

На правах рукописи

Фаизова Эльвира Фирзатовна

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ  
III-СФЕРЫ АПК В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

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

АВТОРЕФЕРАТ  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Ижевск – 2006



## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В складывающихся рыночных условиях многие проблемы производителей мяса и мясной продукции не могут быть решены с помощью традиционных инструментов, методов, моделей управления. Требуется система управления, обеспечивающая эффективность деятельности хозяйствующих субъектов мясопродуктового комплекса, предусматривающая постоянно гибкое реагирование на изменение во внешней и внутренней среде предприятия в рыночных условиях. В такой ситуации поиск наиболее прогрессивной и отвечающей современным требованиям концепции управления деятельностью предприятий становится не только желательным и целесообразным, но и объективно необходимым.

Проблемы организации управления нашли отражение в работах И.Ансоффа, Г.Асселя, А.Вайсмана, П.Дойля, П.Ф.Друкера, Б.Кареофа, Ж.Ж.Ламбена, М.Портера, А.А.Томпсона, А.Дж.Стрикленда, А.Смита и др.

Значительный вклад в исследование проблемы внесли отечественные ученые Г.Л.Азоев, К.Боумен, О.С.Виханский, В.Леонтьев, И.Н.Герчикова, Н.С.Куприянов, М.Н.Малыш, А.К.Осипов, Р.А.Фатхутдинов, Волгин Н.А., Маркова В.Д., Завьялов П.С. и др.

Анализ степени изученности проблемы свидетельствует о том, что она нуждается в проведении дальнейшего исследования. Многие авторы исследуют базисные модели выживания и развития предприятий в условиях рынка без надлежащей связи с теорией организации управления в агропромышленном комплексе.

**Цель** диссертационной работы - разработка научно обоснованных направлений организации управления деятельностью мясоперерабатывающих предприятий в новых экономических условиях в стратегическом плане.

Цель исследования предопределила круг взаимосвязанных задач, решение которых и составило содержание настоящей работы:

- раскрыть экономическую сущность и содержание организации управления в системе агропромышленного комплекса;
- определить адаптивные, к особенностям динамики рынка, направления стратегии управления в перерабатывающих предприятиях;
- выявить тенденции развития производства и реализации продукции, организации управления мясоперерабатывающими предприятиями;
- разработать предложения по совершенствованию системы управления перерабатывающими предприятиями;
- обосновать целесообразность организации интегрированного формирования по производству и переработке мяса и мясной продукции.

**Объектом исследования** являются перерабатывающие предприятия мясопродуктового комплекса Республики Башкортостан.

**Предмет исследования** составляют теоретические и практические аспекты организации управленческой деятельности перерабатывающих предприятий агропромышленного комплекса.

**Область исследования.** Диссертационное исследование выполнено в соответствии с паспортом специальностей ВАК 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – АПК и сельское хозяйство), по научному направлению: 15.33 – Государственная поддержка и регулирование агропромышленного производства, предприятий и отраслей сельского хозяйства; 15.42 – Стратегическое управление агропромышленными комплексами, предприятиями и отраслями сельского хозяйства.

**Методология, методы и информационное обеспечение исследования.** Теоретической и методической основой исследования явились труды классиков экономической теории, российских и зарубежных ученых по

исследуемой проблеме, законодательные и нормативные акты федеральных и региональных органов власти.

В работе применялись общенаучные (системный анализ, комплексный подход, программно-целевое планирование) и аналитические (экономико-статистический, экспертные оценки) методы исследований.

В качестве исходной информации использованы публикации в периодической печати, издания по экономике, управлению, маркетингу, статистические и аналитические данные Министерства экономики и торговли, Министерства сельского хозяйства Российской Федерации и Республики Башкортостан, Госкомстата Российской Федерации, данные территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Башкортостан, материалы годовой отчетности и первичная документация мясоперерабатывающих предприятий республики, справочные и нормативные материалы, рекомендации научно-исследовательских учреждений.

#### **Научная новизна результатов исследования:**

- уточнено экономическое содержание основ управления в III-сфере агропромышленного комплекса;
- выявлены прогнозные тенденции развития механизма производства и реализации продукции во взаимосвязи с системой организации управления в мясоперерабатывающих предприятиях в рыночных условиях;
- разработаны рекомендации по совершенствованию стратегии управления мясоперерабатывающими предприятиями в региональном аспекте;
- предложена форма кооперирования предприятий II и III - сферы агропромышленного комплекса в создании необходимой сырьевой базы в мясопродуктовом комплексе как одного из действенных условий эффективного управления предприятиями переработки.

