

На правах рукописи

Гравшина Ирина Николаевна

**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

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

Москва – 2013

Диссертационная работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Рязанский государственный агротехнологический университет имени П.А. Костычева».

Научный руководитель: зав. кафедрой «Информационные технологии в экономике» ФГБОУ ВПО «Рязанский государственный агротехнологический университет имени П.А. Костычева», доктор экономических наук, профессор
Шашкова Ирина Геннадьевна

Официальные оппоненты: руководитель отдела управления АПК и сельскими территориями ГНУ «Всероссийский научно-исследовательский институт организации производства, труда и управления в сельском хозяйстве» Россельхозакадемии, доктор экономических наук, профессор
Адуков Рухман Хасинович

руководитель отдела аграрной политики и прогнозирования развития сельского хозяйства ГНУ Всероссийский научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства, кандидат экономических наук
Чекалин Вячеслав Сергеевич

Ведущая организация ГНУ «Рязанский научно-исследовательский институт сельского хозяйства» Россельхозакадемии

Защита диссертации состоится «26» декабря 2013 года в _____ часов на заседании диссертационного совета Д 006.002.01 при ГНУ «Всероссийский институт аграрных проблем и информатики имени А. А. Никонова» по адресу: 105064, г. Москва, Б. Харитоньевский пер., 21/6, стр.1

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГНУ «Всероссийский институт аграрных проблем и информатики имени А. А. Никонова».

Автореферат разослан « » _____ 2013 года и размещен на сайтах Высшей аттестационной комиссии Министерства образования и науки <http://vak.ed.gov.ru> Российской Федерации и Всероссийского института аграрных проблем и информатики имени А.А. Никонова www.viapi.ru

Ученый секретарь
диссертационного совета
к.э.н., доцент



С.В. Котеев

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В настоящее время основная задача государственной политики России в сфере сельского хозяйства заключается, прежде всего, в обеспечении населения продуктами питания, а также продовольственной безопасности страны. Необходимым условием реализации поставленной задачи является обеспечение конкурентоспособности сельского хозяйства. Одновременно с этим конкурентоспособность – это основа эффективного функционирования каждого сельскохозяйственного предприятия, совокупный результат деятельности которых определяет общую ситуацию в отрасли.

Оценка динамики реформирования сельского хозяйства и результаты реализации соответствующих целевых национальных проектов показывают, что сложность выхода из перманентного аграрного кризиса определяется наряду с другими факторами отсутствием опыта хозяйствования в новых условиях. В настоящее время нет механизмов для решения поставленных задач в рамках хозяйствующих субъектов, используемые методы управления сельскохозяйственными организациями не лишены недостатков, при этом отсутствуют методические разработки по рациональному планированию их маркетинговой деятельности, доступная система оценки уровня конкурентоспособности сельхозтоваропроизводителей. А существующие методы управления носят фрагментарный характер.

В серьезной проработке нуждаются вопросы управления конкурентоспособностью отечественных товаропроизводителей в целях обеспечения экономической безопасности продовольственных рынков регионов и страны в целом в сложившихся условиях.

Процесс создания дееспособного сельского хозяйства достаточно сложен и требует разработки конкретных рекомендаций по формированию методов управления хозяйственной деятельностью организаций в агропромышленном комплексе, учитывающих специфические отраслевые и региональные конкурентные факторы. Все сказанное свидетельствует об актуальности темы исследования.

Степень разработанности темы. Теоретические и методологические аспекты управления и применяемых управленческих методов исследованы в трудах целого ряда зарубежных и отечественных ученых: Г.Л. Азоева, И. Ансоффа, Г.Б. Клейнера, Е. Рейнгольда, Ф. Тейлора, А. Файоля, Р.А. Фатхутдинова, А.Ю. Юданова и др.

Весомый вклад в исследования теоретических и прикладных аспектов управления сельскохозяйственными организациями внесли коллективы научных учреждений Россельхозакадемии (Всероссийского института аграрных проблем и информатики имени А.А. Никонова, Всероссийского НИИ экономики сельского хозяйства, Всероссийского НИИ организации производства, труда и управления в сельском хозяйстве), аграрных ВУЗов.

Проблемам развития сельского хозяйства страны, повышения его эффективности и конкурентоспособности посвящены исследования таких

отечественных ученых, как Р.Х. Адуков, А.И. Алтухов, Г.В. Беспехотный, К.Г. Бородин, И.Н. Буздалов, Э.Н. Крылатых, М.Я. Лемешев, В.З. Мазлоев, В.В. Милосердов, В.И. Нечаев, Б.И. Пошкус, В.В. Рау, И.Г. Ушачев и др.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является обобщение теоретических положений и разработка практических рекомендаций по управлению конкурентоспособностью сельскохозяйственных организаций, обеспечивающих их развитие в контексте взаимосвязанных групп факторов, определяющих условия их функционирования.

Для достижения поставленной цели были определены и решены следующие задачи:

- обобщить и развить подходы к управлению конкурентоспособностью сельскохозяйственных организаций; определить роль системы факторов функционирования организации в управлении ее деятельностью и повышения конкурентоспособности;
- основываясь на системе факторов и принципов, разработать метод оценки конкурентоспособности сельскохозяйственной организации с применением информационных технологий;
- на основе разработанного метода исследовать региональные особенности деятельности и провести анализ уровня конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций в разрезе муниципальных образований, выявить тенденции развития;
- исследовать основные направления конкурентной политики и особенности формирования конкурентной среды в сельском хозяйстве региона;
- разработать алгоритм формирования стратегии развития и реализовать ее в деятельности сельскохозяйственной организации.

Предметом исследования является совокупность теоретических и практических вопросов управления конкурентоспособностью сельскохозяйственных организаций, а также особенности формирования конкурентной среды в сельском хозяйстве Рязанской области.

Объект исследования – сельскохозяйственные организации Рязанской области. В качестве пилотного хозяйства по апробации разработанных методов выступил колхоз им. Ленина Касимовского района Рязанской области.

Теоретико-методологической основой исследования послужили фундаментальные положения экономической теории, управления, научные труды отечественных и зарубежных авторов по вопросам управления хозяйственной деятельностью организаций в сельском хозяйстве, а также методические, справочно-статистические, нормативно-правовые документы и законодательные акты различных уровней, официальные данные Министерства сельского хозяйства Рязанской области. В работе использованы авторские разработки прикладной программы для компьютера, ориентированные на применение современных информационных технологий в практике управления сельскохозяйственными организациями.

