.2).

Рассчитанное значение коэффициента корреляции и проверка его значимости с помощью F-критерия показывает, что вычисленные коэффициенты корреляции статистически значимы на 0,05% уровне, т.к. полученные показатели превышают табличные по всем оцениваемым параметрам (таблица 44).

Таблица 44 – Статистическая оценка показателей связи

Наименование показателя	$\eta$	$r^2$	$ t $	$t_{0,05}$	Значимость
Объем реализации продукции, млн. руб.	0,77585	0,60194	10,67561	2,042	+
Рентабельность, %	0,71197	0,50691	7,90858	2,0422	+

*\*Таблица составлена по данным исследования автора*

Полученные значения показывают, что все рассмотренные показатели финансово-хозяйственной деятельности имеют положительную прямую зависимость от уровня рыночного потенциала, причем наиболее тесная связь отмечается между рыночным потенциалом и объемом реализованной продукции, который может служить косвенным показателем доли рынка, занимаемой хозяйствующим субъектом. Взаимосвязь между рыночным потенциалом и объемом реализованной продукции, а также рыночным потенциалом и рентабельностью характеризуется как «тесная» [60]. Рассчитанный уровень коэффициента детерминации  $r$  показывает, что половина общей ва-

риации результативного признака (рентабельности) определяется изучаемым факторным признаком, а величина объема реализованной продукции на 60,2% определяется влиянием уровня рыночного потенциала. Следовательно, чем лучше хозяйствующий субъект АПК владеет системой взаимодействия с рынком, тем большую долю на рынке оно может занять и, следовательно, рассчитывать на большую долю прибыли.

Полученную информационную модель можно использовать для определения возможного значения основных показателей финансово-хозяйственной деятельности относительно того или иного уровня рыночного потенциала, осуществляя таким образом планирование и прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности.

Вычисление теоретических уровней показателей рентабельности и объемов реализованной продукции при имеющемся уровне потенциала на основании имеющихся фактических данных и оценки их отклонений от расчетного уровня (приложение 15) показало, что 56% хозяйствующих субъектов АПК КБР имеют существенный резерв в повышении уровня рентабельности при имеющихся возможностях, т.е. свой рыночный потенциал, а, следовательно, и конкурентные преимущества они используют не в полной мере. Руководству данных хозяйствующих субъектов требуется глубокий внутренний анализ деятельности с целью выявления незадействованных резервов, приводящих к потере прибыли.

19 хозяйствующих субъектов АПК, или 59,4%, неконкурентоспособны, поскольку им удастся реализовать меньший объем продукции, чем это возможно при уже имеющихся ресурсах. Следовательно, первоочередной задачей для данных хозяйствующих субъектов является анализ системы управления и ее совершенствование с использованием рыночного подхода.

Таким образом, показатель рыночного потенциала дает производителям объективную информацию о собственной конкурентоспособности и может служить для оценки эффективности стратегического управления, а также как один из инструментов прогнозирования экономической деятельности хозяйствующих субъектов АПК.



### **Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СТРУКТУР АПК НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЫНОЧНОГО ПОТЕНЦИАЛА**

#### **3.1. Направления разработки концепции стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК региона**

Агропромышленный комплекс – один из наиболее консервативных секторов экономики, что значительно ограничивает освоение сельскими товаропроизводителями рыночной концепции управления. Вместе с тем необходимость усиления функций стратегического анализа и планирования хозяйствующими субъектами АПК обуславливает потребность развития концептуального и методологического подходов по данному направлению.

Управление агропромышленным комплексом региона складывается из управления системой, включающей составляющие: отрасли, обеспечивающие АПК средствами производства, сферу непосредственно сельскохозяйственного производства и отрасли, обеспечивающие заготовку, переработку произведенной продукции и доведение ее до потребителей. Главная задача территориального управления агропромышленным комплексом заключается в оптимизации размеров его составных частей, производства сельскохозяйственной и промышленной продукции из собственного сельскохозяйственного сырья для нужд местного населения и для продажи и обмена с потребителями других регионов.

Концепция развития любого аграрного региона предполагает разработку индикативными приемами стратегии и тактики его поведения на рынке, основными задачами которых являются:

- маркетинговые разработки;
- эффективное использование производственных ресурсов сельскохозяйственных субъектов и формирование регионального контура;

- обеспечение стратегии специализации, кооперации и интеграции производства;
- разработка стратегии кооперации в сфере технического сервиса;
- внедрение во всех формах хозяйствования научно обоснованных систем ведения сельского хозяйства;
- решение проблем социального развития трудовых коллективов, личного подсобного хозяйства, экологических проблем и рационального использования природных ресурсов;
- осуществление контролинга за деятельностью государственных хозяйствующих субъектов.

Рыночно ориентированное стратегическое управление агропромышленным комплексом региона представляет собой управление в условиях рынка, когда определяющим направлением является выявление рыночных потребностей и собственных ресурсов для их удовлетворения. Таким образом, к указанным задачам добавляется задача изучения рынка и приведение в соответствие с его запросами возможностей хозяйствующих субъектов и региона в целом (рис. 22).

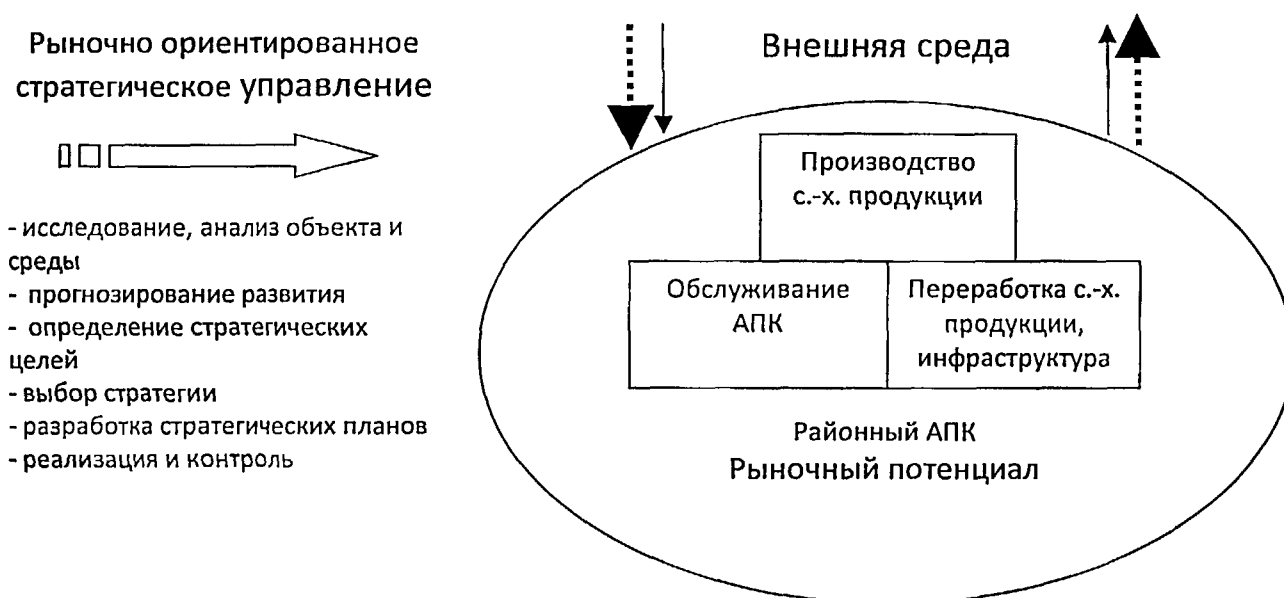


Рисунок 22. Стратегическое управление АПК региона в условиях рынка

*\*Рисунок составлен по данным исследования автора*

Современные подходы к формированию эффективной системы маркетинга предусматривают перестройку организационно-экономического механизма агробизнеса, затрагивающую процессы не только реализации продукции, но и ее производства. В этих условиях значительно возрастает роль стратегического планирования, основанного на предварительном определении ключевых факторов успеха отрасли и анализа профиля среды.

Оценка ключевых факторов успеха отрасли (табл. 45) и анализ профиля среды (табл. 46) позволяют сформулировать основные цели и задачи стратегического управления АПК региона.

Таблица 45 – Ключевые факторы успеха отрасли

Сферы в структуре АПК	Ключевые факторы успеха
Сельское хозяйство	Устойчивость рискам Качество Цена Каналы реализации
Перерабатывающая промышленность	Качество продукции Экологическая чистота Сбытовая сеть Цена
Обслуживающие организации	Состав услуг Цена Качество Оперативность обслуживания

*\*Таблица составлена по данным исследования автора*

Стратегическая цель №1 и вытекающие из нее задачи могут быть реализованы с использованием разработанной методики оценки и управления рыночным потенциалом, которая подробно описана в разделе 3.2.

Таблица 46 – Анализ профиля среды

Факторы	Сельскохозяйственные предприятия				Перерабатывающие предприятия				Обслуживающие организации			
	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направление влияния, с	Степень важности, В	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направление влияния, С	Степень важности, О	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направление влияния, С	Степень важности, О
Изменение демографической ситуации (уменьшение численности населения)	2	1	-1	-2	3	1	-1	-3	1	1	-1	-1
Экономический: рост покупательной способности населения	2	2	+1	+4	3	3	+1	+9	1	1	+1	-1
Политический: уменьшение государственной поддержки отрасли	3	1	-1	-3	2	1	-1	-2	3	3	-1	-9
Природный: отрицательное влияние природных условий	3	3	-1	-9	1	1	-1	-1	2	1	-1	-2
Культурный: изменение потребностей	2	2	+1	+4	3	3	+1	+9	1	1	+1	+1

*\*Таблица составлена по данным исследования автора*

Реализация второй стратегической цели и соответствующих задач возможна при увеличении объема производства и продажи продукции, на которую имеется высокий спрос. Для достижения этой цели необходимо:

- во-первых, создать и поддерживать мощную материальную и сбытовую базу производителей сельскохозяйственной продукции, то есть активизировать усилия со стороны производителей;

- во-вторых, формулировать и проводить в жизнь политику формирования спроса на региональную продукцию со стороны потребителей.

В значительной мере этому может способствовать создание и продвижение региональной товарной марки, а также разработка и выполнение целенаправленной политики продвижения продукции региона.

Следующую стратегическую цель – активное воздействие на создание добавленной стоимости в регионе – может быть осуществлена через оптимизацию системы взаимодействия производителей сырья, переработки и реализации произведенной продукции через разработку такой системы взаимодействия участников, при которой ее осуществление будет приносить выгоды всем без исключения, и повысит результативность системы в целом.

Обеспечение продовольственной безопасности является важнейшей стратегической целью управления АПК региона. Разработку системы оптимизации потребления продуктов питания на территории целесообразно основывать на медицинских нормах потребления, рекомендованных Институтом питания РАМН и прогнозе роста численности населения региона (табл. 48). При этом необходимо обеспечить управление качеством продуктов потребления и разработать систему мер для поддержания производителей сырья, как наименее защищенных участников комплекса.

Таблица 47 – Стратегические цели и задачи АПК региона

Цели	Задачи
1. Повысить эффективность и устойчивость работы хозяйствующих субъектов АПК региона	1.1. Повысить уровень рыночного потенциала 1.2. Увеличить число прибыльных хозяйств (сокращение убыточных)
2. Увеличить долю АПК и сельского хозяйства в ВВП региона за счет более полного использования его потенциала	2.1. Увеличить объем производства и продажи той продукции сельского хозяйства, в которой существует наибольший спрос 2.2. Формировать спрос на продукцию АПК региона
3. Активно воздействовать на создание добавленной стоимости в регионе	3.1. Развить перерабатывающую базу 3.2. Обеспечить приоритетное использование местного сырья 3.3. Развивать инфраструктуру
4. Обеспечить продовольственную безопасность региона	4.1. Оптимизировать потребности населения в продуктах питания 4.2. Создать региональный продовольственный фонд 4.3. Проводить закупочные интервенции 4.4. Контролировать движение продовольственной продукции на территории региона
5. Развивать территориальный маркетинг	5.1. Развивать конкурентные преимущества региона 5.2. Активизировать стратегическое управление агропромышленным комплексом региона

*\*Таблица составлена по данным исследования автора*

Таблица 48 – Фактическое потребление и расчетная потребность в продуктах питания населения Кабардино-Балкарской Республики

Вид продуктов питания	Потребление в расчете на душу населения, кг/год		Потребность в расчете на регион, т		
	Норма	Факт	2007	2008	2009
Хлебопродукты	120,5	105,0	18087	17918	17738
Картофель	96,7	86,0	14515	14379	14234
Овощи	140,3	76,0	21059	20863	21059
Мясо и мясопродукты	80,3	58,0	12053	11941	8706
Яйца, шт.	243	227,0	36474	36134	35770
Молоко и молокопродукты	359,9	234,0	54021	53517	5280

*\*Таблица составлена по данным исследования автора*

Объединить усилия по реализации всех названных стратегических задач, на наш взгляд, можно при помощи разработки и внедрения системы территориального маркетинга, основной задачей которого является «осуществление административного и хозяйственного руководства регионом по принципу «партнерства по рынку» [141]. Территориальный маркетинг при этом, как концепция территории, должен быть нацелен на:

- удовлетворение нужд и потребностей потребителей регионального рынка, повышению стандарта жизни жителей региона;
- должен способствовать дальнейшему развитию рыночных отношений;
- должен выступать в качестве концепции действий. Главными направлениями при этом можно считать следующие:

1. Повышение конкурентоспособности расположенных в регионе хозяйствующих субъектов АПК;
2. Создание в регионе хозяйствующих структур нового типа (в частности, хозяйствующих структур с участием иностранного и смешанного капитала), в том числе - вертикально интегрированных маркетинговых систем;
3. Формирование благоприятного имиджа территории.

При этом в качестве задачи второго порядка можно определить совершенствование системы стратегического управления, развитие материальной базы и инфраструктуры, повышение культурной привлекательности региона.

К параметрам, формирующим конкурентные преимущества можно отнести: географическое положение; уровень экономического развития; степень развитости рыночной инфраструктуры; коммуникационные возможности; рыночный потенциал региона; образовательный, научный, кадровый потенциал; характеристику органов власти.

Развитие конкурентных преимуществ территории позволит достичь устойчивости в развитии, как отдельной отрасли АПК, так и всей экономики региона в целом.[56]

Ключевым индикатором, наиболее полно отражающим конечные результаты усилий по развитию конкурентных преимуществ региона и наращиванию его маркетингового потенциала, следует считать качественно новый, более высокий стандарт жизни населения региона, а также формирование иного стиля поведения региональных потребителей - более требовательного и эффективного.

Для выявления конкурентных преимуществ и определения стратегии развития агропромышленного комплекса территории воспользуемся методом SWOT-анализа, объединяющего результаты анализа среды и внутренних возможностей объекта исследования, проведенных в главах 1 и 2 (рис. 23).

Результаты анализа показывают, что регион имеет достаточно конкурентных преимуществ для развития аграрной сферы, в том числе географические: благоприятные природно-климатические условия и месторасположение относительно рынков сбыта; экологические: экологически чистая местность; производственно-экономические: материально-технический, кадровый и научный потенциал высокого уровня, созданный в 60-е годы, высокая доля потенциально прибыльных хозяйств, административные: мобильность административной власти.



<p style="text-align: center;"><b>Сильные стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- благоприятные природно-климатические условия</li> <li>- экологически чистая местность</li> <li>- благоприятное месторасположение относительно рынков сбыта</li> <li>- благоприятный инвестиционный климат</li> <li>- развитое растениеводство</li> <li>- конкурентоспособность продукции по соотношению цена/качество</li> <li>- имеется потенциал для развития инфраструктуры, повышения квалификации кадров</li> <li>- высокая доля потенциально прибыльных хозяйств</li> <li>- мобильность административной власти</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Слабые стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-отсутствие системы стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК</li> <li>- низкий уровень использования рыночного потенциала АПК</li> <li>- отсутствие информационной базы для принятия управленческих решений относительно развития АПК региона</li> <li>- низкий уровень координации между сферами АПК</li> <li>- низкий уровень прибыльности хозяйств</li> <li>- экономическая нестабильность деятельности</li> <li>- изношенность машинно-технического парка</li> <li>- низкие цены реализации продукции</li> <li>- убыточность животноводства</li> <li>- значительная кредиторская задолженность</li> <li>-снижение плодородия почвы (низкий уровень воспроизводства плодородия)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Возможности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение рынков сбыта, освоение потенциального рыночного пространства</li> <li>- развитие новых видов товаров и услуг</li> <li>- расширение международных связей и внешнеэкономической деятельности</li> <li>- повышение спроса на сельскохозяйственную продукцию и продукты питания</li> <li>- усиление государственной поддержки сельского хозяйства и других сфер АПК</li> <li>- привлечение инвесторов</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Опасности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-активизация региональных конкурентов – производителей более ранней и дешевой продукции</li> <li>- ослабление государственной поддержки</li> <li>-возрастание конкуренции со стороны импортной продукции в связи со вступлением России в ВТО</li> <li>- снижение спроса на массовую продукцию сельского хозяйства в связи с ростом доходов населения и сокращением доли расходов на питание</li> <li>- дефицит квалифицированных кадров, в т.ч. в сфере управления АПК, вследствие ухудшения социально-экономической обстановки на селе и низкой привлекательности сельского труда</li> </ul>

Рисунок 23. SWOT– анализ агропромышленного комплекса

Кабардино-Балкарской Республики

*\*Рисунок составлен по данным исследования автора*

Вместе с тем, эффективное развитие АПК региона сдерживается его слабыми сторонами (отсутствие системы стратегического управления, низкий уровень координации между сферами АПК, низкий уровень потребления продуктов питания населением, низкий уровень прибыльности хозяйств и экономическая нестабильность, изношенность машин и оборудования, низкий уровень воспроизводства плодородия почв и т.д.) и опасностями со стороны внешней среды (возрастание конкуренции со стороны региональных производителей более дешевой продукции, а также импортной продукции в связи со вступлением России в ВТО, ослабление государственной поддержки, снижение спроса на массовую продукцию сельского хозяйства в связи с ростом доходов населения и сокращением доли расходов на питание, ухудшение социально-экономических условий жизни на селе и т.д.).

Региональному руководству следует использовать имеющиеся возможности для развития сильных сторон (поле СИВ):

- использовать благоприятные эколого-климатические условия для развития новых товаров и услуг;
- развивать международные связи в области аграрной науки и агротехнологий с целью развития хозяйствующих субъектов АПК;
- привлекать инвесторов в агропромышленный сектор экономики региона для развития имеющихся и открытия новых производств, решения вопросов материально-технического обновления производства и переработки сельскохозяйственного сырья;
- развивать рыночную инфраструктуру в регионе;
- организовать пропаганду и продвижение продукции регионального АПК с целью создания устойчивого спроса на нее.[73]

Для реализации данных направлений целесообразно применять стратегию дифференциации продукта, позволяющую продвигать продукцию региона за счет ее высокого качества и повышенной экологической безопасности и сегментирования рынка, которая позволит выделить наиболее выгод-

ные целевые группы потребителей и разработать программу соответствующего маркетингового воздействия.