**Практическая значимость работы** определяется возможностью использования результатов исследования при организации управления мясоперерабатывающими предприятиями в Республике Башкортостан, других регионах Российской Федерации, а также в учебном процессе по подготовке специалистов экономических профилей.

**Апробация и реализация результатов исследования.** Основные научные выводы и рекомендации, сформулированные в диссертационном исследовании, докладывались на научно-практической конференции «Проблемы развития сельского хозяйства и агропродовольственного рынка в современных условиях». г.Уфа, 2005г., на III Международной научно-практической конференции «Управление в социальных и экономических системах». г.Пенза, 2005г., на конференции молодых ученых Башкирского госагроуниверситета. г.Уфа, 2004г.

**Объем и структура диссертационной работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, библиографического списка, включающего 148 источников; изложение на 137 страницах содержит 40 таблиц, 9 рисунков, 15 приложений.

**Во введении** обоснована актуальность темы, показана степень ее изученности, определены цели и задачи исследования, сформулирована научная новизна и практическая значимость результатов исследований.

**В первой главе** «Теоретические основы организации управления в агропромышленном комплексе» раскрыта социально-экономическая сущность организации управления, показано место и роль планирования в системе разработки стратегии, обобщен отечественный и зарубежный опыт организации управления в мясоперерабатывающих предприятиях.

**Во второй главе** «Ситуационный анализ среды и развития перерабатывающих предприятий АПК» представлена экономическая оценка

рыночной среды, внутрифирменный механизм управления производством на мясоперерабатывающих предприятиях.

**В третьей главе** «Основные направления развития организации управления в мясоперерабатывающих предприятиях» разработаны методические основы организации системы управления, обоснован проект совершенствования экономических взаимоотношений мясоперерабатывающего, сельскохозяйственного предприятий и личных подсобных хозяйств; предложены тактические мероприятия по обеспечению организации управления мясоперерабатывающими предприятиями в стратегическом направлении.

**В заключении** сформулированы основные выводы и предложения по результатам исследования.

## ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

### **1. Предложено расширенное толкование понятия «стратегия» по отношению к функциям управления и прогнозирования**

Стратегическое управление является быстро развивающейся областью науки и практики управления, возникает в ответ на возрастание динамизма внешней среды бизнеса. Определим нашу позицию в понимании содержания терминов «стратегия», «стратегическое управление», «стратегический план».

В настоящее время существует множество определений «стратегия», всех их объединяет понятие ее как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических

решений, влияющих на будущее состояние предприятия, как средства связи предприятия с внешней средой.

В диссертационной работе «стратегическое управление» рассматривается отдельно от системы оперативного управления и выделяется в отдельную управленческую систему. Иными словами, стратегическое управление, в отличие от оперативного рассматривает в качестве объекта создание будущего потенциала фирмы, ориентированного на эффективное использование имеющегося потенциала.

Исходя из результатов наших исследований считаем, что стратегическое управление - это управление организацией, опирающееся на человеческий потенциал, ориентирующее производственную деятельность предприятия на запросы потребителей, осуществляющее гибкое регулирование, отвечающее вызову со стороны окружения и позволяющее добиться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

«Стратегический план» – понятие более узкое, чем стратегическое управление, поскольку является лишь одним из его элементов.

Существующая практика разработки и реализации стратегии управления в рамках одного отдельного взятого предприятия убедительно свидетельствует о наличии некоторого набора последовательно и параллельно выполняемых процедур, схема планирования и реализации которых приведена на рис.1.

В диссертации мы отмечаем, что важно не только разработать эффективную систему управления, но и уметь реализовать ее, чтобы получить желаемый результат.

Стратегия – это не план долгосрочных действий, а лишь их направление реализации намеченных целей. Поэтому одним из важных



блоков в цепочке реализации стратегии является разработка стратегического плана развития предприятия.



Рис.1. Методология разработки стратегии управленческой деятельности

Стратегический план предприятия содержит промежуточные и конечные количественные определенные цели, позволяет контролировать выполнение их во времени и реализацию стратегии. В его разработке ведущую роль должны играть специальные подразделения предприятия по осуществлению мониторинга и прогнозированию среды.