В процессе проведения исследований были использованы аналитический, абстрактно-логический, экономико-статистический методы, метод анализа иерархий, а также анкетирование.

Информационную базу исследования составили нормативные и правовые акты РФ; научные публикации по изучаемой проблеме; материалы Росстата и Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Рязанской области; сводные годовые финансовые отчеты, документы первичного бухгалтерского учета, анализа и планирования сельскохозяйственных организаций Рязанской области; материалы анкетирования.

Научная новизна. В процессе исследования получено приращение научных знаний, которое заключается в разработке следующих положений:

1. Определена и обоснована система факторов, классифицируемых по возможности осуществления управленческих воздействий. Она включает в себя несколько групп, характеризующих внутренние и внешние условия функционирования сельскохозяйственных организаций. На основе системы факторов разработан метод оценки конкурентоспособности сельскохозяйственной организации, как индикатора ее развития. Основу предложенного метода составляют ключевые показатели, опирающиеся на принципы оценки, включая разработанные в диссертации принципы «элиминирования», «релевантности» и «информационной доступности» показателей.

2. Определены перспективы применения метода оценки конкурентоспособности крупных товаропроизводителей. С применением разработанного коэффициента конкурентоспособности составлен рейтинг конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций региона; построена матрица конкурентной карты сельскохозяйственного рынка в разрезе муниципальных образований и организаций, позволяющая установить наличие «остроты» конкурентной борьбы. Определены тенденции развития сельскохозяйственных организаций Рязанской области и обозначен круг проблем, выступающих в качестве сдерживающих факторов.

3. Разработан алгоритм формирования стратегии развития сельскохозяйственной организации, центральным элементом которого выступает оценка конкурентоспособности, позволяющая определить альтернативные сценарии развития организации и разработать мероприятия по ее реализации. Определены ключевые показатели хозяйственной деятельности организации и сформулирована система мониторинга за реализацией стратегии.

4. Апробирован алгоритм формирования стратегии путем внедрения в управление хозяйственной деятельностью пилотной организации. Определены направления и разработаны программные мероприятия, направленные на повышение эффективности деятельности организации. Обоснована и подтверждена эффективность применения стратегии по результатам проведенного мониторинга.

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в возможности использования полученных результатов диссертационного исследования для решения конкретных практических задач специалистами сельскохозяйственных организаций. Предложенные рекомендации по формированию стратегии развития могут найти применение в системе

управления сельскохозяйственными организациями региона. А разработанный метод оценки конкурентоспособности может быть применен в целях управления на региональном уровне в рамках формирования соответствующих рейтингов конкурентоспособности и анализа регионального сельскохозяйственного рынка.

Отдельные теоретико-методологические разработки могут быть использованы в качестве учебного материала при подготовке учебных курсов на экономическом факультете в высшей школе.

Апробация результатов. Основные положения и результаты исследования докладывались и обсуждались на Международных научно-практических конференциях, в том числе: Международная научно-практическая конференция «Актуальные вопросы экономики и управления АПК» (РГАТУ имени П.А. Костычева); Научно-практическая конференция «Современные проблемы экономики АПК в исследованиях молодых ученых» (ГНУ ВИАПИ имени А.А. Никонова); Международная научно-практическая конференция «Тенденции развития современных информационных технологий, моделей экономических, правовых и управленческих систем» (Московский экономико-статистический институт); Международная научно-практическая конференция «Развитие экономики региона: совершенствование институциональной среды» (Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина); Международная научно-практическая конференция «Современные проблемы гуманитарных и естественных наук» (Рязанский институт управления и права).

Теоретические разработки диссертационной работы используются в учебном процессе при проведении курса «Управленческий анализ в отраслях» в высшей школе.

Результаты диссертационного исследования в части оценки конкурентоспособности организации и реализации стратегии развития были внедрены в практическую деятельность колхоза им. Ленина Касимовского района Рязанской области.

Основные положения диссертации нашли отражения в 10 печатных работах, общим объемом 3,5 п.л. (авторский вклад – 3,2 п.л.), в том числе 3 статьи в журналах, рекомендованных ВАК, объемом 1,3 п.л.

Структура и объем диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка литературы, приложений. Основной текст работы изложен на 125 страницах машинописного текста, содержит 16 таблиц, 24 рисунка, 7 приложений.

Во введении обоснована актуальность темы, определены цель и задачи, раскрыта научная и практическая значимость диссертационного исследования.

В первой главе «Концептуальные подходы к управлению конкурентоспособностью сельскохозяйственных организаций» обобщена и систематизирована информация о современных подходах и методах управления деятельностью организаций; разработана система факторов, влияющих на развитие сельскохозяйственных организаций; сформулирован и обоснован

авторский подход к управлению хозяйственной деятельностью сельскохозяйственной организации.

Во второй главе «Современное состояние и совершенствование системы управления конкурентоспособностью сельскохозяйственных организаций Рязанской области» представлена общая характеристика существующей системы управления сельскохозяйственными организациями в регионе. Построена матрица конкурентной карты сельскохозяйственного рынка Рязанской области. Выявлен и классифицирован круг проблем, характерных для управления сельскохозяйственными организациями региона. Разработан и обоснован авторский метод оценки конкурентоспособности организации. Составлен рейтинг конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций региона на основе предложенного метода и определены основные тенденции регионального развития сельского хозяйства.

В третьей главе «Управление конкурентоспособностью сельскохозяйственной организации» разработан алгоритм формирования стратегии развития сельскохозяйственной организации как одного из методов управления. Апробирована стратегия развития путем внедрения в деятельность модельного предприятия. Проведен мониторинг первого года реализации стратегии.

В заключении работы изложены обобщающие выводы и рекомендации по теме исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Управление деятельностью сельскохозяйственных организаций в системе факторов, характеризующих их конкурентоспособность

В настоящее время функционирование сельскохозяйственных организаций осуществляется в весьма непростых условиях: недостаточность государственной поддержки и регулирования сельскохозяйственного производства; неустойчивое финансовое состояние и высокий уровень неплатежеспособности организаций; острота социальных проблем в сельской местности и т.д. Не имея возможности влиять на внешние условия хозяйствования, перед сельскохозяйственными организациями стоит задача адаптироваться к ним и совершенствовать систему управления хозяйственной деятельностью.

В диссертационной работе под управлением хозяйственной деятельностью мы понимаем систему управленческих решений, направленных на развитие сельскохозяйственной организации на основе ее внутренней оценки и существующих условий. Таким образом, сущность управления заключается в осуществлении целенаправленных воздействий на объект для достижения поставленных целей.

