

СОДЕРЖАНИЕ

Рецензии на монографию	3
1. Теоретико-методологические подходы к управлению конкурентоспособностью агропромышленного предприятия ...	7
1.1. Экономическая сущность понятия «конкурентоспособность предприятия»	7
1.2. Факторы конкурентоспособности агропромышленного предприятия	19
1.3. Системы управления конкурентоспособностью агропромышленного предприятия	39
1.4. Анализ существующих методик оценки конкурентоспособности предприятия	59
2. Оценка современного состояния агропромышленного комплекса Российской Федерации	87
2.1. Современный уровень развития агропромышленных предприятий	87
2.2. Объективная необходимость развития конкуренции в агропромышленном комплексе	137
2.3. Интеграционные процессы в агропромышленном комплексе ...	159
3. Совершенствование системы управления конкурентоспособностью агропромышленного предприятия ...	185
3.1. Предлагаемая система управления конкурентоспособностью агропромышленного предприятия	185
3.2. Результаты внедрения системы управления конкурентоспособностью в практику менеджмента агропромышленного предприятия	251
3.3. Оценка экономической эффективности от внедрения предлагаемой системы управления конкурентоспособностью агропромышленного предприятия	279
Заключение	287
Список использованной литературы.....	303

РЕЦЕНЗИИ НА МОНОГРАФИЮ

**Рецензия доктора экономических наук, профессора, ведущего научного
сотрудника Института экономики РАН Н.А. Лебедева**

В современных условиях вопросы повышения эффективности функционирования агропромышленного комплекса страны являются актуальными, так как отрасль пребывает в кризисном состоянии. Во всех сферах деятельности агропромышленного комплекса наблюдается развитие и усугубление ряда негативных процессов, вызывающих снижение конкурентоспособности предприятий АПК. Среди наиболее значимых можно выделить: неурегулированность взаимоотношений между сельскохозяйственными производителями, переработчиками и торговыми сетями, наличие большого количества посредников, диспаритет цен, недостаточную обеспеченность высококвалифицированными управленческими кадрами, деградацию трудовых ресурсов в связи с обнищанием сельских жителей, неэффективность сложившейся системы управления, нарушение внутривозрастных и отраслевых связей, высокий моральный и физический износ машин и оборудования и т.д.

Для обеспечения выхода из кризисного состояния и достижения инновационного развития отечественного агропромышленного комплекса необходимым является поиск путей более эффективного использования имеющейся материально-производственной базы, научно-технических и организационно-экономических разработок.

С позиций существующих острых отраслевых проблем исследование Мансурова Руслана Евгеньевича является исключительно актуальным и представляет безусловный научный интерес.

На основе проведенного всестороннего анализа существующих определений понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» автор предлагает свое определение принципиально отличающееся от существующих тем, что оно учитывает

влияние степени развития интеллектуального потенциала на конкурентоспособность.

Впервые сформирован механизм реформирования агропромышленного комплекса, предусматривающий выведение из состава агропромышленных организаций и предприятий непрофильных видов бизнеса и передачу их на аутсорсинг с целью развития конкуренции в них и снижения затрат на основное производство.

Разработан механизм государственного регулирования оптового рынка сельскохозяйственной продукции, который в отличие от существующей системы позволяет устанавливать уровень государственных дотаций, а также наценки торговым сетям и перерабатывающим предприятиям с соблюдением экономических интересов, прежде всего сельскохозяйственных производителей.

Автором обоснованы восемь показателей оценки уровня конкурентоспособности агропромышленного предприятия: сумма затрат в расчете на 1т продукции; выход готового продукта; потери сельскохозяйственного сырья при хранении и транспортировке; вложения в развитие персонала; убытки от аварий и отказов по вине персонала; текучесть кадров; фонд оплаты труда работников, занятых в производстве на 1т продукции; рост количества инноваций. Также установлена их математическая зависимость, выразившаяся в уравнении регрессии.

Особый научно-практический интерес вызывают результаты внедрения предложенной системы в практику менеджмента ОАО «Камско-Устьинское ХПП», а также полученный существенный экономический эффект от данного внедрения.

В качестве замечания следует выделить не всегда обоснованную громоздкость предлагаемой системы управленческой отчетности. Однако это не снижает общего положительного впечатления от исследования и его научную и практическую значимость.

**Рецензия профессора, доктора экономических наук, заведующего кафедрой
экономики, управления и оценки Международной академии оценки и
консалтинга (МАОК) Ю.И.Черного**

В настоящее время отечественной наукой и практикой не выработано целостного механизма повышения конкурентоспособности агропромышленных компаний, учитывающего важность развития интеллектуального капитала. В существующих подходах акцент делается на отдельные элементы, которые рассматриваются без их системной взаимосвязи. Также отсутствует единая понятийная база, концептуальные положения и принципы управления, методология построения такого механизма. Не учитывается специфика российской экономики. В тоже время решение этих научно-практических вопросов является исключительно актуальным. В этом смысле полученные Мансуровым Русланом Евгеньевичем результаты исследования являются своевременными и востребованными наукой и практикой.

В качестве цели исследователь выделяет поиск путей модернизации механизмов повышения конкурентоспособности предприятий агропромышленного комплекса. При этом основополагающим направлением для достижения данной цели выступает инновационность развития агропромышленных предприятий за счет усиления интеллектуального капитала.

Теоретическую значимость имеют результаты, состоящие в уточнении экономического содержания категорий: «конкурентоспособность компании», «управление конкурентоспособностью компании» «интеллектуальный капитал» и «интеллектуальный потенциал компании» с позиций деятельности агропромышленных предприятий, имеющих свою специфику функционирования. Кроме того, научный интерес представляют составляющие интеллектуального капитала, принципы его формирования, механизм развития конкуренции в агропромышленном комплексе, предусматривающий разделение на регулируемые государством и конкурентные виды деятельности, механизм государственного регулирования ценообразования в отрасли. Все это открывает

перспективные направления теоретических исследований в области систем управления конкурентоспособностью агропромышленных предприятий.

Практический интерес представляет механизм управления конкурентоспособностью агропромышленной компании с учетом развития интеллектуального капитала, основанный на применении сбалансированной системы показателей, методика оценки экономической эффективности от внедрения данного механизма в практику хозяйственной деятельности агропромышленных предприятий, а также рекомендуемая методика стоимостной оценки интеллектуального капитала, основанная на вероятностном подходе.

Основные теоретико-методологические и практические разработки доведены до уровня конкретных предложений и были использованы в практической деятельности ряда агропромышленных предприятий.

Теоретические и практические результаты исследования могут служить основой для дальнейших исследований по данной проблеме и быть использованы в учебном процессе. Считаю, что исследование Мансурова Руслана Евгеньевича будет интересно читателям и может быть издано.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Экономическая сущность понятия «конкурентоспособность предприятия»

На современном этапе экономического развития конкуренция, как движущая сила, вынуждает производителей постоянно искать новые пути повышения своей конкурентоспособности. Данное понятие является относительно новым понятием для российской действительности, поэтому с точки зрения определения его экономической сущности важным является уточнение самого термина «конкурентоспособность предприятия».

В общем случае термин «конкурентоспособность» определяется, как способность конкурировать, т.е. бороться или противостоять чему-либо [1, 2]. Начнем рассмотрение данного вопроса с истоков – с определения понятия «конкуренция». Изначально слово конкуренция возникло от латинского «concurrere», что в переводе означает сталкиваться. В настоящее время существует большое количество определений данного термина. Рассмотрим наиболее часто встречающиеся из них (табл. 1).

Таблица 1

Определения термина конкуренция

Автор определения	Определение
1	2
Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш., Поршев А.Г., Райзберг Б.А. [3]	Экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения разнообразных потребностей покупателей

Продолжение таблицы 1

1	2
Киперман Г.Я. [4]	Процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы изготовителей и поставщиков при реализации продукции, экономическое соперничество между обособленными товаропроизводителями или поставщиками товаров (услуг) за наиболее выгодные условия сбыта.
Макконнел К.Р., Брю С.Л. [5]	Наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов и возможность для покупателей и продавцов свободно входить на рынок и покидать его.
Маршалл А. [6]	Состязание одного человека с другим, особенно при продаже или покупке чего-либо.
Спиридонов И.А. [7]	Экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения различных потребностей покупателей и получения наибольшей прибыли.
Перцовский Н.И. [8]	Экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения потребностей покупателей и получения наибольшей прибыли.
Фатхутдинов Р.А. [9]	Это процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы или других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях.
Фатхутдинов Р.А. [10]	Состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.

Наличие конкуренции на рынке товаров или услуг, на котором действует предприятие, требует от него обеспечения определенной конкурентоспособности или грозит вытеснением с данных рынков [11, 12]. Ожегов С.И. в «Толковом словаре русского языка» термин конкурентоспособность трактует, как способность выдерживать конкуренцию, противостоять конкурентам [13]. Данное определение конкурентоспособности не дает полного представления о сущности процесса и не применимо для практической оценки конкретного предприятия, товара или услуги.

Кныш М.И. [14] характеризует конкурентоспособность как степень притягательности данного продукта для совершающего реальную покупку потребителя. Однако конкурентоспособность связана не с отличительными характеристиками товара как таковыми, а с его привлекательностью для клиентов, делающих покупку. Фатхутдинов Р.А. [9, 10] предлагает следующее определение конкурентоспособности – это способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. При этом автор подчеркивает, что товар или услуга являются конкурентоспособными или неконкурентоспособными на конкретном рынке. Забелин П.В., Моисеева Н.К. [15] дают определение конкурентоспособности, как способности приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной, или как превышение над среднестатистической прибылью в соответствующей сфере бизнеса. Грошев В.П. толкует конкурентоспособность как комплекс потребительских свойств товара, определяющий его отличие от других аналогичных товаров по степени и уровню удовлетворения потребностей покупателей и затратам на его приобретение и эксплуатацию [16]. Данное определение является достаточно полным, так как автор учитывает затраты за весь жизненный цикл товара, но при этом рассматривает конкурентоспособность только как свойство товара, не учитывая, что конкурентоспособность может являться и свойством организации. Такой же недостаток присутствует у Андреевой О.Д. [17] и Кредисова А.И. [18]. Так, Кредисов А.И. пишет: «конкурентоспособность – это

характеристика товара, отражающая его отличие от аналогичного конкурентного товара, как по степени соответствия конкретной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение». При этом отличие от аналога конкурентного товара, по мнению автора, главное условие конкурентоспособности. Андреева О.Д. дает оценку конкурентоспособности следующим образом: «конкурентоспособность – это характеристика товара-конкурента по степени соответствия конкурентной общественной потребности и по затратам на ее удовлетворение». Следует также отметить, что степень соответствия товара общественной потребности для различных рынков будет различной. Данная особенность в определении конкурентоспособности также не учитывается [19].

Данный недостаток устранен в определении Швеца В.Е., которое дается в «Кратком словаре менеджера» [20]: «конкурентоспособность продукции есть не что иное, как проявление качества продукции в условиях рыночных отношений и определяется способностью продукции быть проданной на конкретном рынке, в максимально возможном объеме и без убытков для изготовителя». Автор показал, что товар или услуга являются конкурентоспособными на конкретном рынке, если продаются лучше, чем аналоги, деятельность продавца прибыльна, что в свою очередь является одним из показателей эффективности его работы.

Ряд авторов в своих работах предлагают объединить в одно понятие конкурентоспособность товара и конкурентоспособность организации. Это видно в работе Игольников Г.Н. и Патрушева Е.А. [21]. Однако данное утверждение не совсем верно. Покупатель не всегда знает, товар какого производителя он покупает, и название фирмы производителя не всегда ему о чем-то говорит. Можно согласиться с авторами, что известность, товарный знак фирмы дают конкурентные преимущества фирме, но это не всегда играет решающую роль.

Некоторые из отмеченных недостатков в определении понятия конкурентоспособности устранены в работе Фасхиева Х.А. [22]. Его

определение звучит следующим образом: «конкурентоспособность товара – это оцененное потребителем свойство объекта превосходить в определенный момент времени по качественным и ценовым характеристикам аналогов в конкретном сегменте рынка». Определение учитывает время, отношение потребителя к товару, соотношение цены и качества, прибыльность производителя и привязку его к конкретному рынку или его сегменту.

Опять же Фатхутдинов Р.А. [9] пишет, что принципиально системы обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг имеют незначительные отличия, признавая при этом, что эти отличия есть, и эти отличия в каждом конкретном случае свои.

Проведенное исследование подтверждает неоднозначность в толковании понятий, связанных с конкурентоспособностью предприятия, наличие различных его трактовок в зависимости от освещения поставленных в них вопросов (табл. 2).

Таблица 2

Аналитический обзор определений понятия «конкурентоспособность предприятия»

	Определение	Автор
1	2	3
1	Это способность фирмы, компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей.	Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш. и др. [3]
2	Способность противостоять на рынке другим изготовителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.	Киперман Г.Я.[4]

Продолжение таблицы 2

1	2	3
3	Возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Это обобщающий показатель жизнестойкости предприятия, его умения эффективно использовать свой финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциалы.	Перцовский Н.И. [8]
4	Это способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг.	Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. [23]
5	Конкурентоспособность организации – это превосходство организации своими товарами и услугами аналогов в конкретных сегментах рынка в определенный период времени и по потенциалу разработать, производить и продавать конкурентоспособные товары (услуги) в будущем, достигнутое без ущерба финансовому состоянию организации.	Фасхиев Х.А. Гараев И.М. [19]
6	Способность предприятия противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.	Донцова Л.В. [24]
7	Свойство объекта, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами или конкурентоспособность – это способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами в условиях конкретного рынка.	Дулисова И.Л. [25]
8	Реальная и потенциальная способность компании, а также имеющихся у них для этого возможностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и иным характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов.	Рубин Ю.Б. [26]
9	Сравнительное преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри национальной экономики и за ее пределами.	Млоток Е. [27]

Продолжение таблицы 2

1	2	3
10	Способность компании реализовывать свою продукцию по цене, обеспечивающей рост и выполнение обязательств перед третьими лицами (обеспечение определенного уровня рентабельности, формирования основных фондов, возврата инвестиционного капитала).	Джакот Д.Х. [28]
11	Важнейший критерий целесообразности выхода предприятия на национальные и мировые товарные рынки.	Багиев Г.Л. [29]
12	Свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке	Фатхутдинов Р.А. [30]
13	Под конкурентоспособностью предприятия понимается способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциал.	Сергеев И.В. [31]
14	Конкурентоспособность – это свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов.	Светуных С.Г. [32]
15	Конкурентоспособность – это способность страны или фирмы продавать свои товары.	Рове Мэйсон [33]
16	Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурирующих фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности. Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции.	Мескон М.Х. [34]

Продолжение таблицы 2

1	2	3
17	Конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия разрабатывать, производить и продавать свою продукцию на рынке по цене, обеспечивающей выполнение в полном объеме его финансово-экономических обязательств, а также качественный и количественный рост его потенциала.	Самодуров Д.О. [35]
18	Конкурентоспособность – это внутреннее свойство субъекта рыночных отношений, выявляемое в процессе конкуренции и позволяющее занять свою нишу в рыночном хозяйстве капиталистического типа для расширения воспроизводства, что предполагает покрытие всех издержек производства и получение прибыли от легальной хозяйственной деятельности.	Петров В. [36]
19	Конкурентоспособность – это обусловленное экономическими, социальными, политическими факторами положение товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику.	Селезнев А. [37]
20	Конкурентоспособность фирмы – это реальная и потенциальная способность компаний, а также имеющихся у них для этого возможностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов.	Экономисты «Юропиен менеджмент форум» [38]
21	Конкурентоспособность предприятия – это способность изготавливать и сбывать товар с большей конкурентоспособностью, чем у конкурента.	Миронов М.Г. [38]
22	Основная составляющая конкурентоспособности предприятия – это эффективность использования его производственного потенциала (т.е. способность наращивать конкурентоспособность продукции в более быстром темпе, чем потенциал конкурента).	Фигурнов Э.Б., Донец Ю.Ю. [39]
23	Конкурентоспособность предприятия – это совокупность следующих характеристик: захваченная предприятием доля рынка; способность предприятия к производству, сбыту и развитию; способность высшего звена руководства к реализации поставленной цели	Коно Т. [40]

Продолжение таблицы 2

1	2	3
24	Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, отражающая отличие процесса развития данного производителя от производителя-конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.	Ермолов М.О. [41]
25	Конкурентоспособность предприятия – это возможность и динамика приспособления его к условиям рыночной конкуренции.	Яшин Н.С. [42]
26	Конкурентоспособность – это степень притягательности данного продукта для совершающего реальную покупку потребителя.	Кныш М.И. [14]
27	Конкурентоспособность – это способность приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной, или как превышение над среднестатистической прибылью в соответствующей сфере бизнеса.	Забелин П.В., Моисеева Н.К. [15]
28	Конкурентоспособность – это комплекс потребительских свойств товара, определяющий его отличие от других аналогичных товаров по степени и уровню удовлетворения потребностей покупателей и затратам на его приобретение и эксплуатацию.	Грошев В.П. [20]
29	Конкурентоспособность – это характеристика товара-конкурента по степени соответствия конкурентной общественной потребности и по затратам на ее удовлетворение.	Андреева О.Д. [17]
30	Конкурентоспособность – это характеристика товара, отражающая его отличие от аналогичного конкурентного товара как по степени соответствия конкретной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение.	Кредисов А.И. [18].
31	Конкурентоспособность есть не что иное, как проявление качества продукции в условиях рыночных отношений и определяется способностью продукции быть проданной на конкретном рынке, в максимально возможном объеме и без убытков для изготовителя.	Швец В.Е. [16]

1	2	3
32	Конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия бороться за рынок (увеличивать, уменьшать, либо сохранять занимаемую долю рынка в зависимости от стратегии предприятия). Это достигается на основе внедрения инновационной техники и технологии (дающей экологические, социальные и экономические эффекты), максимально эффективного использования резервов предприятия, внедрения эффективной системы управления персоналом, достижения высокого уровня инвестиционной привлекательности, что в совокупности обеспечивает выпуск конкурентоспособной продукции.	Марченко Г.Н. и др. [43]

В результате были сделаны следующие выводы:

1. Отсутствует единое, комплексное понимание данного термина. Так, некоторые авторы не рассматривают понятие «конкурентоспособности предприятия» с точки зрения занимаемой доли рынка и конкурентоспособности продукции, производимой предприятием. Другие наоборот не учитывают, что конкурентоспособность может являться свойством не только продукта, но и организации.

2. В предлагаемых определениях не учитывается влияние интеллектуального капитала и потенциала компании на ее конкурентоспособность.

3. Конкурентоспособность предприятия характеризует величину и эффективность использования факторов производства компании.

4. Конкурентоспособность предприятия является динамическим показателем, изменения которого зависят как от внешних, так и от внутренних факторов.

5. Конкурентоспособность предприятия является показателем относительным. Базой для сравнения могут являться аналогичные показатели конкурентоспособности предприятий - конкурентов либо идеальных (эталонных) предприятий.

6. Конкурентоспособность продукции и предприятия являются понятиями взаимосвязанными. Предприятие является опосредованным носителем свойства конкурентоспособности через свои товары или услуги. Однако конкурентоспособность предприятия определяется характеристиками, отличными от используемых при определении конкурентоспособности товара.

7. Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

8. Конкурентоспособность предприятия – это способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке.

9. Конкурентоспособность показывает отличие уровня развития данной фирмы от развития конкурирующих с ней фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности деятельности.

10. Конкурентоспособность предприятия может характеризовать привлекательность данного предприятия для инвестора.

11. Социальная и экологическая среда оказывает влияние на конкурентоспособность предприятия.

На основе проведенного исследования было сформулировано следующее определение: *конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия к эффективному использованию имеющихся в наличии факторов производства: интеллектуального, физического (производственного), финансового, природного, человеческого капиталов с целью противостояния внешним негативным воздействиям для достижения поставленной стратегической цели компании. Механизмами достижения стратегической цели могут являться: борьба за рынок, повышение экономической эффективности производства или продаж, производство конкурентоспособной продукции, внедрение инновационной техники и технологии, достижение высокого уровня инвестиционной привлекательности и т.д.*

Необходимо уточнить, что предлагается провести границу между

человеческим и интеллектуальным капиталом компании, понимать человеческий капитал, как совокупность физического наличия трудового ресурса, его физическую деятельность и активность. Интеллектуальный капитал предлагается рассматривать как умственную деятельность, потенциальные интеллектуальные способности сотрудников, практический опыт работы, личные и профессиональные связи и много другое.

В понятие управление конкурентоспособностью предприятия, по нашему мнению, следует вкладывать следующий экономический смысл: *управление конкурентоспособностью предприятия – целенаправленная деятельность по формированию ряда управленческих решений, направленных на противостояние всевозможным негативным внешним и внутренним воздействиям с целью достижения лидерства в соответствии с поставленной стратегической задачей.*

Учитывая современный этап развития и специфику деятельности агропромышленных компаний, применительно к ним предлагается следующее определение конкурентоспособности.

Конкурентоспособность агропромышленной компании – это способность компании к эффективному использованию имеющихся у нее факторов производства: интеллектуального, физического (производственного), финансового, природного, человеческого капиталов с целью противостояния следующим основным внешним негативным воздействиям:

- 1) излишняя открытость страны для иностранных производителей продуктов питания и сельскохозяйственной техники;*
- 2) низкий уровень поддержки со стороны государства;*
- 3) наличие устаревшей административно-командной системы управления агропромышленным комплексом страны;*
- 4) неэффективная банковская система кредитования агропромышленного комплекса;*
- 5) недостаточная инвестиционная привлекательность отрасли;*

6) использование устаревших технологий и техники большинством сельскохозяйственных и агропромышленных товаропроизводителей;

7) неэффективная система научного обеспечения и подготовки кадров.

С целью достижения экономической и социальной эффективности, в качестве каталитического механизма достижения данной стратегической цели необходимо рассматривать интеллектуальный капитал компании.

1.2. Факторы конкурентоспособности агропромышленного предприятия

Агропромышленный комплекс страны состоит из следующих основных сфер (рис. 1).

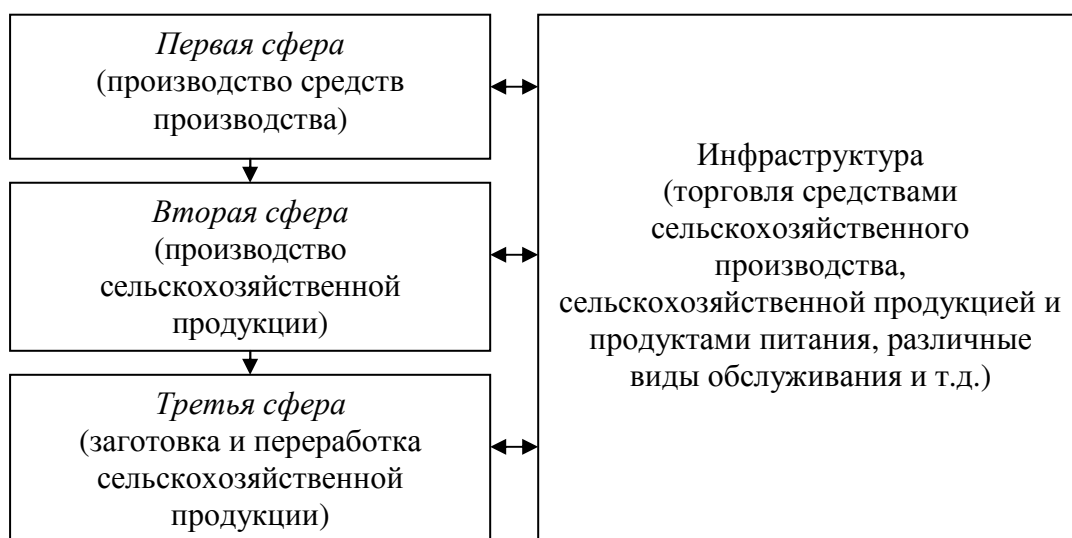


Рис.1. Структура АПК

Первая сфера состоит из отраслей, которые обеспечивают агропромышленный комплекс средствами производства и осуществляют производственно-техническое обслуживание. В эту сферу включаются: тракторное и сельскохозяйственное машиностроение, машиностроение для животноводства и кормопроизводства, производство специализированного автотранспорта, мелиоративной техники, производство минеральных

удобрений и химических средств защиты растений, микробиологическая промышленность, капитальное строительство в агропромышленном комплексе, ремонт сельскохозяйственной техники и др.

Во вторую сферу агропромышленного комплекса входят предприятия и организации, непосредственно занимающиеся производством сельскохозяйственной продукции. Тут выделяют две основные отрасли: растениеводство и животноводство. Внутри них существуют также отраслевое деление. Так в растениеводстве выделяют: овощеводство, садоводство, зерновое производство, хлопководство, льноводство и другие. В составе животноводства выделяют отрасли по видам животных: скотоводство, свиноводство, овцеводство, птицеводство. Вместе с этим существует разделение отрасли по характеру производимой продукции: молочное скотоводство, мясошерстное овцеводство и т.д.