Стратегическое управление - наиболее прогрессивная и отвечающая современным требованиям концептуальная форма управления, предусматривающая постоянное гибкое реагирование на изменения во внешней и внутренней среде предприятия, согласно которой планирование на достаточно продолжительный период времени невозможно без детального анализа текущей ситуации, выявления закономерностей ее развития, тенденций их изменения.

## **2. Произведена оценка конкурентной среды мясоперерабатывающих предприятий региона**

Важной характеристикой товарного рынка, учитываемой субъектами рынка при формировании своих стратегий развития, является состояние конкурентной среды на данном рынке, которая представляет собой совокупность рыночных сил и факторов, определяющих функционирование хозяйствующих субъектов региональной экономики.

В условиях конкуренции на рынке мясопродуктов, преимущество получают лишь те предприятия, которые строят свою деятельность на основе информации о потребителях, их предпочтениях. Следовательно, возрастает роль внедрения информационных систем, призванных разрабатывать стратегически верные управленческие решения. На рынке мяса и мясопродуктов региона, как правило, действуют несколько крупных предприятий, которые поставляют на рынок большую часть продукции, и многочисленные мелкие и средние мясокомбинаты, мини-цеха. Концепция стратегии управления деятельностью в каждом из них должна вырабатываться с учетом соотношения малого, среднего и крупного бизнеса на этом рынке.

В Республике Башкортостан функционируют 16 специализированных мясокомбинатов, более 50 частных предпринимателей, производящих в основном пельмени, около 30 сельскохозяйственных и иных организаций, имеющих свои колбасные мини-цеха (ООО «Давлекановские колбасы», ЗАО «Каустик», Пищекомбинат ДП Стерлитамакского РПС, совхоз-завод «Дмитриевский» и другие). Порядка 20 организаций поставляют продукцию на рынок из-за пределов территории республики, это в основном предприятия Московской области, известных федеральных брендов: «Царицыно», «Кампомос», «Черкизовский», «Талосто», «Микоян». Кроме того, на территории республики функционирует более 1500 торговых организаций, занимающихся реализацией мясопродуктов потребителям и оптовикам. Потенциальная емкость рынка мясопродуктов республики составляет 331,5 тыс.т, в том числе города Уфы – 84,9 тыс.т. Общие внутренние ресурсы мяса и мясных продуктов в 2004г. составили 302,2 тыс.т.

В этих условиях для насыщения потребительского рынка республики потребовались объемы импорта, с его долей в формировании ресурсов мяса и мясных продуктов 8,2%.

Развитие конкурентной среды в республике характеризуется ростом концентрации рынка (табл.1).

Таблица 1

## Динамика развития конкурентной среды рынка мясопродуктов

Показатели	Годы					2003г. в % к 1999г.
	1999	2000	2001	2002	2003	
1	2	3	4	5	6	7
Численность крупных продавцов на рынке	16	17	18	20	20	125,0
Динамика рынка	-	1,20	1,23	1,06	1,14	-
Интенсивность конкуренции по динамике рынка	-	0,29	0,24	0,49	0,37	-

1	2	3	4	5	6	7
Интенсивность конкуренции по рентабельности рынка	-	0,97	0,97	0,91	0,88	-
Средняя рыночная доля крупных продавцов, %	5,31	5,16	5,05	4,49	4,44	83,6
Интенсивность конкуренции по распределению рыночных долей	-	0,91	0,90	0,89	0,89	-
Обобщающий показатель интенсивности конкуренции	-	0,51	0,46	0,63	0,54	-
Коэффициент рыночной концентрации CR-3, %	54,0	54,7	59,9	63,5	65,6	+11,6 п.п
Индекс Герфиндаля-Гиршмана	1494	1561	1854	2084	2229	149,2
Индекс Линда:						
- L-2	1,785	1,443	1,331	1,384	1,394	78,1
- L-3	0,975	1,143	1,254	1,302	1,352	138,7

Так, если в 1999 году количество крупных продавцов составляло 16, то в 2003 году – 20 (выросло на 25%). Коэффициент рыночной концентрации CR-3 вырос на 11,6 процентных пункта, индекс Герфиндаля-Гиршмана - на 49,2%. Все это говорит о повышении концентрации товарного рынка, об ухудшении в целом состояния конкурентной среды на нем.

В целях выявления конкурентной позиции предприятий нами разработана матрица конкурентной карты (табл.2).

Она показывает, что лидером по конкурентной доле является ОАО Уфимский мясоконсервный комбинат (УМКК), сильны конкурентные позиции ГК «Региональный продукт», мясокомбинатов «КампоМос», Сибайский. Из них ГК «Региональный продукт», «КампоМос», при условии проведения соответствующей конкурентной стратегии, имеют шансы занять место в лидирующей группе.