В связи с этим под управлением конкурентоспособностью нами понимается система выработки и реализации решений, направленных на

формирование ключевых индикативных характеристик, разработанных на основе стратегии развития организации.

При этом следует учитывать факторы, которые оказывают влияние на хозяйственную деятельность сельскохозяйственных организаций.

Анализ существующих классификаций факторов показал, что они не раскрывают в полном объеме специфику и внешние условия хозяйствования организаций. А для обеспечения эффективной деятельности требуется применение системного подхода к оценке факторов. Исходя из этого, нами была разработана система факторов, влияющих на хозяйственную деятельность сельскохозяйственных организаций, которая позволяет не только разделить их на 2 группы с точки зрения управляемости - внутренние и внешние, - но и проследить взаимосвязь между ее уровнями (рисунок 1).

Разработанная нами система факторов представляет собой совокупность компонентов, одна группа которых определяет условия функционирования хозяйствующего субъекта, а другая – раскрывает внутренние направления его развития. Причем внутренние факторы одновременно характеризуют конкурентоспособность организации и могут быть положены в основу ее оценки.

Между всеми уровнями факторов прослеживается взаимосвязь, которая проявляется в том, что достижение верхнего уровня обеспечивается за счет наличия предыдущего. Кроме того, каждый из факторов самостоятельно оказывает влияние на хозяйственную деятельность сельскохозяйственной организации.

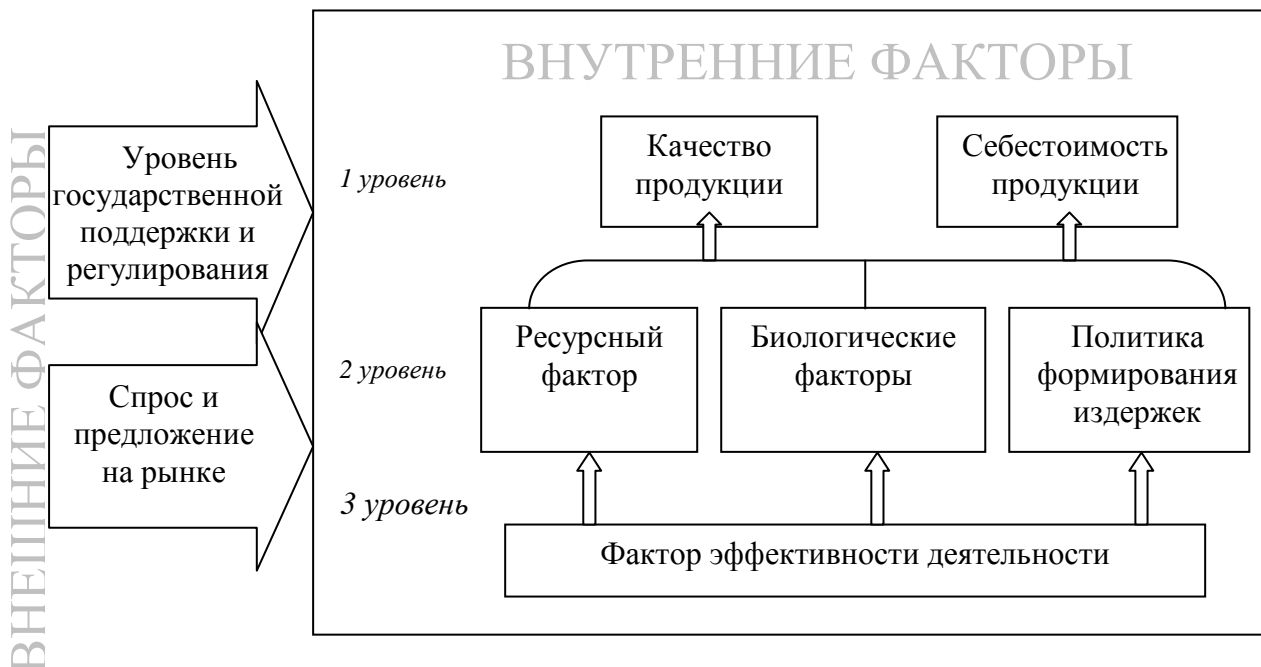


Рисунок 1. Система факторов, влияющих на хозяйственную деятельность сельскохозяйственной организации

Представленная система факторов требует применения методов управления, которые позволят влиять на внутренние факторы, учитывая при этом воздействие внешних. К таким методам относится стратегическое

планирование, результатом которого является формирование стратегии развития организации.

В результате проведенных исследований, мы пришли к выводу о том, что основными показателями хозяйственной деятельности организации, выступают показатели эффективности и объема продаж, поскольку они отражают конечную цель деятельности. В свою очередь, эти показатели выступают в качестве индикаторов конкурентоспособности организации.

В настоящее время отсутствует общепринятая методика оценки конкурентоспособности организации, а те методы, которые предлагаются, имеют ряд существенных недостатков. Во-первых, большинство из них трудно применить конкретным сельскохозяйственным организациям в своей практической деятельности в силу отсутствия или закрытости необходимой информации. Во-вторых, они оценивают конкурентоспособность односторонне: либо с точки зрения конкретного товара, либо с точки зрения рыночной доли предприятия, не отражая при этом эффективность деятельности сельскохозяйственной организации.

Мы считаем, что в целях управления необходимо оценивать конкурентоспособность организации исходя из ее содержания и руководствуясь практической применимостью. Поэтому предлагаемый нами метод (рисунок 2) базируется на системе факторов, влияющих на деятельность сельскохозяйственных организаций, и основывается на принципах оценки.



Рисунок 2. Схема оценки конкурентоспособности сельскохозяйственной организации

Обычно учитывают принципы сопоставимости, комплексности, системности. Мы считаем, что в современных условиях необходимо также опираться на принципы «элиминирования», «релевантности» и «информационной доступности показателей», т.к. они позволяют дать всестороннюю объективную характеристику объекта. Принцип «элиминирования» исключает показатели, не подверженные влиянию системы управления; принцип «релевантности» предусматривает степень соответствия характеристик оцениваемому показателю и их практическую применимость; а принцип «информационной доступности» направлен на обеспечение процесса оценки соответствующей достоверной информацией. В условиях ограниченного доступа к информации предложенные нами принципы приобретают первостепенное значение.

Сущность разработанного нами метода заключается в оценке конкурентоспособности организации путем расчета коэффициента и анализа обозначенных показателей.