При взаимодействии слабых сторон и возможностей (поле СЛВ) стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся слабости. При этом следует учесть, что нереализованная возможность может стать угрозой, если ее используют конкуренты. Так, недостаточное внимание к расширению рынков сбыта и неполное использование рыночного потенциала хозяйствующими субъектами АПК может привести к потере конкурентоспособности региональной продукции и ее вытеснению с рынка другими региональными производителями, а низкий уровень координации между сферами АПК внутри района и ухудшение базовых условий для производства (изношенность технического парка, ухудшение кадрового состава работников и др.) при отсутствии информационной базы может привести к увеличению убыточности основных отраслей АПК.

Для наиболее точного выбора стратегии и принятия управленческих решений необходимо иметь количественную информацию об уровне рыночного потенциала объекта и разработать систему управления им.

Наибольшую опасность для агропромышленного комплекса региона представляет, по нашему мнению, отсутствие целенаправленной системы стратегического управления. Результатом является низкий уровень рыночного потенциала АПК, возможности которого, как нами было установлено ранее, реализованы лишь на 37,7%. В условиях низкой степени государственной поддержки аграрных производителей хозяйствующим субъектам необходимо максимально использовать свои собственные возможности для работы на рынке при возрастающей конкуренции. Для этого необходимо развитие рыночно ориентированного стратегического управления, как на хозяйственном, так и на административном уровне (рис. 24).

Таким образом, стратегическое управление хозяйствующими субъектами АПК региона в развивающихся рыночных условиях предполагает сочетание хозяйственного и административного управления, объединяющей целью которого является удовлетворение потребностей населения в продуктах питания и лучших условиях жизни через повышение эффективности и сбалансированности работы АПК.

Стратегическое управление в условиях рынка	Административный уровень	<p>Цели:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.повышение конкурентоспособности АПК региона и развитие его стратегических преимуществ</li> <li>2.повышение уровня жизни населения региона</li> </ol> <p>Задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.разработка стратегии развития АПК региона</li> <li>2.управление рыночным потенциалом АПК региона</li> <li>3.укрепление межотраслевых взаимосвязей между хозяйствующими субъектами АПК</li> <li>4.создание условий для развития АПК</li> <li>5.обеспечение информационно-консультационной поддержки товаропроизводителей</li> <li>6.развитие социальной политики на селе</li> </ol>
	Хозяйственный уровень	<p>Цели:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.создание и поддержание конкурентоспособности хозяйствующего субъекта в условиях нестабильности среды</li> <li>2.обеспечение устойчивости и эффективности работы хозяйствующего субъекта</li> </ol> <p>Задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.анализ уровня рыночного потенциала и определение направлений его роста</li> <li>2.организация эффективного производства в условиях рынка</li> </ol>

Рисунок 24. Цели и задачи стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК на различных уровнях

*\*Рисунок составлен по данным исследования автора*

Анализ деятельности хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса Кабардино-Балкарской Республики показал, что развитие системы стратегического управления в условиях рынка должно происходить посредством реализации соответствующей концепции стратегического управления АПК.

Согласно поставленным выше целям и задачам, а также проведенному анализу, нами разработана Концепция стратегического управления АПК региона (приложение 1), предусматривающая:

- формирование платежеспособного спроса на продукцию АПК;
- планирование сбалансированного производства, обеспеченного эффективными каналами сбыта и уровнем цены, отвечающей требованиям расширенного воспроизводства;
- адаптацию технологий к условиям максимального удовлетворения потребностей рынка в продукции определенного качества.

Реализация данной концепции позволит увеличить вклад агропромышленного комплекса в экономику региона, а также приведет к сбалансированному использованию ресурсов и получению продукции с высоко долей добавленной стоимости, что в итоге повысит благосостояние населения Кабардино-балкарской Республики.

### **3.2. Методика управления рыночным потенциалом хозяйствующих субъектов АПК**

Успешное осуществление рыночной деятельности хозяйствующих субъектов во многом определяется способом решения руководящими работниками возникающих в процессе производства управленческих задач.

По степени структуризации задачи могут подразделяться на: стандартные, хорошо структурированные, слабоструктурированные и не структурированные [38], [80].

Если проблема стандартная, то при выборе решения действует уже существующее (разработанное ранее на основании опыта и существующих инструкций) правило принятия решений. При этом применение правил, методик и других инструментов для этих целей значительно упрощает управленческую деятельность и повышает ее эффективность.

В случае возникновения проблемы, определяемой как хорошо структурированная, действуют методы исследования операций, т.е. производится расчет по известным формулам или алгоритмам. В этом случае возникает необходимость составления плана действий с четкой формулировкой промежуточных и конечных этапов работ, определением сроков их выполнения, необходимых ресурсов и ответственных исполнителей. Сокращение времени, затраченного на принятие решения, зачастую является значительным конкурентным преимуществом в условиях рынка.

При существовании слабоструктурированной или неструктурированной проблемы целесообразным становится применение системного анализа, который заключается в рассмотрении задачи в совокупности явлений и взаимосвязей между ними, в выявлении истинных, а не декларируемых целей поведения взаимодействующих субъектов этого процесса, в формулировании своих целей деятельности и разработке стратегии их достижения. Безусловно, такой подход требует значительно больших затрат времени и средств, но это необходимо для преобразования неструктурированной проблемы в хорошо структурированную. Этому будет способствовать применение различных инструментов воздействия на организацию деятельности хозяйствующего субъекта, одним из которых является категория рыночного потенциала.

Рыночный потенциал – целостная система, объединяющая все основные составляющие для осуществления эффективной деятельности на рынке.

Как любая система, рыночный потенциал должен использоваться в комплексе, так как игнорирование того или иного составляющего элемента приведет к потере эффективности всей системы в целом.[75]

Управление рыночным потенциалом, как управление любым объектом или системой, основывается на: 1) оценке и анализе состояния данного объекта, 2) разработке направлений воздействия на объект управления, 3) планировании и регулировании деятельности, 4) организации и контроле (рис. 25).

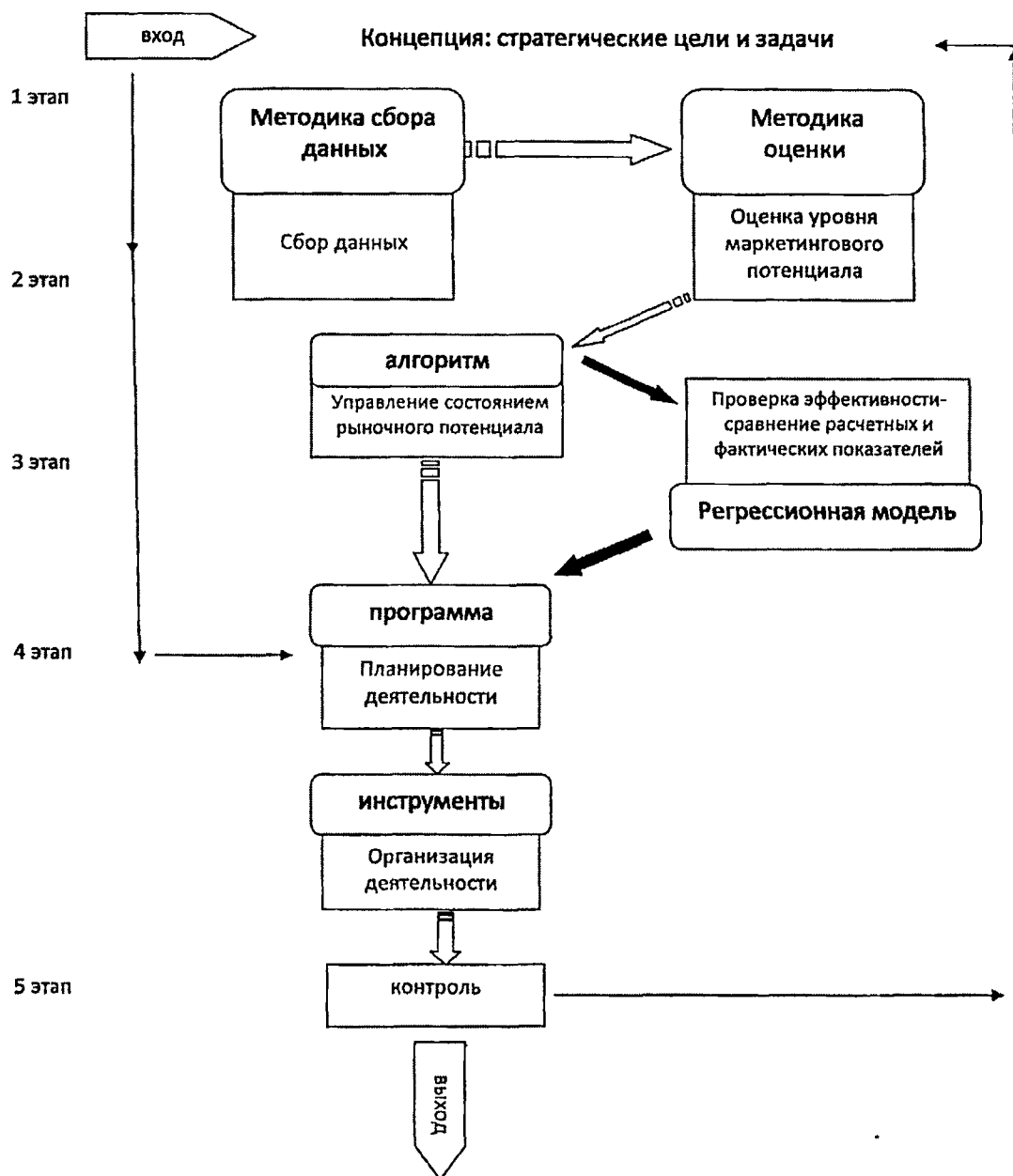


Рисунок 25. Блок-схема управления рыночным потенциалом

*\*Рисунок составлен по данным исследования автора*

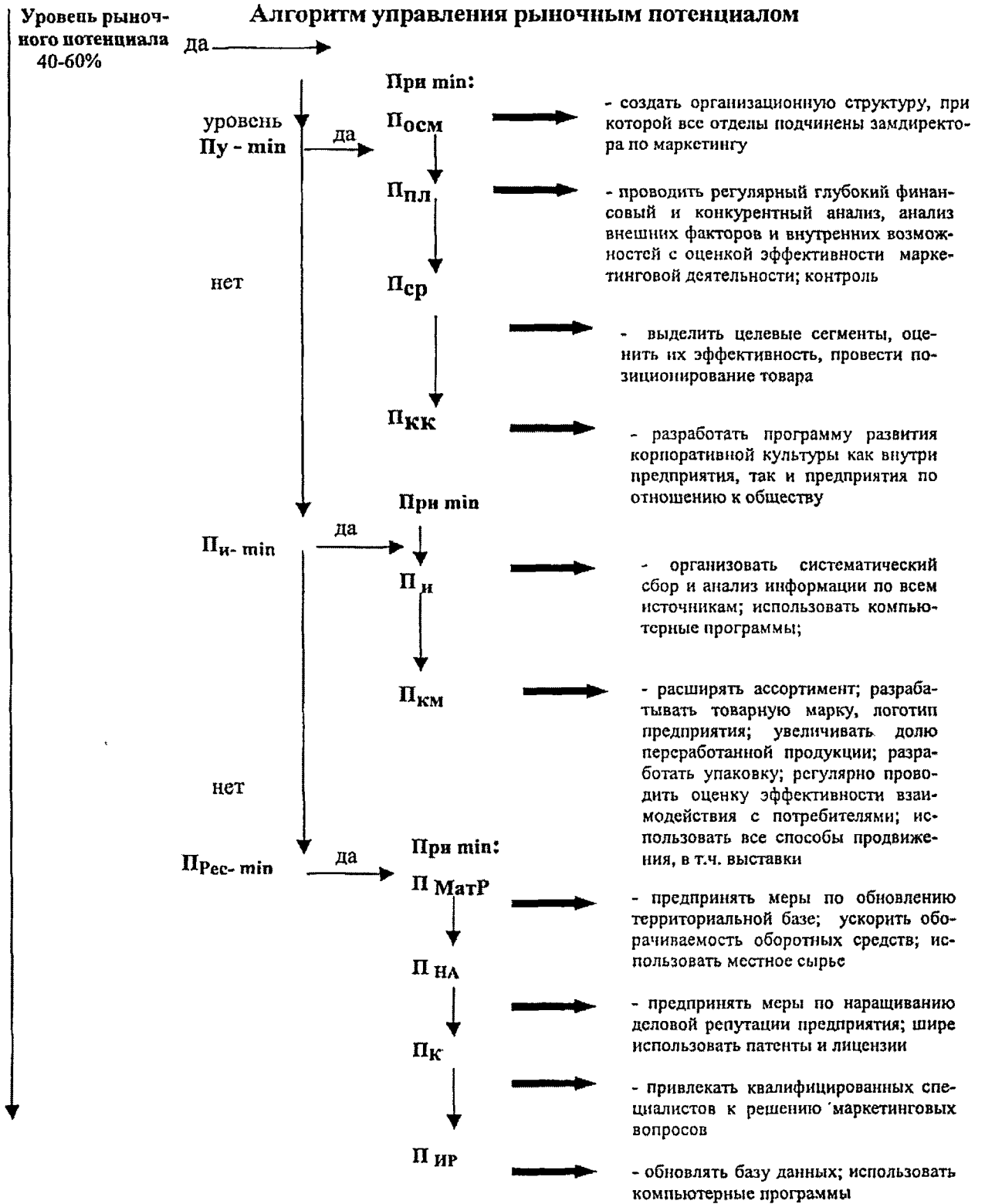


Рисунок 26. Фрагмент алгоритма управления рыночным потенциалом хозяйствующих субъектов АПК

\*Рисунок составлен по данным исследования автора



Разработанная методика позволяет использовать данный инструмент в качестве многовариантных управленческих решений, которые дают возможность прогнозировать изменения уровня рыночного потенциала и зависимых от него уровня рентабельности и объема реализованной продукции в соответствии с выбором того или иного объекта воздействия в системе, а также того или иного варианта стратегического развития хозяйствующих субъектов.[63]

Алгоритм управления рыночным потенциалом может применяться в качестве инструмента стратегического управления, как на хозяйственном, так и на административном уровне.

Фрагмент применения данной методики с использованием разработанной нами программы расчета в системе Excel на уровне организации показан на примере СХК им. Шогенцукова (табл. 50).

СХК им. Шогенцукова относится к организациям среднего бизнеса и занимается производством сельскохозяйственной продукции типичного для региона ассортимента: овощи и картофель.


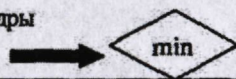
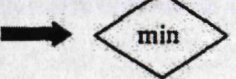
В качестве стратегических альтернатив развития для данной организации на основе анализа внешней среды и ресурсов организации были предложены следующие: стратегия развития рынка; стратегия вперед идущей интеграции и стратегия концентрической диверсификации.

При оценке стратегий было выявлено, что стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для имеющейся продукции, связана с высоким уровнем конкуренции, так как практически все рынки уже поделены между местными производителями, а также испытывают большое давление со стороны других региональных конкурентов. В этом случае необходимо проведение серьезного маркетингового исследования и целевых мероприятий, направленных на освоение рынка, требующих больших затрат. Кроме того, расчеты показали, что освоение новых рынков сбыта, приведет к увеличению рыночного потенциала лишь на 13,2 пункта, что недостаточно



Таблица 49 - Управление уровнем рыночного потенциала  
на примере СХК им. Шогенцукова (фрагмент)

1 этап: Управление блоком, находящемся в min-ПЗ Ресурсы

Уро- вень	Показатель	До изме- нений	После изменений, Очередность воздействия			Итог 1этапа Пр
			1	2	3	
П1	Управление:	34,74				34,74
П1.1	Организация системы маркетинга	50,00	Обеспечение специалистами, повышение квалификации работников	Создание внутренней и внешней базы данных	Обновление материально-технической базы: закупка техники в кредит, по лизинг и пр.	
П1.2	Стратегия, планирование, контроль	51,33				
П1.3	Сегментирование рынка, в т.ч.:	24,50				
П1.4	Корпоративная культура	0,00				
П2	Инструменты:	36,20				36,20
П2.1	Маркетинговая информация в т.ч.:	40,90				
П2.2	Комплекс маркетинга, в т.ч.:	31,50				
ПЗ в т.ч.:	Ресурсы: 	30,35				58,68
ПЗ.1	Материальные ресурсы	38,86				47,77
ПЗ.1.1	Основные фонды	27,27			45,45	45,45
ПЗ.1.2	Оборотные фонды	50,00				50,00
ПЗ.2	Нематериальные активы	33,33				33,33
ПЗ.3	Кадры 	25,50	100,0			100,0
ПЗ.3.1	Обеспеченность	0,00	100,0			100,0
ПЗ.3.2	Квалификация	50,00	100,0			100,0
ПЗ.4	Информационные ресурсы 	25,00		50,00		50,00

Пр, %	Рыночный потенциал	33,64	40,88	43,13	43,84	43,84
Р, %	Рентабельность	19,10	19,13	20,72	21,21	21,21
Опр, млн. руб	Объем реализованной продукции	4,81	47,21	51,09	52,31	52,31

\*Таблица составлена по данным исследования автора



для устойчивой конкурентной деятельности и не даст значительного экономического эффекта (приложение 18 п. 1).

Стратегия вперед идущей интеграции предполагает установление контроля над посредником в системе распределения и продажи, что позволит увеличить добавленную стоимость продукции. Однако, учитывая высокую степень монополизма среди данных структур и достаточно большой риск для хозяйствующего субъекта, данная стратегия не может быть взята за основу развития.[54]

Стратегия концентрической диверсификации базируется на поиске новых возможностей в производстве новых продуктов, которые уже заключены в существующем бизнесе и используют имеющуюся технологию. Для рассматриваемого хозяйствующего субъекта, на наш взгляд, данная стратегия является оптимальной, т.к. может привести к наиболее полному использованию рыночного потенциала при наиболее оптимальных затратах.

Рассмотрим подробнее применение методики управления рыночным потенциалом хозяйствующего субъекта при реализации выбранной стратегии развития.

Проведенное исследование показало, что уровень рыночного потенциала СХК им. Шогенцукова до управленческого воздействия составлял 33,64% (приложение 11,12). В структуре показателей рыночного потенциала наименьшее значение имеет блок ПЗ – Ресурсы (30,35%), внутри блока - показатели II уровня, ПЗ.3 – Кадры и ПЗ.4 – Информационные ресурсы (по 25,5%). В блоке ПЗ.3 первоочередное воздействие требуется по показателю ПЗ.3.1– Обеспеченность кадрами.

Разработанная нами методика и программа расчета позволяет прогнозировать изменение показателей в ходе управленческого воздействия и оценивать результативность этих изменений (приложение 18 п.2). Так, обеспеченность хозяйства квалифицированными специалистами и рабочими на уровне 100% приведет к повышению уровня рыночного потенциала до

40,88%, что обеспечит уровень рентабельности согласно полученной регрессионной модели на уровне 19,3%. Следующий шаг, создание внутренней и внешней базы данных, позволит увеличить уровень Пр еще на 1,06% и уровень рентабельности на 1,59%. В результате применяемых мер значение потенциала блока ПЗ возрастет до 58,68%.