Позиции Черкизовского, Царицынского, «Микояновского» мясокомбинатов дают им возможность проводить стратегию атаки (создать новый товар с лучшими характеристиками, найти более выгодные

сегменты, каналы и формы сбыта); Стерлитамакский, Дюртюлинский мясокомбинаты, «Илешмясо» скорее всего будут вести активную оборонительную конкурентную стратегию.

Таблица 2

Матрица формирования конкурентной карты товарного рынка  
мясопродуктов

Классификация по темпу изменения рыночных долей	Классификация предприятий по рыночной доле			
	лидер	сильная конкурентная позиция	слабая конкурентная позиция	аутсайдер
1. Быстрое улучшение конкурентной позиции (прирост > 4%)	ОАО УМКК	ГК Региональный продукт	—	—
2. Улучшение конкурентной позиции (прирост 1-4%)	—	МК «КампоМос»	Черкизовский, Царицынский, Микояновский мясокомбинаты	ОАО Альшеймясо
3. Отсутствие изменения конкурентной позиции	—	—	Дюртюлинский МК	Янаульский МК, ОАО Туймазы-мясо, ООО «Говядина»
4. Ухудшение конкурентной позиции (сокращение до 3%)	—	—	ОАО Илешмясо	Белебеевский, Мелеузовский, Раевский, Туймазинский, Нефтекамский мясокомбинаты
5. Быстрое ухудшение конкурентной позиции (более 3%)	—	Сибайский МК	МПЗ Стерлитамакский	—

Остальные предприятия фактически являются обитателями «рыночных ниш», постараются защищать эти ниши, сегменты рынка. Для этого им целесообразно осуществлять выпуск недорогой продукции, учитывать интересы выбранного сегмента рынка.

### **3. Обобщен опыт стратегии управления деятельностью предприятия – лидера на рынке продукции**

При разработке стратегии управления предприятием необходимо исследовать не только внешнюю среду, но и ситуацию внутри него: идентифицирование внутренних переменных, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны предприятия, оценка их важности, установить, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ.

Рассмотрим это на примере лидера регионального рынка мясopодуки Группы компаний «Региональный продукт». Это одна из самых известных на рынке Республики Башкортостан компаний, организованная путем приобретения акций Емашинского, Давлекановского, Стерлитамацкого, Зианчуринского, Мишкинского, Миякинского, Бурзянского, Архангельского, Кугарчинского, Чишминского, Затонского мясopерерабатывающих предприятий республики; строительства новых мясopерерабатывающих заводов, заготовительных пунктов.

Компания имеет в своем составе структурные подразделения по приемке мяса, производству мясной продукции, вспомогательные и обслуживающие производства.

В настоящее время группа компаний «Региональный продукт» вырабатывает более 140 наименований мясной продукции, в том числе вареные, полукопченые и сырокопченые колбасы, деликатесную продукцию, мясные полуфабрикаты, консервы и т.д.

В целом, товарную политику ГК «Региональный продукт» можно охарактеризовать как новаторскую, следование за лидером в отрасли (ОАО «Уфимский мясоконсервный комбинат»). Значительная часть ассортимента продукции стабильна, производится и реализуется на рынке довольно продолжительное время.

Ассортимент ГК «Региональный продукт» за анализируемый период вырос со 144 наименований до 156. На предприятии ведется политика комбинации ассортимента «новых» и «старых» товаров. Удельный вес «новых» товаров в ассортименте колебался от 3,5% в 2001г. до 1,3% в 2004г. (размах вариации – 2%). Наибольшее количество нововведений наблюдается по колбасным изделиям. Например, в 2001 году было освоено и внедрено в производство 5 наименований новой продукции – 4 колбасные изделия и 1 вид полуфабрикатов; в 2002 году – 6 наименований, из них 4 колбасные изделия, 1 новый вид полуфабрикатов и 1 вид консервов. Производственные показатели предприятий ГК по основным товарным группам представлены в таблице 3. Таким образом, можно заключить, что ГК «Региональный продукт» является динамично развивающимся предприятием, устойчиво повышающим объемы производства своей продукции.

Для анализа структурных сдвигов между видами продуктов, произведем пересчет мясопродуктов в базовый вид «мясо» при помощи специальных коэффициентов 1 категории – 1,00; для мясных консервов – 0,45; для колбасных изделий в среднем 0,6.