Для расчета коэффициента конкурентоспособности нами используются 2 группы показателей: рыночные и показатели эффективности деятельности. Показатель эффективности деятельности включает в себя рентабельность продаж, рыночные – долю в региональном объеме производства и долю в реализации продукции за пределами региона.

Коэффициент конкурентоспособности рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{орг}} = \lambda_1(0,9V_{\text{рег}} + V_{\text{гос}}) + \lambda_2R, (1)$$

где $K_{\text{орг}}$ – коэффициент конкурентоспособности сельскохозяйственной организации;

$V_{\text{рег}}$ – доля регионального рынка в %;

$V_{\text{гос}}$ – доля в реализации продукции за пределами региона, в %;

R – рентабельность продаж, в %;

λ_1 и λ_2 – коэффициенты весомости общей рыночной доли и рентабельности продаж соответственно.

Коэффициенты весомости общей рыночной доли и показателя рентабельности определены с использованием метода анализа иерархий, исходя из степени соответствия ключевых показателей основным параметрам, заложенным в дефиниции «конкурентоспособность» и раскрывающих ее сущность. Значения коэффициентов весомости общей рыночной доли и рентабельности продаж составили 0,6785 и 0,3215 соответственно.

Преимуществом авторского метода является то, что он не только характеризует уровень конкурентоспособности организации в конкретный момент времени, но и указывает направления, по которым следует развиваться. Для этого предусмотрена оценка развития организации, которая осуществляется в разрезе 4 групп показателей: рыночные, показатели качества продукции и эффективности деятельности, и информационно-коммуникативные показатели.

Таким образом, управление хозяйственной деятельностью сельскохозяйственной организации осуществляется в рамках системы факторов и предполагает анализ влияния внешних факторов и оценку конкурентоспособности организации на основе внутренних факторов. Разработанный метод оценки конкурентоспособности может служить инструментом регионального управления в сельском хозяйстве.

2. Оценка деятельности сельскохозяйственных организаций посредством определения коэффициента конкурентоспособности

Проведенные исследования показали, что оценка уровня конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций играет важную роль в аграрной политике региона, поскольку позволяет не только формировать общую картину о конкурентоспособности сельскохозяйственных товаропроизводителей, но и осуществлять контроль за реализацией региональных программ, внося соответствующие корректировки.

В условиях отсутствия единой методологии оценки решением этой задачи нам видится применение одного из элементов нашего метода – коэффициента конкурентоспособности организации, который позволит дать представление об уровне конкурентоспособности каждого хозяйствующего субъекта на региональном уровне.

В подтверждение сказанного нами был составлен рейтинг конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций Рязанской области, занимающихся животноводством, на основе расчета коэффициента в разрезе муниципальных образований (таблица 1).

Таблица 1 – Первая десятка сельскохозяйственных организаций Рязанской области в рейтинге конкурентоспособности

№ п/п	Наименование предприятия	Название района	Показатель, %			Место
			V	R _{пр}	K _{орг}	
1	ООО «Авангард»	Рязанский	4,36	30,8	12,75	1
2	СХК «Кр. Маяк»	Касимовский	1,65	31,19	11,04	2
3	КЛХ «Заветы Ильича»	Касимовский	0,83	30,1	10,18	3
4	КЛХ им. Ленина	Касимовский	2,77	22,32	8,94	4
5	ЗАО «Рассвет»	Рязанский	2,73	22,1	8,91	5
6	СХК «Гремячка»	Рязанский	0,6	26,47	8,89	6
7	ООО «Верея»	Новодеревенский	0,4	26,73	8,83	7
8	КЛХ им. Ленина	Старожиловский	1	24,04	8,34	8
9	СХК «Нива»	Рыбновский	0,8	23,68	8,1	9
10	СХК «Окский»	Старожиловский	0,13	23,54	7,65	10

Для этого была обобщена, сгруппирована и систематизирована информация по 140 сельскохозяйственным организациям Рязанской области, производящим более 2/3 продукции животноводства в регионе. Расчет

коэффициентов конкурентоспособности осуществлен по данным финансовой отчетности хозяйствующих субъектов и статистическим данным Министерства сельского хозяйства Рязанской области.

Одновременно с этим проведена группировка районов Рязанской области по величине сальдированного финансового результата (таблица 2) и представлена характеристика каждого муниципального образования в разрезе природных, технологических, трудовых и социально-экономических факторов.

Таблица 2 – Группировка районов Рязанской области по величине сальдированного финансового результата хозяйственной деятельности

№ п/п	Группа (величина интервала)	Количество районов в группе					Отклонение 2010 г. от 2006 г.
		2006 год	2007 год	2008 год	2009 год	2010 год	
1	2	4	5	6	7	8	9
1	1 группа (менее 0)	8	3	5	8	7	-1
2	2 группа (от 0,1 до 50000 тыс. руб.)	15	10	7	9	12	-3
3	3 группа (50000,1-100000 тыс. руб.)	1	8	5	5	3	+2
4	4 группа (100000,1-150000 тыс. руб.)	-	2	4	1	1	+1
5	5 группа (свыше 150000,1 тыс. руб.)	1	2	4	2	2	+1

Построена матрица конкурентной карты сельскохозяйственного рынка в разрезе районов (таблица 3) и сельскохозяйственных организаций.

В совокупности с результатами рейтинга это позволило сделать ряд выводов относительно конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций региона.

Во-первых, в результате проведенного исследования была отмечена стабильная принадлежность муниципальных образований к определенным результативным группам с соответствующими долями сельскохозяйственного рынка, при этом установлено, что районы, занимающие лидирующие позиции, находятся в более благоприятных внешних условиях, чем районы с отрицательными финансовыми результатами. В первую десятку наиболее конкурентоспособных сельскохозяйственных организаций Рязанской области вошли субъекты прибыльных и занимающих твердые рыночные позиции муниципальных образований, таких как Рязанский и Новодеревенский районы.

Таблица 3 – Матрица конкурентной карты сельскохозяйственного рынка
Рязанской области в разрезе районов

Уд. вес в объеме реализации продукции другим субъектам, %	Уд. вес в продукции сельского хозяйства области, %			
	Лидеры рынка (15,55- 33,89)	Районы с сильной конкурентной позицией (4,1-15,54)	Районы со слабой конкурентной позицией (1,45-4,0)	Аутсайдеры рынка (0,09-1,44)
Лидеры рынка (15,16-35,03)		Новодеревенский Скопинский		
Районы с сильной конкурентной позицией (4,1-15,15)		Кораблинский	Касимовский Милославский Пронский Сасовский	
Районы со слабой конкурентной позицией (0,66-4)	Рязанский	Михайловский Сараевский	Захаровский, Старожиловский	
Аутсайдеры рынка (0-0,65)			Спасский Рыбновский Ряжский Шиловский Шацкий	Ермишинский Кадомский Клепиковский Пителинский Путятинский Сапожковский Ухоловский Чучковский

Во-вторых, анализ конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций показал, что более 43% хозяйствующих субъектов имеют отрицательный показатель конкурентоспособности, обусловленный отрицательным значением показателя рентабельности, превышающим по модулю значение рыночного показателя, тем самым свидетельствуя о неэффективности деятельности субъектов хозяйствования.