В третью сферу агропромышленного комплекса включаются отрасли, обеспечивающие заготовку, переработку сельскохозяйственной продукции и доведение ее до потребителя. В ее состав входят мясная, молочная, мукомольно-крупяная, комбикормовая и др. промышленности. Отрасли третьей сферы агропромышленного комплекса обеспечивают первичную доработку сельскохозяйственного сырья, ее заготовку, хранение, а также вторичную переработку сырья и доведение его до готовности для реализации населению. Также они осуществляют доставку готовой продукции к местам хранения и реализации.

Уровень жизни населения региона во многом зависит от состояния и темпов развития агропромышленного комплекса и особенно третьей сферы - пищевой и перерабатывающей промышленности. Вместе с тем перерабатывающие предприятия в настоящее время пребывают в сложном положении, которое обусловлено с одной стороны жесткими, часто диктаторскими требованиями торговых сетей к низкой цене и высокому качеству готовой продукции, а с другой стороны сравнительно высокой ценой сельскохозяйственного сырья. Это в свою очередь связано с низкой

эффективностью отечественного сельскохозяйственного производства, а также с природными особенностями России, где высоки климатические и погодные риски производства сельскохозяйственной продукции. Хотя полемика по поводу усиления государственной поддержки предприятий агропромышленного комплекса и прежде всего сельскохозяйственных предприятий ведется уже давно, действенного механизма решения комплекса данных проблем до настоящего времени нет.

В этих условиях перерабатывающие предприятия, чтобы выжить вынуждены обеспечивать сбалансированность собственных экономических интересов с интересами торговых сетей и сельскохозяйственных производителей. Это невозможно осуществить без повышения собственной эффективности за счет модернизации подходов к управлению конкурентоспособностью на основе инновационных подходов. Данными соображениями обусловлен выбор направления данного исследования, основанного на материалах перерабатывающих предприятий и разработка для них действенного механизма повышения конкурентоспособности.

В настоящий момент не существует единых, однозначных критериев оценки конкурентоспособности предприятия, также нет единого мнения у ученых и практических специалистов по поводу факторов, влияющих на конкурентоспособность. Напротив, проведенная оценка ряда литературных источников говорит о существовании различных мнений по этому поводу. Рассмотрим наиболее характерные из них.

Основоположник теории конкуренции М.Портер [44] факторы конкурентоспособности напрямую связывает с факторами производства. Все факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятия, он представляет в виде нескольких больших групп:

1. Людские ресурсы.
2. Физические ресурсы.
3. Ресурс знаний.
4. Денежные ресурсы.

5. Инфраструктура.

Данный подход является базовым настоящего исследования, первоисточником наших взглядов на конкурентоспособность предприятия и ее важнейшую составляющую – интеллектуальный капитал компании, которые получили дальнейшее развитие в работе.

Рассматривая другие подходы к определению факторов конкурентоспособности предприятия, следует отметить работу Никишиной Е.С. [45], которая предлагает следующую систематизацию факторов конкурентоспособности организации (рис. 2).

Предлагаемая модель системно и полно описывает влияние ряда факторов на конкурентоспособность продукции, однако она заостряет свое внимание только на внутренних составляющих данного влияния.

Интересным является также рассмотрение экономической надежности и потенциальной конкурентоспособности в контексте влияния на конкурентоспособность предприятия. Так, Никишина Е.С. [45] пишет, что в настоящее время в большинстве случаев под надежностью предприятия понимается техническая надежность. Однако в производстве продукции непосредственное участие принимает целый ряд подсистем предприятия (производство, маркетинг, техническое развитие, управление персоналом, экономика, финансы и др.). Степень надежности каждой подсистемы определяется эффективным использованием ресурсов данной подсистемы. Характеристики экономической надежности предприятия позволяют решать комплексные задачи по производству высококачественной продукции и оказанию услуг на основе сбалансированного и гармоничного развития всех его элементов, полного и эффективного использования ресурсов.

Автор считает, что экономическая надежность предприятия является не только необходимым компонентом его устойчивой работы, но и обеспечивает дальнейшее развитие, определяет его потенциальную конкурентоспособность. В данной модели нет более подробного описания составляющих, механизмов



Рис. 2. Факторы, характеризующие конкурентоспособность организации

формирования, оценки и взаимовлияния экономической надежности, потенциальной и реальной конкурентоспособности предприятия.

Спорным также видится включение в качестве одной из составляющих системы управления – интеллектуальный потенциал. Роль интеллектуального потенциал значительно шире, он является «стержнем», присутствующим во всех сферах деятельности компании, а не только частью системы управления, как это показано у Никишиной Е.С. [45]. Понимание интеллектуального потенциала только как способности к обучению, подготовки работников с учетом специфики конкретного предприятия, также представляется не отражающим сути понятия.

Интересно мнение В. Грибова и В. Грузинова [46], согласно которому конкурентоспособность предприятия зависит от ряда групп факторов:

1. Техничко-экономические, которые включают в себя: качество, продажную цену, затраты на эксплуатацию или потребление продукции, услуг. Эти компоненты зависят от производительности и интенсивности труда, издержек производства, наукоемкости продукции и пр.

2. Коммерческие, включающие в себя условия реализации товаров на конкретном рынке: конъюнктуру рынка, предоставляемый сервис, рекламу, имидж фирмы.

3. Нормативно-правовые, отражающие требования технической, экологической и иной (возможно, морально-этической) безопасности использования товара на данном рынке, а также патентно-правовые требования (патентной чистоты и патентной защиты).

В целом, соглашаясь с важностью приведенных факторов, отметим, что остались не учтенными внешних факторов, оказывающие влияние на конкурентоспособность предприятия. Рассмотрение только приведенных составляющих оставляет без внимания влияние: финансовых, структурных, системных, операционных, интеллектуальных и др. факторов.

Более глубокий, комплексный подход предложен Коленковой Н.А. [47]. Автор пишет, что всю совокупность факторов конкурентоспособности предприятия можно подразделить на две группы:

1. Эндогенные (внутренние) для предприятия;
2. Экзогенные (внешние) для предприятия.

С учетом времени всю совокупность факторов конкурентоспособности можно подразделить на:

1. Факторы состояния (статические факторы);
2. Факторы развития (динамические факторы).

Таким образом, верхний уровень иерархии факторов конкурентоспособности образует четыре группы факторов: статические и динамические, эндогенные и экзогенные факторы конкурентоспособности предприятия.

Важнейшими обобщенными статическими эндогенными факторами конкурентоспособности являются следующие признаки предприятия:

1. Масштаб производства.
2. Эффективность использования факторов производства (ресурсоемкость, производительность труда, капиталоемкость производства и других видов хозяйственной деятельности).

3. Состояние производственного аппарата и технологий (в разрезе всех стадий хозяйственной деятельности, начиная от НИОКР и заканчивая сопровождением продукции у потребителя).

4. Квалификационный уровень персонала.
5. Характеристики ассортимента и качества продукции.
6. Финансово-экономическое состояние предприятия и его инвестиционный потенциал.

7. Инновационный потенциал предприятия.

К динамическим факторам конкурентоспособности предприятия целесообразно отнести показатели динамики отмеченных выше статических характеристик. Это показатели трендов, приросты, темпы роста и прочие

динамические характеристики временных рядов соответствующих статических эндогенных показателей состояния предприятия.

В качестве наиболее существенных экзогенных факторов конкурентоспособности предприятия Коленкова Н.А. [47] выделяет:

1. Состояние рынка факторов производства.
2. Конъюнктура рынка продукции и товаров-заменителей.
3. Состояние финансовых и фондовых рынков.
4. Налоговый пресс на предприятие, а также особенности прочих видов хозяйственного законодательства (таможенное, экологическое законодательство, законодательство об охране труда и др.).
5. Состояние производственной, транспортной, информационной инфраструктуры в регионе дислокации предприятия, а также в регионах его деятельности (включая, рынки поставщиков и потребителей продукции).
6. Состояние научно-технической инфраструктуры и характеристики инновационной деятельности в регионе дислокации предприятия (стране).
7. Инвестиционный климат.
8. Макроэкономическая ситуация в стране и за рубежом.
9. Политическая обстановка в стране и в регионах деятельности поставщиков и потребителей.

Признавая, что данный подход представляет определенный научный интерес и претендует на системность взглядов, отмечая также правильность рассмотрения влияния внутренних и внешних факторов, а также определенную новизну в рассмотрении факторов состояния и факторов развития, хочется отметить, что в данной модели не находит отражения ряд существенных составляющих. Так, среди эндогенных (внутренних) факторов не учтены: факторы, характеризующие системы внутренних коммуникаций в компании, управления, маркетинга, продаж и т.д., а также эффективность существующих информационных технологий и систем и др. Также составляющая, связанная с эффективностью деятельности сотрудников, представлена лишь квалификационным уровнем персонала. Среди экзогенных

(внешних) факторов не учтено влияние: экологической и социально-психологической составляющей.

Другой подход предложен А.Олливе, А.Дайана и Р.Урсе [48], в нем предлагается рассматривать восемь факторов конкурентоспособности предприятия. Это:

1. Концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия.
2. Качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов.
3. Цена товара с возможной наценкой.
4. Финансы (собственные и заемные).
5. Торговля, рассматриваемая с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности.
6. Послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру.
7. Внешняя деятельность предприятия, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением.
8. Предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности предприятия предвидеть запросы будущих потребителей и убедить их в исключительных возможностях предприятия удовлетворить эти потребности.

Однако в данном подходе не учтено влияние интеллектуальных, трудовых, социально-психологических и экологических факторов.

Интересен с позиций общего понимания влияния факторов конкурентоспособности подход к определению системообразующих факторов и составляющих элементов конкурентоспособности предприятия и продукции, изложенный в [49] (рис. 3).

Данный подход дает лишь общее представление о влиянии различных факторов на конкурентоспособность предприятия и сложно применим для практического использования.



Рис. 3. Системообразующие факторы и составляющие элементы конкурентоспособности [49]

Переходя к рассмотрению факторов, влияющих на конкурентоспособность агропромышленных предприятий, интересным является мнение Минакова И.А [50] (рис. 4). Он рассматривает факторы конкурентоспособности продукции АПК, как составляющие более общего понятия – конкурентоспособности агропромышленного предприятия.

В данном случае актуальным является учет протекционистской политики по отношению к отечественным товаропроизводителям, а также признание важности эффективной организации, управления производством и инновационной деятельности в вопросе формирования конкурентоспособности продукции. Однако остаются не учтенными такие составляющие, влияющие на конкурентоспособность продукции АПК как: социально-психологическое восприятие отечественного продукта, его экологичность, а также степень развития интеллектуального потенциала.



Рис. 4. Факторы конкурентоспособности продукции АПК, предложенные Минаковым И.А [50]

Рассмотрим также подход к определению факторов конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий молочно-продуктового подкомплекса, предложенный Буториным С.Н. [47] (рис. 5).

Автор рассматривает факторы конкурентоспособности молочно-продуктового предприятия. Однако в качестве ключевых факторов конкурентоспособности, относящихся к группе «Мотивация и стабильность персонала», выделено только три. При этом не учитывается влияние корпоративной культуры, перспектив развития для работника и т.д. В целом, само выделение только группы «Мотивация и стабильность персонала» представляется нам подходом, оставляющим без рассмотрения такие важные аспекты деятельности компании как: интеллектуальный потенциал, интеллектуальная собственность компании, наличие «Корпоративной памяти» и т.д.

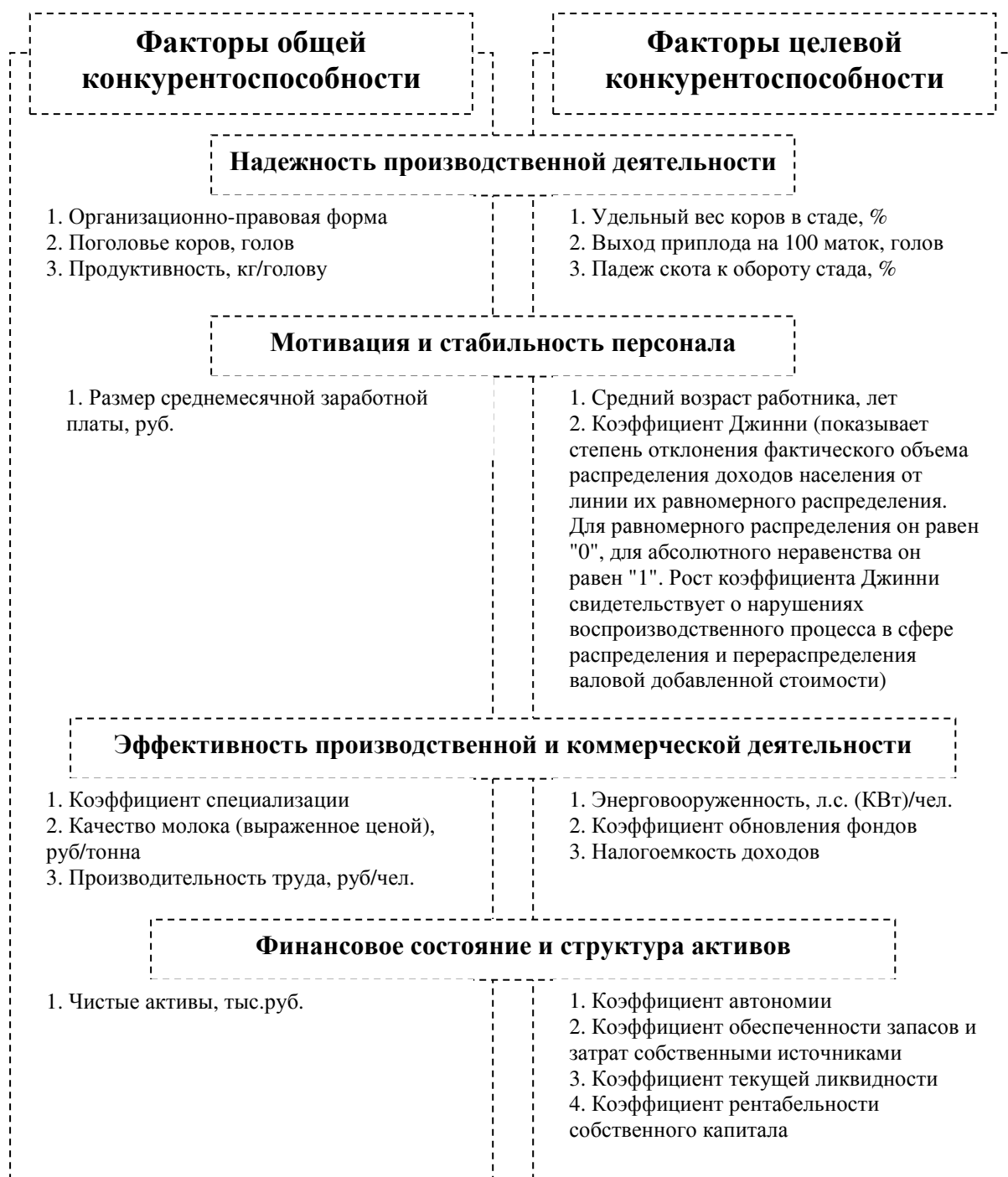


Рис. 5. Ключевые факторы конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий молочно-продуктового подкомплекса, предложенные Буториным С.Н. [47]

Таким образом, на основе аналитического рассмотрения существующих подходов, определяющих факторы конкурентоспособности предприятия, была сформирована следующая классификация (см. рис.6):

1. По месту возникновения все конкурентные преимущества можно разделить на факторы внутреннего окружения, факторы внешнего ближнего окружения и факторы внешнего дальнего окружения. В общем случае к внутренним факторам относятся механизмы организации, которые определяют ее конкурентоспособность. К внешним факторам ближнего окружения относятся факторы, характеризующие взаимодействие компании с ее ближним окружением: поставщиками, подрядчиками, потребителями, партнерами и т.д. К внешним факторам дальнего окружения относят факторы влияния дальней внешней среды: государственной политики, мировых тенденций, действий конкурентов и т.д.

2. По степени контролируемости воздействия все факторы конкурентоспособности делятся на контролируемые, неконтролируемые и условно-контролируемые (влияющие). Под контролируемыми факторами предлагается понимать конкурентные преимущества, на которые данная экономическая система может оказывать какое-либо воздействие. К ним относятся факторы взаимодействия с внутренней средой компании. Неконтролируемые – это те преимущества, которые возникают или исчезают независимо от данного конкретного предприятия. Тут понимаются факторы взаимодействия с внешним, дальним окружением компании. Например, государственная политика, мировые тенденции развития и т.д. К условно-контролируемым или влияющим факторам следует отнести факторы взаимодействия с ближним внешним окружением компании (поставщики, потребители, партнеры и т.д), т.е. хозяйствующие субъекты, на которые компания не оказывает прямого воздействия, но может оказать некоторое влияние.

3. По направленности действия на условно-позитивные и условно-негативные факторы. Другой вариант: негативные в краткосрочном и долгосрочном периоде и позитивные в краткосрочном и долгосрочном периоде.

4. По степени зависимости от объекта управления: субъективные, объективные.



Рис. 6. Общая классификация факторов конкурентоспособности предприятия

5. По характеру воздействия все факторы конкурентоспособности предприятия предлагает делить на:

- экономические и финансовые факторы,
- управленческие и организационные факторы,
- маркетинговые факторы,
- социально-психологические и общественно-политические факторы,
- факторы управления персоналом,
- факторы уровня развития интеллектуального капитала,
- инфраструктурные факторы,
- экологические факторы,
- технические и технологические факторы,
- факторы качества продукции.

Данная классификация представлена на рис.6.

Переходя к рассмотрению критериев оценки конкурентоспособности агропромышленных компаний нельзя не отметить несколько интересных подходов.

Так, Кротков А.М. и Еленева Ю.Я. [51] предлагают следующие основные принципы концепции обеспечения конкурентоспособности предприятия (рис.

7).



Рис. 7. Критерии конкурентоспособности предприятия [51]

Данный подход, претендуя на попытку системного и комплексного описания критериев конкурентоспособности компании, рассматривает только внутреннюю среду компании, не уделяя должного внимания внешним составляющим.

Интересен подход определения критериев конкурентоспособности предприятия для различных заинтересованных лиц, предложенный Буториным С.Н. [47] (рис. 8).



Рис. 8. Критерии конкурентоспособности предприятия, предложенные Буториным С.Н. [47]

Однако в описании критериев конкурентоспособности компании, связанных с работниками, автор подхода остановился лишь на мотивации и стабильности, оставив без внимания влияние корпоративной среды (культуры), интеллектуального потенциала и пр. Рассматривая критерии

конкурентоспособности организации с точки зрения собственников, потребителей, менеджеров, остались неучтенными такие важные критерии как: социально-психологический и экологический. Также не рассмотрены критерии конкурентоспособности предприятия с точки зрения внешних заинтересованных лиц: органов государственной власти и дебиторов.

Иной подход к определению критериев оценки конкурентоспособности продуктов предложен О.С. Виханским [52]. Он представляет интерес с позиций рассмотрения более общих критериев конкурентоспособности предприятия, частью которых являются показатели конкурентоспособности продукции.

В этом подходе в качестве оценочных критериев конкурентоспособности продукта предлагают использовать следующие показатели:

- назначение продукта (функциональные возможности, соответствие последним достижениям науки и техники, запросам потребителей, моде и т.п.);
- надежность;
- экономное использование материальных, энергетических и людских ресурсов;
- эргономичность (удобство и простота в эксплуатации);
- эстетичность;
- экологичность;
- безопасность;
- патентная чистота и защита;
- стандартизация и унификация;
- технологичность ремонта;
- транспортабельность;
- эффективность вторичного использования;
- послепродажное обслуживание.

Отмечая важность данных критериев, заметим, что остались не учтенными такие составляющие как: социально-психологическое восприятие продукта, инновационность, обновляемость продукта и пр.

Другой вариант классификации критериев конкурентоспособности экономической системы предлагает А.Г.Гончаров [53] (рис. 9). Положительной стороной является то, что автор вводит в критерии конкурентоспособности новый термин – «образовательный потенциал».



Рис. 9. Критерии конкурентоспособности промышленного предприятия (А.Г.Гончаров [53])

Под ним он предлагает понимать располагаемую в настоящее время и предвидимую в будущем совокупность ресурсов, определяющих возможности развития и использования знаний, способностей, просвещенности персонала предприятия, необходимых для определения проблем, стоящих перед

предприятием с целью их эффективного решения. Однако далее автор не обобщает «образовательный потенциал» с более общим понятием – «интеллектуальный потенциал». Так же предлагаемая классификация критериев оценки носит больше теоретико-обобщенный смысл, что затрудняет его применение для практической оценки конкурентоспособности. Рассмотрение показателей с различных позиций внешних и внутренних заинтересованных лиц было бы более практикоориентированным подходом.

Таким образом, на основе проведенного выше анализа, предлагается следующий вариант классификации критериев оценки конкурентоспособности агропромышленной компании с точки зрения концепции заинтересованных лиц (рис. 10). В данном случае рассматриваются компании, на которых целесообразно развивать конкурентные отношения. В качестве таковых, по нашему мнению, предлагается рассматривать:

- переработчиков сельскохозяйственной продукции;
- предприятия, осуществляющие ремонт сельскохозяйственного оборудования, техники;
- предприятия, осуществляющие техническое обслуживание (инженерные услуги) оборудования, техники (в т.ч. обслуживание электрооборудования, АСУТП и т.д.);
- предприятия, осуществляющие автомобильные перевозки;
- предприятия непроизводственной сферы (столовые, базы отдыха, детские сады и т.д.);
- энергетические предприятия (подразделения) в составе агропромышленных комплексов (например, ТЭЦ, входящие в состав сахарных заводов).

Исходя из направленности исследования, предлагается следующая цель создания системы управления конкурентоспособностью агропромышленного предприятия.

**Критерии оценки
конкурентоспособности
агропромышленной
компании**

*Внутренние
заинтересованные
лица*

Собственник:

- прибыльность
- рентабельность и окупаемость вложений
- ликвидность бизнеса
- удовлетворенность от участия в данном бизнесе (экономическая, социальная, психологическая)
- развитие бизнеса
- увеличение стоимости компании
- достижение стратегической цели: «Достижение экономической эффективности, а также эффективного противостояния внешним негативным воздействиям за счет инновационного прорыва в развитии, который в свою очередь должен быть обеспечен усилением всех факторов производства и в первую очередь интеллектуального капитала компании»

Топ-менеджмент (кроме перечисленного ниже, относящегося ко всем сотрудникам):

- достижение, поставленной собственником стратегической цели: «Достижение экономической эффективности, а также эффективного противостояния внешним негативным воздействиям за счет инновационного прорыва в развитии, который в свою очередь должен быть обеспечен усилением всех факторов производства и в первую очередь интеллектуального капитала компании»
- достижение роста стоимости бизнеса
- обеспечение требуемых темпов развития бизнеса
- обеспечение прибыльности, рентабельности, ликвидности бизнеса, окупаемости вложений собственника и инвесторов
- достижение экономической, технической, технологической, маркетинговой, управленческой, социальной, экологической и пр. эффективности
- развитие интеллектуального капитала компании

*Внешние
заинтересованные
лица*

Потребитель:

- затраты на приобретение товара, услуги (цена товара, затраты времени на приобретение и т.д.)
- удовлетворенность товаром, услугой (экономическая, общественная, социальная, экологическая)
- качество товара
- доступность приобретения товара и его последующего обслуживания
- наличие и качество пред- и послепродажного обслуживания товара, услуги
- качество пред- и послепродажного обслуживания клиента
- обновляемость продуктового ряда и своевременное и качественное информирование об этом

Инвестор:

- прибыльность, окупаемость, рентабельность вложений
- обеспечение своевременного возврата вложенных средств
- стоимость имущества компании и его ликвидность

Кредитор:

- своевременность исполнения обязательств
- стоимость имущества компании и его ликвидность

Поставщик товаров и услуг:

- платежеспособность
- своевременность исполнения своих обязательств

Дебиторы:

- готовность компании вести переговоры по погашению дебиторской задолженности или взыскивать ее в судебном порядке

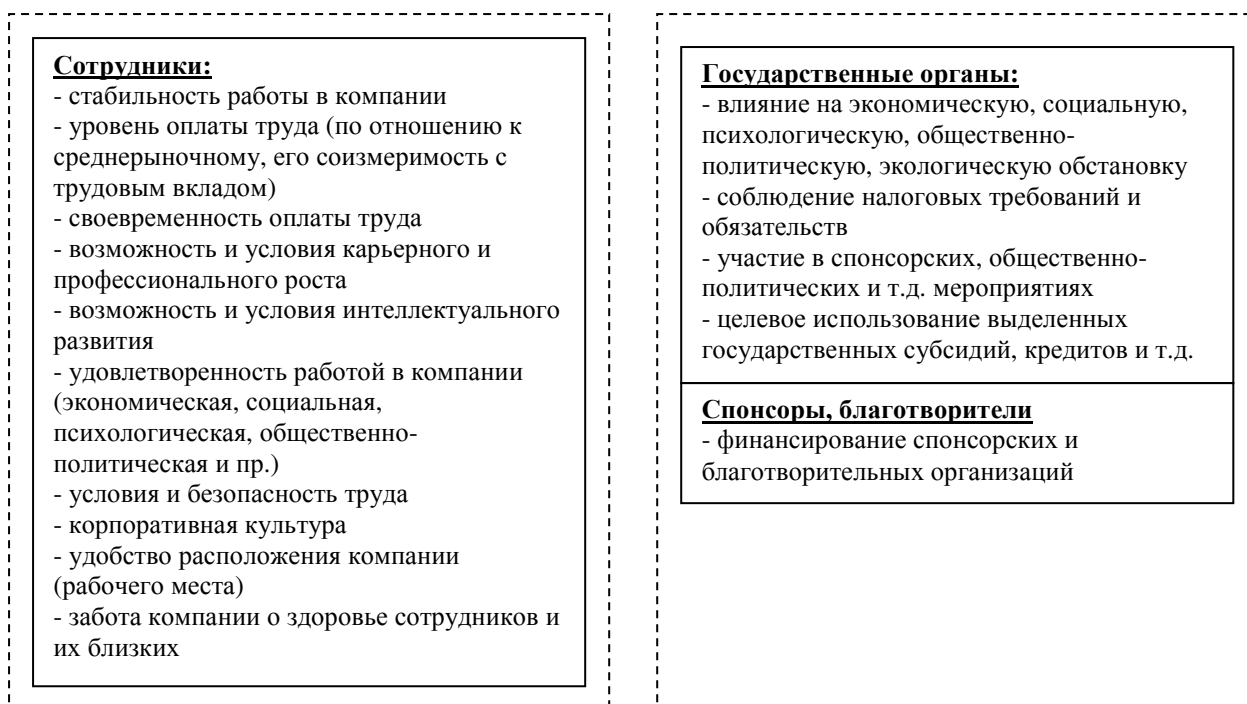


Рис. 10. Классификация критериев оценки конкурентоспособности агропромышленной компании

1.3. Системы управления конкурентоспособностью агропромышленного предприятия

Цель управления конкурентоспособностью агропромышленной компании – это достижение экономической эффективности, а также эффективного противостояния внешним негативным воздействиям за счет инновационного прорыва в развитии, который в свою очередь должен быть обеспечен усилением всех факторов производства и в первую очередь интеллектуального капитала компании.