Расчеты показали, что в целом продукция комбината в условных единицах выросла на 7111т. При этом наблюдается ярко выраженная тенденция роста доли колбасных изделий за счет сокращения производства мясных полуфабрикатов. Что объясняется, прежде всего, увеличением спроса на колбасные изделия компании «Региональный продукт» и ростом ввоза мясных полуфабрикатов из других регионов. Удельный вес мясных консервов снизился незначительно.

Таблица 3

## Объем и структура ассортимента ГК «Региональный продукт»

Показатели	2001г.	2002г.	2003г.	2004г.	Абсолютное изменение (+,-)
Производство продукции, усл.г:					
- колбасные изделия	11913	13100	15902	18428	+6515
- мясные полуфабрикаты	1698	1878	2119	2040	+342
- мясные консервы	74	62	69	84	+10
- мясо и субпродукты 1 кат	106	200	266	350	+244
ВСЕГО	13791	15240	18356	20902	+7111
Удельный вес, %:					
- колбасные изделия	86,4	86,0	86,7	88,2	+1,8
- мясные полуфабрикаты	12,3	12,3	11,5	9,8	-2,5
- мясные консервы	0,5	0,4	0,4	0,4	-0,1
- мясо и субпродукты 1 кат	0,8	1,3	1,4	1,6	+0,8
ВСЕГО	100	100	100	100	-

Формирование ассортимента осуществляется обеспечением высокой гармоничности, повышением насыщенности имеющихся ассортиментных групп товаров, расширением и углублением ассортимента за счет внедрения новых товаров. Расширение ассортимента способствует более полному удовлетворению потребностей покупателей, повышает конкурентоспособность продукции и облегчает ее сбыт. Компания проводит политику глубокого и широкого ассортимента с оптимальным сочетанием в структуре «новых» и «старых» товаров, ассортимент которых можно

ГК «Региональный продукт» являясь одним из лидеров рынка мясной продукции РБ, позиционирует себя как предприятие, стремящееся удовлетворить самые разные запросы потребителей. В связи с этим компания использует различные стратегии цен: «следование за лидером в отрасли» (ОАО «УМКК»), «ниже сложившихся средних цен в отрасли» и др.

Стратегическое управление компании «Региональный продукт» позволяет вести производственную деятельность рентабельно на протяжении



многих лет, что обеспечивает ее конкурентоспособность и лидирующее место на рынке мясопродуктов. В связи с этим, на наш взгляд, перерабатывающим предприятиям можно использовать опыт ГК «Региональный продукт», в частности: методику формирования сбалансированного товарного ассортимента, на основе максимальной прибыли, оптимальное сочетание новых и старых товаров в ассортименте, стратегическую важность товара с учетом ограничения по производству и спросу.

#### **4. Разработаны рекомендации по совершенствованию организации управления мясоперерабатывающими предприятиями**

##### *1 Выбор системы управления на основе SWOT-анализа*

Выбор эффективной системы управления, соответствующей внутренним параметрам предприятия и его положению на рынке, произведен в нашей работе с использованием SWOT-анализа (анализ сильных и слабых сторон предприятия, определение возможностей и выявления угроз для компании).

По результатам анализа внешней среды составлен перечень опасностей, которые необходимо преодолеть с наименьшими потерями, и возможностей, которые стоит плодотворно использовать.

Исследование потребовало организации экспертного опроса. Нами установлен состав экспертной группы, ее структура и численность. Расчет численности экспертов проводился с использованием «прагматического» подхода, когда нижняя граница численности зависит от числа оцениваемых событий, а верхняя является потенциально возможной по числу экспертов.

Сила факторов оценена экспертами в диапазоне от -5 (сильная опасность) через 0 (отсутствие воздействия) до +5 (сильная возможность).

Экспертами определена значимость каждого фактора. Факторам одной природы и одного уровня присуща равная значимость, поэтому определение значимости факторов можно осуществить по группам факторов:

- экономические – 3
- политические – 2
- рыночные – 3
- конкурентные – 2
- производственно-технологические – 4
- международные – 0
- социальные – 2

Воздействие  $i$ -ой группы факторов  $Q_i$  была определена по следующим формулам:

$$\text{Возможности: } +Q_i = L_i \sum_j (+P_{ij})$$

$$\text{Опасности: } -Q_i = L_i \sum_j (-P_{ij}) ,$$

где  $(+P_{ij})$ ,  $(-P_{ij})$ - соответственно положительная (от 0 до +5) и отрицательная (от 0 до -5) оценка силы воздействия  $j$ -го фактора  $i$ -ой группы факторов;  $L_i$  - значимость  $i$ -ой группы факторов.