В-третьих, анализ основных ключевых характеристик исследуемых хозяйств позволил установить, что для большинства сельскохозяйственных организаций региона характерна тенденция снижения эффективности хозяйственной деятельности (76,5%) и низкий уровень обеспеченности информационными средствами коммуникации (87,7%).

Итак, результаты рейтинга, составленного на основе оценки конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций Рязанской области, позволили определить лидеров и аутсайдеров отрасли по специализации животноводство, а также выявить характерные для Рязанского региона тенденции развития сельскохозяйственной отрасли.

Использование современных информационных технологий позволяет сделать оценку конкурентоспособности действенным методом управления. Разработанная в ходе данного исследования прикладная программа для

автоматизации оценки конкурентоспособности организации позволяет не только значительно упростить процесс и избежать ошибок в расчетах, но и может служить элементом стратегического планирования.

Таким образом, разработанный нами метод оценки конкурентоспособности может использоваться как на уровне сельскохозяйственной организации в независимости от ее размер и, объема производства, так и на уровне муниципального и регионального управления. Он позволяет получить всестороннее представление о конкурентоспособности организации и определить основные направления ее развития. В связи с этим он может послужить основой для разработки стратегии развития хозяйствующего субъекта.

3. Алгоритм формирования стратегии развития сельскохозяйственных организаций

Мировой и отечественный опыт показывает, что обеспечение конкурентоспособности современной организации не представляется возможным без соответствующей стратегии ее развития. При этом стратегия может охватывать производственно-хозяйственную деятельность организации в целом, а может концентрироваться на отдельных ее направлениях. В любом случае, это приводит нас к выводу о том, что в основе управления деятельностью сельскохозяйственной организации должна лежать стратегия.

По мнению отечественных ученых (В.З. Мазлоева, А.Н. Семина, Н. В. Боровских) «стратегию следует рассматривать, во-первых, как комплекс принципов деятельности организации; во-вторых, как процесс постановки целей и разработки соответствующих решений, направленных на их реализацию и контроль; в-третьих, как генеральное направление деятельности, обеспечивающее согласование целей и возможностей для достижения конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе».

На наш взгляд, функциональное назначение стратегии развития заключается в разработке последовательных действий по принятию решений в направлении повышения эффективности деятельности и удержанию рыночных позиций (в нашем случае – на региональном рынке).

Разработанный нами алгоритм формирования стратегии (рисунок 3) в своей основе содержит оценку конкурентоспособности организации и предусматривает последовательное выполнение действий по выработке мероприятий, направленных на достижение поставленной цели, учитывая при этом влияние внешних факторов.

При составлении стратегии в первую очередь определяются цели и задачи, которые задают направления развития хозяйствующего субъекта.

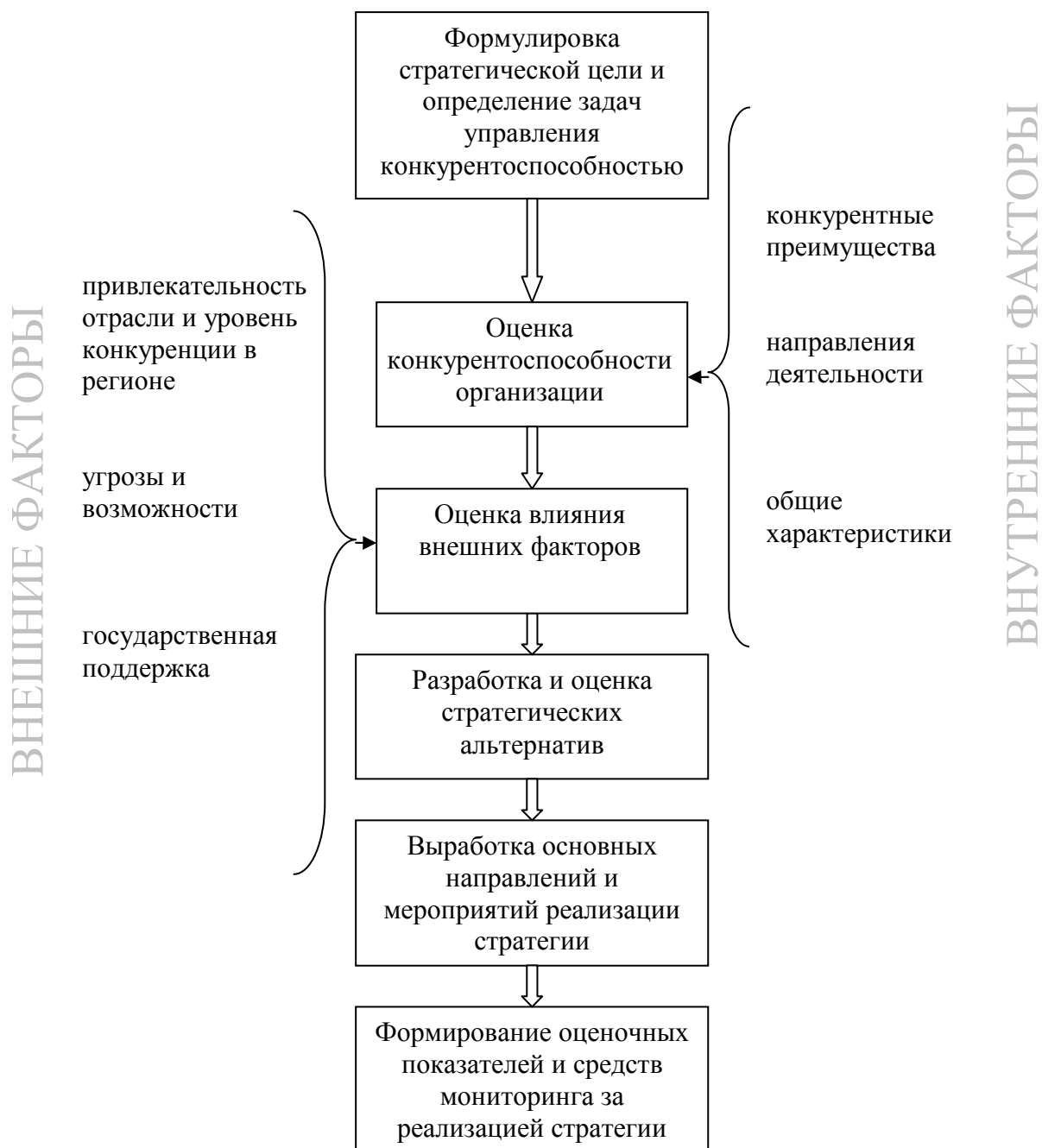


Рисунок 3. Алгоритм формирования стратегии развития сельскохозяйственной организации