Существует несколько различных подходов к определению принципов управления конкурентоспособностью предприятия.

Так, Фатхутдинов Р.А. [30] предлагает управление конкурентоспособностью товаров и организаций осуществлять на основе соблюдения следующих принципов:

- Анализа механизма действия экономических законов (закона спроса и предложения, закона эффекта масштаба, закона конкуренции, закона экономии времени, закона убывающей доходности и пр.).
- Анализ механизма действия законов организации структур и процессов (закона композиции для построения дерева целей, законов пропорциональности, синергии, самосохранения, развития и др.).
- Соблюдения требований совокупности научных подходов к управлению (прежде всего системного, комплексного, маркетингового, функционального, поведенческого, структурного, производственного).
- Соблюдения принципов управления различными объектами.
- Ориентация на конкретные рынки и потребности.
- Применения современных информационных технологий для системной и комплексной автоматизации управления.
- Применения современных методов анализа, прогнозирования, нормирования, оптимизации (например, системного анализа, функционально-стоимостного анализа, динамического программирования).
- Ориентации на количественные методы оценки, контроля и оперативного управления конкурентоспособностью.
- Экономические и управленческие факторы функционирования организации не должны входить в формулу оценки конкурентоспособности организации, так как управленческие факторы служат условием обеспечения конкурентоспособности, а экономические – результатом управления конкурентоспособностью объекта.
- Конструкция моделей для оценки конкурентоспособности объектов должна учитывать весомость входящих в них факторов (показателей, аргументов).
- Включаемые в модель факторы (показатели) преимущественно должны быть удельными или относительными.
- В системе управления конкурентоспособностью объектов должны быть: стратегический маркетинг, мотивация и регулирование. Между этими

функциями должны быть общие функции по планированию, организации процессов, учету и контролю выполнения планов и оперативных заданий.

Признавая определенную теоретическую, научную значимость данного подхода, отметим, что применение данных факторов в практической реализации весьма затруднено. В настоящее время, в условиях развивающегося финансового кризиса, актуальным является разработка практически применимых принципов, на которых и должны базироваться системы управления конкурентоспособностью предприятия.

Другой подход к определению основных принципов управления конкурентоспособностью предложен Завьяловым П.С. [54]. Он предлагает организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью разрабатывать, базируясь на следующих основных группах принципов:

1. Общесистемные принципы:

а. Комплексность. Отдельные звенья системы управления конкурентоспособностью должны быть встроены во все функциональные подразделения предприятия.

б. Системность. Процесс разработки и реализации системы управления конкурентоспособностью должен основываться на методологии системного анализа развивающихся систем.

в. Динамичность. Принимаемые стратегические решения по управлению конкурентоспособностью должны основываться на динамических рядах оценок стратегических возможностей и конкурентных позиций предприятия.

г. Непрерывность. Работа над стратегией управления конкурентоспособностью должна вестись постоянно, с отслеживанием скачкообразных изменений составляющих ее факторов.

д. Оптимальность. Управленческий выбор основывается на использовании критериального базиса, отражающего принцип оптимальности, который вытекает из принятой на предприятии системы ценностных установок.

е. Конструктивность. Система должна формулировать стратегию и тактику управления конкурентоспособностью, обосновывать их выбор и вырабатывать пути их реализации.

2. Принципы управления развитием:

- принципы развития систем;
- принципы моделирования;
- принципы принятия управленческих решений;
- принцип самоорганизации;
- принцип синергизма.

3. Стратегические принципы:

- концентрация усилий;
- баланс рисков;
- сотрудничество.

4. Принцип информированности и достаточности участников процесса управления.

5. Принцип использования непрерывного мониторинга, предусматривающий постоянное наблюдение и контроль за реализацией и динамикой жизненного цикла процесса управления конкурентоспособностью предприятия.

6. Принцип обеспечения и поддержания диверсификации стратегий управления конкурентоспособностью предприятия, постоянно отслеживающий и подготавливающий альтернативные варианты стратегий управления.

7. Принцип обратной связи, позволяющий сделать систему управления конкурентоспособностью адаптивной по отношению к трансформирующейся рыночной среде.

В рассматриваемом подходе не нашли своего места такие важнейшие принципы как: научность, нацеленность на реализацию стратегии, принципы единоначалия принимаемого решения и коллегиальности в его выработке.

Интересными с точки зрения уточнения экономической сущности являются принципы управления конкурентоспособностью, предложенные Уотерменом Р. [55]. Он выделял следующие принципы:

- *Информированность.* Компании, стремящиеся сохранить конкурентоспособность, должны относиться к информации как к своему главному конкурентному преимуществу.

- *Делегирование полномочий.* Компании, стремящиеся сохранить конкурентоспособность, должны относиться к каждому сотруднику как к источнику трудового вклада. Руководитель определяет границы, а персонал ищет эффективные пути для выполнения своих задач в пределах этих границ.

- *Благожелательный контроль.* Компании, стремящиеся сохранить конкурентоспособность, должны рассматривать все события как благоприятные, а финансовый контроль, как средство высвобождения ресурсов. При этом сотрудники должны считать контроль не проявлением автократии, а «длинным поводком», позволяющим работать творчески и свободно.

- *Создание рабочих групп.* Целенаправленные изменения возможны только при наличии рабочих групп. В эффективной управленческой команде должно существовать распределение ролей и полномочий при атмосфере доверия и благожелательности.

- *Мотивация.* Компании, стремящиеся сохранить конкурентоспособность, должны постоянно опираться на мотивы поведения (гибко реагировать на конъюнктуру рынка, производить качественную продукцию и т.д.) Однако мотивы должны постоянно меняться в свете основных проблем и возможностей, которые со временем меняются.

- *Стабильность в движении.* Компании, стремящиеся сохранить конкурентоспособность, должны быть очень мобильные, как на рынке, так и внутри компании. Сотрудники должны часто и свободно переходить от выполнения одной функции к другой, из одного подразделения в другое, из линейного персонала в штатной и наоборот. Обновление требует постоянного выбора между стабильностью и изменением.

Данный подход отличается тем, что в нем больший акцент сделан на управление конкурентоспособностью компании через совершенствование управления трудовыми ресурсами, но при этом не нашли отражение принципы, характеризующие обязательную связь со стратегической целью компании, а также необходимость системного и комплексного подхода к управлению.

Другое видение изложено в [56]. Тут предложена блок-схема прогрессивных принципов управления, повышающих конкурентоспособность организации (рис. 11).



Рис. 11. Блок-схема принципов управления конкурентоспособностью организации

Этот подход, являясь интересным с позиции учета таких факторов как: мотивация и стимулирование, ориентация на человеческий фактор не

учитывает значимость принципа синергизма, необходимости комплексно и системно подходить к вопросу управления конкурентоспособностью и пр.

Таким образом, на основе проведенной оценки существующих точек зрения авторов на принципы управления конкурентоспособностью предприятия, были предложены следующие *основные принципы управления конкурентоспособностью предприятия АПК региона*:

1. *Научность.* Система управления конкурентоспособностью агропромышленного предприятия должна строиться на строго научных основаниях.

2. *Единоначалие в управлении и коллегиальности в выработке решений.* За принимаемые решения должно отвечать одно лицо, при их коллегиальной разработке.

3. *Системность и комплексность.* Этот принцип требует применения одновременно методов системного анализа и всестороннего охвата всей управляемой системы, учета всех направлений и свойств.

4. *Нацеленность на реализацию стратегии компании.* Система управления конкурентоспособностью агропромышленного предприятия должна ориентироваться на стратегическую цель. В качестве таковой предлагается: *«Достижение экономической эффективности, а также эффективного противостояния внешним негативным воздействиям за счет инновационного прорыва в развитии, который в свою очередь должен быть обеспечен усилением всех факторов производства и, в первую очередь, интеллектуального капитала компании».*

5. *Принцип синергизма.* Означающий необходимость получения синергетического эффекта для обеспечения инновационного прорыва в целях достижения конкурентоспособности и экономической эффективности агропромышленной компании. Это обеспечивается за счет эффективной системы управления факторами производства и, в первую очередь, интеллектуальным капиталом.

Существует несколько подходов к определению основных задач управления конкурентоспособностью предприятия. Рассмотрим их.

Так, Никитина Е.А. [57] предлагает выделить следующие основные задачи управления конкурентоспособностью:

- изучение рынка сбыта;
- изучение национальных и международных требований к производимой продукции;
- разработка методов и средств воздействия на процессы исследования, проектирования и производства;
- сбор, анализ, хранение информации о качестве продукции.

Автор данного подхода не раскрывает, какие практические механизмы должны быть задействованы для решения данных задач. Таким образом, применение на практике такого подхода становится затруднительным. Кроме того, в перечисленных задачах не хватает центральной составляющей – создание единой системы управления конкурентоспособностью. Реализация каждой из приведенных задач в отдельности не даст необходимого эффекта.

Другой подход предлагает Соколов А.В., [58] по его мнению, разработка и внедрение системы управления конкурентоспособностью предприятия предполагает решение следующих задач:

1. Выделение в зависимости от целей планирования и управления трех уровней обеспечения конкурентоспособности: оперативного, тактического и стратегического.

2. Формирование для каждого уровня управления единичных и интегральных оценочных показателей конкурентоспособности. При этом интегральным показателем конкурентоспособности предприятия на оперативном уровне может выступать конкурентоспособность продукции (работ или услуг); на тактическом уровне должна использоваться система комплексных показателей финансово-экономического положения; на стратегическом уровне целесообразно привлечь систему показателей – характеристик инвестиционной привлекательности предприятия.

3. Разработка правил расчета и интерпретации результатов оценки конкурентоспособности.

4. Определение для каждого уровня и соответствующих бизнес-процессов состава задач по управлению конкурентоспособностью предприятия (т.е. поддержание в рамках допустимых значений соответствующих интегральных, частных и единичных показателей конкурентоспособности).

5. Формирование функциональной структуры системы управления конкурентоспособностью предприятия.

6. Разработка организационных регламентов функционирования системы управления конкурентоспособностью.

Данный подход более конкретен, что делает его привлекательным с точки зрения практической применимости. Актуальным является рассмотрение конкурентоспособности предприятия с позиции трех уровней: оперативного, тактического и стратегического. Однако в данном подходе не формализованы механизмы, на основании которых производится разработка методики расчета и интерпретация результатов оценки конкурентоспособности. Также осталась без внимания задача – увязать стратегическую цель компании с системой управления конкурентоспособностью.

Такие же недостатки присущи и подходу, предложенному Белоусовым А.В. [59]. Он пишет, что оценка конкурентоспособности предприятия позволяет решить следующие важные задачи:

- определить свое положение на определенном рынке;
- разработать стратегические и тактические мероприятия эффективного управления;
- выбрать партнеров для организации совместного производства продукции;
- привлечь средства в перспективное производство;
- составить программы выхода предприятия на новые рынки сбыта и др.

В данном подходе совершенно не затрагивается такая важная задача, как обеспечение развития интеллектуального капитала.

С точки зрения процесса управления конкурентоспособностью продукции, являющегося составной частью управления конкурентоспособностью предприятия, характерен подход Грибова В. и Грузинова В. [60]. В нем в качестве задач управления конкурентоспособностью продукции выделяются следующие:

- повышение качества продукции;
- снижение издержек производства;
- повышение экономичности и уровня обслуживания.

Этот подход представляется несколько узким, так как в нем не находит отражения важнейшая составляющая – маркетинговая.

Таким образом, предлагается выделить следующие основные задачи управлением конкурентоспособностью агропромышленного предприятия:

- построить систему управления конкурентоспособностью, нацеленную на реализацию следующей стратегии: *«Достижение экономической эффективности, а также эффективного противостояния внешним негативным воздействиям за счет инновационного прорыва в развитии, который в свою очередь должен быть обеспечен усилением всех факторов производства и в первую очередь интеллектуального капитала компании».*

- система должна базироваться на процессном подходе к управлению с использованием сбалансированной системы показателей (BSC);

- обеспечить достижение синергетического эффекта от комплексного развития всех факторов производства. Основной составляющей является развитие интеллектуального капитала компании;

- контролировать эффективность использования всех факторов производства и, в первую очередь, интеллектуального капитала компании.

Проведенная оценка литературных источников показала, что в настоящее время отсутствует единое понимание у ученых и практических специалистов подходов к управлению конкурентоспособностью предприятия. Нет единых, действенных, практических механизмов управления конкурентоспособностью. В то же время разработка таких механизмов является весьма актуальной для

всех хозяйствующих субъектов. Особую актуальность этот вопрос приобретает применительно к предприятиям агропромышленного комплекса, который призван обеспечивать продовольственную безопасность страны, однако, в настоящее время пребывает в кризисном состоянии.

Переходя к оценке существующих подходов к формированию механизма управления конкурентоспособностью предприятия нельзя не отметить подход Белоусова А.В. [59] (рис. 12). Однако предлагаемая схема по своей логической структуре не является механизмом управления, а характеризует направления деятельности компании, которые необходимо развивать, усиливать в целях повышения конкурентоспособности. В целом предлагаемая система достаточно комплексно и всесторонне раскрывает суть процесса управления конкурентоспособностью компании. Особенно следует отметить, что автор выделяет в разделе «Совершенствование систем управления кадрами и трудовой мотивацией» такие функции как: создание условий для творческого труда, внедрение нетрадиционных методов стимулирования труда. Однако остаются без внимания такие составляющие как: корпоративная культура; создание «корпоративной памяти компании» и т.д.

Фатхутдинов Р.А. [9] предлагает следующий подход к построению системы управления организацией, ориентированной на конкурентоспособность (рис. 13).

При этом используется системный подход к управлению предприятием, который подразумевает, что оно состоит из внешнего окружения (за «черным ящиком») и внутренней структуры (внутри «черного ящика»). Данная модель интересна с точки зрения понимания сущности процесса управления.

Однако с позиций практического применения она мало применима в виду отсутствия конкретных показателей контроля эффективности системы, а также практического механизма построения данной системы.

МЕХАНИЗМ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕТОДОВ ПОДДЕРЖКИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ					
Выбор конкурентных стратегий развития: преимущество в затратах; диверсификация; дифференциация и др.	Совершенствование системы управления кадрами и трудовой мотивацией: реорганизация системы обучения и переподготовки кадров; совершенствование механизма трудовой мотивации; создание условий для творческого труда; внедрение не традиционных методов стимулирования труда и др.	Повышение качества и конкурентоспособности продукции и предприятия внедрение систем управления качеством и их сертификация: экспортная ориентация на рынок СНГ; внедрение систем управления качеством (ISO 9000); создание новой продукции; сертификация качества всего производства и др.	Комплексный подход к диверсификации и планированию производства: разработка программ производства и обновления номенклатуры продукции; формирование перспективных годовых и оперативных планов снижения себестоимости продукции и затрат ресурсов; использование современных методов бизнес планирования и др.	Достижение единства действий всех звеньев и процессов управления во внешней и внутренней политике предприятия: реформирование отношений собственности; внедрение предпринимательского типа менеджмента; перестройка организационно-хозяйственной службы управления и др.	
Реорганизация системы учета и анализа затрат: Реструктуризация бухгалтерской службы с учетом требований рыночных отношений; внедрение в практику современных методов зарубежной системы учета затрат и др.	Совершенствование маркетинговой ориентации, укрепление маркетинговой службы: выделение отдела маркетинга стратегически важных функций управления; комплектование маркетинговой службы специалистами в области маркетинга; обеспечение маркетинговой службы необходимым техническим и методическим обеспечением	Активизация инвестиционной и инновационной деятельности, привлечение внешнего инвестирования	Совершенствование информационного обеспечения управления конкурентоспособностью предприятия: внедрение сквозных интегрированных систем управления, планирования, нормирования и учета затрат и др.	Совершенствование финансового менеджмента предприятия: разработка финансовой политики предприятия в контексте вопросов повышения качества и конкурентоспособности; совершенствование системы финансового планирования и контроля движения денежных средств, управление потоками финансовых ресурсов; совершенствование методических подходов к оценке и анализу финансового состояния предприятия и др.	
Разработка мероприятий, направленных на эффективное использование производственных и финансовых ресурсов					

Рис. 12. Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью предприятия, предложенный Белоусовым А.В. [59]

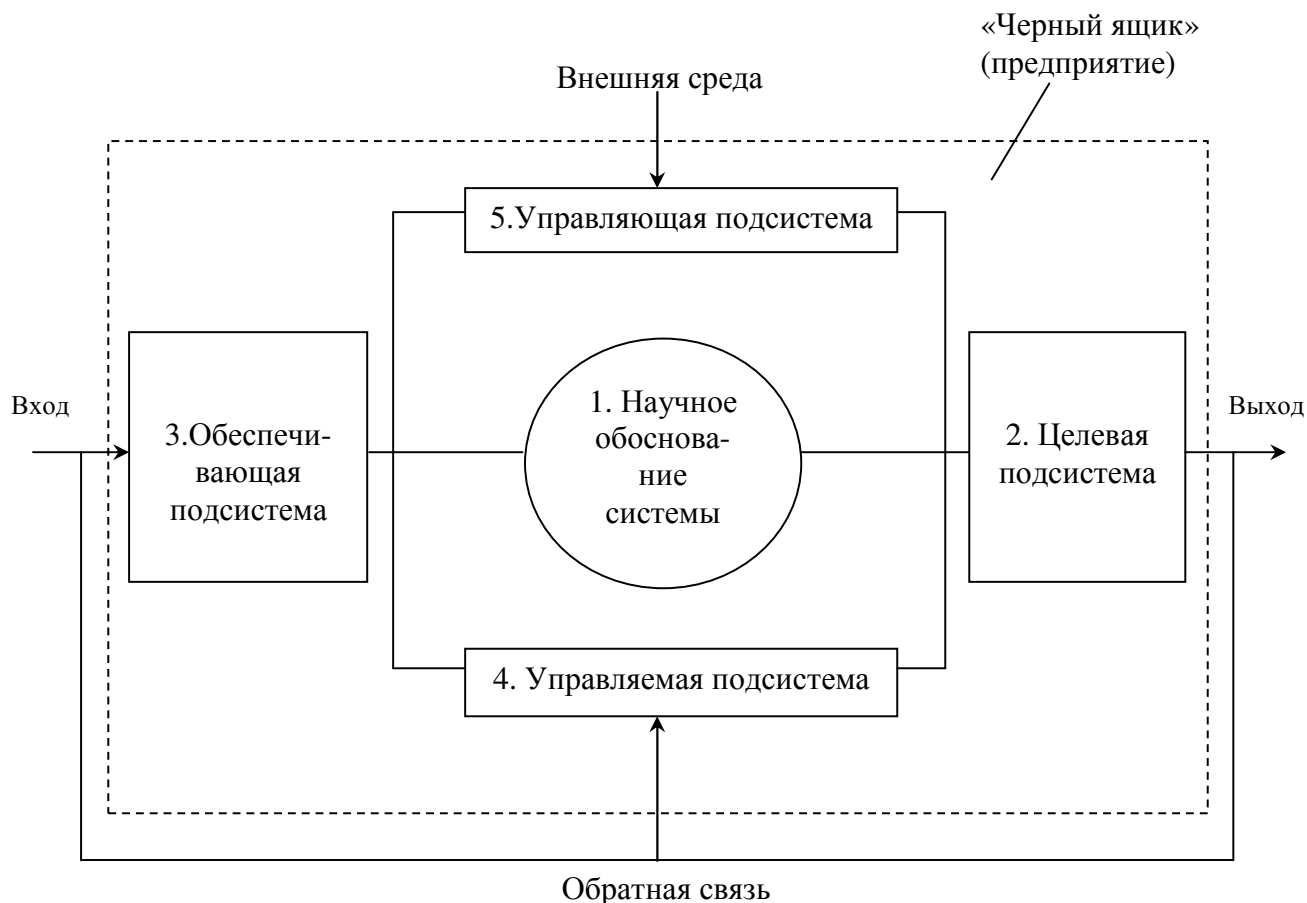


Рис. 13. Структура системы управления организацией, ориентированной на конкурентоспособность, по Фатхутдинову Р.А.[30]

С этих позиций более интересным является подход, предложенный Войцеховской И.А. [61], который является развитием модели, предложенной Фатхутдиновым Р.А. в [30] (рис. 14).

В качестве положительной стороны предложенного механизма стоит отметить тот факт, что он базируется на миссии организации, ее стратегии. Также в данной системе нашла отражение мысль о значимости влияния на конкурентоспособность человеческого капитала. Однако по нашему мнению процесс совершенствования организационной культуры является частью процесса формирования человеческого капитала, а в предлагаемой модели они рассматриваются как равнозначные. Также автор данного механизма не стал развивать дальше идею человеческого капитала до более общей идеи интеллектуального капитала компании, частью которого перечисленные

составляющие являются.