Следующим шагом в управлении потенциалом будет воздействие на блок П – Управление, теперь находящийся в минимуме. Внутри этого блока первоочередное воздействие требуется в направлении сегментирования рынка и разработки корпоративной культуры (24,5% и 0,0%); необходимо также усилить анализ внутренних возможностей предприятия. Последующее воздействие на второй блок рыночного потенциала П2 позволит поднять итоговое значение Пр до 63,15%. Возможный уровень рентабельности, соответствующий данному значению согласно нашим расчетам составит 34,8%, что достаточно для расширенного воспроизводства.

Предлагаемая методика позволяет руководителям осуществлять выбор тех или иных воздействий (в пределах рекомендуемых направлений), которые могут дать хозяйствующему субъекту наибольший экономический эффект в конкретных условиях и на перспективу. 2003 году и получить дополнительно прибыли 2344 тыс. руб. (табл. 50).

Таблица 50– Результативность управления рыночным потенциалом

СХК им. Шогенцукова

Показатели	2007 г.	2008 г.	2008г. в % к 2007г.
1	2	3	4
Площадь посева под овощными культурами*, га	123	147	119,5
в т.ч. традиционные культуры	123	123	100,0
культуры расширенного ассортимента	нет	24	-
Валовый сбор, т	2535	3305	130,4
в т.ч. традиционные культуры	2535	2990	117,9
культуры расширенного ассортимента	нет	315	-
Товарность, %			
картофеля (столовый/переработка)	40,1(нет)	60/90	149,6(-)
овощей	70,2	80,0	114

Продолжение таблицы 51

1	2	3	4
Объем реализованной продукции всего, тыс. руб.	4813	10880	в 2,3 раза
в т.ч. традиционного ассортимента:	4813	8568	178,0
в т.ч. по рыночным каналам:	602	5034	в 8,4 раза
расширенного ассортимента:	нет	2312	-
в т.ч. по рыночным каналам:	нет	2312	-
Средняя цена реализации с.-х. продукции, руб./кг:			
традиционного ассортимента, в т.ч.			
по госканалам	3,5	3,4	97,1
по рыночным каналам,	4,5	4,7	1,04
расширенного ассортимента	-	8,7	-
Затраты на производство и реализацию продукции			
всего, тыс. руб.	4041	7764	192,1
справочно, затраты повышение уровня рыночного			
потенциала составили, тыс. руб.:			
всего:		2223	
по блокам:			
ПЗ Ресурсы:		785	
оплата труда специалистов		435	
обновление основных средств		350	
П1 Управление:		80	
создание маркетинговой службы, сегментирование		80	
рынка			
П2 Маркетинговые инструменты:		1358	
совершенствование ассортиментной политики и канал-		1338	
лов реализации			
продвижение		20	
Уровень рыночного потенциала, %	33,64	63,15	+20,51
Прибыль, тыс. руб.	772	3116	в 4,0 раза
Рентабельность, %	19,1	40,1	+21,0

*\*Таблица составлена по данным исследования автора*

Применяя Алгоритм управления рыночным потенциалом на уровне региона и используя данные проведенного анализа, изложенные в главе 2.3 (приложение 13, АПК в среднем), определим основные направления воздействий по его совершенствованию (табл. 51). Этими направлениями должны быть прежде всего - блок П1 Управление - в целом, внутри него - разработка Концепции стратегического управления развитием АПК республики, проведение сегментирования рынков (фактический уровень П 1.3=25,6%), создание маркетинговой информационной системы (ПЗ.4=25,8%) и системы продвижения (П2.2.4=27,3%); затем – блок ПЗ Ресурсы и блок П2 – Инструменты.

Аналогично, можно разработать направления воздействий и для хозяйствующих субъектов, входящих в состав агропромышленного комплекса региона.

Таблица 51 – Управление рыночным потенциалом АПК региона

Сферы АПК	Минимальный уровень	Стратегические направления действий
1	2	3
АПК в среднем	П1	- Разработать систему стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК, позволяющую решить основные задачи. Координацию осуществлять через Управление СХП и Маркетинговый центр
	П1.3	- Разделить рынок на сегменты; определить наиболее выгодный с точки зрения прибыли, емкости и социальной значимости, позволяющий оптимизировать интересы всех участников сельскохозяйственного производства и переработки; разработать комплекс маркетинга для каждого сегмента; оценить их эффективность; провести конкурентный анализ, разработать систему позиционирования
	П1.4	- Разработать основные элементы территориального маркетинга, включая вопросы корпоративной культуры
	П3	- укрепить ресурсы хозяйствующих субъектов
	П3.4	- разработать систему обеспечения участников рынка информацией
	П3.3	- разработать комплекс мер по обеспечению кадрами высокой квалификации
в т.ч. СХО	П2	- Разработать комплекс маркетинга для АПК
	П2.2	- Разработать систему управления комплексом маркетинга АПК, включая ассортимент, каналы сбыта, продвижение
	П1	- разработать стратегию развития хозяйствующих субъектов отрасли
	П1.3	- создать маркетинговую службу (подразделение) для решения задач рыночного управления
	П1.4	- разделить рынок на сегменты; оценить их эффективность, выбрать наиболее выгодный; провести конкурентный анализ разработать систему позиционирования
	П3	- укрепить ресурсы
П3.4	- создавать информационную базу для принятия управленческих решений	
П2	- разработать комплекс маркетинга для продукции хозяйствующих субъектов	

## Продолжение таблицы 52

1	2	3
	П2.2	- разработать систему управления комплексом маркетинга продукции, производимой для каждого сегмента
перерабатывающие организации	П2	- разработать комплекс маркетинга для производимой продукции
	П2.1	- активнее использовать все источники маркетинговой информации для принятия стратегических и практических управленческих решений; использовать текущую статистическую информацию разных уровней о конъюнктуре рынка; проводить маркетинговые исследования по конкретным проблемам, как своими силами, так и с привлечением специалистов; изучать запросы целевых потребителей, позиции конкурентов
	П3	
	П3.4	
обслуживающие организации	П1	- создать систему эффективного накопления и использования информационных ресурсов
	П1.3	- провести сегментирование рынка, выявить запросы агропромышленных хозяйствующих субъектов, и определить возможности удовлетворения; использовать поддержку администрации
	П1.4	
	П2	
П2.2	- разработать систему управления комплексом маркетинга продукции, производимой для каждого сегмента, активнее применять систему продвижения	

*\*Таблица составлена по данным исследования автора*

При стратегическом планировании деятельности на рынке АПК региона целесообразно использовать регрессионную модель для прогнозирования уровня рентабельности и объема реализованной продукции при заданном уровне рыночного потенциала.

Использование формулы уравнения регрессии (21) для прогнозирования уровня рентабельности, необходимой для ведения расширенного производства и составляющей 25%, позволит определить уровень рыночного потенциала АПК, необходимый для достижения данной прогнозной величины.

Расчетный показатель составит:

$$25 = -9,651 + 0,704 \text{ Пр}$$

$$\text{Пр} = 49,22\%.$$

Определенный уровень Пр на 11,5 % выше, чем фактический и для его достижения необходимо использовать на стратегическом уровне Концепцию

стратегического управления, а на тактическом - алгоритм управления рыночным потенциалом, предложенные выше.

Планируемый уровень рыночного потенциала, согласно определенной выше регрессионной модели (22), позволит увеличить объем реализованной продукции до 1970,768 млн. руб.:

$$\text{Орп} = -23,318 + 1,725 \text{ Пр.}$$

При  $\text{Пр} = 49,22 \%$  объем реализованной продукции Орп составит 61,587 млн. руб. в среднем на одного хозяйствующего субъекта. В целом хозяйствующие структуры АПК будут реализовано продукции на 634,921 млн. руб. или на 47,53% больше, чем в настоящий момент. Это позволит получить 158,73 млн. руб. прибыли дополнительно.

Использование методики управления рыночным потенциалом хозяйствующих субъектов АПК позволит повысить эффективность работы агропромышленного комплекса региона в целом. Определив существующий уровень рыночного потенциала и наиболее слабые его составляющие, с помощью предлагаемого алгоритма действий, можно добиться улучшения этих показателей.

Таким образом, эффективность стратегического управления может быть просчитана и может подвергаться необходимому контролю и анализу.

Последующие этапы стратегического управления - планирование деятельности хозяйствующих субъектов АПК, организацию и контроль, проводимые на основе управления рыночным потенциалом, целесообразно осуществлять согласно Программе стратегического развития АПК, представленной в разделе 3.3.

### **3.3. Стратегические направления развития регионального АПК**

Как было обосновано выше, для решения основной задачи регионального агропромышленного комплекса – повышения конкурентоспособности



продукции АПК республики – необходимо использовать соответствующие ресурсы (потенциал) и разработать стратегии, позволяющие их продуктивно реализовать.

Применение предложенной методики оценки и управления рыночным потенциалом хозяйствующих субъектов АПК региона позволяет разработать соответствующую Программу стратегического развития АПК с обозначением основных направлений деятельности.

Согласно концепции стратегического управления, теоретические основы которой описаны в главе I настоящей работы и предложен ее проект в разделе 3.1, необходимо укрепить управляющую вертикаль в масштабах региона через консолидацию усилий государственных органов управления, коммерческих организаций и некоммерческих структур посредством создания единой системы, охватывающей различные уровни иерархии.

Проведенный анализ показал, что для реализации этой цели следует усилить координацию деятельности Министерства сельского хозяйства и продовольствия Кабардино-Балкарской Республики.

Функции, выполняемые каждым субъектом в описанной модели, необходимо расширить в соответствии с поставленными задачами. Так, к основным задачам Министерства сельского хозяйства и продовольствия региона, будет относиться разработка стратегии развития в АПК в свете решения задач повышения уровня жизни населения и обеспечения занятости, функции которого, помимо основных на данный момент контрольно-инспекционных и функций по координации производственной деятельности, должны быть расширены по следующим направлениям: анализ состояния рынка; оценка и управление уровнем рыночного потенциала хозяйствующих субъектов АПК; осуществление координации между всеми участниками производства агропромышленной продукции.

Таким образом, управление разработкой и реализацией стратегических задач в рамках системы стратегического управления хозяйствующими субъ-

ектами АПК КБР необходимо осуществлять Министерству сельского хозяйства и продовольствия КБР; координацию деятельности в области оперативных задач между всеми участниками агропромышленного комплекса целесообразно проводить Комитету Парламента КБР по аграрной политике и земельным отношениям и коллегии Министерства сельского хозяйства и продовольствия КБР при участии других государственных и коммерческих структур (рис. 27)

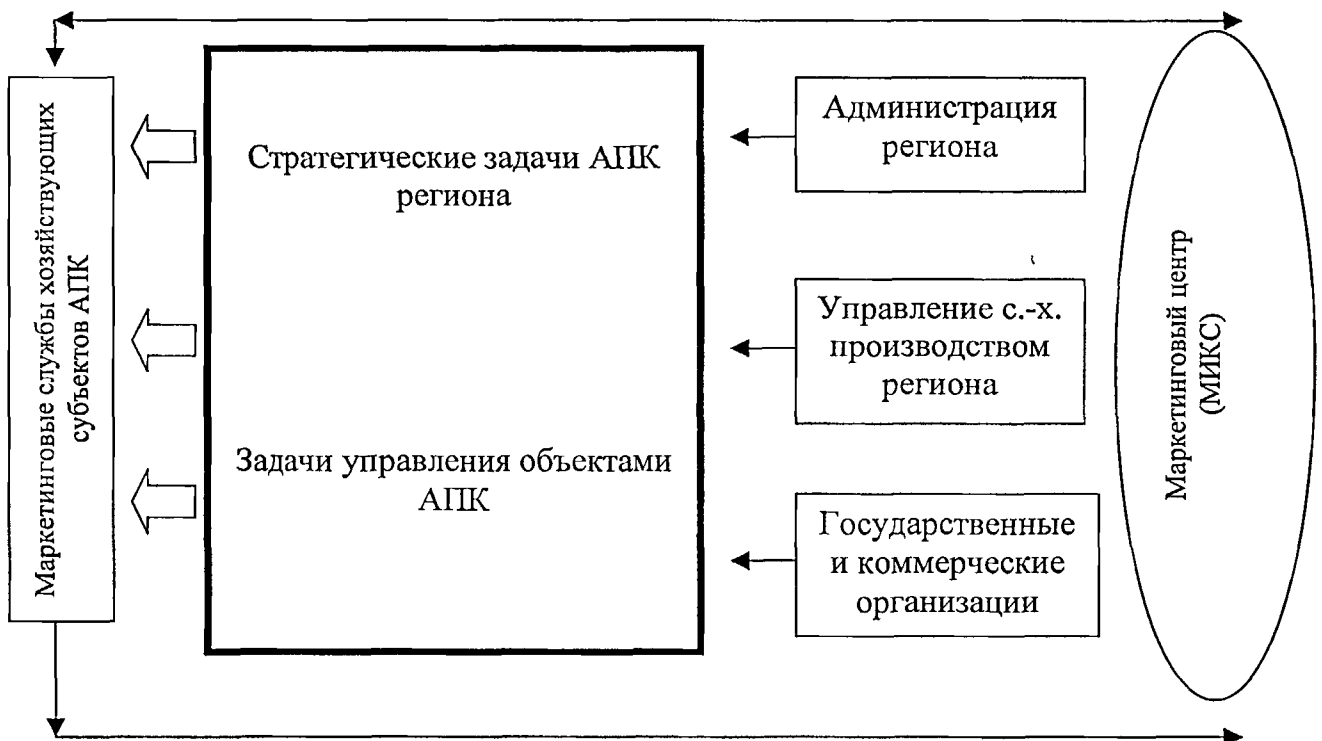


Рисунок 27. Взаимодействие субъектов и объектов управления АПК региона

*\*Рисунок составлен по данным исследования автора*

Для реализации определяемых функций и использования потенциала имеющихся структур целесообразно создать на базе Управления сельского хозяйства и продовольствия Маркетинговый Информационно-консультационный центр (рис. 28).

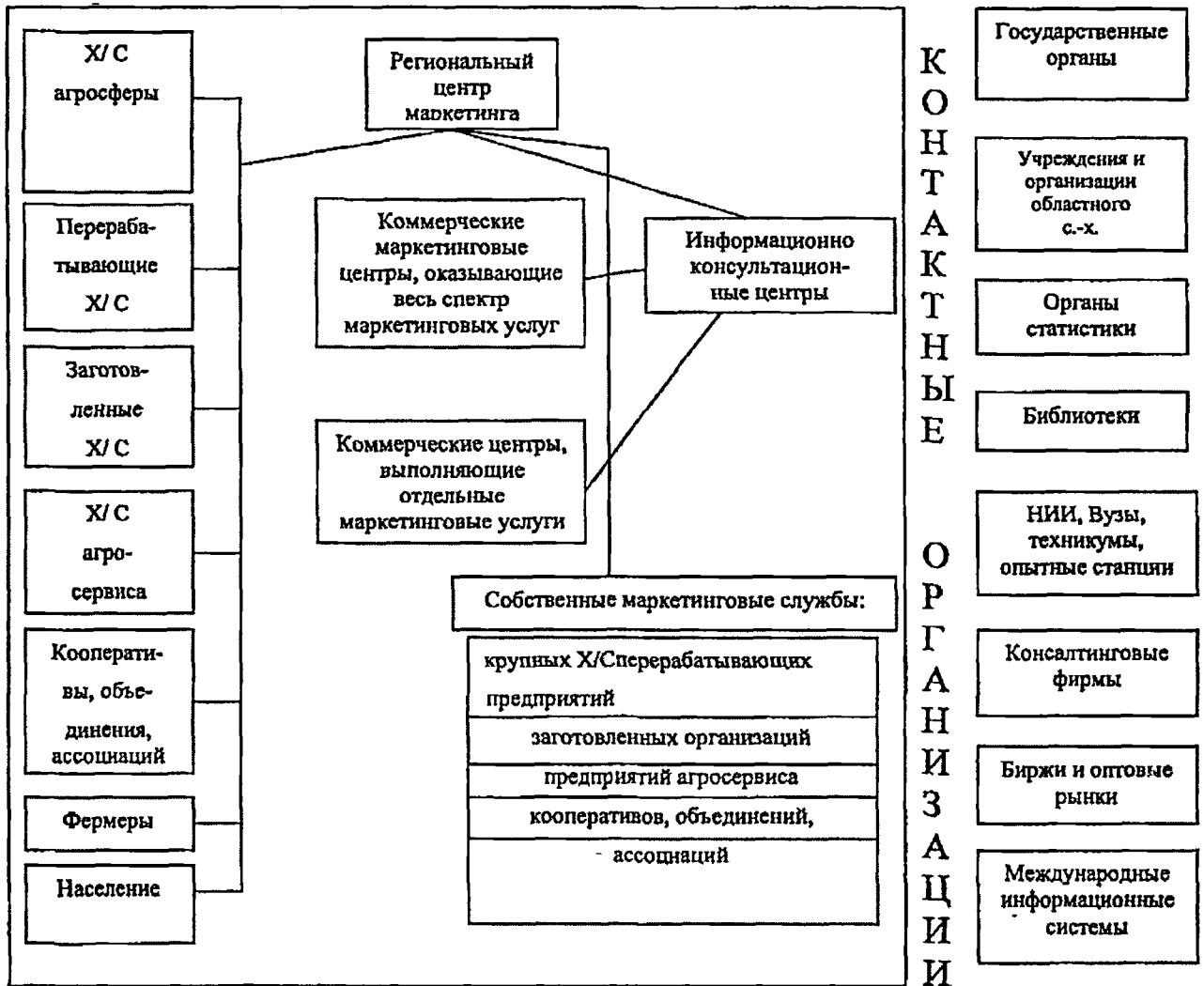


Рисунок 28. Перспективная структурно-функциональная модель системы взаимодействия

*\*Рисунок составлен по данным исследования автора*

Основные задачи и функции Центра определяются в разработанном нами примерном Положении (приложение 7). Финансирование деятельности Центра планируется осуществлять из бюджета района, а также использовать коммерческие источники.

На уровне хозяйствующих субъектов АПК целесообразно создать маркетинговые службы, ориентированные на взаимодействие с Центром, и образуя тем самым двухуровневую структуру рыночно ориентированного стратегического управления АПК в регионе. Организацию маркетинговой службы на уровне хозяйствующего субъекта рекомендуется осуществлять согласно типовых Положений и должностных инструкций работников маркетинга,

разработанных для хозяйствующих единиц АПК [110], [137], [168]. Важным условием эффективного функционирования всей системы маркетинга региона является ее единство и целостность, а также создание единого информационного пространства для всех ее участников.

В ходе проведенного исследования запросов потребителей в лице хозяйствующих субъектов-производителей агропромышленной продукции КБР была выявлена потребность в консультационных услугах по следующим направлениям (приложение 8):

- исследование конъюнктуры рынка - 43%;
- анализ формирования цены на продукцию - 33,8%;
- разработка товарной марки - 66,7%;
- помощь в обеспечении оборудованием - 42,9%;
- поиск эффективных каналов сбыта - 38,1%;
- подготовка и проведение мероприятий по продвижению продукции - 71,4%;
- аудит маркетинговой деятельности - 76,2%.

Вместе с тем отмечен невысокий процент готовности руководителей прибегать к внешним консультантам по вопросам планирования деятельности, анализу потребителей и сегментированию, несмотря на выявленные проблемы именно в этой области. Недостаточное использование услуг консультационных фирм характерно для российских хозяйствующих субъектов в целом, что свидетельствует о неразвитой маркетинговой культуре с одной стороны, и отсутствия свободных финансовых средств, с другой.