Из результатов оценки силы воздействия следует, что наибольшие возможности для рассматриваемого предприятия открывает полноценное использование рыночных и экономических факторов. Наибольшую опасность представляют экономические и социальные факторы. Высокая сила воздействия на предприятие конкурентных и производственно-технологических факторов. Перед руководством компании стоит нелегкая задача – преодолеть опасности и полноценнее использовать возможности.

Следующим шагом стратегического исследования мы определили в какой мере компания обладает внутренними силами, чтобы воспользоваться

внешними возможностями, а также выявление внутренних слабых сторон, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями.

## *2. Проект интеграции*

В работе нами определена стратегия, имеющая цель усилить потенциал предприятия, предполагающая интеграцию его с личными подсобными хозяйствами (ЛПХ) и сельскохозяйственными предприятиями.

Примеры подобных интеграций существуют на российском рынке мяса и мясопродуктов в Московской, Тамбовской областях и других регионах. Они позволяют решить главную в сегодняшних условиях проблему - реализацию ими сырья для мясоперерабатывающих предприятий с учетом интересов всех взаимодействующих сторон.

Интерес мясоперерабатывающего предприятия в интеграции заключается в гарантировании своей сырьевой зоны, сельскохозяйственных предприятий и ЛПХ – в стабильности рынка сбыта выращенной у них продукции, в его организации и финансовой обеспеченности. Таким образом, объединение удовлетворяет совершенно разные по своему содержанию, характеру и направлению интересы различных субъектов интеграции, имеющие общую цель – самовыживание и дальнейшее развитие.

Интересы СХП и ЛПХ в их взаимоотношениях могут быть учтены: в цене ресурсов и произведенной продукции, в распределении продукции или доходов от нее, в получении (к месту и времени) определенной массы «живых» денег. Вариантов здесь очень много, приведем лишь два наиболее важных, которые осуществляются на условиях предоставления товарного кредита по договору.

Первый, предполагает расчет за предоставленный кредит частью произведенной продукции, второй – использование в расчетах за товарный кредит ценового механизма с различным уровнем цен на его продукцию (табл.4).

Приведенные в таблице данные показывают, что при обеспечении ЛПХ ресурсами сельхозпредприятия с оплатой их на уровне 50% себестоимости, с включением в этот расчет оплаты труда на уровне 30% (должна обеспечить достойную оплату труда работникам), затрат на общехозяйственные расходы на уровне 13,6% (исходя из средних значений нескольких свино-товарных ферм), можно достичь паритетных условий для обоих. Продукция для себя составит 530 кг, для сельскохозяйственного предприятия – 470 кг. Конечный результат работы эффективности объединения для каждого участника примерно одинаков (139% в ЛПХ и 128% в СХП).

Таблица 4

Эффективность экономических взаимоотношений личных подсобных хозяйств с сельхозпредприятием

Показатели	1-й вариант			2-й вариант		
	ЛПХ	СХП	Всего	ЛПХ	СХП	Всего
Затраты, руб.:						
- молодняк (10гол. свиней)	4500	4500	9000	4500	4500	9000
- на корма (зернофураж)	2250	2250	4500	2250	2250	4500
Всего на основные ресурсы	6750	6750	13500	6750	6750	13500
Оплата труда, руб	2025	—	2025	2025	—	2025
Накладные расходы, руб	—	918	918	—	918	918
Всего затрат, руб	15525	14418	29943	15525	14418	29943
Распределение затрат, %	53	47	100	53	47	100
Распред-ние продукции, кг	530	470	1000	530	470	1000
Оценка продукции:						
- (по рыночной цене), руб	37100	32900	70000	37100	—	—
- в счет возмещения кредита (по сниженным на сумму кредита ценам), руб;	—	—	—	18482	—	—
- всего	37100	32900	70000	55582	14418	70000
Прибыль, руб	21575	18482	40057	40057	—	40057
Рентабельность, %	139	128	—	260	—	—

Во втором варианте используется и натуральная, и стоимостная оценка продукции (при том же механизме оценки на уровне 50% их стоимости) и гибкие цены на продукцию ЛПХ. Одну часть произведенной продукции в натуре так же, как и в первом варианте владелец ЛПХ сдает на мясокомбинат в счет возмещения затрат на товарный кредит, но с частичной оплатой ему (на разницу между оценкой её на рыночном и суммой компенсационных выплат СХП), которая в данном расчете составляет 18482 руб.