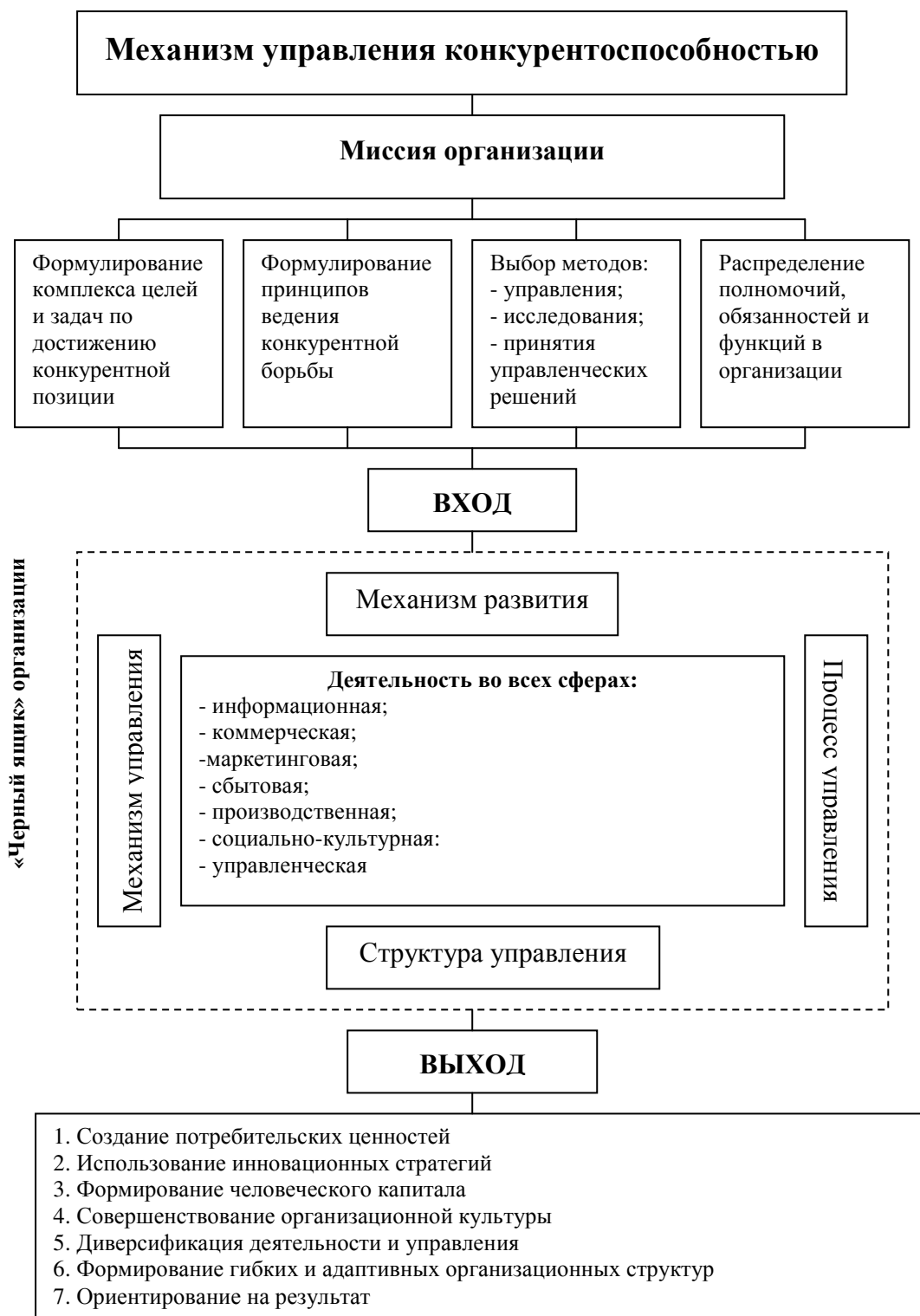


Рис. 14. Формирование механизма управления конкурентоспособностью по Войцеховской И.А. [61]

Другой подход к формированию организационно-экономической модели управления конкурентоспособностью промышленного предприятия изложен в [35] (рис. 15).

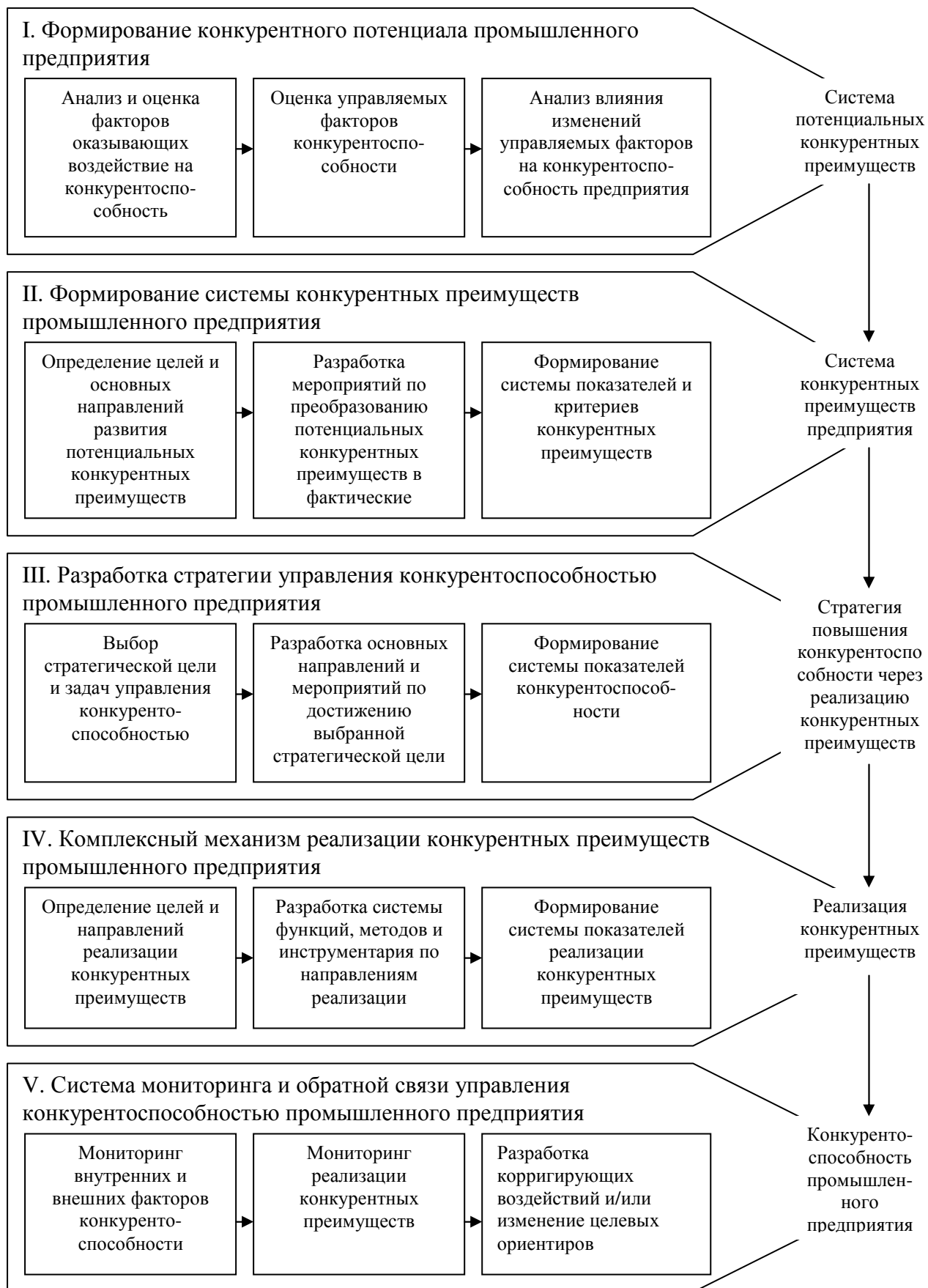


Рис. 15. Организационно-экономическая модель управления конкурентоспособностью предприятия (Белоусов В.В.) [59]

Этот подход интересен с позиций представления процесса управления конкурентоспособностью в виде цепочки, начинающейся формированием конкурентного потенциала и заканчивающейся системой мониторинга обратной связи. Вместе с тем представляется спорным то, что формирование стратегии в этой цепочке находится не на первом месте. С наших позиций стратегия должна определять все остальные мероприятия.

Такого же недостатка не лишен и подход, предлагаемый Панферовым Н.А. [62], но уже применительно к процессу управления гостиницей (рис. 16).

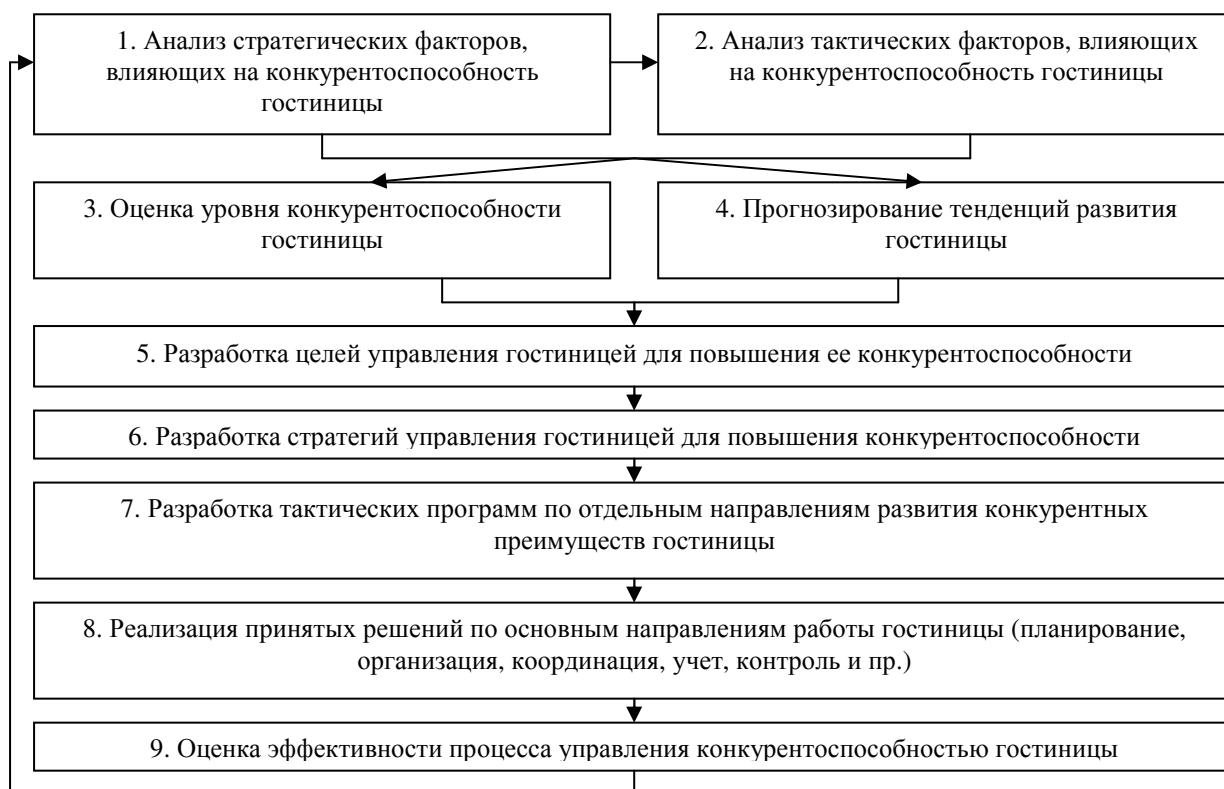


Рис. 16. Модель управление конкурентоспособностью гостиницы, предложенная Панферовым Н.А. [62]

Однако в нем не конкретизируются механизмы реализации этапов данного процесса. Не нашло отражения влияние стратегического планирования, а также конкретизация инструментов (критериев) реализации, предлагаемых этапов в модели управления потенциалом конкурентоспособности предприятия, предложенной Самсоновой А.А. [63] (рис. 17).

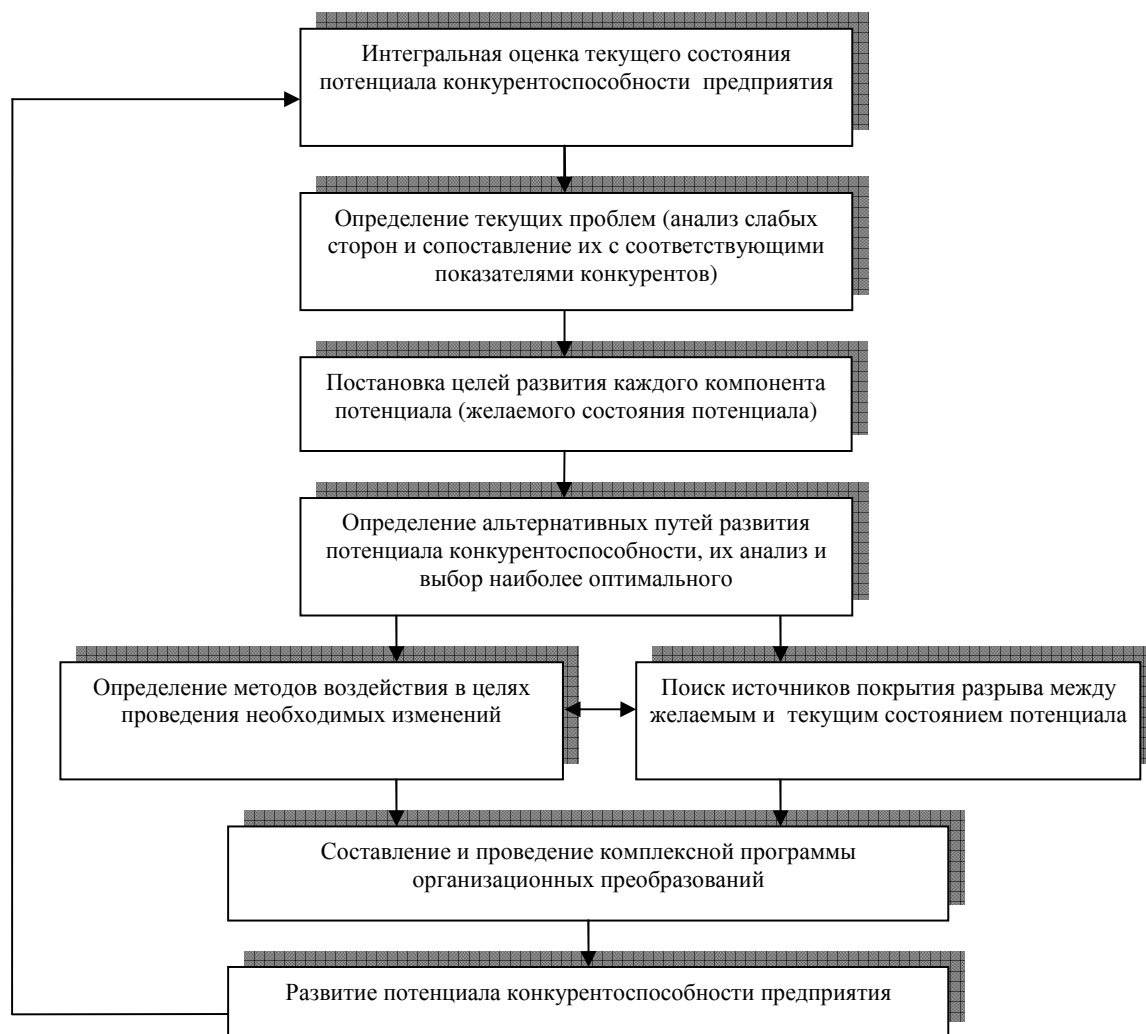
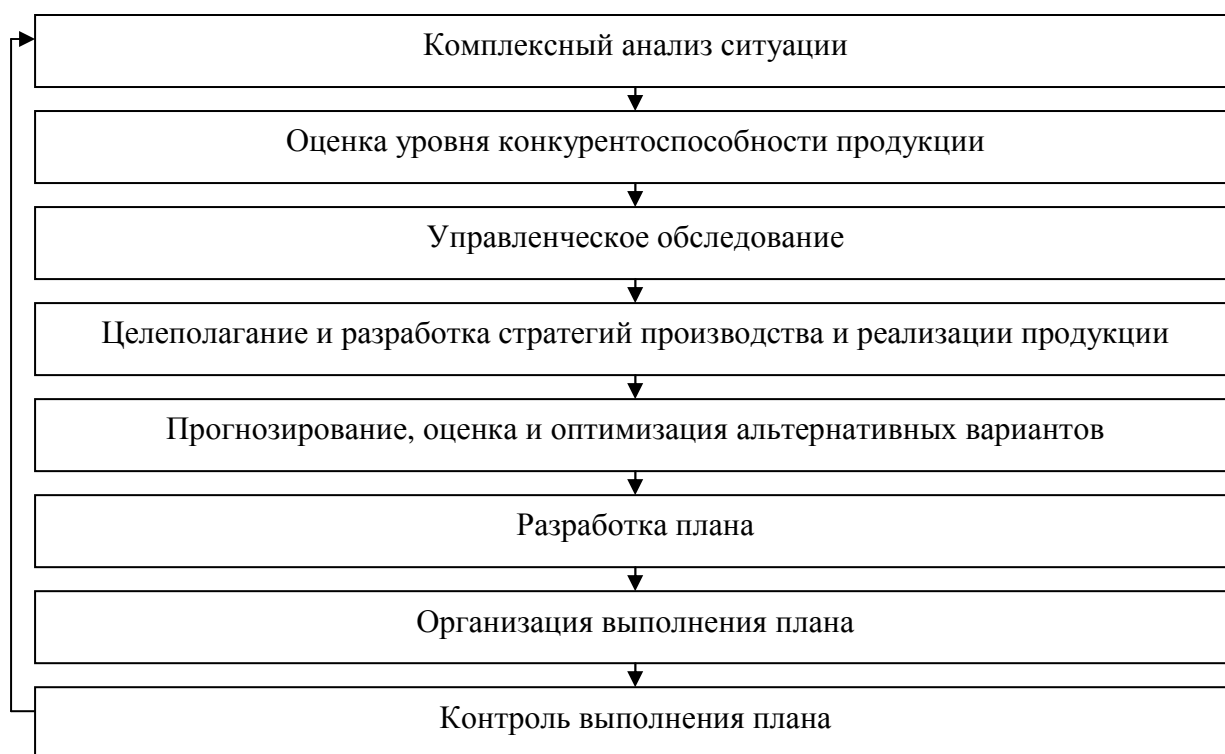


Рис 17. Модель управления потенциалом конкурентоспособности предприятия, предложенная Самсоновой А.А. [63]

Кроме того, не понятно, что понимается под этапом «определение альтернативных путей развития потенциала конкурентоспособности», который следует за уже конкретной постановкой целей развития каждого компонента потенциала. Определенный интерес, с точки зрения рассмотрения одной из составных частей процесса управления конкурентоспособностью предприятия, представляет механизм управления конкурентоспособностью продукции, предложенный Малхасьян Л.С. [64] (рис. 18).



**Рис. 18. Процесс управления конкурентоспособностью продукции
(Малхасьян Л.С. [64])**

В данном подходе не нашли отражения современные идеи влияния на конкурентоспособность продукции интеллектуальной составляющей предприятия. Также не понятно, почему процесс управления конкурентоспособностью продукции, начинающийся с анализа ситуации, далее переходит к целеполаганию и разработке стратегии. Без цели и стратегии невозможно определить, по каким критериям проводить комплексный анализ сложившейся ситуации.

На основе проведенной оценки, используя «Цепочку ценности М.Портера» [44] предлагается следующий подход к формированию механизма управления конкурентоспособностью агропромышленного предприятия, направленный на инновационный прорыв за счет развития интеллектуального капитала (рис. 19).

Проведенная критическая оценка существующих определений понятия «конкурентоспособность предприятия» позволила выявить их основные

Обратная связь: оценка полученного опыта и исправление ошибок					
1. Интеллектуальный капитал компании					
2. Физический (производственный) капитал (в т.ч. земля, сельскохозяйственные машины, оборудование, здания и сооружения, рабочих, продуктивный и племенной скот)					
3. Финансовый капитал компании					
4. Человеческий капитал компании (наличие и эффективность использования трудовых ресурсов)					
5. Природный капитал компании (почвенно-климатические особенности функционирования предприятия)					
<i>Критерии оценки конкурентоспособности агропромышленного предприятия с точки зрения заинтересованных сторон</i>					
Инвесторы: - прибыльность, окупаемость, рентабельность вложений; - обеспечение своевременного возврата вложенных средств; - стоимость имущества компании и его ликвидность.	Руководители компании: - прибыльность бизнеса; - рентабельность и окупаемость вложений собственника; - ликвидность бизнеса; - удовлетворенность от участия в данном бизнесе; - развитие бизнеса; - увеличение стоимости компании; - достижение стратегической цели	Потребитель: - затраты для потребителя на приобретение сельхозпродукции (цена, затраты времени на приобретение и т.д.); - удовлетворенность потребителя сельхозпродукцией (экономическая, общественная, социальная, экологическая); - качество сельхозпродукции; - доступность приобретения сельхозпродукции; - качество пред- и послепродажного обслуживания клиента; - обновляемость продуктового ряда сельхозпродукции, своевременное и качественное информирование об этом потребителя.	Государственные органы: - влияние на экономическую, социальную, психологическую, общественно-политическую, экологическую обстановку; - соблюдение налоговых требований и обязательств; - участие в спонсорских, общественно-политических и т.д. мероприятиях; - целевое использование выделенных государственных субсидий, кредитов и т.д.	Собственники: - достижение стратегической цели; - рост стоимости бизнеса и обеспечение необходимых темпов развития; - обеспечение прибыльности, рентабельности, ликвидности бизнеса, окупаемости вложений; - достижение экономической, технической, маркетинговой, управленческой, социальной, экологической и пр. эффективности; - развитие интеллектуального капитала компании.	ИННОВАЦИОННОЕ АГРОПРОМЫШЛЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ: «Повышение конкурентоспособности и экономической эффективности агропромышленного предприятия через инновационный прорыв в развитии, за счет усиления и развития интеллектуального капитала»
Кредиторы: - своевременность исполнения обязательств - стоимость имущества компании и его ликвидность.	Поставщики (удобрений, средств техники, семян и др.): - платежеспособность; - своевременность исполнения своих обязательств		Спонсоры: - финансирование благотворительных мероприятий.	Дебиторы: - готовность компании вести переговоры по погашению дебиторской задолженности или взыскивать ее в судебном порядке.	
Вход	Операции	Маркетинг и продажи	Взаимодействие со сторон. организациями		Выход

Рис. 19. Концептуальный механизм управления конкурентоспособностью агропромышленного предприятия

недостатки и сформулировать собственное видение. Предложенные трактовки понятий: «конкурентоспособность предприятия», «управление конкурентоспособностью предприятия», «конкурентоспособность агропромышленной компании» по нашему мнению лишены выявленных недостатков. Эти определения даны с учетом существенности влияния интеллектуального капитала на конкурентоспособность предприятия.

Уровень жизни населения региона во многом зависит от состояния и темпов развития агропромышленного комплекса и особенно пищевой и перерабатывающей промышленности. Однако в современных условиях перерабатывающие предприятия, чтобы выжить вынуждены обеспечивать сбалансированность собственных экономических интересов с интересами торговых сетей и сельскохозяйственных производителей. Это невозможно осуществить без повышения собственной эффективности за счет модернизации подходов к управлению конкурентоспособностью на основе инновационных подходов. Данными соображениями обусловлен выбор направления исследования, основанного на материалах перерабатывающих предприятий.

На основе изучения существующих подходов к определению факторов и критериев, определяющих конкурентоспособность предприятий, предложена классификация факторов и система критериев оценки конкурентоспособности агропромышленной компании с точки зрения различных заинтересованных лиц.

Целью управления конкурентоспособностью агропромышленной компании должно являться достижение экономической эффективности, а также эффективного противостояния внешним негативным воздействиям за счет инновационного прорыва в развитии, который в свою очередь должен быть обеспечен усилением всех факторов производства и в первую очередь интеллектуального капитала компании.

Оценка принципов и задач управления конкурентоспособностью предприятия позволила сформировать основные принципы, на которых должна

базироваться система управления агропромышленной компании, а также выявить перечень основных задач, которые должна решать данная система.

Дальнейшая оценка существующих взглядов на формирование механизма управления конкурентоспособностью предприятия, а также цепочка ценности Портера М. позволили разработать модель управления конкурентоспособностью применительно к деятельности агропромышленных предприятий. В нем было учтено влияние интеллектуального капитала, направленное на резкое инновационное развитие (прорыв).

1.4. Анализ существующих методик оценки конкурентоспособности предприятия

Анализ литературных источников показывает, что в настоящее время отсутствует общепринятая методика оценки конкурентоспособности предприятия, поэтому целесообразным является проведение анализа существующих в настоящее время подходов и поиск на их основе собственного видения, отвечающего потребностям современного этапа развития агропромышленного комплекса.

По мнению Р.А. Фатхутдинова [30], методика оценки конкурентоспособности предприятия должна заключаться в следующем:

- уровень конкурентоспособности следует считать, как средневзвешенную величину по показателям конкурентоспособности конкретных товаров на конкретных рынках;
- отдельно проводить анализ эффективности инвестиционных проектов, эффективности деятельности организации, исходя из конкурентоспособности конкретных товаров на конкретных рынках;
- прогнозировать перечисленные показатели минимум на 5 лет.

Автор пишет, что конкурентоспособность предприятия ($K_{пред}$) можно определять в статике и динамике. В статике она определяется с учётом весомости товаров и рынков, на которых они реализуются:

$$K_{пред} = \sum_{i=1}^n a_i b_j K_{ij} \rightarrow 1, \quad (1)$$

где: a_i – удельный вес i -го товара организации в объёме продаж за анализируемый период, доли единицы, $i = 1, 2 \dots n$, $\sum_{i=1}^n a_i = 1$;

b_j – показатель значимости рынка, на котором представлен товар организации. Для промышленно развитых стран значимость рынка автор рекомендует принимать равной 1,0, для остальных стран – 0,7, для внутреннего рынка – 0,5;

K_{ij} – конкурентоспособность i – го товара на j –м рынке.

Подход, предложенный Р.А. Фатхутдиновым [30], является, по-нашему мнению, не совсем точным с точки зрения экономической сущности. Это связано с тем, что уровень конкурентоспособности предприятия зависит не только от конкурентоспособности производимой продукции и значимости занимаемого рынка, но и от потенциала предприятия, под которым понимается экологичность производства, социальный уровень работников, финансовая устойчивость, экономическое состояние, технический уровень производства, состояние основных производственных фондов и пр., а также от уровня развития интеллектуального капитала.