В настоящий момент для широкого разворачивания консультационных услуг имеются ограничения и со стороны субъекта управления. Существующий финансовый, кадровый, материально-технический потенциал, не позволяет сразу развернуть полную сеть маркетинговых услуг. Поэтому маркетинговые службы на хозяйствующих субъектах и в районном управлении должны начать работу с выполнения самых простых и наиболее насущных

функций, таких как: сбор и обработка рыночной информации; целевое исследование рынка; составление прогнозов; оказание консультативных и посреднических услуг и др. Постепенно развиваясь, они смогут расширить спектр оказываемых маркетинговых услуг до нужного уровня. Так, на уровне КБР может быть организована саморазвивающаяся система маркетинга, которая, начав с выполнения самых простых и насущных функций, постепенно сможет охватить весь круг маркетинговых проблем, и, решая их, будет способствовать не только эффективному функционированию отдельных хозяйствующих субъектов, но и становлению самого аграрного рынка.

Развитие маркетинга в системе стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК региона позволит реализовать стратегии сегментирования и дифференциации, которые в соответствии с проведенным SWOT-анализом могут быть, по нашему мнению, взяты за основу в процессе совершенствования управления блоком П1 в структуре рыночного потенциала АПК региона.

Стратегия сегментирования предполагает разбивку рынка на основные группы потребителей со сходными признаками и требованиями к продукту и услугам - сегменты, оценку их эффективности и выбор наиболее выгодного из них.

Может быть предложено несколько подходов к разработке комплекса маркетинга для каждого сегмента.

#### 1. Сбыт по каналам государственных закупок.

В этом случае сельскохозяйственная продукция представляет собой товар массовый, не нуждающийся в товарной марке, т.е. индивидуализации. Важна не марка, а место происхождения товара, которое будет являться гарантией качества, безопасности и престижности продукции. Клиенты - немногочисленны, поэтому требуется персональная работа с каждым. Реклама - индивидуальная в виде информационных листов, участия в различных выставках, семинарах и т.п. Цена - обычно невысокая в силу поставок больших

партий продукции и развития конкурентных отношений. Прибыль по каналу - за счет гарантированно большого объема сбыта.

2. Сбыт по розничным каналам в торговую сеть или индивидуальным покупателям.

Товарная марка – обязательна, так как именно она является гарантией качества продукта. Необходима продуманная ассортиментная политика, упаковка и удобная фасовка товара. Высокая цена в данном случае может являться гарантией качества, которое должно быть не ниже 100%. Реклама - массовая со всеми элементами продвижения. Прибыль по каналу - за счет удовлетворения запросов целевых потребителей.

3. Возможен и третий путь – объединения оптового и розничного каналов, реализующегося через создание региональной товарной марки для группы производителей с целью продвижения региональных товаров, объединения финансовых, производственных, кадровых усилий. При этом достигается сокращение коммерческих расходов за счет снижения уровня конкуренции между местными производителями.[78],[66]

В условиях свободы выбора партнеров по рынку работу по первому направлению могут осуществлять хозяйствующие субъекты (в том числе с государственной формой собственности), производящие крупнотоннажную продукцию типичного ассортимента. При имеющем место снижении интереса производителей к данному каналу вследствие его низкой доходности, структурам, осуществляющим закупки продукции для государственных нужд, необходимо пересмотреть систему ценовых отношений и разработать соответствующую политику стимулирования производителей, т.к. сельскохозяйственная продукция является стратегическим видом и нельзя допустить ее недопоставок или снижения качества.

Выбираемая в данном случае стратегия – производственная, направлена на повышение эффективности посредством минимизации издержек и выигрыша за счет более низкой реализационной цены. Данный вид стратегии

целесообразно выбирать тем производителям, спрос на продукцию которых в регионе не насыщен и существует опасность проникновения и закрепления на рынке территориальных конкурентов. К данным видам продукции в регионе относятся, прежде всего, молоко и мясо.

Второй сегмент – розничные потребители – наиболее доходный, но при работе на нем необходимо учитывать высокий уровень конкуренции. Это побуждает производителей применять стратегию дифференциации продукта, позволяющую концентрировать усилия на качествах товаров, отличающихся в лучшую сторону от конкурентов.

Таким конкурентным преимуществом в целом для продукции Кабардино-Балкарской Республики является экологическая безопасность и более выгодное для потребителя соотношение цена/качество. Закрепить покупательское отношение к региональному продукту следует, используя стратегию позиционирования, которая ставит целью обеспечение продукту конкурентоспособного положения на рынке и в сознании потребителей посредством разработки четко сформулированной ассортиментной, марочной, ценовой и сбытовой политики. Активное и адресное применение системы продвижения ставит задачу формирования приверженности к данному продукту.

Стратегию дифференциации могут использовать производители традиционных видов продукции, таких как овощи и картофель, так как спрос на данные виды продукции в регионе насыщен и в целях сохранения прибыли в высококонкурентных условиях требуется применение четко выработанных стратегий маркетингового управления.

Так, развитие стратегически важной для КБР отрасли картофелеводства может идти по двум направлениям:

- семеноводство,
- производство продовольственного картофеля как для потребления в свежем виде, так и для переработки.

В семеноводстве картофеля необходимо особое внимание уделять производству качественного семенного материала, на который в последнее время вновь возрос спрос [99]. В регионе имеется ресурсная и кадровая база для производства безвирусного семенного материала картофеля, которое уже осуществляется в совместном российско-канадском предприятии ООО «Дока – генные технологии».

При производстве продовольственного картофеля необходимо тщательно проводить оценку потребности в тех или иных сортах согласно их назначению. В связи с уменьшением потребления населением картофеля и потребности сельхозорганизаций в картофеле столовых сортов в ближайшем будущем возрастет потребность в переработанной продукции и продуктах, готовых к употреблению, и, как следствие, потребность в сортах картофеля, пригодных для переработки на чипсы.

Вторая стратегическая отрасль - овощеводство также нуждается в разработке четких стратегий развития в области ассортиментной и ценовой политики. Важнейшим условием рационального использования плодоовощной продукции, снижения потерь и, в конечном счете, более полного удовлетворения потребностей населения является развитие системы длительного хранения продукции непосредственно в хозяйствах. Это дает уменьшение разрыва во времени между уборкой овощей и картофеля и охлаждением их в хранилище, лучше сохраняются товарные качества продукции. Данный подход позволяет сократить потери продукции, а также расходы на хранение на 15-20%. Организация хранения непосредственно в местах производства способствует более равномерному поступлению денежных средств и эффективному использованию трудовых ресурсов в хозяйстве. Так, в КБР 11 хозяйств имеют собственную базу для хранения произведенной овощной продукции. За последние 5 лет в регионе построено 5 современных хранилищ и холодильников общим объемом 23 тыс. тонн, а также реконструировано 4 хранилища с учетом современных требований к хранению плодоовощной продук-



ции. Общий объем хранилищ и холодильников в республике, предназначенный для хранения овощей и картофеля, составляет 107 тыс. тонн, что позволяет заложить на хранение около 68,8 % урожая овощной продукции и картофеля, произведенного в регионе. В то же время на практике площади хранилищ используются не в полной мере, поскольку четвертая часть их требует капитального ремонта и переоснащения, а также неразвита система арендных отношений между хозяйствами.

Таблица 52 – Изменения составляющих товарной политики хозяйствующих субъектов АПК КБР

Составляющие товарной политике	Сельскохозяйственные организации			Перерабатывающие предприятия		
	1998 г.	2008 г.	2009 г.	1998 г.	2008 г.	2009 г.
<b>Ассортимент</b>						
% предприятий, выпускающих 2-5 наименований продукции	91,4	83,2	65,3	-	-	-
6-10	4,3	12,5	8,7	-	-	-
>20	4,3	4,3	26,1	100	100	100
тах число видов продукции	1	25	30	50	80	До 150
<b>Товарная марка</b>						
% предприятий, имеющих:						
Товарную марку предприятия	4,3	13,0	13,0	50,0	66,7	66,7
Товарную марку продукта	4,3	8,7	8,7	0,0	16,7	33,3
логотип	4,3	8,7	8,7	0,0	50,0	50,0
<b>Упаковка</b>						
% предприятий, использующих специально разработанную упаковку	4,3	8,7	13,0	66,7	66,7	66,7
<b>Услуга</b>						
% предприятий, разрабатывающих комплекс «товар/услуга»	30,4	43,5	47,8	66,7	83,3	83,3

*\*Таблица составлена по данным исследования автора*

Управление комплексом маркетинга (блок П2). Проведенное нами исследование подтверждает, что в течение последних пяти лет происходит значительная активизация деятельности сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий в области расширения ассортимента и других направлений товарной политики (таблица 52). Специфика сельскохозяйственного

производства и динамика изменений в социально-экономической сфере позволяет прогнозировать увеличение уровня потребления продуктов расширенного ассортимента и повышенного качества, обладающих дополнительными свойствами [55].

По мере насыщения первичного спроса на традиционные товары будет обостряться конкуренция между предприятиями за «своего» потребителя. При этом «... конкуренция будет развиваться не между тем, что компании производят, а тем, что они добавляют к продукту в виде упаковки, услуг, рекламы, консультаций для покупателей, условий поставок и других, значимых для потребителей ценностей»[87].

Хозяйствующие субъекты малого бизнеса успешно могут применять стратегии специализации или диверсификации, предполагающую работу со специализированным заказчиком или разрабатывая новые продукты, не входящие в типичный продуктовый портфель.

Основные направления развития комплекса маркетинга на различных уровнях управления представлены в таблице 53.

Таблица 53– Основные направления развития комплекса маркетинга на различных уровнях

Направление развития	Административный уровень	Хозяйственный уровень
1	2	3
Управление товарной политикой: в т.ч. Управление ассортиментом	- рекомендации (консультации) по производству новых видов, культур	- самостоятельный выбор наименований и объемов производимой продукции на основе изучения спроса - анализ эффективности по видам продукции
Управление качеством	- муниципальный заказ - установление требований к качеству продукции - регулирование качества	- внутрихозяйственное регулирование качества - внутренний контроль качества - разработка специальных программ по производству качественной продукции

Продолжение таблицы 54

1	2	3
<p>Управление упаковкой</p> <p>Управление услугами</p> <p>Управление товарной маркой</p> <p>Управление ценовой политикой</p>	<p>-стимулирование производства качественной продукции (моральное и материальное)</p> <p>- управление экологическим состоянием района</p> <p>-управление экологическим состоянием района</p> <p>- создание условий для производства собственного упаковочного материала</p> <p>-создание системы координации и взаимодействия между всеми сферами АПК в районе:</p> <p>-разработка льготных систем расчета между внутренними участниками</p>	<p>-развитие корпоративной продукции</p> <p>-регулирование экологической безопасности производства</p> <p>-выявление требований к упаковке</p> <p>-разработка проекта упаковки, привлечение специалистов</p> <p>-выявление требований к комплексу услуг со стороны покупателей, сопоставление с возможностями</p> <p>-разработка и предложение комплекса товаров и услуг</p> <p>-разработка товарных марок продукта и предприятия, выбор стратегий товарных марок</p>
<p>Управление каналами сбыта</p>	<p>- создание и поддержка имиджа района</p>	<p>- создание и отслеживание благоприятного образа товарной марки в глазах потребителей</p> <p>-разработка гибкой ценовой политики по отношению к различным клиентам (группам потребителей)</p> <p>-предоставление скидок</p> <p>-укрепление уровня цены за счет стабилизации неценовых факторов: качества, товарной марки, репутации предприятия</p>
<p>Управление продвижением продукции</p>	<p>-организация системы ценового регулирования местного производства: создание условий для развития с помощью ценовых льгот, специальных заказов льготных кредитов льготной системы налогообложения</p> <p>-создание правовой базы для выбора канала сбыта</p> <p>-разработка целевой программы по продвижению продукции района и созданию благоприятного образа территории в глазах реальных и потенциальных потребителей</p>	<p>-создание вертикально и горизонтально интегрированных маркетинговых систем</p> <p>-анализ эффективности реализации продукции по различным каналам</p> <p>-продвижение своей продукции с помощью различных видов</p> <p>-стимулирование сбыта</p> <p>-пропаганда</p> <p>-выставки, конкурсы</p> <p>-связь с общественностью</p>

*\*Таблица составлена по данным исследования автора*

Для усиления влияния на рыночные каналы и стабилизации отношений между посредниками, хозяйствующие субъекты используют различные формы интеграции. В настоящий момент в КБР насчитывается 3 интегрированных формирования в сфере АПК, созданных по принципу присоединения и слияния, образующих вертикально-интегрированные маркетинговые системы.

Льготные условия для инвесторов, а также формирование благоприятного имиджа региона способствует увеличению объема инвестиций в основной капитал, в том числе - в сельское хозяйство района.

В современных условиях объектами инвестирования в АПК могут быть различные направления: культур технические работы, связанные с повышением плодородия почв; приобретение техники, оборудования, инвентаря; строительство зданий и сооружений производственного и непроизводственного назначения; научно-исследовательские и инженерно-конструкторские работы, а также затраты на реорганизацию производства, обучение персонала и рекламу.[78]

В качестве потенциальных инвесторов могут выступать финансово благополучные хозяйствующие субъекты, поставщики ресурсов в АПК, иностранные инвесторы.

Роль административного управления в процессе интеграции состоит в поиске инвесторов и организации привлечения прямых инвестиций в адрес местных товаропроизводителей.

Для привлечения инвесторов администрации регионов могут:

- предоставлять инвесторам списки хозяйствующих субъектов и необходимую информацию о хозяйствах, нуждающихся в инвестициях,
- оказывать помощь хозяйствующим субъектам региона в разработке инвестиционных проектов и поиске инвесторов,
- предоставлять инвесторам налоговые льготы по платежам в местный бюджет.

Таким образом, можно считать, что основными этапами реализации инвестиционной программы на региональном уровне могут являться:

- ранжирование приоритетных направлений инвестиций в АПК;
- разработка программы инвестиционных мероприятий в региональном АПК; - определение объемов финансовых ресурсов на реализацию программы и источников финансового обеспечения;
- оценка эффективности инвестиционных проектов.

Важным направлением повышения уровня маркетингового потенциала является управление кадрами (блок ПЗ.4).

Работу с кадрами условно можно разделить на управление статической и динамической системами. К статической относят проблемы кадровой политики, к динамической – организацию труда персонала, определения стиля и методов работы, системы мотивации деятельности, воспитания, разработки и внедрения корпоративной культуры на предприятии. Необходимо добавить, что состояние кадрового потенциала во многом определяет и возможности самой системы менеджмента на хозяйствующем субъекте [161], [34].

Стратегической задачей регионального руководства в управлении кадровой политикой является организация системы подготовки специалистов для работы в сфере АПК, включающая организацию первичного обучения и организацию переподготовки кадров и повышения квалификации работников.

КБР имеет базу для подготовки специалистов сельского хозяйства среднего и высшего звена.

Вместе с тем, существует проблема закрепления выпускников на селе, которая вызвана во многом рядом материальных и моральных причин.

С целью решения указанных проблем руководству региона следует предпринять такие меры как:

1. изучение спроса на аграрные специальности на местном уровне;

2. создание базы данных о состоянии трудового потенциала республики и мониторинг состояния кадрового потенциала в сфере АПК;

3. использование целевого обучения по направлению от руководства хозяйств или республики (с вариантами полной или частичной оплаты);

4. поиск заказчиков для подготовки кадров и контроль эффективности этой деятельности;

В определенной мере решению данных проблем будет способствовать создание маркетинговых служб в средних специальных учебных заведениях, разработка которых ведется в настоящее время в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия КБР и проект которой предложен нами в приложении 10.

Вторым направлением кадровой политики можно считать повышение квалификации и переподготовку уже работающих на селе специалистов.

Согласно постановлению Правительства РФ «О совершенствовании кадрового обеспечения агропромышленного комплекса» установлена периодичность повышения квалификации специалистов:

- работающих с пестицидами, кормовыми добавками и биологически активными веществами - ежегодно;

- специалистов по минеральным удобрениям, ветеринарной работе, бухгалтерскому учету и аудиту, местному самоуправлению - один раз в два года;

- специалистов по экологическим проблемам, ресурсосберегающим технологиям и остальных – один раз в пять лет.

Считаем нужным добавить, что повышение квалификации в таких областях, как маркетинг, менеджмент, коммерция не менее необходимо в рыночных условиях, чем все вышеперечисленные. В связи с этим, может быть предложено проведение повышения квалификации таких специалистов и руководителей не реже, чем раз в два года.

При организации переподготовки работников необходимо учитывать, что в обучении взрослых есть своя специфика и здесь в большей мере следует использовать активные методы обучения практической направленности с использованием методов решений производственных ситуаций, дискуссий, выездных занятий [118].

В рамках системы дополнительного обучения необходимо дифференцировать работу по переподготовке и повышению квалификации кадров в зависимости от уровня экономического состояния хозяйства. При этом следует повысить внимание к экономически слабым субъектам, усилить практическую направленность обучения работников этих хозяйств с учетом опыта эффективно работающих хозяйствующих субъектов и адаптации к местным условиям и возможностям.

При управлении кадрами важно принимать во внимание мотивацию труда работников хозяйствующих субъектов агросферы. По данным исследований наиболее важными мотивами работники считают группу экономических мотивов (4,51 балла по пятибалльной шкале), затем мотивы комфортности и безопасности труда (4,01 балла), социально-личностные (3,36 балла) и репрессивные (2,18 балла). Из других источников также следует, что 88% опрошенных работников хозяйствующих субъектов агросферы высказываются за осуществление стимулирование труда в денежной форме. В то же время реализация мотивов на практике имеет почти обратную направленность: социально-личностные – 3,26 балла, комфортности и безопасности труда – 3,14 балла, экономические – 2,80 балла, репрессивные – 2,52 балла. Это свидетельствует о необходимости более широкого применения материального стимулирования труда для осуществления эффективной трудовой деятельности. Необходимо брать во внимание, что заработная плата сельских тружеников должна обеспечивать воспроизводство рабочей силы.

Изучение состояния агропромышленного комплекса региона показало, что повышение его эффективности возможно в дальнейшем только при сис-

темном стратегическом управлении всеми звеньями, объединяющими производство, переработку, инфраструктуру, науку, кадры на основе рыночной концепции управления.

Для этой цели нами предложена Программа стратегического развития АПК Кабардино-Балкарской Республики на основе использования рыночного потенциала (приложение б), где обозначены направления повышения рыночного потенциала региона.

В практическом плане представленная Концепция стратегического управления хозяйствующими субъектами АПК и разработанная на ее основе Программа ориентирована на возрастание уровня конкурентоспособности продукции АПК региона, более полной реализации имеющегося рыночного потенциала и разработке стратегий управления им, а в результате, более полное удовлетворение потребностей населения в продуктах питания и повышение качества жизни.

Таким образом, развитие системы стратегического управления агропромышленным комплексом, основанное на более полном использовании рыночного потенциала, приведет к росту эффективности АПК региона, а следовательно, и значительному улучшению обстановки на селе, притоку и закреплению в сельском хозяйстве квалифицированных кадров.



## ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В процессе проведенного исследования получены следующие теоретические и практические результаты:

1. Формирование системы стратегического управления АПК вызвано необходимостью решения таких проблем, как создание и наиболее полная реализация потенциала хозяйствующих субъектов для долгосрочного и устойчивого развития в условиях нестабильной среды, производство конкурентоспособной продукции, формирование рыночной инфраструктуры АПК, организация тесного взаимодействия всех сфер агропромышленного комплекса с целью повышения эффективности использования имеющихся ресурсов.

2. Проведенный анализ выявил ряд особенностей стратегического управления хозяйствующими структурами агропромышленного комплекса, связанных со спецификой отрасли: приоритет стратегического планирования, как на хозяйственном, так и на административном уровне в силу инерционности производственного процесса в сельском хозяйстве и длительности производственного цикла продукта, проходящего через различные сферы АПК; потребность в качественной и своевременной информации и использовании методов прогнозирования и планирования; более значимая роль маркетинговых ресурсов хозяйствующей единицы в силу значительной капиталоемкости производства, а также особенности применения комплекса маркетинга.

3. Динамика развития рыночных отношений в системе агропромышленного производства требует широкого применения стратегического управления, реализуемого через организацию системы планирования и функционирования хозяйствующих субъектов в конкурентной среде с приоритетным использованием маркетингового подхода в управлении деятельностью, основная цель которого - удовлетворение потребностей всех участников обмена. Ры-

ночно ориентированное стратегическое управление позволяет преодолеть конфликт между целями товаропроизводителей и потребителей продукции.

4. Ситуационный анализ институциональных факторов развития АПК показывает, что проведенные преобразования управленческих структур, система управления в целом не обеспечивают управляемость и достижение необходимых темпов роста производства и сбыта продукции. Развитие имеющегося производственно-экономического и трудового потенциала хозяйствующих единиц АПК Кабардино-Балкарской Республики сдерживается недостаточным применением стратегического управления, что приводит к несбалансированности спроса и предложения на продукцию АПК, низкому уровню потребления продуктов питания населением, ухудшению социально-экономических условий жизни на селе.

5. Для разработки направлений совершенствования системы стратегического управления необходима количественная оценка его уровня. В диссертационной работе предложено в качестве прямого показателя количественной оценки уровня взаимодействия хозяйствующих субъектов АПК с рынком использовать категорию рыночного потенциала, включающего блоки: Управление, Инструменты и Ресурсы. Величина рыночного потенциала выражается в % и показывает уровень использования организацией передовых методов и технологий в области взаимодействия с рынком. Численная оценка уровня рыночного потенциала позволяет дать характеристику состояния стратегического управления хозяйствующими субъектами в условиях рынка, выявить скрытые резервы в их деятельности и выработать комплекс управленческих воздействий с целью достижения максимальных результатов.

6. В диссертационной работе предложена методика оценки уровня рыночного потенциала хозяйствующих структур АПК и региона в целом. Установлено, что уровень использования рыночного потенциала АПК республики составляет 37,72 %. Наиболее низкий уровень имеют хозяйствующие субъекты, обслуживающие сельское хозяйство – 17,16 %; уровень рыночного потенциала в сельскохозяйственных хозяйствующих единицах равен 35,05 % и

наиболее высокий уровень использования рыночного потенциала - в хозяйствующих субъектах перерабатывающей сферы - 58,22%. Проведенная группировка хозяйствующих структур и структурный анализ рыночного потенциала показывает, что для достижения высокого и стабильного уровня деятельности структурная единица отрасли в первую очередь должна применять систему рыночно ориентированного стратегического управления.

7. В результате проведенного исследования выявлена прямая положительная зависимость показателя рыночного потенциала и основных показателей производственно-хозяйственной и маркетинговой деятельности: рентабельности и объемов реализованной продукции хозяйствующих субъектов АПК. Установлено, что уровень использования рыночного потенциала структурных единиц отрасли более 60% позволяет хозяйствующему субъекту иметь высокий уровень рентабельности и вести расширенное производство.

8. В целях совершенствования управления хозяйствующими субъектами АПК и стандартизации принятия управленческих решений предлагается использовать алгоритм управления рыночным потенциалом, основанный на управлении показателями, находящимися в минимуме. В ходе исследования проведена апробация данной методики на хозяйствующих субъектах Кабардино-Балкарской Республики, давшая положительные результаты.

9. Формирование системы стратегического управления хозяйствующими структурами АПК является необходимым условием проведения эффективных аграрных преобразований. Целесообразно создание организационно-экономических предпосылок для интеграции рыночной деятельности на базе региональных и федеральных центров управления маркетингом. В этих целях разработаны предложения по формированию Концепции стратегического управления хозяйствующими единицами АПК региона, в которой определены стратегические цели и задачи системы АПК, а также предложены направления разработки Программы развития АПК региона, использующие методику стратегического управления на основе использования рыночного потенциала.

## БИБЛИОГРАФИЯ

1. Агропромышленный комплекс России. Статистический ежегодник. Сводные показатели по Российской Федерации. – М.: МСХ РФ, 2006.
2. Основные направления агропродовольственной политики на 2005-2010 г.г.
3. Основные показатели хозяйственно-финансовой деятельности сельхозпредприятий АПК Московской области. – М.: МСХ и П, 2002-2008 г.г.
4. Постановление правительства Российской Федерации от 10 февраля 2000г. № 117 «О совершенствовании кадрового обеспечения агропромышленного комплекса».
5. Перспективы развития Дмитровского района в 2007 г. Прогноз социально-экономического развития. Администрация Дмитровского района Московской области. 2007г.
6. Продовольственный рынок России. Официальное издание. – М.: Госкомстат России, 2008.
7. Прогноз социально-экономического развития Московской области на 2004г. // Подмосковье, 16 августа, 2003.
8. Российский статистический ежегодник. Официальное издание. – М.: Госкомстат России, 2008.
9. Сельское хозяйство России. – М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2008.
10. Состояние и меры по развитию агропромышленного производства Российской Федерации. Ежегодный доклад. – М.: МСХ РФ, 2005-2008 г.г.
11. Социально-экономическое положение Дмитровского района. Дмитровский районный отдел государственной статистики. 2004-2008 г.г.
12. Федеральная целевая программа «Социальное развитие села до 2010 года».

13. Абаимова М.Б., Чернов С.Е. Менеджмент: концепции и методы стратегического управления. Т. 1,2. – М.: 2006.

14. Агирбов Ю.И. Основные тенденции развития рынка картофеля и овощей// Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2009, №№10-11.

15. Адуков Р.Х. Государственное управление региональным АПК: проблемы и перспективы развития. – М. 2007.

16. Алексанов Д.С., Корольков А.Ф., Кошелев В.М., Маковецкий В.В., Фролова В.В. Организация дистанционного обучения в информационно-консультационной службе АПК России //Информационный бюллетень МСХ РФ, 2009, №5.

17. Алексеев В.В., Агаев Б.В., Сагдов М.А. Агропромышленный менеджмент. - М.: Издательско-Консалтинговое Предприятие «ДеКа», 2008.

18. Алексеев С.В. Маркетинговое право. – М.: издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М), 2007.

19. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер, 2009.

20. Антонов Г.Д., Иванова О.П. Централизация маркетинга в интегрированных компаниях: необходимость и эффективность // Маркетинг в России и за рубежом, 2007, № 4.

21. Арестенко Т.В. Организация служб маркетинга на предприятиях АПК. – М.: РГАЗУ - агропромышленному комплексу, 2008.

22. Архипова Л., Сребник Б. Популярно о маркетинге. - М.: Профиздат, 1991.

23. Астратова Г.В. Маркетинг продовольственного рынка: концептуальный подход. – Шадринск.: ПО «Исеть», 2006.

24. Астратова Г., Семин А. Маркетинг как инструмент потребительского рынка продовольственных товаров // Маркетинг в России и за рубежом, 2008, № 4.

25. Аткина Н.А., Ханжина В.А., Попов Е.В. Стратегическое планирование использования рыночного потенциала предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2008, № 2.

26. Багиев Г.Л., Богданова Е.Л. Маркетинг-статистика. – СПб.: изд-во СПбГУЭ, 2009.

27. Багиев Г.Л., Зайтль Х., Татаренко В.Н. Исследование операций маркетинга. – СПб.: изд-во СПбГУЭ, 2010.

28. Баранчеев В., Стрижов С. Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятия // Маркетинг, 2006, № 3.

29. Баклаженко Г.А. Орловская модель управления региональным АПК // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2010, № 1.

30. Баллинг Р. Маркетинг в аграрной сфере // РоШекопот. Российско-германский журнал по экономической теории и практике. 2009, № 1.

31. Береза Т.Н., Хрусталеv Е.Ю. Методы оценки маркетинговых решений в условиях неопределенности и риска // Маркетинг в России и за рубежом», 2010, № 6.

32. Блинов А.О. Территориальный маркетинг и управление развитием муниципального образования // Маркетинг, 2007, № 4.

33. Богдановский В.А. Мотивация труда работников сельскохозяйственных предприятий в переходный период // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2007, № 7.

34. Богдановский В.А. Изменения в кадровом потенциале сельскохозяйственных предприятий // Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций, 2008, № 3.

35. Будылкин Г.И., Мефед А.В., Пантелеев А.В., Лобанов Ю.И., Маковецкий В.В. Методика исследования организационно-экономического механизма управления сельским хозяйством и другими отраслями АПК административного района. – М.: ТСХА, 2006.

36. Бурлакова О.В. Организационно-экономические основы создания и функционирования агропромышленных корпоративных структур. – Оренбург: Изд. центр, 2008.
37. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2006.
38. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2009.
39. Владимирова М.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. – М.: Изд. дом «Дашков и К°», 2007.
40. Воронов А.А., Валькович О.Н. Маркетинговый подход к измерению эффективности производства // Маркетинг, 2007, № 6.
41. Гаврилов А.И. Региональная экономика и управление. – М.: ЮНИТИ, 2007.
42. Гатаулин А.М. Экономическая теория: толковый терминологический словарь. – М.: Колос, 2009.
43. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Исследование систем управления. – Железнодорожный: НПЦ «Крылья», 2008.
44. Голиков Е.А. Маркетинг и логистика. – М.: Издательский дом «Дашков и К°», 2009.
45. Голубков Е.П. Маркетинг. Словарь-справочник. – М.: Дело, 2001.
46. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология. – М.: Финпресс, 2008.
47. Гольцов А.В., Новиков Ф.Д. Использование стратегического маркетинга в российской экономике переходного периода // Маркетинг. 2006, № 4.
48. Гончаров В.Д. Маркетинг продовольственных товаров в России. – М.: Финансы и статистика, 2007.
49. Гордеев А.В. Приоритеты аграрной политики и перспективы развития крупных сельскохозяйственных предприятий России // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2007, № 4.

50. Государственное регулирование рыночной экономики. Под ред. Кушлина В.И. – М.: Изд-во РАГС, 2007.
51. Данько Т.П. Управление маркетингом. – М.: ИНФРА-М, 2001.
52. Денисова Д. Мицуаки Симагути: «Маркетинг - это устройство для роста» // Эксперт, 2008, №42.
53. Дибб С., Симкин Л., Брэдли Дж. Практическое пособие по маркетинговому планированию. – СПб.: Питер, 2007.
54. Диксон П. Управление маркетингом. – М.: Бином, 2008.
55. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг. – М.: Высшая школа, 2005.
56. Дойль П. Маркетинговое управление и стратегии. – М.: Экономика, 2007.
57. Дрозд Г.Н. Организация управления производством на предприятии АПК в условиях социальной рыночной экономики. – СПб. Агропромиздат, 2007.
58. Дуданов И.И. Разработка региональных продовольственных программ в условиях рынка. – М.: Колос, 2008.
59. Дятлов С.А. Основы теории человеческого капитала. – СПб. УЭФ, 2007.
60. Жданов С.А. Механизмы экономического управления предприятием. – М.: ЮНИТИ, 2007.
61. Желабаев В.С., Дятликович А.И. Стратегия и тактика развития овощеводства в России // Картофель и овощи, 2007, №5.
62. Завгородняя А.А., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. – СПб.: Питер, 2007.
63. Захаров А.Н. Анализ каналов распределения сельскохозяйственной продукции в Белгородской области // Маркетинг в России и за рубежом, 2007, №6.



64. Зайцева Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. – М: Юристъ, 2007.

65. Зинченко А.П. Методика анализа состояния и использования производственного потенциала сельского хозяйства // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2005, № 7.

66. Зинченко А.П. Использование производственного потенциала сельскохозяйственных предприятий России. // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2010, № 7.

67. Зинченко А.П., Шибалкин А.Е., Тарасова О.Б., Шайкина Е.В./ Под ред. Зинченко А.П. Практикум по статистике. – М.: Колос, 2009.

68. Зинченко А.П. Сельскохозяйственные предприятия: экономико-статистический анализ. – М.: Финансы и статистика, 2007.

69. Имыкшенов Б.И., Туманова М.Б., Чернов С.Е. Управление проектами развития маркетинговой инфраструктуры АПК. – М.: РосНИИкадры АПК, 2007.

70. Кайшев В.Г., Серегин С.Н. Пищевая и перерабатывающая отрасль России: достижения и проблемы // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2004, № 5.

71. Калашников В.А. Организация маркетингового управления сети сельскохозяйственных предприятий. – Калуга: Региональная экономика - наука и инновации. Тезисы докладов научно-практической конференции. 2009.

72. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: «Олимп-Бизнес», 2008.

73. Киселев С.В., Ромашкин Р.А. Тарифная защита и бюджетная поддержка сельского хозяйства России в контексте присоединения к ВТО // АПК: экономика и управление. 2008, № 9.

74. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.Н. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. – М.: Экономика, 2007.

75. Клюкач В.А. Маркетинговое управление в АПК. Тезисы докладов всероссийской научно-практической конференции «Государственное регулирование агропромышленного комплекса». – Рязань, 2009.

76. Клюкач В.А. Региональные маркетинговые исследования в АПК. Региональная экономика: стабилизация и развитие. – М.:, 2009.

77. Клюкач В.А. Организация маркетинга на региональном уровне. Нионовские чтения. Аграрная наука на рубеже веков: методология, традиции, перспективы развития. – М.: 2008.

78. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2009.

79. Коваленко Н.Я. Экономика сельского хозяйства. С основами аграрных рынков. – М.: ЭКМОС, 2009.

80. Козлов В.В. Объекты и предмет консультационной деятельности // Информационный бюллетень МСХ РФ, 2002, № 4.

81. Колз Ричард Л., Ул Дж.Н. Маркетинг сельскохозяйственной продукции. – М.: Колос, 2006.

82. Конкуренентоспособность сельскохозяйственных предприятий и фермерской деятельности в странах переходного периода /Под ред. П. Тиллака и Ф.Пиршер. - 1АМО. Мз5епзспай5Уег1а§ Уаик К1е1 КО, 2006.

83. Королев Ю.Б., Коротнев В.Д., Кочетова Г.Н., Никифорова Е.Н. Менеджмент в АПК. – М.: Колос, 2006.

84. Костоглодов Д.Д., Саввиди И.И. Маркетинг предприятия. – М.: Контур, 2008.

85. Костяев А.И. Внешние условия и внутренние факторы сельскохозяйственного производства // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2008, №3.

86. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Ростинтер, 2006.
87. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 2007.
88. Коуз Р.Г. Институциональная структура производства. Природа фирмы. – М.: Дело, 2007.
89. Кретов И.И. Организация маркетинга на предприятии. – М.: Юрист, 2009.
90. Кудин В.П., Пономаренко И.В. Влияние системы управления маркетингом на результаты хозяйственной деятельности // Маркетинг, 2007, №5.
91. Кузьмин В.В. Развитие маркетинговых систем в организациях. // Маркетинг в России и за рубежом, 2008, №1.
92. Кукура С., Лобанов С. Предпринимательская модификация региональной модели реформирования экономики. // Маркетинг, 2009, № 1.
93. Кэмпбелл Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. – М.: «Издательство «Прспект», 2007.
94. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. – СПб.: Наука, 2006.
95. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг. – СПб.: Питер, 2005.
96. Леонов А.И. Интеграционный маркетинг. // Маркетинг в России и за рубежом, 2009, № 1.
97. Лециловский П.В., Догиль Л.Ф., Тонкович В.С. Экономика предприятий и отраслей АПК /Под. ред. Лециловского П.В. – Минск.: БГЭУ, 2008.
98. Лимарев В.Я. Организация и регулирование логистических процессов и маркетинга в системе ресурсобеспечения АПК. – М.: АгриПресс, 2009.
99. Литвинов С.С. Овощеводство России и его научное обеспечение. // Картофель и овощи, 2008, № 1.
100. Личко К.П. Прогнозирование и планирование аграрно-промышленного комплекса. – М.: Гардарики, 2009.

101. Логинов Д. Маркетинговое позиционирование в системе стратегического планирования агробизнеса // Экономика сельского хозяйства России. 2007, № 11.

102. Лубков А.Н. Есть ли в России стратегия вывода сельского хозяйства из кризиса? (С заседания Отделения экономики и земельных отношений Россельхозакадемии)// Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2008, № 3.

103. Макин Г. Организация маркетинга в АПК как экономического института управления //Международный сельскохозяйственный журнал, 2009, № 1.

104. Малыхина А.И., Логинов Д.А. Экономико-организационные основы применения маркетинга в агропромышленном комплексе. – Киров, 2007.

105. Мамонов В.И., Мамонова Е.В. Стратегическое планирование деятельности компании роль маркетинговых исследований // Менеджмент в России и за рубежом. 2008, № 2.

106. Маркетинг: Учебник. А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006.

107.Маркетинг в АПК / Г.П. Абрамова, М.М. Жигалин, А.Е. Матушкин, Е.И. Семенова и др.; Под ред. Г.П. Абрамовой - М.: Колос, 2007.

108.Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. –М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2009.

109.Мельниченко Л.Г. Эволюция маркетингового управления. // Маркетинг в России и за рубежом, 2009, № 5.

110.Методические рекомендации по организации снабженческо-сбытовой деятельности на основе маркетинга. – М.: Изд. дом НОВЫЙ ВЕК, 2008.

111.Методические указания по курсу «Основы маркетинга в системе АПК».– М.: ВВШУ АПК, 2007.

112. Милосердов В.В. Как дойная корова стала «черной дырой» (Поможет ли Президент России нашему крестьянину?) // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2005, № 6.

113. Михайлова Е.А. Стратегический менеджмент и стратегический маркетинг: проблемы взаимосвязи и взаимопроникновения // Менеджмент в России и за рубежом. 2009, №2.

114. Морозова О.А. Управление регионом: маркетинговый подход. – Новосибирск, 2010.

115. Москалев М.В., Герасимов М.Е. Организационно-экономический механизм формирования и функционирования системы маркетинга в АПК. – СПб. Изд-во СПбГАУ, 2010.

116. Муратов И.М. Система маркетинга и ее внедрение на предприятии./Маркетинг в России и за рубежом, 2009, №6.

117. Неганова В. Маркетинговая стратегия агропредприятий // Экономика сельского хозяйства России, 2009, №12.

118. Организация информационно-консультационной службы в АПК. Под научной редакцией Ю.И. Клименко. – М.: МСХА, 2010.

119. Огневцев С.Б. Основы концепции административной реформы в АПК/Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2008, № 10.

120. Панкрухин А.П. Территориальный маркетинг. // Маркетинг в России и за рубежом, 2009, № 5.