Другая часть продукции может быть использована владельцем ЛПХ по своему усмотрению. Если же он и эту продукцию сдает на мясокомбинат по рыночным ценам, выручка за неё составит 37100 руб, всего он получит 55582 руб. В этом случае пропорции распределения продукции в натуре и по стоимости будут разными. В натуре – 53:47%, а по стоимости – 80:20% (70000 руб. – 100%), то есть в пользу ЛПХ.

Таким образом, этот вариант взаимоотношений дает возможность создания дополнительных стимулов всем субъектам интеграции. Наиболее полно он отражает интерес владельцев ЛПХ. Если вся продукция пойдет на мясокомбинат, то рентабельность достигнет 260%. Для сельскохозяйственного предприятия это бесприбыльная акция. Однако отмечаем, что она направлена на решение важной проблемы аграрной экономики – прекращение безвозмездного растаскивания (под видом банкротства и др.) ресурсов сельскохозяйственного предприятия и начало аккумуляции средств на возрождение сельхозпредприятия.

Естественно, мясокомбинату этот вариант доставит некоторые хлопоты и неудобства, связанные с разницей в цене, но в то же время, именно за счет него, возможно создать какой-либо фонд (как дотация на закупку продукции по более низкой цене) для решения проблем повышения конкурентоспособности предприятия.

### *3. Организация службы стратегического развития*

Реализация разработанной по результатам наших исследований стратегии развития предприятия невозможна без создания эффективной системы стратегического управления. Считаем целесообразным организацию специализированной службы – службы стратегического развития (ССР) с задачами определения приоритетных направлений развития компаний, анализа долгосрочных перспектив и управления реализацией намеченной стратегии.

Эффективность развития системы управления на мясоперерабатывающем предприятии обеспечивается не только правильным выбором стратегий управления, но и тактическими, оперативными подходами к их реализации. Только оптимальный выбор стратегии управления и методов их реализации способен обеспечить наибольший синергетический эффект. Непременное условие развития эффективной системы стратегического управления на предприятии – рациональное сочетание планирования на тактическом и стратегическом уровне. Исходя из этого, нами разработаны научно обоснованные тактические мероприятия, направленные на реализацию спроектированных стратегических направлений развития Группы компаний «Региональный продукт», спроектированных стратегий управления по товарным группам.

### *4. Меры по развитию конкурентной позиции*

Предлагаем ввести в деятельность ГК «Региональный продукт» модель жизненного цикла товара при планировании производственной программы с целью исключения из нее устаревшей продукции и улучшения ее структуры. В качестве механизма реализации наиболее приемлем метод Polli-Cook, основанный на анализе изменения величины сбыта во времени. Для сравнения используется изменение сбыта всех товаров, входящих в группу. Предлагаемая в диссертационной работе система скидок и наценок с

цены позволит ГК «Региональный продукт» быстрее реагировать на различные изменения рыночной конъюнктуры, адаптироваться к требованиям различных покупателей, а следовательно, приведет к повышению конкурентоспособности, как продукции мясокомбината, так и предприятия в целом.

Стратегия глубокого проникновения на рынок означает усиление своего присутствия на имеющихся рынках сбыта. Вполне осуществимой тактикой реализации данной стратегии считаем открытие 15 новых торговых точек. Это позволит предприятию усилить присутствие своей продукции на прилавках магазинов, извлечь дополнительную прибыль путем увеличения реализации через торговую сеть, сгладить проблему неплатежей и установить прямую двустороннюю связь с конечными потребителями продукции мясокомбината.

Тактика реализации стратегий маркетинговых коммуникаций (продвижения товара на рынок) заключается в определенном сочетании элементов, составляющих систему мер формирования спроса и стимулирования сбыта (promotion mix) – реклама, public relations (PR), средства краткосрочного стимулирования сбыта, персональные продажи. План по коммуникационной политике ГК «Региональный продукт» состоит из плана брендинга, плана торгового маркетинга, плана по выводу и поддержке новых марок (согласно спроектированным стратегиям).

Реализация выбранных моделей управления предприятием завершается разработкой стратегии финансирования.