Другой подход к оценке конкурентоспособности предприятия предлагает ряд авторов [27, 65-70]. Он основан на применении показателя интегральной конкурентоспособности, который был обоснован У.Г. Зиннуровым [27]. Проблемы применения этого показателя связаны с методологическими трудностями его количественного расчета, приводящими к очень широкому применению экспертных оценок, в результате чего адекватность результатов расчетов вызывает сомнение. Широко распространено представление интегрального показателя конкурентоспособности выражением вида:

$$K = \sum_{i=1}^N W_i K_i \quad (2)$$

где K_i - частные показатели конкурентоспособности отдельных сторон деятельности предприятия общим числом N , а W_i - весомость отдельных факторов в общей сумме.

И. Максимов [67], применяя эту формулу, получает для коэффициента конкурентоспособности предприятия следующее выражение:

$$K_{kn} = 0,15\mathcal{E}_n + 0,29\Phi_n + 0,23\mathcal{E}_c + 0,33K_m, \quad (3)$$

где K_{kn} - коэффициент конкурентоспособности предприятия; \mathcal{E}_n - значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия; Φ_n - значение критерия финансового положения предприятия; \mathcal{E}_c - значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке; K_m - значение критерия конкурентоспособности товара; Коэффициенты 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 были определены И.Максимовым [67] экспертно способом последовательных сравнений. Отдельные показатели \mathcal{E}_n , Φ_n , \mathcal{E}_c , K_m в этом выражении в свою очередь также определяются по взвешенным аддитивным выражениям.

В отличие от этого, С.Калмийцев [66] определяет интегральный показатель конкурентоспособности, как сумму нескольких факторов (стимулирующего, временного и комплексного показателя качества продукции, отнесенного к цене продукции). В рассмотренном случае получена простая сумма факторов, взаимная весомость которых не учитывается, что является не совсем точным с точки зрения экономической сущности. В целом взвешенное суммирование отдельных факторов при определении интегральных показателей широко применяется в маркетинговых исследованиях [68, 69, 70]. При этом веса отдельных факторов определяются экспертными методами.

Е.У. Зулькарнаев [65] предлагает следующий подход. Всю совокупность факторов, влияющих на предприятие и его конкурентоспособность, можно разделить на три группы: цели, которые ставит перед собой предприятие;

ресурсы, которыми располагает предприятие; факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия на предприятие.

Влияние этих трех групп факторов очень сложное и, по мнению автора, сводится к нелинейной комбинации. Поэтому интегральная конкурентоспособность предприятия имеет вид функции трех групп переменных:

$$K = K(\{Kr_i, i = 1, \dots, Nr\}, \{W_i, i = 1, \dots, Nr\}, \{\Phi_i, i = 1, \dots, N\phi\}), \quad (4)$$

где K – показатель интегральной конкурентоспособности предприятия;

Kr_i – конкурентоспособность отдельных ресурсов предприятия общим числом Nr ;

W_i – весовые коэффициенты общим числом Nr ;

Φ_i – количество факторов внешней среды общим числом $N\phi$.

Далее автор [81] предлагает абстрагироваться от условий внешней среды и учитывать только внутренние ресурсы предприятия. В этом случае интегральная конкурентоспособность будет выражаться в виде:

$$V_a = \frac{P_0}{P_a} \left[\sum_{x=a}^{\infty} V^{x-a} P_x(Y_x \times E_x - C_x) \right]. \quad (5)$$

Показатель K , являющийся согласно формуле (4) показателем интегральной конкурентоспособности предприятия, учитывающим действия факторов внешней среды, автор предлагает называть показателем внешней интегральной конкурентоспособности предприятия. Напротив, показатель K , определяемый по формуле (5) и учитывающий только ресурсы самого предприятия, т.е. только внутренние факторы, предложено называть показателем внутренней интегральной конкурентоспособности предприятия. В условиях действия на предприятие одинаковых факторов внешней среды показатели их внешней и внутренней интегральной конкурентоспособности будут равны между собой и определяются выражением (5).

При этом показатель интегральной конкурентоспособности предприятия рассматривается, как пара чисел (D, T) , где D – доля продукции предприятия в совокупных продажах всех сравниваемых предприятий, а T – темп роста /

уменьшения доли предприятия в совокупных продажах. В свете этого интегральная конкурентоспособность представляется в виде:

$$D = Kd(\{Kr_i, i = 1, \dots, N'_r\} \{W_i, i = 1, \dots, N'_r\}), \quad (6)$$

$$T = Km(\{Kr_i, i = N'_r + 1, \dots, N_r\} \{W_i, i = N'_r + 1, \dots, N_r\}) \quad (7)$$

Если предприятие уже присутствует на данном рынке, то известны показатели его интегральной конкурентоспособности D_i , T_i . По известной информации о внутренних ресурсах предприятия можно оценить его конкурентоспособность [27, 71]. Однако такой подход, предполагающий абстрагирование от условий внешней среды, является не совсем корректным с точки зрения экономической сущности.

Другой подход к оценке конкурентоспособности предлагается В.Лариным [72]. Он использует целый ряд показателей, которые характеризуют степень устойчивости положения предприятия, способность производить продукцию, пользующуюся спросом у потребителей и обеспечивающую ему стабильную прибыль. К числу таких показателей автор относит:

- отношение общей стоимости продаж к стоимости нереализованной продукции. Уменьшение этого отношения свидетельствует о падении спроса на продукцию предприятия и затоваривании готовой продукцией;
- отношение прибыли к общей стоимости продаж. Увеличение данного показателя говорит о конкурентоспособности предприятия;
- отношение стоимости реализованной продукции к ее количеству за текущий период, определяющее, за счет какого фактора увеличились продажи;
- отношение суммы продаж к сумме дебиторской задолженности, показывающее, какая доля реализованной продукции приобретена покупателями в кредит;
- отношение величины сбытовых расходов к общей сумме прибыли.

При этом предлагается оценивать конкурентоспособность предприятия по трем основным факторам: ценовому, неценовому и конкурентному преимуществу.

К ценовому фактору автор относит стоимость предприятия, оценочную стоимость основных фондов и ресурсов. Однако остается без внимания самое важное – продукция предприятия. Кроме того следует принять во внимание недостаточную методологическую проработанность вопроса определения стоимости предприятия и основных фондов.

Качественная составляющая показывает полезность предприятия для потребителя или инвестора. В качестве факторов полезности могут также выступать показатели финансово-экономического потенциала, экономической устойчивости и инвестиционной привлекательности.

Оценку конкурентных преимуществ, как дополнительных условий, влияющих на оценку конкурентоспособности предприятия, по мнению В.Ларина [72], целесообразно проводить по уровню конкурентоспособности продукции предприятия и гарантии соблюдения правил игры на рынке. Показатель конкурентоспособности продукции может быть выражен, как отношение оценки качества к полным затратам потребителя на ее приобретение и использование. Для получения величины этих затрат необходимо суммировать покупную цену продукции и полные затраты на использование. Все затраты на качество входят в издержки производства, учет и определение влияния этих затрат на прибыль предприятия позволяет оценить результаты работы по качеству.

Недостатком данного подхода является то, что уровень конкурентоспособности предприятия зависит не только от приведенных выше показателей, но и от внутреннего потенциала предприятия, под которым понимается экологичность производства, социальный уровень работников, финансовая устойчивость, экономическое состояние, технический уровень производства, состояние основных производственных фондов и пр.

По мнению И.Н.Герчиковой [73], оценка конкурентоспособности предприятия должна основываться на таких показателях, как:

- потребность в капиталовложениях фактических и перспективных по отдельным видам продукции и конкретным рынкам;

- ассортимент конкурентоспособной продукции, ее объемы и стоимость;
- набор рынков или их сегментов для каждого продукта;
- потребность в средствах на формирование спроса и стимулирование сбыта;

- перечень мер и приемов, которыми фирма может обеспечить себе преимущество на рынке: создание благоприятного представления о фирме у покупателей, производство высококачественной и надежной продукции, постоянное обновление продукции на основе собственных разработок и изобретений, добросовестное и четкое выполнение обязательств по сделкам.

Уровень конкурентоспособности предприятия характеризуется, помимо приведенных выше показателей, еще и потенциалом предприятия, поэтому данный подход является неточным с позиций экономической сущности.

Актуальными, с точки зрения определения отдельных аспектов конкурентоспособности предприятия, являются «Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса» [74]. Тут оценку предлагается проводить посредством расчета коэффициентов текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами.

Другой подход к оценке конкурентоспособности предприятия предлагают В.А. Курский и Л.А. Васин [75]. Они считают, что оценку эффективности деятельности предприятия следует дифференцировать по следующим направлениям:

- 1) внешняя эффективность, которая определяет способность предприятия адаптироваться к изменяющемуся спросу и обеспечить необходимые финансовые потоки средств, достаточных для выполнения обязательств перед внешними партнерами;

- 2) внутренняя эффективность, которая определяет способность предприятия производить продукцию с издержками, достаточными для поддержания ее цены на конкурентном уровне, в условиях изменения ценовых факторов на входные материальные ресурсы;

3) стратегическая эффективность, которая характеризует способность активов предприятия генерировать доходность по годам жизнедеятельности на стабильном уровне, обеспечивающем низкие постоянные финансовые издержки, связанные с использованием собственного и заемного капитала.

Данные направления эффективности по механизмам воздействия не перекрывают друг друга и в условиях жесткой конкуренции отражают основные составляющие успешной деятельности предприятия. В связи с этим целевой функционал, отражающий поведение предприятия в конкурентной среде, должен включать в свой состав переменные, описывающие уровень указанных выше эффективностей. Как показано в работе Курского В.А. [75], для предприятий, имеющих смешанную форму капитала (акционерный + заемный), в качестве целевого функционала целесообразно использовать капитализированную оценку его стоимости (V), которую можно представить как функцию трех переменных:

$$V = f(Y^{AЭ}, Y^{PЭ}, Y^{CЭ}), \quad (8)$$

где $Y^{AЭ}$ – переменная, оценивающая внешнюю (адаптивную) эффективность предприятия (отражает предельную доходность предприятия в форме объемов реализованной продукции); $Y^{PЭ}$ – переменная, описывающая внутреннюю (ресурсную) эффективность (отражает предельные издержки предприятия в виде рентабельности продукции); $Y^{CЭ}$ – переменная, описывающая стратегическую эффективность (отражает средневзвешенную цену капитала).

Недостатком данного подхода является то, что при оценке уровня конкурентоспособности предприятия в нем не учитывается социальный уровень работников предприятия, экологичность производства, степень развития интеллектуального капитала, инновационность компании. Применительно к предприятиям кондитерской промышленности интересен подход к рейтинговой оценке конкурентоспособности, предлагаемый Бурдой А.Г. и Кочетовым В.В. [46]. Они оценивают конкурентоспособность по следующим параметрам:

- 1) прибыльность хозяйственной деятельности;
- 2) эффективность управления;
- 3) деловая активность;
- 4) ликвидность и рыночная устойчивость;
- 5) размер и концентрация производства;
- 6) платежеспособность.

Количественное измерение данных параметров производится по 31 показателю. Они имеют различную размерность, поэтому их необходимо привести в сопоставимый вид. Для этого по каждому показателю проводится сравнение (стандартизация) с условным эталонным предприятием, имеющим наилучшие результаты по данному показателю. Для показателей положительной направленности (т.е. чем выше значение показателя, тем лучше) предлагается следующая формула:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max_j a_{ij}}, \quad (9)$$

где i – номера показателей ($i = 1, 2, 3, \dots, m$), m – количество показателей;
 j – номера предприятий ($j = 1, 2, 3, \dots, n$), n – количество предприятий;

a_{ij} – значение i -того показателя j -того предприятия;

x_{ij} – стандартизированный i -ый показатель (коэффициент)

конкурентоспособности.

Для показателей отрицательной направленности (т.е. чем выше значение показателя, тем хуже):

$$x_{ij} = \frac{\frac{1}{a_{ij}}}{\max_j \frac{1}{a_{ij}}} \quad (10)$$

Далее производится преобразование полученных значений x_{ij} в один интегральный показатель:

$$R_j = \sum_{i=1}^m k_i x_{ij}, \quad (11)$$

где k_i – весовой коэффициент важности критерия, определяемый экспертным путем;

R_j – рейтинговое число (интегральный критерий) j -го предприятия.

Предлагаемый авторами подход предполагающих деление показателей на лучшее значение, которое может быть как максимальным, так и минимальным в зависимости от содержания показателя, нам представляется спорными, так как стандартизированные коэффициенты могут принимать значения >1 и дальнейшее оперирование с ними для получения рейтингового числа может давать искаженные результаты.

Также применение экспертного метода при определении весовости коэффициентов важности критерия может вызывать некоторые искажения в оценке. Кроме того, достаточно узко представлен спектр параметров, по которым оценивается конкурентоспособность. Не учтены: технические и технологические факторы, экологические, маркетинговые, управленческие и т.д. Не нашла отражение важность влияния интеллектуального капитала на деятельность организации. Аналогичных недостатков не лишен подход, предложенный Сахненко И.В. [76] и Степановой О.Н. [77].

Другой вариант оценки конкурентоспособности предприятия изложен Шальминовой А.С. в [78]. Она предлагает выбирать систему показателей эффективности производственной деятельности предприятия, финансового положения, эффективности организации сбыта и продвижения товара, конкурентоспособности товара и эффективности инновационной деятельности. Интегральный показатель конкурентоспособности автор получает методом теории желательности. Общий показатель конкурентоспособности (K) предприятия рассчитывается в виде средней геометрической взвешенной:

$$K = (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) \sqrt[\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5]{e_1^{\alpha_1} \cdot e_2^{\alpha_2} \cdot e_3^{\alpha_3} \cdot e_4^{\alpha_4} \cdot e_5^{\alpha_5}}, \quad (12)$$

где $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4, \alpha_5$ – коэффициенты весовости показателей эффективности;

e_1, e_2, e_3, e_4, e_5 – частные показатели эффективности деятельности предприятия.

В случае равенства коэффициентов весомости данная формула преобразуется к виду простой средней геометрической:

$$K = \sqrt[5]{e_1 \cdot e_2 \cdot e_3 \cdot e_4 \cdot e_5} \quad (13)$$

Положительной стороны данного подхода является учет фактора эффективности инновационной деятельности, однако, далее автор не стал рассматривать предпосылки активизации инновационной деятельности. В качестве таковых, например, выступает развитие интеллектуального капитала. Также данная методика не лишена субъективизма, так как количественный показатель сначала субъективно переводится в качественный, а затем опять в количественный. Достоверность оценки конкурентоспособности в значительной степени зависит от квалификации эксперта и является во многом субъективным процессом, т.к. интегральный показатель рассчитывается с использованием весов, определяемых экспертами. Если предприятие имеет абсолютно неприемлемый критерий по какому-либо показателю и ему присваивается нулевое значение, то в этом случае уровень конкурентоспособности равняется нулю. Аналогичный недостаток присутствует и в методике, предложенной Евстафьевым Д.С. и Молчановым Н.Н. [79], Павловым Т.А. [80]. В целом ни один из показателей эффективности деятельности организации не может претендовать на абсолютный, т.е. имеющий возможность полностью лишать предприятие конкурентоспособности.

В подходе, предложенном Белоусовым В.Л. [81], оценка конкурентоспособности проводится без учета деятельности фирм-конкурентов. Итоговый показатель оценки (K) предлагается рассчитывать как среднюю величину трех составляющих по следующей формуле:

$$K = \frac{M_c \cdot K_\phi}{\frac{\sum_{j=1}^m \Delta R_j}{\Pi}}, \quad (14)$$

где M_c – маркетинговая составляющая конкурентоспособности фирмы;

K_ϕ – финансовая составляющая;

ΔR_j – потери от риска j -го вида деятельности;

Π – прибыль за отчетный период;

m – число рисков видов деятельности.

Суммарные потери от рисков составляют:

$$\Delta R = \Delta R_u + \Delta R_o + \Delta R_k, \quad (15)$$

где ΔR – суммарные потери от рисков;

ΔR_u – предполагаемые потери от инфляционного риска;

ΔR_o – предполагаемые потери от делового риска;

ΔR_k – предполагаемые потери от коммерческого риска.

Далее не вдаваясь в подробности математического определения составляющих, отметим, что автор предпринял интересную попытку оценить конкурентоспособность с учетом рисков деловой активности. Однако абстрагирование от деятельности фирм-конкурентов делает данный показатель малоприменимым для принятия управленческих решений. Только сопоставление с аналогичными показателями конкурирующих или успешных предприятий смежных отраслей позволит принимать эффективные управленческие решения. Кроме того, в качестве основных показателей фигурируют лишь финансовые, маркетинговые и связанные с деловой и коммерческой активностью. Вместе с тем современный этап экономического развития диктует первостепенную роль интеллектуальных ресурсов компании.

Урбан Н.А. [82], предлагает интегрированный подход для оценки конкурентоспособности организаций с различных точек зрения, что, по его мнению, обеспечивает минимизацию влияния субъективизма. Подход реализуется через экспертную оценку на основе следующих концепций:

- анализ конкурентоспособности предприятия на основе концепции хозяйственной деятельности предприятия;
- анализ конкурентоспособности предприятия на основе концепции «4Р»;
- анализ конкурентоспособности предприятия на основе модели пяти сил конкуренции, предложенной М. Портером.

Для практического применения и простоты анализа конкурентоспособности предприятия по каждой концепции автор использует качественную пятибалльную шкалу, в которой граничные условия задаются наилучшим и наихудшим положением по заданным критериям.

Данный подход основан исключительно на результатах экспертных оценок, что существенно увеличивает долю субъективизма. Более достоверной нам представляется методика, основанная на применении системы экспертных методов и абсолютных оценок.

Интересна методика оценки конкурентоспособности предприятия, предложенная Шушкиным М.А. и Забаевой М.Н. [83]. Для расчета интегрированного показателя конкурентоспособности авторы предлагают.

1. Использовать следующие показатели: фондоотдача, рентабельность продукции и продаж, производительность труда, загрузка производственных мощностей, эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта, показатель автономии, показатель платежеспособности, показатель ликвидности, оборачиваемость средств, средняя заработная плата, среднесписочная численность работников, затраты на инновации, экономия от внедрения рационализаторских предложений.

2. Расчет средних значений, выбранных показателей в регионе по отрасли (x_{cp}), осуществлять по формуле:

$$x_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (16)$$

где x_i — значение рассматриваемого показателя; n — количество исследуемых объектов (объем выборки).

3. Определять относительные показатели исследуемой организации по формуле:

$$x_{отн} = \frac{x_o}{x_{cp}} \quad (17)$$

где x_o - показатель исследуемого предприятия;

x_{cp} – средние значения показателя в регионе, по отрасли.

4. Расчет показателей эффективности функциональных областей управления, в котором участвуют весовые коэффициенты, производится на основе экспертного метода. При выборе показателей деятельности, характеризующих конкурентоспособность компании, авторы не учитывают актуального в настоящее время интеллектуального фактора. Аналогичный недостаток присутствует в методике Дзигунова А.П. [84].

Рассмотрим также характерные подходы к оценке конкурентоспособности продукции, принимая, что она является составной частью конкурентоспособности предприятия. Так, Ракитова О.С. [85] предлагает определять конкурентоспособность продукции по следующей формуле:

$$КСП = \left(K_{\kappa} + \frac{1}{K_{\eta}} \right) \cdot K_{\delta p}; K_{\kappa} \leq 1, K_{\delta} \geq 1, \quad (18)$$

где $КСП$ – уровень конкурентоспособности анализируемой продукции на определенном сегменте рынка,

K_{κ} – коэффициент конкурентоспособности продукции по качественным параметрам,

K_{η} – коэффициент конкурентоспособности продукции по цене,

$K_{\delta p}$ – коэффициент развития бренда.

Далее K_{κ} – определяется отношением значения i -го показателя качества оцениваемой продукции к значению i -го показателя качества товара-конкурента или лучшего по отрасли. При этом в качестве недостатка можно выделить, что

данные показатели могут принимать значения как меньше, так и больше единицы, что в последующем будет искажать результаты оценки. Также в предлагаемом подходе не нашло отражение влияние инновационности продукта на его конкурентоспособность. Аналогичные недостатки имеют методики, предложенные Калантай М [86], Суровцевым А.В. [87], Бидиховой И.С. [88], Каплиной О.В. [89] и др.

Проведенный анализ подходов к оценке конкурентоспособности предприятий показал отсутствие единого мнения у ученых и практиков по этому поводу. Существующие методики не лишены ряда недостатков. Большинство авторов не рассматривает в своих методиках влияние на конкурентоспособность предприятия ряда существенных факторов: экологического, социального, технического, технологического, управленческого, инновационного и др. Оценка в основном осуществляется по финансовым и маркетинговым показателям, что представляется подходом, не отвечающим современным требованиям. В предлагаемых методиках не находят отражения современные тенденции, когда интеллектуальная составляющая компании и ее носители – сотрудники, рассматриваются в качестве ключевых факторов конкурентоспособности. Предлагаемые математические аппараты, предусматривающие получение нулевого значения показателя конкурентоспособности при равенстве нулю какого-либо показателя, так же не представляются практически применимыми, так как эффективность деятельности компании описывается рядом важных показателей и сильное ухудшение одного из них не должно приводить к нулевому показателю конкурентоспособности. Это противоречит экономической природе данной категории.

Таким образом, в настоящее время актуальным является разработка методики оценки конкурентоспособности агропромышленного предприятия, отвечающей современным требованиям развития экономической науки. При этом принципиальное значение имеет выбор показателей конкурентоспособности предприятий агропромышленного комплекса.

Учитывая отсутствие единого методического подхода к оценке и управлению конкурентоспособностью предприятий, актуальным представляется исследование, направленное на выявление показателей, которыми в настоящее время руководствуются научные и практические специалисты агропромышленного комплекса при решении задач управления экономической эффективностью и конкурентоспособностью.

Определение и научное обоснование показателей конкурентоспособности агропромышленных компаний проводилась на основе метода экспертных оценок.

В качестве основного критерия отбора кандидатов в эксперты выступало аналитическое определение компетентности кандидатов на основе результатов прошлой деятельности.

Число экспертов зависит от множества факторов и условий, в частности от важности решаемой проблемы, наличия возможностей и т.п. Для определения количества экспертов использовалась следующая формула [90]:

$$N_{э.мин.} = 0,5 * \left(\frac{3}{ж} + 5 \right); \quad (19)$$

где $N_{э.мин.}$ – минимальное количество экспертов; $ж$ – возможная ошибка результатов экспертизы ($0 < ж < 1$).

Принимая значение достоверности полученного результата равным 97% (т.е. величина погрешности равна 3%), согласно приведенной формуле получаем необходимое количество экспертов:

$$N_{э.мин.} = 0,5 * \left(\frac{3}{0,03} + 5 \right) = 52,5 \text{ чел.}; \quad (20)$$

С помощью анкет было опрошено 52 респондента, представляющих три основные группы: руководители агропромышленных предприятий и их заместители (22 чел.); руководители и главные специалисты планово-экономических служб предприятий (18 чел.); ученые экономисты (12 чел.).

Анкета, предложенная респондентам для заполнения, приведена в табл. 3.

Таблица 3

**Анкета для экспертного определения показателей конкурентоспособности
агропромышленного предприятия**

категория эксперта: руководитель предприятия или заместитель

	Показатели	Мнение эксперта
1	2	3
1	Показатели эффективности маркетинговой деятельности и продаж	
1.1	объем продаж (выручка)	1
1.2	затраты на рекламу	
1.3	затраты на маркетинговые исследования	
1.4	выполнение плана продаж	8
1.5	затраты на пред- и послепродажное обслуживание клиентов	
1.6	доля возмещений и скидок в общей выручке (продажах)	
1.7	соотношение цены, качества и доступности в приобретении товара по сравнению с товарами конкурентов из того же сегмента	1
1.8	рентабельность продаж	10
1.9	увеличение или сохранение занимаемой доли рынка	2
1.10	рост количества новых успешных продуктовых брендов	2
2	Показатели эффективности финансовой деятельности	
2.1	чистая прибыль	1
2.2	оборотный капитал	
2.3	чистые активы	
2.4	сумма активов / пассивов	
2.5	соблюдение бюджета движения денежных средств	8
2.6	общий коэффициент ликвидности	
2.7	коэффициент обеспеченности собственными средствами	
2.8	коэффициент автономии	
2.9	коэффициент маневренности	1
2.10	коэффициент финансирования	3
2.11	коэффициент финансовой устойчивости	7
2.12	коэффициент финансового рычага	
2.13	коэффициент инвестирования	
2.14	коэффициент покрытия текущих активов	
2.15	отношение собственного оборотного капитала к сумме задолженности	
2.16	коэффициент оборачиваемости активов	5
2.17	коэффициент оборачиваемости собственного капитала	1
2.18	коэффициент оборачиваемости оборотного капитала	
2.19	рентабельность активов	
2.20	рентабельность собственного капитала	
2.21	коэффициент рентабельности инноваций	9
2.22	доля денежных средств в поступлениях компании	
2.23	уровень дебиторской и кредиторской задолженности	10
3	Показатели эффективности экономической деятельности	
3.1	себестоимость производимой продукции	

1	2	3
3.2	рентабельность производства	8
3.3	стоимость основных производственных фондов (основных средств)	
3.4	коэффициент износа ОПФ	
3.5	объем производства (в рыночных ценах);	
3.6	объем заказов (в рыночных ценах);	
3.7	выполнение бюджета доходов и расходов	7
3.8	оборачиваемость основных средств	
3.9	оборачиваемость запасов	
3.10	накладные расходы (постоянные издержки)	
3.11	расходы на заработную плату	2
3.12	расходы на премии и надбавки	1
3.13	расходы на командировки	
3.14	рентабельность собственного капитала	1
3.15	зарплатоемкость (доля зарплаты в выручке)	
3.16	расходы на обучение и подготовку новых работников	
3.17	убытки от аварий и отказов по вине персонала	4
4	Показатели эффективности управленческой системы	
4.1	скорость принятия управленческих решений	
4.2	степень автоматизации принятия управленческих решений	
4.3	кол-во управленческих ошибок	5
4.4	среднее количество ступеней согласований, которые проходит решение перед принятием	
4.5	наличие процессного подхода в управлении компанией	
4.6	наличие личного участия первого лица в вопросах связанных с конкурентоспособностью компании	
5	Показатели эффективности развития интеллектуального капитала	
5.1	стоимость интеллектуального капитала компании	6
5.2	стоимость интеллектуальной собственности компании	

Респондентам предлагалось определить показатели, которые, по их мнению, определяют конкурентоспособность сельскохозяйственных предприятий (СХП) и предприятий, занимающихся переработкой сельскохозяйственного сырья (ПП). В качестве последних рассматривались сахарные заводы, элеваторы и хлебоприемные предприятия, на которых есть производство муки и хлеба и т.д.