На следующем этапе формирования стратегии проводится оценка конкурентоспособности организации, которая включает в себя общую характеристику хозяйствующего субъекта и заключение о его конкурентоспособности на основе расчета коэффициента и изучения динамики индикативных показателей.

Третий этап формирования стратегии развития сельскохозяйственной организации предполагает проведение оценки внешних факторов.

Внешние факторы представляют собой условия функционирования сельскохозяйственных организаций. Они включают в себя уровень

конкуренции на региональном сельскохозяйственном рынке, существующие угрозы и возможности для функционирования сельскохозяйственных организаций, уровень государственной поддержки и т.п.. Таким образом, внешние факторы формируют региональную конкурентную среду. В виду большой роли внешних факторов в осуществлении хозяйственной деятельности организаций, одним из элементов алгоритма предусмотрена оценка внешних факторов. При этом результаты анализа внешней среды учитываются при разработке мероприятий стратегии.

Следующий этап алгоритма формирования стратегии предполагает разработку стратегических альтернатив, которые представляют собой сценарии функционирования организации с соответствующими прогнозными значениями выручки от продаж, рентабельности продаж, коэффициента конкурентоспособности.

Разработка вариантов развития организации и прогнозирование ключевых показателей позволяет осуществить возможный выбор вектора движения. Один из вариантов развития организации представляет собой поддержание текущего положения хозяйствующего субъекта с соответствующим переносом существующей динамики ключевых показателей на прогнозируемый период. Таким образом, первый (инерционный) сценарий носит пассивный характер, не предполагающий существенных изменений в хозяйственной деятельности субъекта. Альтернативный (прогрессивный) вариант развития предусматривает рост прогнозируемых показателей в результате осуществления мероприятий, направленных на достижение стратегической цели.

В свою очередь, подобный сценарий развития имеет в своей основе стратегическое целеполагание, ориентирован на улучшение соответствующих показателей и содержит конкретные рекомендации, отталкивающиеся от существующих у предприятия «слабых мест» или опирающиеся на имеющиеся конкурентные преимущества.

Обязательным элементом формирования стратегии является расчет прогнозируемых значений ключевых показателей. При этом значения, полученные по прогрессивному сценарию, принимаются за целевые показатели стратегии. В целях реализации стратегии для достижения поставленных целей в рамках прогрессивного сценария разрабатываются мероприятия, направленные на устранение существующих проблем и поддержание положительного вектора развития.

Алгоритм формирования стратегии развития предусматривает создание на последнем этапе системы мониторинга за ее реализацией.

Мониторинг выполнения мероприятий заключается в анализе фактических значений показателей реализации стратегии и их сопоставлении с целевыми значениями.

Таким образом, алгоритм формирования стратегии предусматривает последовательное осуществление действий по оценке хозяйственной деятельности сельскохозяйственной организации и определению основных направлений ее развития посредством повышения эффективности деятельности и удержания рыночных позиций с учетом внешних условий хозяйствования.

4. Стратегия развития как инструмент управления, способствующий повышению конкурентоспособности сельскохозяйственной организации

В современных условиях хозяйствования перед сельскохозяйственными организациями стоит задача обеспечения эффективности деятельности, поскольку от этого во многом зависит развитие хозяйствующего субъекта. В свою очередь в увеличении эффективности деятельности приоритетная роль принадлежит стратегии организации, которая определяет основные направления развития и устанавливает индикативные показатели.

Разработанный нами алгоритм формирования стратегии развития был положен в основу разработки стратегии колхоза им. Ленина Касимовского района Рязанской области.

В соответствии с разработанным методом на основе экономических показателей деятельности (таблица 4) была проведена оценка конкурентоспособности организации, в результате которой было установлено, что слабой стороной колхоза им. Ленина является результативность его деятельности.

Таблица 4 – Динамика экономических показателей деятельности колхоза им. Ленина в 2006-2011 годах

Наименование показателя	Период исследования						Отклонение 2011 г. от 2006 г.
	2006 год	2007 год	2008 год	2009 год	2010 год	2011 год	
Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	99011	127667	187870	256705	219273	265658	166647
Себестоимость продукции, тыс. руб.	76927	85439	125672	189893	170337	218137	141210
Прибыль от продаж, тыс. руб.	22084	42228	62198	66812	48936	47521	25437
Рентабельность продаж	22,31	33,08	33,11	26,03	22,32	17,89	-4,42
Коэффициент конкурентоспособности	10,86	11,54	12,32	12,76	12,69	8,27	-2,59

Оценка влияния внешних факторов была проведена в разрезе 2 составляющих: оценка уровня государственного финансирования пилотной организации (рисунок 4) и анализ особенностей формирования региональной конкурентной среды (таблица 5).

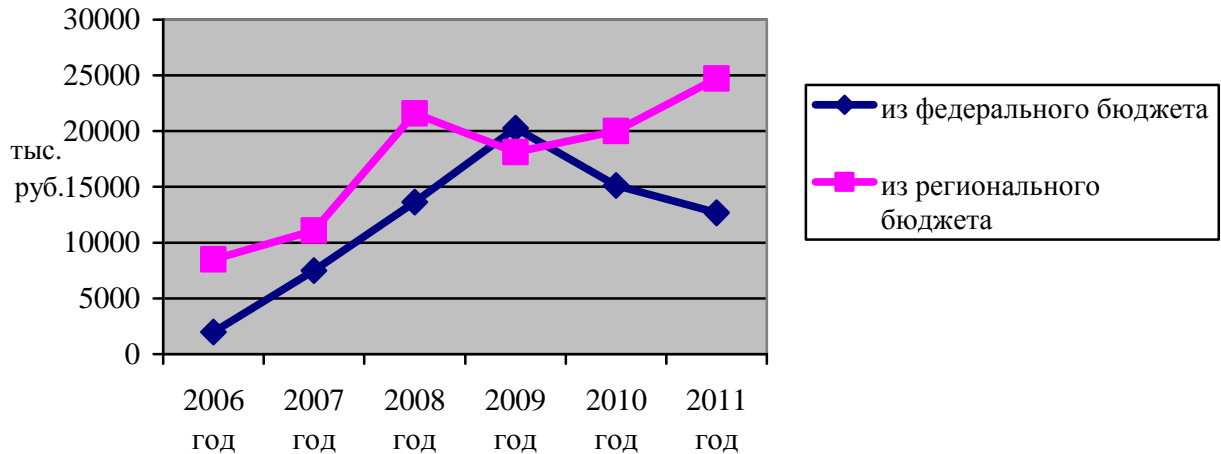


Рисунок 4. Динамика субсидий, предоставляемых колхозу им. Ленина в 2006-2011 годах