Целью разработки финансовой стратегии является определение эффективности предлагаемых направлений развития компании. Нами сделан расчет доходов и расходов компании в целом, определен размер чистой прибыли. Плановые показатели бюджета компании рассчитаны на три проектных года. Кроме того, в проектах бюджета показано развитие

предприятия по двум сценариям пессимистическому: увеличение расходов на закупку сырья, повышение производственных, коммерческих, управленческих и других расходов и оптимистическому, который предполагает напротив, их снижение.

В первый проектный год по пессимистическому варианту развития планируется получение прибыли 43,5 млн. руб., а по оптимистическому за счет экономии ресурсов более 73,4 млн. руб., в конце второго проектного года планируется получение 125,5 млн. руб., в конце третьего года – 177,2 млн. руб.

### **Выводы и предложения**

1. Ситуация на рынке мясного сырья Республики Башкортостан характеризуется преобладающей долей продукции личных подсобных хозяйств населения, крестьянских (фермерских) хозяйств и снижением доли сельскохозяйственных предприятий за последние 10 лет почти в 3 раза. Существование такой тенденции в дальнейшем отрицательно скажется на обеспечении сырьем мясоперерабатывающих предприятий.

Рынок мяса и мясопродуктов в республике остается ненасыщенным – уровень удовлетворения спроса составляет 75,6%. Конкурентная среда регионального рынка характеризуется умеренной концентрацией, укреплением рыночных позиций наиболее крупных хозяйствующих субъектов товарного рынка, что можно признать стратегически верным направлением развития мясопродуктового комплекса.

2. По результатам наших исследований рынка мяса и мясопродуктов определены современные тенденции развития организации управления в мясоперерабатывающих предприятиях, которые могут быть положены в основу стратегического планирования.



3. Организация эффективного управления предполагает разработку стратегических направлений развития предприятия. Наши предложения и методические рекомендации по выбору и оценке факторов макро- и микросреды предприятия, определению силы воздействия, планированию возможностей предприятия предлагаем использовать при проектировании организации системы управления мясоперерабатывающих предприятий.

4. С использованием SWOT-анализа нами осуществлен выбор эффективной стратегии управления, соответствующей внутренним параметрам предприятия и его положению на рынке. Исследования показали, что воздействие группы экономических факторов противоречиво: с одной стороны имеется существенная опасность, с другой – открываются достаточно большие возможности. Высока сила воздействия конкурентных и производственно-технологических факторов. В результате определения внутренних сил для обладания внешними возможностями нами определена система стратегий, имеющих целью усилить потенциал предприятия.

5. Нами установлено, что концепция организации управления деятельностью в мясоперерабатывающих предприятиях в рыночных условиях предполагает не только разработку управленческих стратегий в области товарной, сбытовой, ценовой, коммуникационной политики, но и тактических мероприятий по их реализации.

6. Исходя из результатов наших исследований, разработан и предложен для реализации проект интеграции перерабатывающих предприятий, личных подсобных хозяйств и сельскохозяйственных предприятий в сфере формирования сырьевой базы мясопродуктового комплекса.

7. Основой организации эффективного управления на перерабатывающих предприятиях АПК является стратегическое планирование, поэтому важное значение приобретает механизм выбора,

формирования и рационального сочетания стратегий развития предприятий различных сфер деятельности. Нами предложен алгоритм процесса разработки управленческих стратегий на основе систематизации факторов, влияющих на этот процесс, с учетом особенностей развития стратегического управления.

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

1. Акчурина Э.Ф. Экономическая эффективность производства говядины в условиях перехода к рынку // Разведение, селекция, генетика, воспроизводство и частная зоотехния сельскохозяйственных животных: научные труды аспирантов СПбГАУ. СПб.: Изд-во СПбГАУ. – 2003. – 0,2п.л.
2. Акчурина Э.Ф. Проблемы государственного регулирования мясного подкомплекса АПК РБ // Резервы повышения эффективности агропромышленного производства. Уфа: БГАУ. – 2004.- 0,3п.л.
3. Фаизова Э.Ф. Организация заготовки и переработки мяса в ГК «Региональный продукт» // Проблемы развития сельского хозяйства и агропродовольственного рынка в современных условиях. Уфа: БГАУ. – 2005. – 0,3п.л.
4. Фаизова Э.Ф. Организация стратегического управления // Управление в социальных и экономических системах. Пенза. – 2005. – 0,4п.л.
5. Фаизова Э.Ф. Организация интеграционного формирования – как важный фактор развития стратегического управления // Управление в социальных и экономических системах. Пенза. – 2005. – 0,4п.л.