Респондентам было предложено из совокупности показателей хозяйственной деятельности предприятия, используемой в теории и хозяйственной практике, отобрать показатели определяющие конкурентоспособность агропромышленного предприятия. Затем проранжировать их путем присвоения баллов (балльный метод). После

обработки результатов было введено ограничение количества показателей до 19 единиц. Это вызвано тем, что при дальнейшем увеличении количества показателей резко возрастает сложность и трудоемкость математических расчетов по оценке уровня конкурентоспособности, что приводит к потере оперативности при принятии управленческих решений.

Для обеспечения дальнейшей обработки полученных данных, заполнение анкет респондентами проводилось в электронном виде в программной среде Microsoft Office Excel.

Для достижения единого понимания экономической сущности понятий «конкурентоспособность агропромышленного предприятия» и «интеллектуальный капитал» перед проведением опроса респонденты были ознакомлены с предлагаемыми нами трактовками данных определений, а также с их составляющими.

Обработка результатов производилась на основе использования метода непосредственного оценивания (балльного метода), который представляет собой упорядочение исследуемых показателей в зависимости от важности путем приписывания баллов каждому из них. При этом наиболее важному объекту приписывается наибольшее количество баллов по принятой шкале. В данном случае применялась шкала с диапазоном: от 0 до 10. Определение результатов экспертного оценивания показателей конкурентоспособности агропромышленного предприятия приведено в табл. 4.

Результаты проведенного экспертного исследования – показатели конкурентоспособности агропромышленного предприятия представлены в табл. 5.

Результаты экспертной оценки показателей конкурентоспособности агропромышленного предприятия

Номер эксперта (количество экспертов, K=52)	Баллы, поставленные экспертами девятнадцати объектам ранжирования N=19, (номер показателя по таблице Приложения 1)																		
	2.23	10.5	2.5	3.7	3.17	1.4	7.9	1.8	3.2	5.7	5.1	7.10	1.7	1.9	1.10	2.1	2.21	3.14	7.12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	10	6	8	7	4	8	7	10	8	2	6	9	1	2	2	1	9	1	2
2	6	3	9	4	3	9	6	9	6	1	5	8	1	3	3	1		1	3
3	7	8	8	7	2	10	5	10	7	2	3	5	2	2	2	2	2	2	2
4	8	9	4	5	1	10	8	9	8	1	8	9	1	5	5	1	5	1	
5	9	6	8	9	8	10	2	8	9	8	9	5		7	2	7	7	7	2
6	9	5	7	6	2	9	4	7	6	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2
7	7	5	9	8	9	10	9	8	10	9	9	5	9	1	1	9	1	9	1
8	8	2	6	10	8	9	3	9	8	8	9	8	6	1	1	6	1	6	1
9	9	3	5	9	3	8	6	10	9	3	3	7	3	3	3	3	3	3	3
10	7	8	8	8	7	10	5	9	7	5	7	9	3	3	3	3	3	3	
11	9	9	10	4	2	9	9	8	7	2	2	3	4	4	5	4	5	4	5
12	8	2	4	7	5	10	5	7	8	5	5	8	5	5	5	5	5	5	5
13	10	8	10	9	6	9	2	10	10	5	6	9	5	5	6	5	6	5	6
14	8	8	8	5	5	10	8	9	8	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
15	8	6	9	7	7	10	10	10	7	6	7	8	6	6		6	6	6	6
16	7	9	7	10	6	9	8	8	6	6	6	7	6	1	1	6		6	1
17	10	9	5	9	9	10	6	9	10	5	9	6	5	5	5	5	5	5	5
18	9	9	9	8	2	10	5	10	6	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2
19	10	6	7	7	8	10	4	9	10	8	10	9	8	2	2	8	2	8	2
20	9	5	8	4	5	9	7	10	6	5	5	8	7	4	4	7	4	4	4
21	9	3	9	5	9	10	9	7	9	4	9	7	4	4	3	4	3	4	3
22	8	7	6	10	3	9	9	8	7	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3
23	8	9	6	9	2	9	4	9	8	2	2	2	1	1		1	1	1	1

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
24	10	6	9	8	4	10	7	10	10	4	4	8	4		4		4	4	4
25	7	4	10	7	7	9	5	9	7	6	7	5		5	5	6	5	6	5
26	6	6	10	8	6	10	10	10	6	6	6	9	1	1	1	1	1	1	1
27	10	5	8	9	2	8	8	9	8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
28	8	2	9	6	8	9	9	10	8	5	8	8	5	2	2	5	2	2	2
29	8	5	7	8	4	10	3	7	4	4	4	6	1	1	1	1	1	1	1
30	10	4	9	10	9	9	8	7	10	8	9	2	2	2			2	2	2
31	9	2	7	9	6	10	5	9	9	6	6	8	6	2	2	6	2	6	2
32	9	3	9	6	9	10	2	10	9	5	9	9	5	5	5	5	7	5	5
33	9	9	8	7	4	10	5	8	9	4	4	8	4	4	4	4	4	4	2
34	10	3	10	5	1	8	4	9	4	1	2	9	8	3	3	8	3	3	3
35	5	5	9	8	5	8	2	10	5	5	5	8	1	1	1	1	1	1	1
36	8	2	10	9	4	10	8	8	4	4	4	9	4	4	2	4	2	4	2
37	7	8	5	7	3	10	5	10	7	3	3	9	3		3	3	3	3	3
38	9	5	9	4	9	10	6	9	9	5	9	8	5	5	5		5	5	5
39	8	6	7	3	7	10	8	10	8	6	8	7	1	1	1	1	1	1	1
40	7	8	9	10	7	10	9	9	7	6	7	5	6	5		5	5	5	5
41	5	9	10	8	6	8	6	7	10	6	6	8	6	6	4	6		6	
42	9	8	8	7	9	9	9	8	9	9	9	10	9	9	2	9	2	9	2
43	8	6	10	9	5	10	9	9	6	5	6	8	8	8	2	8	2	8	2
44	9	8	9	8	3	10	7	10	9	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3
45	9	6	10	4	4	9	5	10	4	4	4	8		4	4	4	4	4	4
46	9	8	8	6	9	9	9	7	9	9	9	5	9	2	2	2	2	2	2
47	7	6	9	10	6	10	8	8	7	6	7	8	8	4	4	4	4	4	
48	8	7	7	8	8	10	8	9	8	8	8	9	8	4	3	4	3	4	3
49	6	7	5	9	6	10	9	9	6	6	6	9	6	6	5	6	5	6	5
50	10	8	9	7	5	10	8	10	10	5	5	8	5	5	5	5	5	5	5
51	8	6	7	9	2	10	10	7	2	2	2	9	2	2	2	2	2	2	2
52	8	9	5	10	8	10	6	10	8	8	8	8	7	5	1	7	5	5	1

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Сумма баллов, поставленных экспертами	429	316	412	386	282	493	339	461	392	250	302	361	218	177	143	208	167	206	137
Результующий ранг показателя	3	9	4	6	11	1	8	2	5	12	10	7	13	16	18	14	17	15	19
Весомость показателя	0,076	0,056	0,073	0,068	0,050	0,087	0,060	0,081	0,069	0,044	0,053	0,064	0,038	0,031	0,025	0,037	0,029	0,036	0,024

**Результаты экспертной оценки – показатели
конкурентоспособности агропромышленного предприятия**

Показатели	Номер показателя по таблице 3
1	2
1. Выполнение плана продаж	1.4
2. Рентабельность продаж	1.8
3. Уровень дебиторской и кредиторской задолженности	2.23
4. Соблюдение бюджета движения денежных средств	2.5
5. Рентабельность производства	3.2
6. Выполнение бюджета доходов и расходов	3.7
7. Средняя урожайность, привес скота (для СХП) или выход готового продукта для (ПП)	7.10
8. Потери сельскохозяйственного сырья при хранении и транспортировке	7.9
9. Затраты на переработку бракованной продукции	10.5
10. Стоимость интеллектуального капитала компании	5.1
11. Убытки от аварий и отказов по вине персонала	3.17
12. Текучесть персонала	5.7
13. Соотношение цены, качества и доступности в приобретении товара по сравнению с товарами конкурентов из тоже сегмента	1.7
14. Увеличение или сохранение занимаемой доли рынка	1.9
15. Рост количества новых успешных продуктовых брендов	1.10
16. Чистая прибыль	2.1
17. Коэффициент рентабельности инноваций	2.21
18. Рентабельность собственного капитала	3.14
19. Рост количества инноваций	7.12

Далее собранные мнения экспертов были обработаны не только количественно (численные данные), но и качественно (содержательная информация). Так как мнения экспертов часто совпадают не полностью, необходимо количественно оценивать меру согласованности мнений экспертов и установить причины несовпадения суждений [90].

Для оценки меры согласованности мнений экспертов использовался коэффициент конкордации. В данном случае при использовании балльного метода для нахождения конкордации полученные балльные значения значимости показателей были переведены в ранги (табл. 6).

Таблица 6

Данные для расчета коэффициента конкордации

Номер эксперта (количество экспертов, K=52)	Баллы, поставленные экспертами девятнадцатью объектам ранжирования N=19, (номер показателя по таблице Приложения 1)																		
	2.23	10.5	2.5	3.7	3.17	1.4	7.9	1.8	3.2	5.7	5.1	7.10	1.7	1.9	1.10	2.1	2.21	3.14	7.12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1	5	3	4	7	3	4	1	3	9	5	2	10	9	9	10	2	10	9
2	5	8	2	7	8	2	5	2	5	10	6	3	10	8	8	10	0	10	8
3	4	3	3	4	9	1	6	1	4	9	8	6	9	9	9	9	9	9	9
4	3	2	7	6	10	1	3	2	3	10	3	2	10	6	6	10	6	10	0
5	2	5	3	2	3	1	9	3	2	3	2	6	0	4	9	4	4	4	9
6	2	6	4	5	9	2	7	4	5	9	9	7	9	9	9	9	9	9	9
7	4	6	2	3	2	1	2	3	1	2	2	6	2	10	10	2	10	2	10
8	3	9	5	1	3	2	8	2	3	3	2	3	5	10	10	5	10	5	10
9	2	8	6	2	8	3	5	1	2	8	8	4	8	8	8	8	8	8	8
10	4	3	3	3	4	1	6	2	4	6	4	2	8	8	8	8	8	8	0
11	2	2	1	7	9	2	2	3	4	9	9	8	7	7	6	7	6	7	6
12	3	9	7	4	6	1	6	4	3	6	6	3	6	6	6	6	6	6	6
13	1	3	1	2	5	2	9	1	1	6	5	2	6	6	5	6	5	6	5
14	3	3	3	6	6	1	3	2	3	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6
15	3	5	2	4	4	1	1	1	4	5	4	3	5	5	0	5	5	5	5
16	4	2	4	1	5	2	3	3	5	5	5	4	5	10	10	5	0	5	10
17	1	2	6	2	2	1	5	2	1	6	2	5	6	6	6	6	6	6	6
18	2	2	2	3	9	1	6	1	5	9	9	6	9	9	9	9	9	9	9
19	1	5	4	4	3	1	7	2	1	3	1	2	3	9	9	3	9	3	9
20	2	6	3	7	6	2	4	1	5	6	6	3	4	7	7	4	7	7	7
21	2	8	2	6	2	1	2	4	2	7	2	4	7	7	8	7	8	7	8
22	3	4	5	1	8	2	2	3	4	8	8	10	8	8	8	8	8	8	8
23	3	2	5	2	9	2	7	2	3	9	9	9	10	10	0	10	10	10	10
24	1	5	2	3	7	1	4	1	1	7	7	3	7	0	7	0	7	7	7
25	4	7	1	4	4	2	6	2	4	5	4	6	0	6	6	5	6	5	6

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
26	5	5	1	3	5	1	1	1	5	5	5	2	10	10	10	10	10	10	10
27	1	6	3	2	9	3	3	2	3	9	9	9	9	9	9	9	9	9	0
28	3	9	2	5	3	2	2	1	3	6	3	3	6	9	9	6	9	9	9
29	3	6	4	3	7	1	8	4	7	7	7	5	10	10	10	10	10	10	10
30	1	7	2	1	2	2	3	4	1	3	2	9	9	9	0	0	9	9	9
31	2	9	4	2	5	1	6	2	2	5	5	3	5	9	9	5	9	5	9
32	2	8	2	5	2	1	9	1	2	6	2	2	6	6	6	6	4	6	6
33	2	2	3	4	7	1	6	3	2	7	7	3	7	7	7	7	7	7	9
34	1	8	1	6	10	3	7	2	7	10	9	2	3	8	8	3	8	8	8
35	6	6	2	3	6	3	9	1	6	6	6	3	10	10	10	10	10	10	10
36	3	9	1	2	7	1	3	3	7	7	7	2	7	7	9	7	9	7	9
37	4	3	6	4	8	1	6	1	4	8	8	2	8	0	8	8	8	8	8
38	2	6	2	7	2	1	5	2	2	6	2	3	6	6	6	0	6	6	6
39	3	5	4	8	4	1	3	1	3	5	3	4	10	10	10	10	10	10	10
40	4	3	2	1	4	1	2	2	4	5	4	6	5	6	0	6	6	6	6
41	6	2	1	3	5	3	5	4	1	5	5	3	5	5	7	5	0	5	0
42	2	3	3	4	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	9	2	9	2	9
43	3	5	1	2	6	1	2	2	5	6	5	3	3	3	9	3	9	3	9
44	2	3	2	3	8	1	4	1	2	8	8	6	8	8	8	8	8	8	8
45	2	5	1	7	7	2	6	1	7	7	7	3	0	7	7	7	7	7	7
46	2	3	3	5	2	2	2	4	2	2	2	6	2	9	9	9	9	9	9
47	4	5	2	1	5	1	3	3	4	5	4	3	3	7	7	7	7	7	0
48	3	4	4	3	3	1	3	2	3	3	3	2	3	7	8	7	8	7	8
49	5	4	6	2	5	1	2	2	5	5	5	2	5	5	6	5	6	5	6
50	1	3	2	4	6	1	3	1	1	6	6	3	6	6	6	6	6	6	6
51	3	5	4	2	9	1	1	4	9	9	9	2	9	9	9	9	9	9	9
52	3	2	6	1	3	1	5	1	3	3	3	3	4	6	10	4	6	6	10
$K[(H+1):2]$										520									
$\sum_{j=1}^k A_{ij}$	143	256	160	186	290	79	233	111	180	322	270	211	321	373	385	331	372	366	380

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
$\left[\sum_{j=1}^k A_{ij} - \left[\frac{(H+1)}{2} \right] - K \left[\frac{(H+1)}{2} \right] \right]^2$	142129	69696	129600	111556	52900	194481	82369	167281	115600	39204	62500	95481	39601	21609	18225	35721	21904	23716	19600

Коэффициент конкордации определялся по формуле:

$$W = \frac{12 \times \sum_{i=1}^n \left[\sum_{j=1}^k A_{ij} - K \left[\frac{(H+1)}{2} \right] \right]^2}{K^2 (H^3 - H)}, \quad (21)$$

где W – коэффициент конкордации; $\sum_{j=1}^k A_{ij}$ – сумма рангов, поставленных экспертами; K – количество экспертов; H – количество объектов ранжирования.

Согласно формуле (21) рассчитывался коэффициент конкордации:

$$W = \frac{12 \times \left[\begin{array}{l} 142129 + 69696 + 129600 + 111556 + 52900 + \\ + 194481 + 82369 + 167281 + 115600 + 39204 + \\ + 62500 + 95481 + 39601 + 21609 + 18225 + \\ + 35721 + 21904 + 23716 + 19600 \end{array} \right]}{52^2 (19^3 - 19)} = 0,9363 \quad (22)$$

Коэффициент конкордации может изменяться в диапазоне $1 > W > 0$. При $W=0$ согласованность мнений экспертов отсутствует, а при $W=1$ согласованность полная. Согласованность считается достаточной, если $W \geq 0,5$. Таким образом, мнения экспертов можно считать согласованными, так как $W=0,9363$.

Рассчитанная величина коэффициента конкордации была взвешена по критерию Пирсона (X^2) с определенным уровнем значимости (B), т.е. с максимальной вероятностью неправильного результата работы экспертов. Задавалась значимость в пределах 0,005-0,05 [90].

В случае получения расчетной величины больше табличной, т.е. $X^2_{расч} > X^2_{табл.}$ (с избранным уровнем значимости), мнения экспертов окончательно признаются согласованными.

Табличные величины $X^2_{табл.}$, значения которые представлены в табл. 28 [90], зависят от принимаемого уровня значимости и числа степеней свободы (S), определяемого по формуле:

$$S = H - 1 \quad (23)$$

Табличные величины критерия Пирсона $\chi^2_{\text{табл.}}$

Уровень значимости	Число степеней свободы (S=N-1)								
	1	2	5	7	10	15	20	25	30
0,005	7,8	13	17	30,5	25	33	40	45	54
0,025	5	9,3	12,7	16	20,5	27,5	34	40	47
0,05	3,8	7,8	11	14	18,5	25	31	38	44

Расчетная величина $\chi^2_{\text{расч}}$ определялась по формуле:

$$\chi^2_{\text{расч}} = W * K * (H - 1) = 0,9363 * 52 * 18 = 876,38 \quad (24)$$

При уровне значимости 0,05 и числе степеней свободы $S=18$ табличная величина $\chi^2_{\text{табл}}$ равна примерно 28,6, т.е. мнение экспертов можно окончательно признать с вероятностью 0,95 согласованным, так как $\chi^2_{\text{расч}} > \chi^2_{\text{табл.}}$ ($876,38 > 28,6$).

Экспертным путем были определены, научно обоснованы и проранжированы показатели конкурентоспособности агропромышленного предприятия.

2. ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

2.1. Современный уровень развития агропромышленных предприятий

Мировой финансово-экономический кризис коренным образом отразился на всех сферах функционирования АПК страны, вызвав в них развитие и усугубление ряда негативных явлений. Среди наиболее значимых можно выделить резкое падение объемов производства продукции агропромышленного комплекса, нарушение внутривозрастных и отраслевых взаимосвязей, высокие темпы морального и физического износа машин и оборудования, снижение качества трудовых ресурсов, обусловленное снижением уровня жизни сельского населения, невыплатой им заработной платы и т.д. Ухудшение тяжелого финансово-экономического состояния большинства агропромышленных предприятий, которое выражается в неплатежах, неоптимальной структуре расчетов, развитии всевозможных бартерных схем, постоянном росте задолженности перед бюджетом, ограничениях в использовании кредитных ресурсов, а также в неэффективном их использовании. Отсутствие серьезного государственного вмешательства в вопросы ценообразования продукции сельского хозяйства приводит к тому, что большинство сельскохозяйственных организаций, которые не располагают мощностями для длительного хранения и переработки сельскохозяйственной продукции, поставлены перед жесткой необходимостью продавать ее перерабатывающим и заготовительным организациям на невыгодных условиях. Отсутствие ввозных ограничений на ряд импортных продуктов питания приводит к экономической нецелесообразности развития таких производств у нас. Вследствие отраслевых проблем многие агропромышленные предприятия,

характеризующиеся низким уровнем финансовой устойчивости, в настоящее время встали на грань банкротства.

В сложившейся ситуации актуальным для обеспечения выхода из кризисного состояния и достижения поступательного инновационного развития отечественного АПК является поиск путей и механизмов, которые позволили бы нейтрализовать негативное влияние внутренней и внешней среды [91, 92].

В антикризисной программе Правительства РФ в числе основных предусматриваются следующие системные меры поддержки сельского хозяйства и агропромышленного производства:

- обеспечение доступности финансовых ресурсов для предприятий отрасли,
- защита внутренних рынков,
- стимулирование производства и экспорта отечественной сельскохозяйственной продукции,
- стимулирование инвестиционной активности в отрасли [93].

Однако реализация данных мер пока крайне затруднена вследствие ряда внешних и внутренних причин. В числе последних следует выделить слабый человеческий потенциал агропромышленных компаний и связанная с этим низкая инновационная активность в отрасли. В целом весь комплекс накопившихся годами проблем ставит под удар продовольственную безопасность страны. Пищевая и перерабатывающая промышленность России являются одной из стратегических отраслей экономики, которая призвана обеспечивать устойчивое снабжение населения необходимыми качественными продуктами питания. На долю этой отрасли промышленности приходится более половины продовольственного товарооборота [94].

За годы осуществления реформ в агропромышленном комплексе в результате просчетов в организационной, финансовой, кредитной и внешнеторговой политике проявились негативные тенденции, приведшие к снижению объемов производства и качества продукции, ухудшению

обеспечения населения отечественными продовольственными товарами, что является одной из причин социальной напряженности в обществе.

В настоящее время пищевая и перерабатывающая промышленность является одним из самых слабых звеньев агропромышленного комплекса. Вместе с тем уровень развития этой промышленности определяет жизнеобеспеченность населения и является важной частью продовольственной безопасности государства. За годы рыночных реформ в целом по России объемы капитальных вложений в пищевую и перерабатывающую промышленности с учетом всех источников финансирования, включая собственные средства предприятий, сократились примерно в 10 раз. Из-за отсутствия средств, в т.ч. из-за их распыления заморожено строительство большого количества агропромышленных объектов. Износ и выбытие основных производственных фондов стали опережать их ввод в действие, степень износа этих фондов в настоящее время составляет 40-70%, треть оборудования отработало более двух амортизационных сроков [95].

Недостаточность государственной поддержки вынуждает предприятия перерабатывать сельскохозяйственное сырье на давальческих условиях (например, сахарной свеклы более 90 %, семян подсолнечника более 70 % и т.д.) через посредников, приобретающих сырье у сельхозпроизводителей по демпинговым ценам [96]. Прибыль от результатов производства в значительной степени остается у посреднических организаций и интересы сельскохозяйственных производителей и переработчиков ущемляются. В настоящее время функционирует целый ряд коммерческих отраслевых организаций, таких как «Союз сахаропроизводителей России», «Союз товаропроизводителей пищевой и перерабатывающей промышленности», «Мясной союз», «Зерновой союз», «Союзконсервмолоко», «Росмясомолпром», производственно-коммерческие фирмы «Масло», «Росконсерв» и др., объединяющие на добровольной основе значительную часть предприятий отраслей промышленности и призванные защищать их интересы. Однако в большинстве своем непосредственные производители соответствующей

сельскохозяйственной продукции в этих организациях не представлены и деятельность данных союзов неэффективна [96, 97].

Одной из причин невыполнения Федеральной программы стабилизации и развития агропромышленного производства в РФ является отсутствие эффективной системы управления Федеральным сектором агропромышленного комплекса и государственного регулирования секторами частной, смешанной форм собственности. Важным механизмом реформирования пищевой и перерабатывающей промышленности может стать агропромышленная интеграция, осуществляемая в таких формах, как создание финансово-промышленных групп, холдингов, концернов, отраслевых региональных союзов, ассоциаций товаропроизводителей, агрокомбинатов и иных формирований по производству, переработке, хранению и торговле сельскохозяйственной продукцией и продовольственными товарами [98].