121. Патрушева Е.Г. Методика оценки состояния маркетинга на предприятиях. // Маркетинг, 2007, № 1.

122. Петухова И.В., Петухова Н.В. Прогнозирование емкости рынка отдельных групп товаров и услуг // Маркетинг в России и за рубежом, 2010, № 5.

123. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. – М.: «Ось-89», 2009.

124. Пиличев Н.А. Управление агропромышленным производством. – М.: Колос, 2010.
125. Платов О.К. Позднякова Н.В. Стратегия маркетинга и эффективность производства. – Ярославль, 2007.
126. Поляк В. Андриющенко С. Формирование маркетинговой стратегии сельскохозяйственного предприятия // АПК: экономика и управление, 2009, №5.
127. Попов Е.В. Потенциал маркетинга предприятия. // Маркетинг в России и за рубежом, 2009, №5.
128. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия. – М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2007.
129. Попова Ю.Ф., Соренсен Олав Юл. Особенности развития маркетинговой деятельности на российских предприятиях. // Маркетинг в России и за рубежом, 2009, № 5.
130. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 2007.
131. Похабов В.И., Пономаренко И.В. Методика оценки эффективности системы управления маркетингом на предприятии. // Маркетинг, 2009, № 5.
132. Пошатаев А.В., Беспалов В.А. Управление сельскохозяйственным производством. – М.: Колос, 2005.
133. Пошатаев А.В., Бойко А.В. Проблемы управления агромаркетингом. – М.: 2007.
134. Продовольственная безопасность России. Сборник докладов международной конференции. – М.: МСХ РФ, 2007.
135. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2008.
136. Развитие инновационной деятельности в АПК. Материалы научно-практической конференции. – М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2008.

137. Рекомендации по организации маркетинга в системе распределения сельскохозяйственной продукции. – М.: ВНИИЭСХ, 2009.

138. Ресурсный потенциал экономического роста. Комаров М.А. (рук. авторского коллектива), Романов А.Н., Одегов Ю.Г. и др. – М.: Экономическая литература, 2007.

139. Российский маркетинг на пороге третьего тысячелетия (практика крупнейших компаний) / Под ред. А.А. Бравермана. – М.: Экономика, 2009.

140. Савченко Е.С. Стратегия развития сельскохозяйственного производства Белгородской области // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2006, № 5.

141. Сейфуллаева М.Э. Маркетинговая составляющая регионального развития // Маркетинг в России и за рубежом, 2007, № 5, с. 67.

142. Сельскохозяйственные рынки / В.В. Шайкин, Р.Г. Ахметов, Н.Я. Коваленко и др. – М.: Колос, 2009.

143. Семенов В.А. Организация производства и реализации продукции в агропромышленном акционерном обществе. – М.: ВНИИЭТУСХ, 2007.

144. Семин А. Маркетинговые стратегии предприятия. // Экономика сельского хозяйства России. // 2010, №4.

145. Симионова Н.Е. Методы анализа рынка. – М.: Экспертное бюро, 2010.

146. Слепнева Л.Р. Теория и методология оценки экономического потенциала региона как основы для развития продовольственного комплекса (на примере республики Бурятия). – СПб.: Изд-во СпбГУ экономики и финансов, 2007.

147. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. – М.: ЮНИТИ, 2010.

148. Современная агропродовольственная политика глазами независимых экспертов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2007, № 4.

149. Стратегия развития машинно-технологических станций. – М.: РАСХН. ГОСНИТИ, 2008.
150. Страхова О.П. О методах организации управления. // Менеджмент в России и за рубежом, 2008, № 5.
151. Тагирова О.А., Коротнев В.Д. Маркетинг в системе управления. Сборник научных трудов «Аграрная экономика-сегодня и завтра». – Пенза, 2009.
152. Таран М.Ф., Шумская Л.И. Маркетинг как функция управления в агропромышленном комплексе. 2009.
153. Тарасова М.М. О текущей ситуации в АПК за 2002 г. // Информационный бюллетень МСХ РФ, 2008, № 1-2.
154. Ткаченко В.А., Земляник М.В. Создание региональных и хозяйственных маркетинговых служб. – Новосибирск. Тезисы докладов Всероссийской научно-практической конференции, 2008.
155. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008.
156. Траут Дж. Маркетинговые войны. – СПб., Питер, 2007.
157. Туманова М.Б., Чернов С.Е. Управление маркетинговыми проектами в системе агропромышленного комплекса // Маркетинг в России и за рубежом, 2007, №5.
158. Тюрина Е.Б. Состояние основных отраслей АПК в 2001 г. и продовольственная безопасность России // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2006, № 5.
159. Управление в АПК. Королев Ю.Б., Мазлоев В.З., Мефед А.В и др.; /Под ред. Королева Ю.Б. – М.: Колос, 2007.
160. Управление организацией. Под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. – М.: ИНФРА-М, 2009. v Управление персоналом. /Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2007.



161. Ушачев И.Г. Формирование рациональных систем управления в АПК. – М.: Экономика и информатика, 2009.

162. Ушачев И.Г. Социально-экономические проблемы развития АПК / Информационный бюллетень МСХ РФ. 2007, №№ 3-6.

163. Ушачев И.Г. Нужна стратегия развития агропродовольственного комплекса // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2006, № 6.

165. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010.

166. Фисинин В.И., Стрекозов Н.И., Чинаров И.И. Экономические основы концепции развития животноводства России до 2010 года // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2007, №7.

167. Цыпкин Ю.А., Куртис Д. Студман, Беспалов В.А. Организационный механизм эффективного агромаркетинга. – М.: ССМ, 2006.

168. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Агромаркетинг и консалтинг/ Под ред. проф. Цыпкина Ю.А. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.

169. Чернов С.Е. Маркетинговое управление: концепция и методы // Гавриш, 2006, №5.

170. Чернов С.Е. Коммуникационная политика в маркетинге предприятий агропромышленного комплекса // Маркетинг в России и за рубежом, 2007, №6.

171. Чернов С.Е. Маркетинг. – М.: ИПК госслужбы, 2008.

172. Чернов Ю. Девятая весна. – М.: РИФ «РОЙ», 2010.

173. Шайкин В.В., Ахметов Р.Г., Коваленко Н.Я. Сельскохозяйственные рынки. – М.: Колос, 2009.

174. Шарнина Н. Состояние и оценка маркетинговой деятельности сельскохозяйственных предприятий // АПК: экономика, управление, 2000, № 5.

175. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2008.
176. Шкардун В., Ахтямов Т., Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии // Маркетинг, 2009, № 3.
177. Шмидт Р.А. Финансовые аспекты маркетинга. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.
178. Шумаков Ю.Н., Еремин В.И., Жариков С.В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях АПК. – М.: Колос, 2009.
179. Щиборщ К.В. Вертикальная интеграция в промышленных компаниях: основные преимущества и недостатки. // Маркетинг, 2009, № 6.
180. Щиборщ К.В. Сравнительный анализ конкурентоспособности финансового состояния предприятий отрасли и/или региона. // Маркетинг в России и за рубежом, 2010, № 5.
181. Янковский К.П., Мухарь И.Ф. Организация инвестиционной и инновационной деятельности: Учебник для вузов. – СПб: Питер, 2001.
182. Hirschey M., Pappas J.L. Fundamentals of Managerial Economics. - Orlando (Florida), 1992.
183. Iansists M., West J. Technology Integration: Turning Great Research into Great Products.- Harvard Business Review, 1997, May-June, p. 69-79.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1

## Средние цены реализации продукции сельскохозяйственными

предприятиями, руб./ц

Вид продукции	Годы	Средняя цена реализации	в том числе по каналам					
			закупки для госуд. нужд	перераб. промыш. Дмитров-ского района	потреб. кооперации	рынок, магазин, палатка, ларек	населению через общ. питание	по бартерным сделкам
Молоко	2007	404,3	391,9	400,0	-	446,9	490,0	400,0
	2008	481,5	475,5	494,5	-	506,6	516,5	530,4
	2009	495,4	478,3	515,3	-	567,1	564,7	-
Скот и птица	2007	1625,7	1745,6	1505,0	-	1500,6	1576,0	1505,2
	2008	2364,0	2760,0	2470,0	4100,0	2427,1	1712,0	1489,5
	2009	2392,6	2654,7	2600,0	468,9	2414,0	1859,1	5881,7
Зерно	2007	218,6	174,1	-	-	240,0	231,0	199,2
	2008	218,2	-	-	-	205,0	267,7	291,0
	2009	245,6	-	-	-	234,9	309,9	184,0
Картофель	2007	340,9	265,7	-	-	430,1	231,6	251,8
	2008	360,5	339,3	-	-	390,0	213,5	284,0
	2009	499,4	341,3	-	-	535,4	541,4	476,0
Овощи	2007	245,1	193,1	-	-	383,4	252,2	222,6
	2008	317,2	253,2	-	-	442,8	194,7	254,0
	2009	437,1	376,8	-	-	572,6	362,0	448,0

**Экспертная оценка степени важности составляющих рыночного потенциала для  
организации эффективной деятельности хозяйствующих субъектов**

Обозначение	Показатель	Степень важности показателя			
		Уровни			
		I	II	III	IV
1	2	3	4	5	6
<b>П1</b>	<b>Управление:</b>	0,31			
<b>П1.1</b>	<b>Организация системы маркетинга, в т.ч.</b>		0,28		
П1.1.1.	Организационная форма маркетинга			0,5	
П1.1.2	Уровень координации между подразделениями			0,5	
<b>П1.2</b>	<b>Стратегия, планирование и контроль в т.ч.</b>		0,28		
П1.2.1	Анализ возможностей предприятия			0,26	
П1.2.2	Вид планирования			0,24	
П1.2.3	База планирования			0,25	
П1.2.4	Контроль			0,25	
<b>П1.3</b>	<b>Сегментирование рынка, в т.ч.:</b>		0,26		
П1.3.1	Сегментирование			0,49	
П1.3.2	Позиционирование			0,51	
<b>П1.4</b>	<b>Корпоративная культура</b>		0,08		
<b>П2</b>	<b>Инструменты:</b>	0,33			
<b>П2.1</b>	<b>Маркетинговая информация в т.ч.:</b>		0,5		
П2.1.1	Направления исследований:			0,51	
П2.1.1.1	Оценка спроса				0,34
П2.1.1.2	Оценка потребителей				0,36
П2.1.1.3	Оценка конкурентов				0,30
П2.1.2	Методы сбора информации:			0,49	
П2.1.2.1	Маркетинговые исследования				0,60
П2.1.2.2	Вторичные источники				0,40
<b>П2.2</b>	<b>Комплекс маркетинга, в т.ч.:</b>		0,5		
П2.2.1	Товар			0,27	
П2.2.1.1	Ассортимент				0,22
П2.2.1.2	Качество				0,28
П2.2.1.3	Товарная марка				0,25
П2.2.1.4	Упаковка				0,25
П2.2.2	Ценовая политика			0,27	
П2.2.3	Распределение, каналы сбыта			0,25	
П2.2.3.1	Тип канала				0,60
П2.2.3.2	Оценка эффективности канала				0,40
П2.2.4	Продвижение			0,21	
П2.2.4.1	Реклама				0,60
П2.2.4.2	Стимулирование сбыта				0,25
П2.2.4.3	Связи с общественностью				0,15
<b>П3</b>	<b>Ресурсы:</b>	0,36			
<b>П3.1</b>	<b>Материальные ресурсы</b>		0,22		
П3.1	Основные фонды			0,49	

Окончание таблицы

1	2	3	4	5	6
ПЗ.1.2.	Оборотные фонды			0,51	
<b>ПЗ2</b>	<b>Нематериальные активы</b>		0,26		
<b>ПЗ3</b>	<b>Кадры</b>		0,27		
ПЗ.3.1	Обеспеченность			0,49	
ПЗ.3.2	Квалификация			0,51	
<b>ПЗ4</b>	<b>Информационные ресурсы</b>		0,25		

Примечание:

Сумма баллов в блоке на каждом уровне равна 1, соответственно методике проведения коллективных экспертных оценок[100].

## Анкета

№/№	Вопросы	Ответы					
		Годы					
		2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	<b>Организационная форма маркетинга. На предприятии имеется:</b>						
	- отдел сбыта: задача - продать уже произведенную продукцию						
	- коммерческий отдел, выполняющий некоторые функции маркетинга (организация рекламы, участие в выставках, некоторая работа по прогнозированию спроса)						
	- маркетинговая служба (отдел): выполняет все функции маркетинговой деятельности: изучение рынка, спроса, разбивка рынка на сегменты, подготовка для каждого сегмента своего продукта, ценовая политика, работа по разным каналам сбыта, продвижение товара, в т.ч. реклама) Отдел выполняет свои задачи, но они не являются приоритетными для руководства						
	- заместитель директора по маркетингу, которому подчиняются производственный, финансовый, сбытовой отделы						
2	<b>Уровень координации:</b>						
	- в большей степени существует координация руководителя с производственным отделом						
	- планово-экономическим						
	- сбытовым (коммерческим)						
	- существует реальная координация между всеми отделами и руководителем в решении всех производственно-сбытовых задач						
3	<b>Анализ текущей деятельности и возможностей предприятия:</b>						
	- проводится анализ основных производственно-экономических показателей						
	- проводится анализ основных производственно-экономических показателей и некоторых маркетинговых мероприятий (реклама, эффективность каналов сбыта и т.п.)						
	- проводится глубокий финансовый анализ, а также анализ положения предприятия на рынке (доля рынка, конкурентоспособность предприятия и продукции), оценивается качество работы с потребителями, определяется эффективность маркетинговой деятельности (рекламы, каналов сбыта и т.д.)						
4	<b>Планирование маркетинговой деятельности:</b>						
	- наличие только оперативных планов (на предстоящий год)						
	- наличие краткосрочных планов (на 2-3 года)						
	наличие долгосрочных планов развития предприятия с определением целей деятельности (на 5-10 лет)						
5	<b>Планирование деятельности основано на:</b>						
	- производственной программе						
	- программе сбыта						
	- комплексном системном анализе внешних факторов и внутренних возможностей предприятия на основе изучения спроса и разработке соответствующего продукта						
6	<b>Виды контроля маркетинговой деятельности:</b>						
	- контроль маркетинговых планов						
	- контроль маркетинговых технологий						
	- контроль маркетинговых ресурсов						
7	<b>Периодичность контроля:</b>						
	- осуществляется контроль отдельных мероприятий						
	- проводится систематический контроль маркетинговой деятельности						
8	<b>Корпоративная культура:</b>						

	- предприятие разрабатывает систему корпоративной культуры по отношению к обществу								
	- в настоящий момент данными вопросами предприятие не занимается								
9	<b>Корпоративные установки и убеждения:</b>								
	- предприятие формирует ряд правил, традиций деятельности								
	- в настоящий момент данными вопросами предприятие не занимается								
10	<b>Оценка потребителей, их состава, численности проводится:</b>								
	- регулярно								
	- периодически								
	- не проводится (проводится редко)								
И	<b>Оценка конкурентов проводится:</b>								
	- регулярно, по системе параметров								
	- периодически, по отдельным параметрам								
	- не проводится (проводится редко)								
12	<b>В отношении конкурентов:</b>								
	- компания следует за основными конкурентами, реагируя на их нововведения								
	- действует с конкурентами «на равных»								
	- опережает основных конкурентов								
13	<b>Источники информации, используемые для принятия маркетинговых решений:</b>								
	- данные внутренней отчетности								
	- данные собственных маркетинговых исследований								
	- официальные статистические данные								
	- информация в СМИ (пресса, ТУ, Интернет)								
14	<b>Маркетинговая информация собирается:</b>								
	- своими силами								
	- с помощью специалистов-консультантов								
15	<b>Маркетинговые исследования (опрос, наблюдение, эксперимент, компьютерное моделирование):</b>								
	- проводятся систематически ( ----- раз в год)								
	- периодически (по мере возникновения проблемы)								
	- очень редко								
	- не проводятся								
16	<b>Маркетинговая информация используется:</b>								
	- в планировании перспективной деятельности								
	- в основном для корректировки текущей деятельности								
17	<b>Сегментирование рынка (выделение различных групп потребителей, требующих определенного вида товара и специальной маркетинговой программы):</b>								
	- не проводится (продукция поставляется на рынок в том виде, в котором производится для всех потребителей одинаково)								
	- проводится (предприятие работает на различных сегментах, не выделяя какого-либо одного)								
	- проводится целевое сегментирование (проводится четкое определение сегментов, отбираемых с учетом их потенциального долгосрочного роста и прибыльности для предприятия)								
18	<b>Основные сегменты (группы потребителей):</b>								
	- не меняются в течение ряда лет								
	- изменились в связи с: изменением спроса на тот или иной вид продукции, изменением доходности сегмента, появлением новой потребности								
19	<b>Наиболее выгодный сегмент для предприятия:</b>								
	..... (укажите)								
20	<b>Позиционирование товара (определение места товара</b>								



	относительно товаров конкурентов, выявление его основных преимуществ и доведение этой информации до целевой группы потребителей):								
	- проводится								
	- не проводится								
21	<b>Ассортимент основной продукции предприятия включает:</b>								
	- 2-5 наименований								
	- 6-10 наименований								
	- 11-20 наименований								
	более 20 наименований (указать сколько ..... )								
22	<b>Типичность ассортимента предприятия:</b>								
	- ассортимент типичен для района (зоны)								
	- в ассортименте есть виды продукции, нетипичные для других								
	- ассортимент состоит из уникальных видов продукции								
23	<b>Качество реализованной продукции в целом:</b>								
	- высокое								
	- хорошее								
	- удовлетворительное								
	- ниже, чем у конкурентов по некоторым видам продукции								
	- Качество продукции отмечено на: региональных выставках, конкурсах								
	- общероссийских выставках, конкурсах								
	- международных выставках, конкурсах								
24	<b>Товарная марка :</b>								
	- имеется товарная марка предприятия								
	- имеется товарная марка продукта								
25	<b>Логотип и девиз:</b>								
	- не имеется								
	- имеется								
26	<b>Товарная марка, логотип, девиз разработаны:</b>								
	- самостоятельно								
	- с привлечением специалистов								
27	<b>Комплекс товар/услуга (по доработке, доставке товара):</b>								
	- не разрабатывался								
	- разработан в целом для всех потребителей одинаково								
	- разработан для каждой целевой группы потребителей								
28	<b>Упаковка:</b>								
	- не имеет значения и не разрабатывается								
	- разработана для некоторых товаров								
	- имеет большое значение и составляет существенную часть общих затрат								
29	<b>Кроме основного ассортимента предприятие производит (продает) другие виды товаров:</b>								
	(укажите какие ..... ..... )								
30	<b>Метод ценообразования на продукцию предприятия основан на:</b>								
	- издержках (издержки + определенный % прибыли)								
	- ценах конкурентов (в сравнении с ценой и качеством товара конкурента: выше или ниже)								
	- спросе (по какой цене потребитель готов купить товар)								
	- сложившейся на момент продажи цены на рынке								
31	<b>Политика ценообразования является:</b>								
	- одинаковой по отношению ко всем потребителям								
	- гибкой по отношению к разным клиентам								
32	<b>Доля продукции предприятия в цене конечной продукции (оптовая цена предприятия к конечной цене в магазине, %)</b>								
	- ..... %								
	в зависимости от вида продукции или канала сбыта (укажите):								