Таблица 5 – SWOT-анализ условий функционирования сельскохозяйственных организаций Рязанской области

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
<ul style="list-style-type: none"> - наличие системы государственной поддержки организаций АПК; - формирование предпосылок для развития конкуренции в регионе; - реализация государственных целевых программ. 	<ul style="list-style-type: none"> - недостаток хранилищ и пунктов первичной переработки продукции; - слабая развитость перерабатывающих мощностей для отдельных видов продукции; - низкое плодородие почв; - недостаток квалифицированных кадров; - низкий уровень инновационной активности.
<i>Угрозы</i>	<i>Возможности</i>
<ul style="list-style-type: none"> - зависимость сельскохозяйственных организаций от количества перерабатывающих мощностей; - несовершенство законодательной базы; - неразвитость рынка сельскохозяйственного страхования; - низкий уровень доходности и эффективности сельскохозяйственного производства. 	<ul style="list-style-type: none"> - расширение возможностей входа на рынок; - внедрение высокопроизводительных и ресурсосберегающих технологий; - внедрение информационных технологий в управление.

На основе проведенной оценки конкурентоспособности и потенциальных перспектив развития колхоза им. Ленина с учетом особенностей региональной политики нами разработаны две стратегические альтернативы развития пилотного предприятия (таблица 6).

Таблица 6 – Краткая характеристика стратегических альтернатив развития

№ п/п	Название характеристики	Характеристика стратегических альтернатив	
		Инерционный сценарий	Прогрессивный сценарий
1	2	3	4
1	Задачи	Поддержание объема производства и эффективности деятельности	Рост объема производства и эффективности деятельности
2	Условия реализации	Сохранение уровня государственного финансирования и производственных возможностей предприятия	Увеличение государственной поддержки и реализация отраслевых целевых программ
3	Преимущества	Отлаженность управленческих и производственных механизмов; независимость от своевременности реализации внутрирегиональной политики	Модернизация производства и управления; повышение продуктивности и урожайности; увеличение инвестиционной привлекательности
4	Недостатки	Высокие риски; отставание в развитии производства	Увеличение затрат; неотрегулированность программных мероприятий
5	Риски	Сокращение технологического и производственного потенциала, снижение эффективности производства, уменьшение государственного финансирования	Задержка в реализации внутрирегиональной политики, направленной на поддержку АПК и развитие перспективных районов области

Инерционный сценарий построен на положительной динамике индикативных показателей конкурентоспособности организации. Он предполагает поддержание объема производства и эффективности деятельности при условии сохранения тенденций развития, существующего уровня ресурсообеспечения и государственного финансирования.

В альтернативном сценарии предусматривается модернизация производства и совершенствование системы управления и сбыта продукции. В рамках прогрессивного сценария нами разработаны мероприятия, направленные на укрепление слабых сторон деятельности и поддержание положительного вектора развития хозяйства:

1. в направлении развития производства:

- рост продуктивности сельскохозяйственных животных за счет совершенствования технологии содержания и сбалансированности кормовой базы;

- рост урожайности культур за счет повышения плодородия почв и модернизации производственных процессов.

2. в направлении совершенствования системы управления организацией:

- применение новой методики оценки конкурентоспособности хозяйства;

- внедрение информационных технологий в систему управления конкурентоспособностью организации;

- развитие сбытовой политики путем внедрения online-технологий.

Алгоритм формирования стратегии предполагает проведение экономической оценки обозначенных альтернатив. Для этого был сделан прогноз значений ключевых показателей развития организации в разрезе инерционного и прогрессивного сценария (Таблица 7).

Таблица 7 – Прогнозные значения ключевых показателей развития колхоза им. Ленина

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	Базовый период – 2011 год	Прогноз на 2015 год		Отклонение от 2011 года, в %	
				Инерционный сценарий	Прогрессивный сценарий	Инерционный сценарий	Прогрессивный сценарий
1	Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	265658	395865,6	433789,5	149,01	163,29
2	Себестоимость реализованной продукции	тыс. руб.	218137	343932,2	350935,7	157,67	160,88
3	Прибыль от продаж	тыс. руб.	47521	51933,4	82853,8	109,29	174,35
4	Рентабельность продаж	%	17,89	13,12	19,1	-	-
5	Коэффициент конкурентоспособности	%	8,27	8,4	10,67	-	-

Прогнозирование по инерционному сценарию проведено путем выявления общей закономерности развития каждого показателя. Для определения тренда рассматриваемых характеристик был применен метод аналитического выравнивания. Экстраполируя значения показателей, был сделан прогноз и определены величины, которых планируется достичь при реализации инерционного сценария.

Прогнозирование показателей по прогрессивному сценарию осуществлялось с учетом планируемых мероприятий, влекущих увеличение продуктивности животных и рост объемов реализации продукции.

Результаты сделанных прогнозов показали, что комплексное осуществление программных мероприятий стратегии по перспективному сценарию будет способствовать дальнейшему развитию колхоза им. Ленина.

Однако значимость стратегии заключается не только в разработке конкретных программных мероприятий, но и в том, что стратегия предусматривает мониторинг выполнения утвержденных мероприятий и их корректировку по мере необходимости.

Опыт внедрения стратегии показал, что, по предварительным оценкам, разработанные программные мероприятия позволили уже в первый год реализации стратегии повысить рентабельность продаж до 18,1%, а уровень конкурентоспособности организации до 8,61%. (Таблица 8).