Предстоящее вступление России во Всемирную торговую организацию (ВТО) делает актуальным усиление роли государства в обеспечении повышения качества продукции агропромышленного комплекса. Государственное регулирование осуществляет повышение качества продукции через стандартизацию и сертификацию. В настоящее время фонд нормативных документов по стандартизации на пищевые продукты включает в себя около 900 межгосударственных и государственных стандартов, до 300 отраслевых стандартов, 30 республиканских стандартов, 3500 технических условий. Однако в существующей системе государственных стандартов не уделялось внимания контролю за предотвращением фальсификации продуктов питания, т.к. это не было характерно для государственных предприятий. Решение этих проблем связано с финансированием научно-исследовательских работ, но за последние годы затраты на НИОКР по отраслевым программам были значительно снижены. Обеспечение высокого качества и сохранности пищевой продукции практически неосуществимо без проведения соответствующих фундаментальных НИР и обоснованного на этой основе обновления материальной базы отрасли [99].

Можно выделить следующие направления государственной поддержки, направленные на решение актуальных проблем [100]:

- разработка годовых балансов по обеспечению основными видами продовольствия и определению размеров квот на импорт продовольственных товаров для федеральных нужд;
- перспективное планирование формирования и обновления государственных резервов основных видов продовольственных товаров;
- обеспечение государственного регулирования экспорта и импорта сельскохозяйственного сырья и продовольствия с учетом необходимости защиты интересов отечественных товаропроизводителей и обеспечения продовольственной безопасности Российской Федерации;
- обеспечение страны дефицитными видами пищевой продукции;
- стимулирование поставок дефицитных импортных видов сырья;
- осуществление мер по направлению части средств, полученных от импортных и экспортных таможенных пошлин на сельскохозяйственную продукцию, сырье и продовольствие, на поддержку агропромышленного комплекса;
- разработка схем развития производства сельскохозяйственного сырья и продовольственных товаров в регионах;
- разработка комплекса мер по государственному стимулированию привлечения инвестиций иностранного и отечественного капитала, предусматривая для этого льготные условия налогообложения;
- последовательная децентрализация инвестиционного процесса на основе развития многообразных форм собственности;
- государственная поддержка предприятий за счет централизованных инвестиций при сокращении бюджетного финансирования;
- сохранение бюджетного финансирования преимущественно для социально значимых объектов;

- осуществление государственных капитальных вложений в проекты производственного назначения строго в соответствии с федеральными программами;
- формирование и введение единой информационной системы в области пищевой и перерабатывающей промышленности, доступной для пользователей любого уровня, в том числе иностранных;
- осуществление финансирования прикладных научных и экспериментальных разработок в АПК путем формирования внебюджетных отраслевых фондов за счет обязательных отчислений на себестоимость продукции;
- координация работ по подготовке и переподготовке кадров для агропромышленного комплекса.

Глубокий кризис в агропромышленном комплексе России обуславливает необходимость структурной перестройки, направленной на повышение конкурентоспособности и экономической эффективности. По нашему мнению, это может быть достигнуто только через резкое инновационное развитие или инновационный прорыв. Основой обеспечения которого должно стать развитие и усиление интеллектуального капитала агропромышленных компаний. Для чего необходима научно обоснованная комплексная концепция развития комплекса через создание условий инновационного прорыва. В качестве основных ее направлений можно выделить следующие положения:

1. Создание внешних и внутренних условий для развития и привлечения эффективных человеческих, интеллектуальных ресурсов.
2. Создание внешних и внутренних условий для развития инфраструктурного потенциала компаний, «корпоративной памяти», интеллектуальной собственности.
3. Усиление НИОКР в отрасли, в том числе за счет эффективной интеграции с наукоемкими организациями.

4. Изменение соотношения объемов произведенной продукции сельскохозяйственных товаропроизводителей и перерабатывающих предприятий в пользу последних.

5. Ликвидация экономически неэффективных, не востребованных рынком производств и развитие востребованных агропроизводств.

6. Обеспечение продовольственной безопасности, как составляющей экономической безопасности России.

7. Приоритетное развитие новых отраслей и производств, обеспечивающих научно-технический прогресс и конкурентоспособность агропромышленного комплекса.

8. Обеспечение высоких темпов развития агропромышленного комплекса за счет разработки и внедрения инноваций.

9. Достижение пропорционального развития смежных с перерабатывающими предприятиями производств, как основных формирователей материально-технической базы.

10. Создание эффективной ресурсосберегающей, высокотехнологичной и экономически целесообразной модели развития всего агропромышленного комплекса.

11. Вхождение в ВТО требует комплексного учёта международной рыночной ситуации в сфере пищевой промышленности. В настоящее время по ряду пищевой продукции, например, по сахару России нецелесообразно увеличивать мощности свеклосахарной промышленности до уровня полного обеспечения населения сахаром. Дешевле приобретать часть сахара в Украине, на Кубе, в Анголе, Бразилии, европейских странах. Однако эту меру следует расценивать как временную и вынужденную.

Говоря о пищевой промышленности, как об основе обеспечения продовольственной безопасности, можно выделить следующие перспективные направления ее развития [101].

1. Развитие отраслей первичной переработки сельскохозяйственной продукции, что обеспечит сохранность производимого сырья. В настоящее

время до 40% объема произведенной сельскохозяйственной продукции не доходит до потребителя. При этом половина потерь связана с отсутствием достаточной мощности перерабатывающих предприятий.

2. Существенное увеличение мощностей по хранению сельскохозяйственного сырья. Это позволит сократить значительную долю потерь.

3. Достижение уровня производства пищевой промышленности, необходимого для обеспечения населения отечественной продукцией (прежде всего мясомолочной, кондитерской и другими видами).

4. Обеспечение приоритетного развития отраслей пищевой промышленности, производящих высококачественные и необходимые в физиологическом отношении продукты питания.

5. Создание новых отраслей пищевой промышленности, связанных с утилизацией вторичных ресурсов пищевого сырья.

6. Формирование резерва перерабатывающих мощностей для переработки скоропортящегося сезонного сельскохозяйственного сырья. Это позволит организовать переработку в сжатые сроки, обеспечив максимальный выход готовой продукции.

7. Формирование новых отраслей, производственных комплексов на основе научно-исследовательских разработок. Создание новых пищевых продуктов, ресурсосберегающих, безотходных технологий, удовлетворяющих запросы потребителей и хозяйствующих субъектов агрорынка.

8. Постепенное целевое снижение объемов производств неэффективных и неконкурентоспособных отраслей с последующей их ликвидацией.

Проводимые в настоящее время преобразования в экономике пищевой отрасли агропромышленного комплекса неоднозначно отразились на работе предприятий. Ряду из них удалось преодолеть спад производства, привлечь финансовые ресурсы для модернизации действующих и строительства новых предприятий. Продукция этих хозяйствующих субъектов стала конкурентоспособной.

Сырьевой фактор для большинства отраслей стал главной причиной обвального падения производства в середине 1990-х гг., загрузка производственных мощностей, снижалась до уровня 50 %, соответственно резко падала доходность предприятий. За последние годы большинство из них адаптировалось к рыночным условиям хозяйствования и, начиная с 2000г., в пищевой промышленности сохраняется устойчивая динамика развития с увеличением объемов производства основных видов продовольствия [102]. Тем не менее, несмотря на усиление концентрации крупных и средних предпринимательских структур, развитие малого бизнеса, рост фондооснащенности, использования среднегодовой мощности, производства продукции в отрасли не достиг дореформенного уровня.

Потеря сырьевой зоны за период реформирования привела к тому, что крупные и средние предприятия в настоящее время используют свои производственные мощности на 30-45 %, а износ основных фондов составляет 60-75 %, в том числе 41% оборудования требует замены. Из 8 тыс. видов машин и оборудования для агропромышленного производства в России производится только 3 тыс., из них 15-16 % отвечает требованиям мировых стандартов. Неблагоприятные условия складываются в области механизации труда, ее уровень не превышает 60 %. В связи с этим производство пищевой индустрии из 1 т сельскохозяйственного сырья на 30-40 % ниже, чем в развитых странах. Из-за недостатка современных мощностей переработки теряется в среднем от 15 до 30 % выращенного урожая [103].

Развитие пищевого подкомплекса АПК в постсоциалистический период шло по ресурсоемкому направлению. На 1% прироста пищевой продукции приходилось до 1,5-3 % прироста основных производственных фондов. Следствием ресурсоемкого развития пищевой отрасли стала устойчивая тенденция к росту себестоимости сельскохозяйственной продукции и продуктов питания [102].

В связи с этим важно учитывать, что специфической особенностью пищевых предприятий является высокая материалоемкость. В себестоимости

продукции на долю сырья приходится в отдельных отраслях до 80 % затрат. Поэтому снижение издержек на 1% затрат по сырью позволяет уменьшить расходы на изготовление продукции на 0,8-0,9 %. Важно сохранить ориентацию пищевых предприятий на снижение капиталоемкости и ресурсосбережение. Это предполагает наиболее эффективное использование ресурсного потенциала, в т.ч. фондовых и трудовых ресурсов [104].

В настоящее время товаропроизводители испытывают трудности с реализацией сельскохозяйственного сырья и продуктов питания. Это связано с низкими закупочными ценами, невысокой платежеспособностью покупателей, невыстроенностью взаимовыгодных условий работы с торговыми сетями и т.д. Проблема продаж усиливается систематическим невыполнением обязательств заготовителями, несвоевременными расчетами с поставщиками, наличием массы посредников-перекупщиков. Имеет место опережающий рост цен на материально-технические ресурсы по сравнению с повышением оптовых и потребительских цен на продовольственные товары.

Дисбаланс цен привел к ухудшению отраслевого обмена пищевой промышленности с ресурсопроизводящими отраслями и сельским хозяйством, а также с предприятиями, хранящими и реализующими продовольственную продукцию, что и предопределило кризисное финансовое состояние пищевого подкомплекса АПК [105].

Нарушение межотраслевого обмена привело к изъятию из пищевой промышленности, в следствии диспаритета цен, большого объема прибыли (ежегодно на уровне страны около 270 млн. руб.). Прибыль и эффективность функционирования пищевых предприятий систематически понижается [102].

За последние годы во всех сегментах пищевой отрасли наблюдается увеличение спроса на дорогие и качественные пищевые продукты. Этот фактор обеспечивает рост объемов производства, стимулирует создание и продвижение новых брендов высокого ценового сегмента. Новинки находят спрос как у потребителей, предпочитающих широкий ассортимент высококачественных продуктов питания, так и у продавцов, пытающихся быть более

конкурентоспособными. Связано это с постепенным насыщением спроса на общедоступные продукты питания и с негативным отношением потребителей к однотипному ассортименту продовольственных магазинов. Большим спросом стали пользоваться продукты здорового питания, биообогащенные, с меньшим содержанием жиров, соответственно, более дорогостоящие [106, 107].

Современные условия функционирования субъектов пищевой промышленности в рыночной среде должны предполагать их развитие на основе инновационно-инвестиционных программ.

Монополистический характер взаимоотношений между производителями сельскохозяйственного сырья, переработчиками и торговыми сетями, падение платежеспособного спроса населения отражается на сельском хозяйстве и ведет к сокращению производства в отраслях пищевой промышленности. Одновременно развивается негативная тенденция создания на сельскохозяйственных предприятиях небольших цехов по переработке сельскохозяйственной продукции [102, 108].

Большинство сельскохозяйственных организаций не располагает мощностями для длительного хранения и глубокой переработки сельскохозяйственной продукции. Поэтому они вынуждены продавать ее перерабатывающим, заготовительным организациям и торговым сетям по диктуемым ими условиям. В качестве одного из путей решения данной актуальной проблемы является создание агрохолдингов причем с привлечением банковского капитала. Взаимоотношения между участниками данного холдинга должны базироваться на использовании рыночных цен на продукцию с последующим распределением прибыли деятельности по итогам года.

Масштабность и сложность решения поставленной проблемы определяется необходимостью резкого повышения конкурентоспособности и экономической эффективности отечественных агропромышленных предприятий. Вместе с тем, по глубине переработки сырья, степени механизации труда, уровню использования оборудования, качеству, ассортименту производимой продукции, пищевая промышленность в России

значительно уступает зарубежным аналогам. Уровень производительности труда в ряде ее отраслей в 2-3 раза ниже, чем в развитых странах. В сахарной промышленности доля прогрессивного оборудования составляет всего около 30 %, а в масложировой – более чем в 5 раз ниже зарубежных конкурентов, в кондитерской промышленности отечественные линии значительно уступают зарубежным. В результате выход сахара, масла растительного, мяса в 2-2,5 раза ниже, чем у иностранных производителей. Выходом из этой ситуации может служить только обеспечение резкого инновационного прорыва в отрасли, организация которого в свою очередь невозможна без привлечения интеллектуальных и финансовых ресурсов [109].

За годы аграрных реформ усилилась дезинтеграция сельскохозяйственных товаропроизводителей перерабатывающей промышленности и торговли. В результате монополистического характера их взаимоотношений сельскохозяйственные товаропроизводители реализуют свою продукцию по крайне низким ценам, составляющим 25-30 % от стоимости конечного продукта. При этом удельный вес сельского хозяйства в суммарных затратах достигает 55-60%, а основную долю прибыли получают посредники на рынке сбыта продуктов питания – торговые сети [99]. Неконтролируемая либерализация цен привела к ухудшению отраслевого обмена пищевой промышленности с другими отраслями и сельским хозяйством, что в основном и предопределяет кризисное финансовое состояние агропромышленного комплекса.

Для обеспечения взаимной выгоды хозяйствующих субъектов целесообразно ввести ограничение монополизма перерабатывающих предприятий и торговых сетей, автоматизировать мониторинг ценообразования, обеспечить наличие нормативных запасов сельскохозяйственной продукции; ввести государственный механизм использования гарантированных цен и ценовых дотаций на сельскохозяйственную продукцию, снизить посреднические и торговые наценки [110].

Также за последние годы произошла декапитализация пищевых предприятий. К уровню 1990г. уровень инвестиций в основной капитал АПК в среднем достигает не более 17%. Вместе с тем, за последние годы объем инвестиций в пищевую промышленность возрос с 289 до 1024 млн. руб., или увеличился в 3,5 раза. Несмотря на положительную динамику при сложившейся внешней и внутренней структуре, современном износе основных фондов, крайне низком развитии интеллектуального капитала, увеличивающийся объем инвестиций оказывается недостаточным. По оценкам некоторых специалистов [103], для эффективного функционирования предприятиям пищевого подкомплекса необходимы ежегодные финансовые поступления в объеме не менее 3-4 млрд. руб. или почти утроение финансирования инвестиционных вложений.

Производственные мощности действующих предприятий, их технический уровень не позволяют увеличить производство важнейших видов питания и приводят к большим потерям сельскохозяйственного сырья. Традиционная отсталость перерабатывающей промышленности, а также неразвитость рыночной инфраструктуры сделали отечественную продукцию агропромышленного комплекса неконкурентоспособной по сравнению с импортными аналогами.

Ограниченные финансовые возможности обуславливают использование преимущественно тех факторов роста производства, которые не требуют дополнительных ресурсов [103], а именно:

- меры по оживлению производства, включая стимулирование спроса на отечественные продукты;
- институциональные преобразования, совершенствование финансово-кредитной системы;
- разработка оптимального сочетания рыночных регуляторов;
- усиление мер государственного воздействия и др.

Также необходимо выделить ключевой фактор роста производства – это развитие интеллектуального капитала агропромышленной компании. Именно

он является центральным обеспечивающим звеном, позволяющим интенсифицировать большинство из приведенных выше факторов развития агропромышленного производства.

В условиях недостаточных финансовых ресурсов целесообразно стимулировать углубление переработки исходного сырья, развивать производство продукции максимально готовой к употреблению, расфасованной, упакованной и представленной известными отечественными брендами. Это позволит увеличить выход конечной продукции в стоимостном выражении в расчете на единицу сельскохозяйственного сырья, товарооборот и, как следствие, поступление средств в бюджет и внебюджетные фонды.

В ряде источников [103, 104, 111, 112] выделяются следующие направления реструктуризации отраслей агропромышленного комплекса:

- совершенствование размещения перерабатывающих предприятий в целях формирования специализированных зон производства и переработки основных товарных продуктов;
- приоритетная поддержка отраслей, производящих сахар, растительное масло, мясомолочные продукты с длительным сроком хранения, преимущественно в аграрно-индустриальных регионах;
- развитие малых агропромышленных предприятий в отдаленных и труднодоступных районах.

Данные авторы, а также большинство существующих в настоящее время мнений, не рассматривают вопросы управления интеллектуальным капиталом (потенциалом) в агропромышленных компаниях, как важную составляющую выхода отрасли из кризиса. Вместе с тем развитие именно этой составляющей позволит обеспечить реализацию практически всех обозначенных выше направлений. Управление интеллектуальным капиталом (потенциалом) должно являться первичной задачей, в противном случае разработанные научные подходы по реформированию отрасли могут остаться нереализованными в связи с неграмотным внедрением их в агропромышленных компаниях.

В целом региональный агропромышленный комплекс не может развиваться без масштабной поддержки государства. Нужны государственные программы по развитию интеллектуального потенциала в агропромышленном комплексе, а также по модернизации производства и обеспечению конкурентоспособности продукции. Они должны реализоваться за счет средств таможенных сборов, налоговых отчислений от продажи соответствующей продукции, вкладов производителей и привлекаемых средств коммерческих структур. Реализация этих мер позволит улучшить положение дел в отрасли за счет создания необходимых экономических условий для преодоления спада производства, повышения эффективности использования потенциала агропромышленного комплекса, обеспечения конкурентоспособности отечественной агропромышленной продукции.

В условиях ограниченности финансовых ресурсов и государственного регулирования цен на ряд продуктов питания (хлеб, молоко) одним из основных направлений повышения экономической эффективности и конкурентоспособности предприятий агропромышленного комплекса выступает совершенствование использования внутренних ресурсов. Тут можно выделить следующие основные направления:

- развитие человеческого потенциала агропромышленных компаний, а также создание условий для его эффективного использования;
- развитие НИОКР в агропромышленных компаниях, в т.ч. за счет интеграции с наукоемкими организациями;
- увеличение стоимости интеллектуальной собственности за счет собственных разработок и приобретения;
- создание условий для эффективного, комплексного использования перечисленных направлений. Первым шагом в этом вопросе должно быть понимание данных направлений, как путей развития интеллектуального капитала агропромышленной компании.
- повышение эффективности использования основных и оборотных средств;

- расширение сырьевой базы;
- достижение оптимального уровня себестоимости производимой продукции;
- достижение точки безубыточности и повышение прибыльности;
- повышение рентабельности производства;
- рационализация размещения производства;
- формирование сбалансированной ценовой политики между сельскохозяйственными товаропроизводителями, переработчиками и торговыми сетями;
- реализация мероприятий по интеграции с другими хозяйствующими субъектами – в первую очередь с финансовыми институтами и наукоемкими организациями. Для эффективной загрузки перерабатывающих предприятий важное значение приобретает формирование механизма экономических взаимоотношений с производителями сырья и торговыми сетями в рамках интегрированных агропромышленных систем.

Важно также создание условий для продажи несостоятельных перерабатывающих предприятий отечественным инвесторам, испытывающим определенный интерес при предоставлении льгот со стороны государства.

Развитие предпринимательства в агропромышленном комплексе требует, вместе с техническим перевооружением крупных специализированных предприятий, ускоренного формирования сети малых и средних предприятий по переработке сельскохозяйственной продукции. Их необходимо создавать, используя собственные и заемные средства. В целом агропромышленные предприятия должны стать привлекательными объектами для вложения капитала.

Кроме рассмотренных общих направлений повышения конкурентоспособности агропромышленного комплекса, можно выделить направления дальнейшего эффективного развития региональной перерабатывающей промышленности [103]:

1. Повышение качества сырья. Так, с повышением сахаристости в свекле, винограде, крахмалистости в картофеле, сухих веществ в томате, выход товарной продукции повышается. Соответственно, при тех же действующих основных фондах неизбежно повышается фондоотдача. Резервы ее повышения с учетом достижений отечественной и зарубежной практики составляют 20-25 %.

2. Снижение потерь сырья и полезных веществ в сырье при уборке, транспортировке и хранении. Потери сырья и продукта в нем, снижают объемы производства перерабатывающей отрасли, а значит и фондоотдачу. Ее резервы роста оцениваются в пределах 30-35 %.

3. Экономное расходование сырья в процессе промышленного хранения и переработки. Эти потери в среднем в два раза превышают показатели развитых стран. За счет этого возможно повышение фондоотдачи на 10-15%.

4. Уменьшение потерь полезных веществ в отходах и отбросах (патоке, жоме, выжимках, дрожжах и т.п.). Промышленная утилизация отходов и отбросов на месте их возникновения, по оценкам экспертов [103], позволит в масштабах России увеличить объемы продукции до 20 %, фондоотдачу на 10–15%.

5. Внедрение достижений современного научно-технического прогресса. Актуальным является внедрение безотходных, малоотходных, ресурсосберегающих технологий. Это увеличивает выход продукции при сопоставимом объеме переработанного сырья.

6. Мероприятия по техническому перевооружению. Подразумевают переход на новое, более производительное и экономичное оборудование.

7. Повышение уровня концентрации производства до оптимальных размеров. С удвоением объемов производства стоимость основных фондов возрастает лишь в полтора раза. В перерабатывающей промышленности рост размеров предприятия, несоразмерный с сырьевыми возможностями, влечет за собой недозагрузку основных фондов.

8. Развитие комбинированного производства. При вертикальной форме комбинирования с каждым пределом стоимость обработки удваивается. Стоимость же основных фондов растет при этом не более чем в полтора раза за счет более эффективного использования объектов вспомогательного и основного производства. В результате существенно возрастает и фондоотдача. При горизонтальных формах комбинирования за счет переработки части или всех отходов основного производства увеличивается также выход продукции при незначительном росте стоимости основных фондов. В этом случае также повышается фондоотдача. На комбинатах с несколькими переделами или комплексным использованием сельскохозяйственного сырья фондоотдача в полтора раза выше, чем на специализированных отдельных предприятиях.

9. Диверсификация и межотраслевая концентрация производства. Оперативное реагирование на быстро меняющиеся запросы рынка, преодоление сезонности путем загрузки основных фондов и персонала производством продукции других отраслей позволяет эффективнее использовать производственный потенциал.

10. Оптимизация уровня специализации и кооперирования производства. Так, при кооперированном строительстве предприятий перерабатывающих и пищевых отраслей, родственных по характеру производства, фондоотдача возрастает на 20-25 % за счет совместного использования объектов вспомогательного производства и обслуживающих хозяйств.

11. Рационализация размещения отрасли. Предприятия отрасли, размещенные в лучших сырьевых зонах, имеют более высокую фондоотдачу. Так, на сахарных заводах Северного Кавказа или Центрального Черноземья фондоотдача в 1,5 - 2 раза выше, чем на аналогичных предприятиях Поволжья или Алтая за счет лучшего качества свеклы и большей загрузки заводов. Поэтому основные перерабатывающие мощности отрасли должны быть в наилучших природно-климатических и социально-экономических зонах.

12. Создание экономических стимулов повышения эффективности использования основных фондов. Высокая степень загрузки оборудования,

ускоренная их амортизация и замена на более высокопроизводительное и экономичное является условием повышения конкурентоспособности предприятий агропромышленного комплекса.

Также необходимо выделить еще одно существенное направление, которое является центральным звеном развития агропромышленного комплекса. Это:

Создание экономических стимулов развития и повышения эффективности использования интеллектуального капитала. Важность данного направления обусловлена крайне сложным кризисным состоянием агропромышленного комплекса, характеризующимся низкой конкурентоспособностью отечественной продукции по сравнению с импортными аналогами как по качественным, так и по ценовым показателям. Эта ситуация обусловлена отсталостью экономического развития отечественного агропромышленного комплекса. Причем данный разрыв все продолжает увеличиваться. Выходом из сложившейся ситуации является формирование такого внутреннего ресурса агропромышленных компаний, который смог бы обеспечить резкое инновационное развитие или прорыв, позволяющий выйти из глубокого кризиса отрасли. В качестве такого внутреннего ресурса, как нам представляется, может рассматриваться интеллектуальный капитал компании. Однако данная категория в настоящее время не имеет четкого экономического определения, структуры. Нет также единых мнений по поводу принципов и механизмов ее формирования, развития и управления. Поэтому в настоящее время актуальным является уточнение экономической сущности, а также построение концептуальной модели управления данной экономической категорией. Решению комплекса этих вопросов посвящена данная работа.

Также можно выделить другие, более проработанные в настоящее время направления развития агропромышленного комплекса.

В качестве основных направлений оптимизации и ускорения обращения оборотных средств в агропромышленном комплексе можно выделить следующие:

1. Экономия производственных ресурсов. Так, по оценкам экспертов удельные расходы ресурсов в пищевой промышленности России в 1,5-2 раза выше показателей стран с развитой рыночной экономикой.

2. Снижение остатков товарно-материальных ценностей на складах во всех отраслевых структурах. Например, в Японии запасы на входе и выходе производственного цикла не превышают пяти процентов используемых ресурсов и производимых товаров. В России данный показатель в несколько раз выше.

3. Сокращение длительности производственного цикла на основе внедрения прогрессивных технологий, совершенствования действующих технологий, перехода на непрерывные процессы производства, интенсификации производства.

4. Рационализация связей с поставщиками и потребителями. Это позволит минимизировать производственные запасы и остатки продукции на складах.