	- ..... % - ..... %								
33	<b>Каналы сбыта:</b>								
	- Традиционные (состоят из различных участников, интересы у каждого свои):								
	в т.ч. - госзакупки (.....%)								
	- оптовая сеть (.....%)								
	- рынок (.....%)								
	- розничная сеть (.....%)								
	- спецзаказ (.....%)								
	- Интегрированные - на основе объединения фондов и/или капитала различных предприятий (производство, переработка, финансы) и централизованного распределения задач и дохода								
34	<b>Оценка эффективности взаимодействия с потребителями по каждому каналу:</b>								
	- не проводится								
	- проводится периодически или выборочно								
	- постоянно проводится выявление степени удовлетворенности потребителя продукцией предприятия. Учитываются пожелания и вносятся изменения в производственно-сбытовую программу								
35	<b>Оценка экономической эффективности каналов:</b>								
	- не проводится								
	- проводится периодически или выборочно								
	- проводится постоянно								
36	<b>Наиболее выгодный канал:</b>								
	..... (укажите)								
	по нему сбывается ..... % продукции								
37	<b>Резервы расширения данного канала:</b>								
	- есть и составляют ..... % (укажите)								
	- расширению канала мешает жесткая конкуренция ограничение возможностей предприятия								
	- канал освоен полностью								
38	<b>Реклама:</b>								
	<b>Предприятия:</b>								
	- не проводится								
	- ведется периодически								
	- проводится регулярно								
	<b>Продукции:</b>								
	- не проводится								
	- ведется периодически								
	- проводится регулярно								
39	<b>Для рекламы используются (почему):</b>								
	- местное телевидение .....								
	-местные газеты .....								
	-специализированные журналы .....								
	- радио .....								
	-наружная реклама .....								
	-реклама на транспорте .....								
	- Интернет .....								
40	<b>Расходы на рекламу планируются:</b>								
	- от расходов за прошлый период								
	- исходя из возможностей								
	- исходя из целей								
	- как у конкурентов								
41	<b>Проводимая реклама:</b>								
	- эффективна								
	- достаточно эффективна								

	- экономическая эффективность рекламных мероприятий не измерялась								
42	<b>Стимулирование сбыта (конкурсы, лотереи, скидки и т.д.):</b>								
	- проводятся								
	- не проводятся								
43	<b>Связь с общественностью:</b>								
	- участие в благотворительных мероприятиях								
	- спонсорство								
44	<b>Состояние материальной базы. Степень износа основных фондов:</b>								
	- высокая								
	- средняя								
	- низкая								
45	<b>Степень обновления основных фондов:</b>								
	- высокая								
	- средняя								
	- низкая								
	- обновление основных фондов производится, в основном, за счет собственных средств								
	- обновление основных фондов производится, в основном, за счет привлеченных средств: кредитов,								
	средств отечественных инвесторов,								
	средств иностранных инвесторов,								
	других ..... (укажите)								
46	<b>Оборудование для собственной переработки сырья:</b>								
	- имеется								
	- не имеется								
	- используется эффективно								
	- имеются резервы для повышения его эффективности								
47	<b>Степень оборачиваемости оборотных средств:</b>								
	- высокая								
	- средняя								
	- низкая								
48	<b>Использование местного сырья (для переработки):</b>								
	- ..... % (укажите)								
49	<b>Состояние нематериальных активов. Деловая репутация предприятия:</b>								
	- растет								
	- стабильна								
	- снижается								
50	<b>Патенты, лицензии и т.п.:</b>								
	- имеются								
	- не имеются								
51	<b>Обеспеченность кадрами:</b>								
	- обеспечены полностью								
	- обеспечены большинством специалистов и работников								
	- обеспеченность низкая, особенно в сфере: производства финансов сбыта маркетинга								
	- - -								
52	<b>Квалификация кадров:</b>								
	- высокая (на ключевых постах - специалисты с высшим специальным образованием и опытом работы в данной сфере)								
	- достаточно высокая (специалисты с высшим и средним образованием)								

	-желательно повысить, особенно в сфере: производства финансов сбыта маркетинга						
53	<b>Наличие базы данных:</b>						
	- имеется внутренняя база данных						
	- не имеется внешняя база данных (о спросе, конкурентах и т.д.)						
54	<b>Наличие маркетинговых компьютерных программ:</b>						
	- имеются, активно используются в деятельности						
	- имеются, но не в полной мере используются						
	- не имеются						

## Методика оценки рыночного потенциала

Для оценки рыночного потенциала необходимо провести анкетирование (получить первичные данные об уровне рыночного потенциала) на предприятии. Для этого используют специально разработанную анкету, основное содержание которой направлено на выявление всех составляющих рыночного потенциала по слагающим его уровням.

Рекомендуется следующий порядок действий при оценке рыночного потенциала:

I. Ответ на вопросы анкеты.

II. Оценка ответов в баллах согласно прилагаемой таблице 1.

III. Расчет в % от максимального количества баллов по каждому показателю.

IV. Расчет уровня потенциала по каждому показателю с учетом весового коэффициента.

V. Определение значения потенциалов III, II и I уровней.

VI. Определение итогового (интегрального) показателя рыночного потенциала.

Таблица 1

## Оценка ответов в баллах

№ вопроса	Варианты ответов							max число баллов	Примечание
	а)	б)	в)	г)	д)	е)	ж)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	2	3	4				4	Выбор ответа
2	1	2	3	4				4	----- // -----
3	1	2	3					3	----- // -----
4	1	2	3					3	----- // -----

## Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	1	2	3					3	----- // -----
6	1	1	1					3	Сумма баллов
7	1	2						2	Выбор ответа
8	1	0						1	----- // -----
9	1	0						1	----- // -----
10	2	1	0					2	----- // -----
11	2	1	0					2	----- // -----
12	1	2	3					2	----- // -----
13	1	1	1	1				4	Сумма баллов
14	1	1						2	----- // -----
15	3	2	1	0				3	Выбор ответа
16	2	1						2	----- // -----
17	0	1	2					2	----- // -----
20	1	0						1	----- // -----
22	0	1	2					2	----- // -----
23	3	2	1	0	1	1	1	6	Выбор ответа между а, б, в. Сумма баллов г, д, е. Сумма.
24	1	1						2	Сумма баллов.
25	0	1						1	Выбор ответа
26	1	2						2	----- // -----
27	0	1	2					2	----- // -----
28	0	1	2					2	----- // -----
29	1							1	----- // -----
30	1	2	3	2				2	----- // -----
31	1	2						2	----- // -----
33	1	2						2	----- // -----
34	0	1	2					2	----- // -----
35	0	1	2					2	----- // -----
38	0	1	2	0	1	2		4	Выбор ответа между а, б, в и г, д, е. Сумма.
40	1	1	2	1				2	Выбор ответа
41	2	1	0					2	----- // -----
42	1	0						1	----- // -----
43	1	1						2	Сумма баллов

## Окончание таблицы 1

44	0	1	2					2	Выбор ответа
45	2	1	0	2	1	1	1	2	Выбор ответа между а, б, в и сумма баллов г, д, е, ж. Сумма всех баллов
46	1	0	1	0				2	Сумма баллов
47	2	1	0					2	Выбор ответа
48	1							1	----- // -----
49	2	1	0					2	----- // -----
50	1	1						1	----- // -----
51	2	1	0					2	----- // -----
52	2	1	0					2	----- // -----
53	1	1						2	Сумма баллов
54	2	1	0					2	Выбор ответа

Таблица 2

## Методика расчета уровня рыночного потенциала

Показатель	Методика расчета
1	2
<b>Пр</b>	Суммировать значения П1, П2, П3 с учетом весовых коэффициентов по формуле: $0,31П1 + 0,33П2 + 0,36П3$
<b>П 1</b>	Суммировать значения П1.1, П1.2, П1.3, П1.4 с учетом весовых коэффициентов по формуле: $П1 = 0,28 П1.1 + 0,28П1.2 + 0,26П1.3 + 0,18П1.4$ , при этом $П1.1 = \sum(П 1.1.1; П1.2)$ , где
П 1.1.1	% от максимального числа баллов на вопрос 1, умноженный на весовой коэффициент 0,5
П 1.1.2	% от максимального числа баллов на вопрос 2, умноженный на весовой коэффициент 0,5
	$П1.2 = \sum(П 1.2.1; П 1.2.2; П 1.2.3; П 1.2.4)$ , где

## Продолжение таблицы 2

П.1.2.1	% от максимального числа баллов на вопрос 3, умноженный на весовой коэффициент 0,26
П 1.2.2	% от максимального числа баллов на вопрос 4, умноженный на весовой коэффициент 0,24
П.1.2.3	% от максимального числа баллов на вопрос 5, умноженный на весовой коэффициент 0,25
П 1.2.4	% от максимального числа баллов на вопросы 6,7, умноженный на весовой коэффициент 0,25
	$П1.3 = \sum(П1.3.1; П1.3.2)$ , где
П1.3.1	% от максимального числа баллов на вопрос 17, умноженный на весовой коэффициент 0,49
П1.3.2	% от максимального числа баллов на вопрос 20, умноженный на весовой коэффициент 0,51
П1.4	% от максимального числа баллов на вопросы 8,9
<b>П 2</b>	Суммировать значения П2.1, П2.2, П2.3 с учетом весовых показателей по формуле: $П2 = 0,5П 2.1 + 0,5П 2.2$ , при этом $П2.1 = \sum (П2.1.1; П2.1.2)$
П2.1.1	$\sum (П2.1.1.1; П2.1.1.2; т. 1.1.3)$ , умноженная на весовой коэффициент 0,51, где
П2.1.1.1	% от максимального числа баллов на вопрос 10, умноженный на весовой коэффициент 0,34
П2.1.1.2	% от максимального числа баллов на вопрос 11, умноженный на весовой коэффициент 0,36
П2.1.1.2	% от максимального числа баллов на вопрос 12, умноженный на весовой коэффициент 0,30
П2.1.2	$\sum(П2.1.2.1; П2.1.2.2)$ , умноженная на весовой коэффициент 0,49, где



## Продолжение таблицы 2

П 2.1.2.1	% от максимального числа баллов на вопросы 15,16,умноженный на весовой коэффициент 0,6
П2.1.2.2	% от максимального числа баллов на вопросы 13,14,умноженный на весовой коэффициент 0,4 П2.2 = $\sum$ (П2.2.1; П2.2.2; П2.2.3; П2.2.4)
П2.2.1	$\sum$ (П2.2.1.1; П2.2.1.2;П2.2.1.3; П2.2.1.4) умноженная на весовой коэффициент 0,27, где
П2.2.1.1	% от максимального числа баллов на вопрос 22, умноженный на весовой коэффициент 0,22
П 2.2.1.2	% от максимального числа баллов на вопрос 23, умноженный на весовой коэффициент 0,28
П2.2.1.3	% от максимального числа баллов на вопросы 24,25,26, умноженный на весовой коэффициент 0,25
П 2.2.1.4	% от максимального числа баллов на вопрос 28, умноженный на весовой коэффициент 0,25
П 2.2.2	% от максимального числа баллов на вопросы 30,31, умноженный на весовой коэффициент 0,27
П 2.2.3	$\sum$ (П2.2.3.1; П2.2.3.2) умноженная на весовой коэффициент 0,25,где
П2.2.3.1	% от максимальной суммы баллов на вопросы 33,27 умноженный на весовой коэффициент 0,6
П2.2.3.2	% от максимальной суммы баллов на вопросы 34,35, умноженный на весовой коэффициент 0,4
П2.2.4	$\sum$ (П2.2.4.1; П2.2.4.2; П2.2.4.3) умноженная на весовой коэффициент 0,21, где
П2.2.4.1	% от максимальной суммы баллов на вопросы 38,40,41, умноженный на весовой показатель 0,6
П2.2.4.2	% от максимальной суммы баллов на вопрос 42, умноженный на весовой коэффициент 0,25
П2.2.4.3	% от максимальной суммы баллов на вопрос 43, умноженный на весовой коэффициент 0,15

<b>ПЗ</b>	Суммировать значение ПЗ.1, ПЗ.2, ПЗ.3, ПЗ.4 с учетом весовых показателей по формуле: ПЗ = 0,22 ПЗ.1 + 0,26 ПЗ.2 + 0,27 ПЗ.3 + 0,25 ПЗ.4, при этом
ПЗ.1	$\sum(\text{ПЗ.1.1}; \text{ПЗ.1.2})$ , где
ПЗ.1.1	% от максимальной суммы баллов на вопросы 44,45,46, умноженный на весовой коэффициент 0,49
ПЗ.1.2	% от максимальной суммы баллов на вопрос 47, умноженный на весовой коэффициент 0,51
ПЗ.2	% от максимальной суммы баллов на вопросы 49,50
ПЗ.3	$\sum(\text{ПЗ.3.1}; \text{ПЗ.3.2})$ , где
ПЗ.3.1	% от максимальной суммы баллов на вопрос 51, умноженный на весовой коэффициент 0,49
ПЗ.3.2	% от максимальной суммы баллов на вопрос 52, умноженный на весовой показатель 0,51
ПЗ.4	% от максимальной суммы баллов на вопросы 53,54

## Приложение 5

Величина составляющих категории рыночного потенциала АПК региона на  
различных уровнях, %

Уровень	Показатель	СХО	Перераб. предпри- ятия	Обслуж. предпри- ятия	АПК в среднем
<b>П1</b>	<b>Управление:</b>	<b>30,4</b>	<b>58,8</b>	<b>13,1</b>	<b>34,1</b>
<b>П1.1</b>	<b>Организация системы маркетинга, в т.ч.</b>	<b>42,4</b>	<b>64,6</b>	<b>12,5</b>	<b>43,8</b>
П1.1.1	Организационная форма маркетинга	33,7	54,2	0,0	34,4
П1.1.2	Уровень координации между подразделениями	51,1	75,0	25,0	53,1
<b>П1.2</b>	<b>Стратегия, планирование, контроль в т.ч.</b>	<b>40,9</b>	<b>55,5</b>	<b>26,7</b>	<b>42,3</b>
П1.2.1	Анализ возможностей предприятия	42,0	61,1	33,3	44,8
П1.2.2	Вид планирования	47,8	38,9	33,3	44,8
П1.2.3	База планирования	47,8	77,8	33,3	52,1
П1.2.4	Контроль	26,1	43,3	6,7	27,5
<b>П1.3</b>	<b>Сегментирование рынка, в т.ч.:</b>	<b>18,4</b>	<b>62,3</b>	<b>8,2</b>	<b>25,6</b>
П1.3.1	Сегментирование	23,9	75,0	16,7	32,8
П1.3.2	Позиционирование	13,0	50,0	0,0	18,7
<b>П1.4</b>	<b>Корпоративная культура</b>	<b>13,0</b>	<b>50,0</b>	<b>0,0</b>	<b>18,8</b>
<b>П2</b>	<b>Инструменты:</b>	<b>36,9</b>	<b>55,1</b>	<b>16,3</b>	<b>38,8</b>
<b>П2.1</b>	<b>Маркетинговая информация в т.ч.:</b>	<b>38,8</b>	<b>51,9</b>	<b>21,0</b>	<b>39,6</b>
П2.1.1	Направления исследований:	40,4	57,1	33,1	42,8
П2.1.1.1	Оценка спроса	36,8	79,4	52,9	46,3
П2.1.1.2	Оценка потребителей	30,8	41,7	0,0	29,9
П2.1.1.3	Оценка конкурентов	55,8	50,4	50,4	54,3
П2.1.2	Методы сбора информации:	37,2	46,4	8,4	36,2
П2.1.2.1	Маркетинговые исследования	33,9	53,3	6,7	35,0
П2.1.2.2	Вторичные источники	42,0	36,1	11,1	38,0
<b>П2.2</b>	<b>Комплекс маркетинга, в т.ч.:</b>	<b>36,1</b>	<b>58,3</b>	<b>11,5</b>	<b>36,7</b>
П2.2.1	Товар	36,4	68,1	6,2	34,7
П2.2.1.1	Ассортимент	34,8	66,7	0,0	37,5
П2.2.1.2	Качество	32,6	55,6	22,2	39,5
П2.2.1.3	Товарная марка	14,8	60,0	0,0	21,9
П2.2.1.4	Упаковка	37,0	91,7	0,0	43,8
П2.2.2	Ценовая политика	49,6	50,0	26,7	47,5
П2.2.3	Распределение, каналы сбыта	38,3	79,1	8,3	40,2
П2.2.3.1	Тип канала	43,5	66,7	8,3	44,5
П2.2.3.2	Оценка эффективности канала	30,4	58,0	8,3	33,6
П2.2.4	Продвижение	24,6	50,4	2,5	27,3
П2.2.4.1	Реклама	15,8	41,7	0,0	19,1
П2.2.4.2	Стимулирование сбыта	30,4	71,4	0,0	34,4
П2.2.4.3	Связи с общественностью	50,0	58,3	16,7	48,5
<b>П3</b>	<b>Ресурсы:</b>	<b>36,8</b>	<b>60,6</b>	<b>21,5</b>	<b>39,8</b>
<b>П3.1</b>	<b>Материальные ресурсы</b>	<b>32,0</b>	<b>55,5</b>	<b>18,9</b>	<b>35,2</b>
П3.1.1	Основные фонды	26,9	43,9	21,2	29,6
П3.1.2	Оборотные фонды	37,0	71,4	16,7	40,6
<b>П3.2</b>	<b>Нематериальные активы</b>	<b>44,9</b>	<b>72,2</b>	<b>33,3</b>	<b>49,0</b>
<b>П3.3</b>	<b>Кадры</b>	<b>45,8</b>	<b>70,9</b>	<b>16,7</b>	<b>47,8</b>
П3.3.1	Обеспеченность	37,0	66,7	16,7	40,6
П3.3.2	Квалификация	54,4	75,0	16,7	54,7
<b>П3.4</b>	<b>Информационные ресурсы</b>	<b>22,8</b>	<b>41,7</b>	<b>16,7</b>	<b>25,8</b>

**КОНЦЕПЦИЯ**  
**СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**  
**АГРОПРОМЫШЛЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ**  
**КАБАРДИНО-БАЛКАРСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

Введение

1. Цели и задачи
2. Приоритеты развития
3. Конкурентные преимущества АПК региона
4. Пути реализации концепции стратегического управления
5. Участники реализации Концепции
6. Ожидаемые результаты реализации

Концепции

Заключение

Введение

Концепция стратегического управления АПК является составной частью Концепции стратегии экономического и социального развития региона. Концепция формирует конкурентные преимущества АПК региона, приобретающие стоимость и полезность, и в соответствии с приоритетами, способствует социально-экономическому развитию КБР. Основной целью стратегического управления является построение оптимальной модели развития АПК КБР, ориентированной на продвижение его особенностей с учетом всех имеющихся и потенциальных ресурсов.

Стратегическое управление агропромышленным комплексом в регионе направлено на концентрацию усилий по насыщению местного рынка и более полное удовлетворение потребностей населения в продуктах питания и других товарах и услугах, продвижению региональных продуктов на внешние рынки, поддержку сложившихся и развитие новых связей с

другими территориями, повышение имиджа КБР на региональном, общенациональном и зарубежных рынках.

## 1. Цели и задачи

Целью первого порядка является построение оптимальной модели развития агропромышленного комплекса региона, ориентированной на продвижение его конкурентных преимуществ в сопоставлении с факторам изменения внешней среды, с целью повышения качества жизни населения.