Таблица 8 – Мониторинг реализации стратегии развития колхоза им. Ленина

№ п/п	Наименование показателя	2012 год		Отклонение факта от прогноза	
		план	факт	тыс. руб.	%
1	Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	315046,1	324640	9593,9	103,05
2	Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	258495,3	265880	7384,7	102,86
3	Прибыль от продаж, тыс. руб.	56550,8	58760	2209,2	103,91
4	Рентабельность продаж, %	17,9	18,1	0,2	-
5	Коэффициент конкурентоспособности, %	8,52	8,61	0,09	-

Наблюдаемое увеличение индикативных показателей обусловлено реализацией программных мероприятий разработанной нами стратегии.

Таким образом, разработанный алгоритм формирования стратегии позволяет упростить процесс принятия управленческих решений. В свою очередь стратегия выступает эффективным методом управления, применение которого позволяет определить направления развития и расширяет возможности по повышению конкурентоспособности сельскохозяйственной организации.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

1. Глобализация экономики, связанная с вступлением России в ВТО, требует повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных товаропроизводителей, в первую очередь сельскохозяйственных организаций и производимой ими продукции. В этих условиях, перед хозяйствующими субъектами актуализируется задача совершенствования управления конкурентоспособностью с учетом системы факторов, влияющих на нее.

В целях управления разработан метод оценки конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций, опирающийся на систему факторов и принципы оценки. Предложенный метод не только отражает текущий уровень конкурентоспособности организации, но и определяет направления его развития. При этом разработанный метод оценки конкурентоспособности может служить инструментом регионального управления в сельском хозяйстве.

2. Проведенный с помощью предложенного метода оценки анализ конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций Рязанской области показал перспективность его применения, как на уровне хозяйствующего субъекта, так и на региональном уровне. В связи с этим разработанный метод оценки может послужить основой для разработки стратегии развития

хозяйствующих субъектов. Разработанное программное обеспечение упрощает проведение анализа и может использоваться как составной элемент, внедренный в общую систему управления организацией.

3. Разработанный в диссертации метод оценки конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций области с включением систематизации результатов анкетирования позволил построить матрицу конкурентной карты сельскохозяйственного рынка, начиная от муниципальных образований до конкретных организаций, которая дала возможность выявить «остроту» конкурентной борьбы.

Это же дало возможность определить факторы, оказывающие негативное влияние, т.е. сдерживающих развитие, сельскохозяйственных организаций региона. Полученные результаты позволяют определить место каждой организации на рынке сельскохозяйственной продукции региона и разработать стратегию ее дальнейшего развития.

4. Стратегия развития играет важную роль в управлении хозяйственной деятельностью сельскохозяйственной организации и предусматривает выработку и реализацию управленческих решений, направленных на достижение поставленных целей.

Разработанный при проведении исследования алгоритм формирования стратегии развития сельскохозяйственной организации основан на оценке конкурентоспособности и предусматривает последовательное выполнение действий по выработке мероприятий, направленных на достижение поставленной цели, учитывая влияние внешних факторов. Предлагается использование стратегии в качестве базовой основы системы управления хозяйственной деятельностью организации.

5. Разработанный нами алгоритм формирования стратегия развития положен в основу разработки стратегии колхоза им. Ленина Касимовского района Рязанской области. Опыт внедрения исследовательских разработок в деятельность сельскохозяйственной организации показал, что разработанный метод оценки конкурентоспособности и алгоритм формирования стратегии выступают эффективными методами управления деятельностью сельскохозяйственных организаций в целом и конкурентоспособностью, в частности.

СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК:

1. Гравшина, И.Н. Организация принятия управленческих решений по повышению конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий / И.Н. Гравшина // Российское предпринимательство. – 2011. – №1 (выпуск 2). – С. 153-157. – 0,3 п.л.
2. Гравшина, И.Н. О создании условий формирования конкурентоспособных сельхозпредприятий в Рязанской области / И.Г. Шашкова, И.Н. Гравшина // Экономика сельскохозяйственных и

перерабатывающих предприятий. – 2011. – №7. – С. 36-39. – 0,6 п.л., в т.ч. авт. 0,3 п.л.

3. Гравшина, И.Н. Оценка конкурентоспособности сельского хозяйства региона / И.Н. Гравшина // АПК: экономика, управление. – 2013. – №8. – С. 68-72. – 0,4 п.л.

Статьи, опубликованные в других научных изданиях:

4. Гравшина, И.Н. Исследование и анализ категории «конкурентоспособность предприятия» / И.Н. Гравшина // Казанская наука. – 2010. – №1. – С. 78-81. – 0,4 п.л.

5. Гравшина, И.Н. Конкурентоспособность сельскохозяйственных предприятий: экономическое содержание и факторы роста / И.Н. Гравшина // Актуальные вопросы экономики, права и образования / Рязанский филиал Московского института экономики, менеджмента и права. – Рязань, 2010. – С. 21-23. – 0,2 п.л.

6. Гравшина, И.Н. Влияние условий функционирования сельхозпредприятий на муниципальную политику формирования конкурентоспособного сельского хозяйства / И.Н. Гравшина // Тенденции развития современных информационных технологий, моделей экономических, правовых и управленческих систем: материалы 6 Международной научно-практической конференции / Рязанский филиал Московского экономико-статистического института. – Рязань, 2011. – С. 47-49. – 0,2 п.л.

7. Гравшина, И.Н. Принципы формирования ключевых параметров конкурентоспособности / И.Н. Гравшина // Проблемы экономики и менеджмента. – 2012. – №3. – С. 38-41. – 0,3 п.л.

8. Гравшина, И.Н. Конкурентоспособность как индикатор инновационного развития АПК / И.Н. Гравшина // Вопросы экономики, права и образования / Рязанский филиал Московского института экономики, менеджмента и права. – Рязань, 2012. – С. 9-13. – 0,3 п.л.

9. Гравшина, И.Н. Оценка конкурентоспособности предприятия: традиционные подходы и новый взгляд / И.Н. Гравшина // Современные проблемы гуманитарных и естественных наук: материалы 16 Международной научно-практической конференции / Рязанский институт управления и права, Рязань, 2013. – С. 12-15. – 0,5 п.л.

10. Гравшина, И.Н. Конкурентная стратегия в системе управления конкурентоспособностью предприятия / И.Н. Гравшина // Молодой ученый. – 2013. – № 6. – С. 296-298. – 0,3 п.л.

Подписано в печать 23.11.2013 г.
Тираж – 100 экз.
Печать цифровая
Торгово-производственная компания
«Принт-Экспресс»
ИП Пикалов М.Н.
ИНН 623011103059
390037, г. Рязань, ул. Новоселов, д.22, кв.25
51-00-84
www.print-express62.com