Целями второго порядка являются:

- укрепление взаимосвязей между отраслями АПК,
- создание условий для развития АПК,
- обеспечение информационно-консультационной поддержки товаропроизводителей, развитие социальной политики на селе.

При этом подразумевается решение следующих задач:

- проведение стратегического анализа состояния АПК с определением внешних факторов, оказывающих влияние на развитие отрасли, а также тенденций их изменения и мониторинга состояния рыночного потенциала агропромышленного комплекса региона;
- составление баланса спроса и предложения на продукцию агропромышленного комплекса;
- разработка программы взаимодействия отраслей, направленной на увеличение добавленной стоимости в регионе; выявление конкурентных преимуществ АПК, разработка программы их развития; формирование спроса на продукцию АПК региона и разработка программы ее продвижения;
- разработка мер, направленных на развитие АПК региона.

Решение поставленных задач позволит использовать имеющийся рыночный потенциал с наибольшей эффективностью и достичь поставленных целей.

## 2. Приоритеты развития

Приоритетами стратегического управления АПК КБР являются:

- поддержка предприятий АПК, функционирующих на территории региона, продукция которых успешно реализуется на внутреннем и внешних рынках;
- содействие использованию инновационных технологий в АПК; содействие развитию информационно-консультационных услуг для товаропроизводителей агропромышленной продукции;
- поддержка сотрудничества и укрепление деловых взаимоотношений с отечественными и зарубежными партнерами;
- стимулирование развития инфраструктуры агропромышленного комплекса.

### 3. Конкурентные преимущества АПК КБР

Агропромышленный комплекс республики имеет ряд конкурентных преимуществ:

- географические: благоприятные природно-климатические условия и месторасположение относительно рынков сбыта;
- экологические: экологически чистая местность;
- производственно-экономические: материально-технический, кадровый и научный потенциал высокого уровня, созданный в 60-е годы, высокая доля потенциально прибыльных хозяйств;
- административные: мобильность административной власти.

Вместе с тем, эффективное развитие АПК региона сдерживается его слабыми сторонами (отсутствие системы стратегического управления, низкий уровень координации между сферами АПК, низкий уровень потребления продуктов питания населением, низкий уровень прибыльности хозяйств и экономическая нестабильность, изношенность машин и оборудования, низкий уровень воспроизводства плодородия почв и т.д.) и опасностями со стороны внешней среды (возрастание конкуренции со стороны региональных производителей более дешевой продукции, а также импортной продукции в связи со вступлением России в ВТО, ослабление государственной поддержки, снижение спроса на массовую продукцию сельского хозяйства в связи с ростом доходов населения и сокращением доли

расходов на питание, ухудшение социально-экономических условий жизни на селе и т.д.).

Применение системы рыночно ориентированного стратегического управления должно способствовать развитию сильных сторон АПК при имеющихся возможностях и нивелированию слабых сторон при учете существующих угроз.

#### 4. Пути реализации концепции стратегического управления АПК КБР

Пути реализации Концепции стратегического управления АПК КБР включают в себя несколько составных частей:

1. Повышение рыночного потенциала сельского хозяйства
2. Повышение рыночного потенциала перерабатывающих предприятий
3. Повышение рыночного потенциала обслуживающих организаций АПК

С этой целью необходимо проводить мониторинг состояния рыночного потенциала и выявление основных направлений первоочередного воздействия с целью повышения его уровня.

Повышение уровня рыночного потенциала сельского хозяйства должно включать разработку соответствующих направлений в отношении:

-сельскохозяйственных организаций, в том числе предприятий малого и среднего бизнеса;

-крестьянских (фермерских) хозяйств;

-личных подсобных хозяйств населения.

Развитие рыночного потенциала перерабатывающих предприятий региона включает установление устойчивых связей с поставщиками сырья и разработку каналов сбыта.

Рыночный потенциал обслуживающих организаций может быть увеличен путем выявления запросов потребителей и сегментирования рынка услуг. Материальная и финансовая поддержка должна быть оказана со стороны руководства АПК региона.

#### 5. Участники реализации Концепции

Основными участниками реализации Концепции стратегического управления являются:

1. Хозяйствующие субъекты КБР.

2. Органы муниципального управления КБР.
3. Органы исполнительной власти республики.
4. Коммерческие и общественные организации.
5. Население КБР.

В соответствии с этим формируются зоны ответственности (зоны полномочий) участников реализации Концепции стратегического управления АПК КБР:

-для хозяйствующих субъектов: создание системы производства и продвижения товаров и услуг, соответствующих потребительскому спросу; для органов муниципального управления: координация действий всех участников системы стратегического управления АПК региона, корректировка стратегии и осуществление целенаправленного территориального маркетинга, создание благоприятных условий для проживания и деятельности населения региона;

-для органов исполнительной власти: координация реализации целевых программ развития агропромышленного комплекса;

-для общественных и коммерческих организаций: общественный мониторинг развития среды и развитие вклада коммерческих участников.

## 6. Ожидаемые результаты

1. Повышение качества управления агропромышленным комплексом КБР

2. Увеличение вклада агропромышленных предприятий в экономику региона.

2. Увеличение числа устойчивых предприятий, работающих эффективно.
3. Выравнивание отраслевых диспропорций.
4. Повышение уровня переработанной продукции.
5. Повышение инновационности АПК.
6. Развитие рыночной инфраструктуры.
7. Рост объемов инвестиций в АПК.
8. Увеличение степени предпочтения населения продукции АПК КБР
9. Повышение уровня жизни населения и потребления продуктов питания.



## Заключение

Реализация Концепции стратегического управления АПК Кабардино-Балкарской Республики способствует оптимизации структуры экономики региона, созданию узнаваемой системы конкурентных преимуществ районной продукции через развитие ее специализации и расширению рынков сбыта, а также приведет к максимальному сбалансированному использованию ресурсов и получению продукции с высокой долей добавленной стоимости, что в итоге повысит благосостояние населения КБР.

## **ПРИМЕРНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ О МАРКЕТИНГОВОМ ИНФОРМАЦИОННО-КОНСУЛЬТАЦИОННОМ ЦЕНТРЕ**

### **1. Общие положения**

1.1. Маркетинговый информационно-консультационный центр (Центр) является самостоятельной организацией, осуществляющей деятельность на основании Устава, руководствующейся в своей работе действующими законодательно-нормативными актами, постановлениями и настоящим Положением.

1.2. Центр возглавляет директор, который назначается и освобождается от должности учредителями организации.

1.3. Структура и штаты службы утверждаются директором, исходя из целей и задач, а также объема работ, возложенных на Центр.

### **2. Задачи**

Основными задачами Центра являются следующие:

- организация единого информационного пространства для всех участников агропромышленного производства, а также потребителей продукции АПК;

- изучение рынка и анализ среды, разработка на этой основе долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных прогнозов потребностей в продукции АПК;

- анализ внутренних ресурсов на основе анализа рыночного потенциала АПК;

- обеспечение устойчивой реализации продукции;

- рыночная ориентация производства - в части выпуска только той продукции, которая продается;

- ориентация производителей на выполнение требований покупателей к выпускаемой продукции;

- формирование сбытовой политики; определение и реализация мероприятий по формированию спроса и стимулированию сбыта;

- обеспечение потребностей организаций АПК в сырьевых и материально-технических ресурсах;

- подготовка и заключение договоров на поставку готовой продукции и

ресурсов;

- контроль и учет отгрузки продукции и поставок ресурсов.

### **3. Функции**

3.1. Основными функциями Центра являются:

- информационно-аналитическая;

- консультационная;

- координационная;

- функция продвижения.

3.2. Реализация информационно-аналитической функции предполагает:

- изучение рынка и прогноз его развития, анализ требований

покупателей к качеству и потребительским свойствам продукции, анализ наиболее эффективных методов продаж и рекламы;

выявление современных тенденций в мировом производстве агропромышленной продукции;

- прогнозирование развития рынков продукции АПК и спроса на нее;

- создание информационной базы и предоставление информации о

спросе, ценах, рынках и т.п.

3.3 Консультационная функция включает:

- выявление запросов на те или иные услуги или виды консультационной помощи;

- организация тематической или адресной помощи организациям или предпринимателям;

- организация взаимосвязи с научно-практическими организациями по обмену опытом и т.п.

3.4. Координационная функция предполагает:

- разработку баланса спроса и предложения на продукцию АПК в регионе, при ведение в соответствие с имеющимися ресурсами;

- выработку и реализацию наиболее рациональных схем ресурсного обеспечения;

- обеспечение скоординированных с планом производства по срокам, объемам и ассортименту поставок сырья и материально-технических ресурсов;

- изучение возможности и целесообразности установления длительных хозяйственных связей с поставщиками;

- осуществление надлежащего учета ресурсов и представления достоверных отчетных данных.

3.5. Функция продвижения предполагает:

- разработку целенаправленной политики продвижения продукции АПК в рамках развития территориального маркетинга;

- участие в территориальных, региональных и международных выставках с целью создания благоприятного образа КБР у потребителей.

#### **4. Права**

4.1. Запрашивать от организаций АПК материалы, необходимые для осуществления работы Центра.

4.2. Представлять АПК региона при обсуждении вопросов реализации продукции, материально-технического снабжения, рекламы продукции и оказываемых услуг на различных уровнях.

4.3. Вносить предложения руководству региона о совершенствовании управления агропромышленным комплексом.

4.4. Вносить предложения руководителям предприятий и организаций АПК, учитывающие требования покупателей по повышению качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, а также о прекращении производства продукции, не имеющей сбыта.

4.5. Привлекать в установленном порядке специалистов научно-исследовательских и учебных учреждений, а также работников предприятия для проведения исследований по изучению конъюнктуры рынка, продаж, освоению новых рынков, организации выставок и рекламных мероприятий.

#### **5. Ответственность**

5.1. Центр несет ответственность за:

- разработку прогнозов потребностей рынка в продукции АПК;

- обеспечение информацией участников рынка;

- достоверность данных.

5.2. Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения задач и функций Центра несет директор Центра.

5.3. Степень ответственности других работников устанавливается их должностными инструкциями.

## **6. Состав Центра**

6.1. Рекомендуется следующий состав Центра: директор, отдел прогноза, отдел маркетинговых исследований и информации, отдел консультационных услуг, отдел продвижения и рекламы.

### **6.2. Основные обязанности работников службы маркетинга.**

Директор Центра: планирование ресурсного обеспечения и продаж; управление стимулированием сбыта, материально-техническим снабжением, ценовой политикой, методами продаж, маркетинговые исследования; анализ рынка; прогноз продаж, цен, деятельности конкурентов; разработка предложений по совершенствованию методов конкурентной борьбы; организация рекламы; исследование рекламных проблем и выработка рекомендаций по эффективному стимулированию продаж.

Руководитель отдела: разработка основных направлений деятельности согласно спросу на услуги; прогноз развития рынка, деятельности конкурентов, цен; выбор рыночных партнеров; подготовка проектов договоров и контрактов; исследование рынка необходимых ресурсов; определение альтернативных источников ресурсов; анализ и представление отчетности о проделанной работе; организация обратной связи с участниками рынка.

## Приложение 8

Потребность в консультационных услугах, выявленная в ходе опроса  
руководителей и специалистов хозяйствующих субъектов АПК КБР

Направления консультационных услуг	Потребность в услугах, %
<b>Информационно-аналитические:</b>	
- исследование конъюнктуры рынка (состояние спроса и предложения на определенный период)	43,0
- анализ конкурентов	42,8
- анализ формирования цены на продукцию	33,3
- анализ потребителей	28,6
<b>Управление и планирование деятельности:</b>	
- долгосрочное (стратегическое)	33,3
- краткосрочное	9,5
- корректировка оперативной деятельности	14,3
<b>Производственные:</b>	
- разработка (внедрение) нового вида продукции	23,8
- разработка оптимального ассортимента	9,5
- разработка товарной марки	66,7
- организация производства	9,5
- организация хранения продукции	19,4
- обеспечение предприятия оборудованием	42,9
<b>Сбытовые:</b>	
- поиск подходящих (оптимальных, экономически эффективных) каналов сбыта	38,1
- организация доставки товара потребителю	23,8
- подготовка и проведение мероприятий по продвижению товара: реклама, стимулирование сбыта выставки	71,4
<b>Учетно-контрольные:</b>	
- организация учета маркетинговой деятельности (включая использование компьютерных программ)	23,8
- аудит маркетинговой деятельности (оценка качества ее организации)	76,2

\* всего опрошено 32 руководителя и специалиста АПК КБР. Опрос проводился в 2009 г.

## ОБОСНОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ ССУЗ

Изменение ситуации на рынке образовательных услуг в последнее время определяется изменением кадровых ресурсов в стране и обусловлено как демографическими, социальными, так и экономическими факторами.

В последние годы стало очевидным, что структура кадровых ресурсов не соответствует реальным, а тем более потенциальным потребностям отечественного производства, связанным с возрастающей востребованностью квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена. Поэтому возрастание значимости среднего профессионального образования, необходимость качественного обновления его содержания, опережающее развитие образовательного уровня является объективной необходимостью для всех отраслей экономики. Не является исключением и аграрное образование.

За последние годы возросла востребованность аграрного среднего профессионального образования. Прием студентов в 282 среднеспециальных учебных заведения, ведущих подготовку специалистов по 48 специальностям и специализациям, возрос с 73 до 98 тыс. человек (по всем формам обучения). Доля в приеме на сельскохозяйственные специальности возросла с 47,5 до 51,7%, а с учетом строительных технологических специальностей - с 68,3 до 70,4%. Вместе с тем, доля выпускников ССУЗ, прибывающих на работу непосредственно в хозяйства остается очень низкой (от 15,0 до 23,2% от выпуска), а закрепляемость на местах составляет лишь 75,5%. Это прямым образом влияет на численность специалистов в сельхозпредприятиях, которая за последние 10 лет уменьшилась на 288 тыс. человек.

Сложившаяся ситуация определяет необходимость изучения рынка образовательных услуг и разработки плана подготовки специалистов и повышения квалификации работников агропромышленного комплекса.

Целенаправленное выполнение поставленных задач возможно на основе маркетинговой службы, специально созданной на базе ССУЗ и реализующей следующие направления деятельности на целевых рынках:

1. Оказание образовательным учреждением только тех услуг, которые будут пользоваться спросом.
2. Постоянное расширение ассортимента образовательных услуг и интенсивное его обновление с учетом требований рынка.

3. Формирование цен на образовательные услуги с учетом воздействия конкурентов и динамики уровня платежеспособности населения.
4. Направление коммуникативной деятельности образовательного учреждения на конкретные целевые группы потребителей образовательных услуг и возможных посредников.
5. Подготовка и принятие стратегических решений должно осуществляться только сотрудниками, компетентными в конъюнктуре рынка образовательных услуг и вопросах рыночной экономики в целом.
6. Формирование в организационной структуре образовательного учреждения эффективной службы маркетинга, ответственной за его рыночные успехи и имидж.

Реализация выработанных рекомендаций и предложений будет способствовать совершенствованию формирования трудового потенциала в регионе и повышению социальной и экономической эффективности агропромышленного производства в целом.

В связи с вышеизложенным, целесообразно рассмотреть Примерное положение о маркетинговой службе среднего специального учебного заведения, как его структурной единице, необходимой для ведения эффективной деятельности в условиях рынка.



## **ПРИМЕРНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ О СЛУЖБЕ МАРКЕТИНГА ССУЗ (ПРОЕКТ)**

**Цель:** Обеспечение устойчивой деятельности средних профессиональных образовательных учреждений в условиях развития рыночных отношений.

### **1. Направления деятельности**

1.1 Выявление потребностей в кадрах на уровне региона.

1.2 Обеспечение соответствия содержания образования современным требованиям рынка.

1.3 Предоставление дополнительных образовательных и консультационных услуг абитуриентам, студентам, хозяйствующим субъектам АПК.

1.4 Установление и поддержание постоянной связи с хозяйствующими субъектами АПК, представление учебного заведения работодателям и общественности.

1.5 Продвижение специалистов и выпускников ССУЗ, а также образовательных услуг в регионе.

### **2. Задачи**

Основными задачами службы маркетинга являются следующие:

2.1 изучение рынка и разработка на основе его результатов долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных прогнозов потребностей в образовательных и консультационных услугах;

2.2 ориентация образования на запросы рынка труда;

2.3 ориентация руководства учебного заведения и образования на требования заказчиков образовательных и консультационных услуг;

2.4 определение и проведение мероприятий по формированию спроса и стимулированию реализации образовательных и консультационных услуг;

2.5 комплектация контингента студентов при приеме;

2.6 формирование целевых заказов на специалистов;

2.7 развитие обратной связи и формирование базы данных о

трудоустройстве выпускников;

2.8 организация рекламной деятельности.

### **3. Общие положения**

3.1 Служба маркетинга является самостоятельным структурным подразделением образовательного учреждения и подчиняется непосредственно директору.

3.2 Службу маркетинга возглавляет руководитель, который назначается и освобождается от должности директором учебного заведения.

3.3 Структура и штаты службы утверждаются директором образовательного учреждения, исходя из особенностей деятельности образовательного учреждения, а также объема работ, возложенных на службу.

3.4 Служба руководствуется в своей работе действующими законодательно-нормативными актами, приказами и распоряжениями по учреждению и настоящим Положением.

### **4. Организационная структура службы маркетинга**

Рекомендуемый состав службы: 3 - 4 человека, работающих как на постоянной основе, так и привлекаемых к определенным видам деятельности для решения конкретных задач.

Основной состав службы включает несколько групп, осуществляющих деятельность по направлениям, согласно задачам, определенным выше.

4.1 Группа исследования рынка и прогнозирования спроса на образовательные услуги.

4.2 Группа сервиса и информационно-консультационных услуг.

4.3 Группа рекламы и связи с общественностью.

4.4 Группа профориентации.

### **5. Функции**

5.1 Определение содержания и формы деятельности в соответствии с задачами.

5.2 Привлечение в инициативные группы по формированию

баз данных, профориентационной работе и т.д. членов педагогического коллектива, квалифицированных специалистов хозяйств АПК региона, работников администрации на основании договоров.

5.3 Подготовка соответствующих договоров на целевую деятельность согласно выявленному спросу, переподготовку и повышение квалификации специалистов с учетом их индивидуальных заказов и требований, осуществление контроля за выполнением.

5.4 Развитие системы платных услуг на основе предоставленных полномочий.

5.5 Права службы реализуются ее руководителем или по его поручению другими работниками службы.

## **6. Ответственность**

6.1 Служба несет ответственность за:

- оказание образовательных и консультационных услуг;
- комплектацию контингента студентов при приеме;
- разработку прогнозов потребностей рынка в образовательных и консультационных услугах;
- формирование целевых заказов на специалистов и развитие обратной связи;
- достоверность данных.

6.2 Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных настоящим Положением на службу задач и направлений несет руководитель службы.

6.3 Степень ответственности других работников устанавливается в соответствии с должностными инструкциями.

## **7. Финансирование**

Финансирование может осуществляться за счет поступления бюджетных средств региона, в том числе, от совместной деятельности со службой занятости, а также из внебюджетных источников. Частичное

финансирование возможно от оказания дополнительных образовательных и консультационных услуг.