5. Ликвидация взаимных неплатежей и бартерных схем между хозяйствующими субъектами агорынка.

6. Рационализация размещения предприятий и мощностей пищевой промышленности. Это ускорит доставку ресурсов и реализацию товаров, тем самым повысит эффективность использования оборотных средств, экономичность и скорость оборота.

7. Совершенствование форм организации производства за счет концентрации, специализации, кооперирования и комбинирования.

8. Широкое использование в производстве результатов научно-технического прогресса.

9. Диверсификация производства, обеспечивающая более быстрое продвижение товаров в различных сегментах рынка.

В качестве основных направлений расширения сырьевой базы пищевой промышленности следует выделить [103]:

- интенсификация агропромышленного производства;
- повышение урожайности сельскохозяйственных культур и эффективности их переработки;
- улучшение технологических качеств сельскохозяйственного сырья;
- снижение потерь сельскохозяйственного сырья на всех этапах производства и переработки.

В настоящее время для повышения конкурентоспособности отечественного агропромышленного комплекса, вывода его из кризиса разработана антикризисная программа Правительства РФ на период 2008-2012гг [93]. В данной программе в качестве основных направлений выступают следующие:

- обеспечение доступности финансовых ресурсов для предприятий отрасли, в том числе за счет создания эффективной кредитно-финансовой системы обслуживания товаропроизводителей;
- проведение финансового оздоровления, в том числе за счет реструктуризации задолженностей;
- защита внутренних рынков, стимулирование производства и экспорта отечественной продукции;
- стимулирование инвестиционной активности в отрасли за счет создание благоприятных условий для привлечения инвестиций в производство необходимой техники, расширение лизинга и др.
- восстановление с учетом рыночных условий системы страхования;
- создание федерального фонда зерна и организация государственного регулирования зерна.

В данных направлениях явно не выделена необходимость обеспечения условий для инновационного развития в отрасли. Между тем это позволит реализовать многие из обозначенных направлений. Кроме того, без инновационного развития отечественным агропромышленным производителям

будет невозможно догнать по уровню экономического, технологического, управленческого, маркетингового и пр. развития иностранных конкурентов. Соответственно в «Программе...» остается без внимания и внутренняя составляющая агропромышленных предприятий, способная генерировать инновации – это интеллектуальный капитал. В настоящее время важность решения этого вопроса на правительственном уровне заканчивается пониманием решения только кадровых и образовательных вопросов. Это находит отражение в выступлениях главы Минсельхоза РФ [113, 114]. Вместе с тем вопросы кадрового обеспечения и повышения образовательного уровня характеризуют только часть основной проблемы развития интеллектуального капитала. Решению данной проблемы в настоящее время на правительственном уровне внимание не уделяется.

Факторы, влияющие на уровень себестоимости сельскохозяйственной продукции, обычно объединяют в следующие основные группы [112]:

1. Факторы, улучшающие использование основных фондов.
2. Факторы, улучшающие использование оборотных средств.
3. Факторы, улучшающие использование трудовых ресурсов.
4. Факторы, улучшающие систему организации производства, труда и управления.

В качестве основных источников снижения себестоимости предприятий агропромышленного комплекса выделяют [115]:

1. Рост производительности труда темпами, превышающими темпы роста оплаты труда.
2. Оптимизация уровня накладных расходов.
4. Оптимизация уровня непроизводительных расходов.
5. Повышение качества используемого сырья, увеличение полезных веществ в нем.
6. Сокращение потерь сырья и полезных веществ в нем на этапах транспортировки, хранения и переработки.

7. Максимальная переработка вторичных ресурсов сырья (отходов, отходов).

8. Оптимизация уровня концентрации, специализации, кооперирования и комбинирования производства.

9. Совершенствование организации производства, труда и управления.

10. Использование достижений научно-технического прогресса, внедрение ресурсо- и энергосберегающих, безотходных и малоотходных технологий.

11. Оптимизация затрат на все виды сырья, материалов, топлива и энергии.

12. Внедрение более рациональных методов хозяйствования в соответствии с требованиями рынка.

13. Экономическое и материальное стимулирование снижения себестоимости продукции.

В качестве важного направления повышения экономической эффективности перерабатывающих предприятий выступает эффективное использование трудовых ресурсов. В настоящее время выделяют следующие основные направления повышения производительности труда на перерабатывающих предприятиях [116]:

1. Механизация и автоматизация производственных процессов.

2. Масштабное внедрение ресурсосберегающих, безотходных и малоотходных технологий.

3. Увеличение масштабов производства, концентрацию производства.

4. Совершенствование организации управления, труда и производства.

5. Экономическое, материальное и моральное стимулирование повышения производительности труда.

6. Внедрение научно-обоснованного нормирования труда и методов научной организации труда.

Все рассмотренные направления ставят целью повышение прибыльности и рентабельности агропромышленных предприятий. Получение прибыли

является обязательным экономическим условием успешного функционирования предприятий отрасли, позволяющим своевременно обновлять основные фонды, расширять масштабы производства, создать предпосылки для дальнейшего роста эффективности производства, повышать конкурентоспособность.

Хиврич Г.М. [117] предлагает выделить следующие основные факторы роста прибыли:

- 1) объем реализации продукции;
- 2) цена реализованной продукции;
- 3) выручка от реализации произведенной продукции;
- 4) себестоимость единицы продукции;
- 5) ассортиментные сдвиги в сторону увеличения доли более рентабельных видов продукции.

Из основных факторов роста прибыли он [117] формирует следующие конкурентные пути развития агропромышленного комплекса:

1. Увеличение объема производства и реализации продукции на основе хорошо организованного маркетингового механизма и максимального использования производственного потенциала, а также ресурсов.
2. Снижение себестоимости продукции по всем статьям затрат.
3. Проведение научно-обоснованной ценовой политики.
4. Осуществление сдвигов в сторону увеличения доли более рентабельных, прибыльных видов продукции при наличии спроса на них.

При этом автор оставляет без внимания необходимость инновационного развития, которому способствует усиление интеллектуального капитала.

Оценка путей повышения рентабельности перерабатывающих предприятий позволяет выявить внутренние резервы снижения себестоимости продукции, пути повышения качества продукции, разработать мероприятия улучшения финансового и социально-экономического положения предприятия. При этом в качестве основных факторов роста рентабельности выделяют [118]:

1. Величину прибыли.
2. Стоимость и эффективность использования основных фондов.

3. Стоимость и эффективность использования оборотных средств.

Отсюда следуют основные пути её повышения:

1. Все механизмы повышения прибыли.

2. Все направления повышения эффективности использования основных фондов.

3. Все направления повышения эффективности использования оборотных средств.

В целом для нормального функционирующего перерабатывающего предприятия уровень рентабельности должен находиться в пределах 20-25%, а для сельскохозяйственного производства - 40-50 %.

Существенным является также вопрос рационального размещения перерабатывающих предприятий. Ошибки при размещении перерабатывающих предприятий практически неисправимы и накладывают определенный негативный отпечаток на эффективность функционирования предприятия [119]. Так, в качестве основных принципов рационального размещения пищевых предприятий Гречкина Т.В. выделяет следующие [104]:

1. Максимальное приближение пищевых предприятий к источникам сырья, энергии и районам потребления производимой продукции.

2. Ориентация отдельных экономических районов на те отрасли, где для этого имеются наилучшие природно-климатические и социально-экономические условия, обеспечивающие в перспективе их комплексное развитие.

3. Размещение предприятий промышленности в соответствии с потребностями рынка при условии минимизации транспортных расходов.

При этом следует учитывать, что предприятия переработки имеют специфические особенности, влияющие на характер их размещения. К их числу относятся:

- сезонный характер сельскохозяйственного производства,
- физическая нетранспортабельность отдельных сырьевых ресурсов,
- экономическая нецелесообразность транспортировки ряда видов сырья,

- многокомпонентный состав перерабатываемого органического сырья, позволяющий наряду с основным продуктом получать и другие пищевые и не пищевые продукты,
- повсеместное и массовое потребление пищевых продуктов,
- физическая и экономическая нецелесообразность транспортировки отдельных готовых пищевых продуктов,
- необходимость постоянной и масштабной диверсификации производства в соответствии с потребностями рынка,
- специфический характер концентрации, специализации, кооперирования и комбинирования производства,
- значительная доля транспортных затрат в себестоимости пищевых продуктов.

В качестве основных тенденций в рационализации размещения предприятий переработки выделяют следующие [120]:

1. Приближение перерабатывающих предприятий к источникам сельскохозяйственного сырья для их переработки.
2. Максимальное приближение перерабатывающих предприятий к районам с наиболее благоприятными природно-климатическими и социально-экономическими условиями производства сельскохозяйственного сырья.
3. Изменение размещения перерабатывающих предприятий с учетом диверсификации, межотраслевой концентрации и комбинирования производства. Это коснется смежных отраслей, наиболее технологически и экономически взаимосвязанных между собой. Отрасли могут укрупняться, усложняться вплоть до их слияния.

Существенным является влияние научно-технического прогресса на повышение экономической эффективности и конкурентоспособности агропромышленных предприятий. К основным направлениям научно-технического прогресса в пищевой промышленности современные исследователи относят [121]:

1. Механизацию и автоматизацию всех производственных процессов на основе использования АСУТП.

2. Химизацию, дополненную биологическими средствами и методами.

3. Современные направления, связанные с использованием микробиологии, бионики, биоинженерии, генной инженерии и др.

4. Совершенствование организации производства, труда и управления, адекватных внедрению новой технологии и других направлений научно-технического прогресса.

5. Мероприятия по селекции новых сельскохозяйственных культур.

Для реализации этих направлений необходимы финансовые ресурсы. В качестве источников финансирования научно-технического прогресса перерабатывающих предприятий можно выделить собственные средства предприятий (в основном прибыль), бюджетные средства, средства ассоциаций, концернов, союзов, финансово-промышленных групп, а также отечественных и зарубежных инвесторов [122]. Однако кроме финансовых ресурсов для ускорения научно-технического прогресса в агропромышленном комплексе, необходим развитый интеллектуальный капитал. Этому вопросу в настоящее время уделяется недостаточное внимание как на правительственном уровне, так и на уровне агропромышленных предприятий и компаний.

Рассматривая состояние агропромышленного производства в Республике Татарстан отметим, что республика является крупным регионом, входящим в состав Приволжского Федерального округа Российской Федерации. В ней развита промышленность, сельское хозяйство, а также другие отрасли экономики и социальной сферы. В Республике Татарстан размещены такие промышленные гиганты как: Татнефть, Нижнекамскнефтехим, Казаньоргсинтез, КамаЗ и др. Они делают Республику Татарстан крупным промышленным центром. Кроме того, развитая экономика региона определяет рост численности населения. Число жителей на 1 км² составляет 55,3 чел. против 30,3 чел. в среднем по Приволжскому Федеральному округу и 8,4 чел. в среднем по Российской Федерации [123].

Некоторые параметры республики по сравнению с соседними регионами приведены в табл. 8.

Таблица 8

Параметры регионов, входящих в состав Приволжского федерального округа, в среднем за 2007г. [124, 125]

Параметры	Республика Башкортостан	Республика Татарстан	Оренбургская область	Саратовская область
1	2	3	4	5
1. Численность населения, тыс.чел.	4052,8	3762,8	2119	2583,8
2. Площадь территории, тыс.км ²	142,9	67,8	123,7	101,2
3. Продукция сельского хозяйства, млн.руб.	84948	101459	48850	58760
в том числе растениеводства	39461	58409	26844	35036
животноводства	45487	43050	22006	23724
4. Инвестиции в основной капитал, млн.руб.	148002	210064	76578	56794
5. Размер инвестиций на душу населения в фактических ценах, тыс.руб.	36,518	55,826	36,138	21,981
6. Инвестиции в основной капитал сельскохозяйственных предприятий, млн.руб.	6227,7	18688,4	2797,9	2762,7
7. Валовой сбор зерна, тыс.т.	4069,4	4733,5	3158,8	3337,5
8. Урожайность зерновых культур, ц/га	24,8	30,1	11,7	14,8

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5
9. Валовой сбор сахарной свеклы, тыс.т.	1503,1	2002,9	1,9	226,8
10. Урожайность сахарной свеклы, ц/га	206	291	108	226
11. Валовой сбор картофеля, тыс.т.	1420,1	1814,6	386,1	582,8
12. Урожайность картофеля, ц/га	126	198	150	167
13. Валовой сбор овощей, тыс.т.	449,5	319,1	316,2	342,1
14. Урожайность овощей, ц/га	176	233	287	193
15. Объем производства мяса, тыс.т.	246,8	229,7	125,8	143,9
16. Объем производства молока, тыс.т.	2250,1	1737,7	814,5	932,9

Приведенные в таблице показатели характеризуют высокое положение Республики Татарстан среди других субъектов Приволжского федерального округа. Из шестнадцати показателей, отражающих потенциал крупнейших смежных регионов и некоторые результаты деятельности сельскохозяйственных предприятий, по девяти Республика Татарстан занимает первое место: объем продукции сельского хозяйства, размер инвестиций в основной капитал, размер инвестиций на душу населения, размер инвестиций в основной капитал сельскохозяйственных предприятий, валовой сбор зерна, урожайность зерновых культур, валовой сбор сахарной свеклы, урожайность сахарной свеклы, валовой сбор картофеля и урожайность картофеля. По остальным показателям второе и третье места. Данные тенденции проявляются и при анализе показателей урожайности сельскохозяйственных культур (табл. 8).

Таблица 8

**Динамика урожайности основных культур в регионах Приволжского
федерального округа, центнера с 1 га [125-128]**

Название региона	Зерновые					Сахарная свекла					Картофель				
	Годы					Годы					Годы				
	1990	1995	2000	2003	2009	1990	1995	2000	2003	2009	1990	1995	2000	2003	2009
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Российская Федерация	19,5	13,1	15,6	17,8	17,8	240	188	188	228	252	104	118	105	116	137
Республика Башкортос- тан	18,5	13,2	13	27,6	24,8	201	144	167	146	206	127	93	67	118	126
Республика Татарстан	19,1	21,3	28,6	31,7	30,1	197	223	214	222	291	106	145	92	124	198
Оренбургс-кая область	14,9	6,3	10,2	9,7	11,7	-	95	112	280	108	89	66	82	120	150
Саратовская область	15,6	5,5	11,3	14,6	14,8	102	138	83	180	226	37	94	137	149	167

В целом это вызывает повышенный интерес к детальному анализу динамики и уровня производства сельскохозяйственной продукции в республике.

Территория Республики Татарстан составляет 68 тыс.км², что сопоставимо с площадью республики Марий Эл, Мордовии, Чувашии вместе взятых. Занимая 0,4% территории РФ, Республика Татарстан производит более 2,8% всей валовой продукции страны. В Приволжском Федеральном округе на долю Республики Татарстан приходится 6,5% территории и 16,6% валового регионального продукта [123, 124].

Важным моментом в управлении агропромышленным комплексом является анализ структуры сельскохозяйственных угодий. Она в значительной степени характеризует объективные условия производства [129]. Разные зоны и регионы страны имеют неодинаковую структуру сельскохозяйственных угодий (табл. 9).

**Динамика площадей сельскохозяйственных угодий в некоторых
регионах Российской Федерации, тыс.га [125-128]**

<i>Виды угодий</i>			Российская Федерация	В том числе	
				Приволжский федеральный округ	Республика Татарстан
1	2	3	4	5	6
Сельскохозяйственные угодья – всего	Годы	1997	206200	53786,2	4535,6
		2001	195900	52627,2	4508,5
		2002	194600	52525	4510
		2003	193800	52224,8	4508,4
		2006	165985,1	46830,3	4152,3
в том числе пашня	Годы	1997	124500	27768,4	3603,5
		2001	119100	36496,2	3475
		2002	118400	36299,5	3474,3
		2003	117500	35710,4	3467,5
		2006	102140	31063,8	3412,5

Общий земельный фонд республики на 1.01.2007г. составляет 6783,7 тыс. га., из них сельскохозяйственных угодий – 4152,3 тыс.га. (61,2%). Пашня составляет 3412,5 тыс.га. Данные приведенной таблицы показывают существенное снижение площадей сельскохозяйственных угодий, в том числе и пашни в целом по Российской Федерации, Приволжскому Федеральному округу и Республике Татарстан. По сравнению с 1997г. площадь пашни в Республике Татарстан уменьшилась на 191 тыс.га. или на 5,3% за счет перевода ее в малопродуктивные угодья и отвода для других несельскохозяйственных нужд. При средних размерах сельскохозяйственной организации в 2 тыс.га на этой площади могли бы функционировать почти 95 таких хозяйств, а рыночная стоимость этой «потерянной» для сельского хозяйства земли превышает 1500 млн.руб.

В табл. 10 приведены основные показатели состояния основных фондов сельскохозяйственных предприятий. Данные этой таблицы позволяют говорить о том, что степень износа и удельный вес полностью изношенных основных

фондов сельского хозяйства у предприятий республики наименьший среди рассматриваемых регионов и по России в целом. Это вполне логично, учитывая, что в республике осуществляются наибольшие инвестиционные вложения среди рассматриваемых регионов (табл.7).

Таблица 10

Основные показатели состояния основных фондов сельскохозяйственных предприятий на конец 2009 г. [125]

Регион	Стоимость основных производственных фондов сельского хозяйства, млн.руб.	Доля стоимости основных производственных фондов сельского хозяйства в общей стоимости основных производственных фондов, %	Степень износа основных производственных фондов сельского хозяйства, %	Удельный вес полностью изношенных основных фондов сельского хозяйства, %
Российская Федерация	2003955	3,3	35,8	10,4
Приволжский федеральный округ	525221	5,1	33,7	9,8
Республика Башкортостан	64959	5,6	34,7	12,3
Республика Татарстан	113008	7,1	18,7	2,9
Оренбургская область	34309	5,2	40,7	15,2
Саратовская область	46872	6,1	40,3	11,3

В табл. 11 приведены основные финансовые показатели организаций растениеводства и животноводства. По данным, приведенным в таблице, видно, что сальдированный финансовый результат за 2008г. по организациям растениеводства Республики Татарстан составляет 1074 млн. руб., что существенно ниже предприятий Оренбургской и Саратовской области. Рентабельность продукции данных организаций в Республике Татарстан

является самой низкой среди предприятий рассматриваемый регионов. Аналогичная ситуация по показателю рентабельности у животноводческих предприятий Республики Татарстан. Это свидетельствует о низкой эффективности деятельности данных предприятий.

Таблица 11

Основные финансовые показатели организаций растениеводства и животноводства [130]

Регион	Сальдированный финансовый результат организаций (прибыль минус убыток), млн.руб.						Рентабельность проданных товаров, продукции (работ, услуг) организаций, процентов					
	растениеводства			животноводства			растениеводства			животноводства		
	2005	2006	2008	2005	2006	2008	2005	2006	2008	2005	2006	2008
Российская Федерация	9652	19401	57703	20887	26586	34507	6,4	10,6	23,1	9,5	8,1	9,1
Приволжский федеральный округ	283	3129	9448	3553	3487	6659	1,6	5,8	15,1	8	6,6	8,6
Республика Башкортостан	464	840	943	56	93	410	6,6	9,2	11	5,6	5,2	8,4
Республика Татарстан	-51	572	1074	-50	-122	511	-0,3	1,4	6,4	0,9	0,9	3,2
Оренбургская область	-218	71	2017	209	156	413	-1,5	4,1	18,8	12,9	7,7	12,3
Саратовская область	434	599	2686	148	26	222	6,9	12,1	39,9	8,8	2,3	11,9

Также рассматривая совокупность данных табл. 7, 8, 9 можно сделать вывод о сравнительно низкой эффективности производимых инвестиционных вложений в агропромышленный комплекс Республики Татарстан. Всё сказанное подтверждает необходимость инновационной модернизации механизмов повышения эффективности предприятий агропромышленного комплекса региона, в том числе через совершенствование системы управления. Это в свою очередь невозможно без развития интеллектуального капитала. Сказанное подтверждают и данные, приведенные в табл. 12. В таблице показано, что при

значительной по Республике Татарстан государственной финансовой поддержке, наблюдается несущественный рост рентабельности продукции по сравнению со средним значением по Российской Федерации.

Таблица 12

Влияние уровня субсидирования сельскохозяйственных производителей на производственно-экономические показатели [131]

Наименование показателей	Годы					
	1995		2000		2005	
	Российская федерация	Республика Татарстан	Российская федерация	Республика Татарстан	Российская федерация	Республика Татарстан
Государственная финансовая поддержка на 1 га сельхозугодий, руб.	43,7	288,9	45,4	911,1	107,2	488,9
Уровень рентабельности сельскохозяйственных производителей, %	2,3	0,2	6,7	13,0	1,1	1,5

Вместе с этим анализ структуры затрат по сельскохозяйственным производителям Республики Татарстан (табл. 13) говорит о нарастающей зависимости агропромышленных предприятий от кредитов банков и инвесторов.

Таблица 13

Структура затрат по агропромышленным предприятиям Республики Татарстан [131]

Показатели	Структура в %	
	1998	2007
Финансирование основного производства, всего	100	100
собственные источники	51,4	34,7
внебюджетные доходы	13,3	10,6
кредиты банка и другие заемные средства, включая инвесторов	3,7	29,6
получено в лизинг	2,9	5,7
рост кредиторской задолженности	16,5	14,1
распродажа имущества, скота	12,2	5,3

Эта негативная динамика в совокупности с показанной выше тенденцией низкой эффективности использования заемных средств также говорит о необходимости инновационного развития, в том числе через совершенствование механизмов управления конкурентоспособностью агропромышленных предприятий.

В связи с экономической и демографической ситуацией обеспечение населения Республики Татарстан продуктами питания является главной задачей сельского хозяйства регион.

В целях оптимизации агропромышленного производства Республика Татарстан была разделена на 6 природно-экономических зон, которые значительно различаются по качеству почвы, количеству осадков, сумме эффективных температур, обеспеченности производственными фондами и трудовыми ресурсами, специализации сельскохозяйственных предприятий. В настоящее время выделяют: Казанскую пригородную зону, Предкамскую, Нижнекамскую пригородную, Юго-восточную, Закамскую, Предволжскую [132]. Огромный вклад в решение данной проблемы наиболее оптимального размещения агропромышленного производства в Республике Татарстан внесли ученые-экономисты Казанской государственной сельскохозяйственной академии. Существующее в настоящее время распределение административных районов по природно-экономическим зонам приведено в табл. 14. Кроме того, в данной таблице приведены основные показатели состояния почв в данных зонах.

Реальная роль природно-экономических зон республики впервые была установлена кандидатом экономических наук С.Усмановой за счет использования метода многомерного сравнительного анализа. При этом в состав показателей были включены факториальные (фондовооруженность, энерговооруженность) и результативные показатели (производительность труда, фондоотдача, уровень рентабельности). Результаты данного комплексного анализа свидетельствуют о том, что первое место принадлежит

хозяйствам Юго-Восточной природно-экономической зоны, а последнее – хозяйствам Предволжской природно-экономической зоны [129].

Таблица 14

Сведения о состоянии пашни сельхозпредприятий

	Наименование районов	Балл экон. оценки земли	Содержание гумуса	Наличие пашни, подверженной эрозии, %	Распаханность сельхозугодий, %	Облесенность пашни, %
1	2	3	4	5	6	7
Казанская пригородная природно-экономическая зона						
1	Арский	27,4	2,7	62,7	86,3	3
2	Атнинский	27,1	2,7	56,9	81,0	3
3	Верхнеуслонский	26,4	2,7	60,3	69,6	5
4	Высокогорский	26,6	2,2	82,3	68,8	5
5	Зеленодольский	27,3	3,2	45,0	70,4	7
6	Лаишевский	28,4	3,0	48,1	77,3	2
7	Пестречинский	27,2	2,7	66,1	76,8	5
Предкамская природно-экономическая зона						
1	Балтасинский	26,8	2,8	67,9	84,8	4
2	Кукморский	26,6	3,1	71,7	78,8	3
3	Мамадышский	26,0	2,4	81,6	61,5	4
4	Рыбнослободский	26,4	2,3	67,4	75,2	2
5	Сабинский	25,5	2,5	67,4	87,1	5
6	Тюлячинский	26,6	2,4	67,4	78,7	5
Нижнекамская природно-экономическая зона						
1	Агрызский	26,9	3,2	39,8	73,7	5
2	Актанышский	33,2	6,2	25,6	77,3	2
3	Елабужский	27,3	3,1	42,7	67,0	4
4	Зайнский	30,7	5,4	38,2	72,9	3
5	Менделеевский	28,4	3,4	39,9	75,9	4
6	Мензелинский	33,5	5,9	33,6	83,4	2
7	Муслюмовский	32,1	5,9	54,2	80,3	4
8	Нижнекамский	29,3	5,1	19,4	66,9	4
9	Сармановский	33,1	6,1	40,9	84,8	1
10	Тукаевский	30,6	5,0	47,6	77,3	2
Юго-восточная природно-экономическая зона						
1	Азнакаевский	33,1	7,0	30,8	76,88	4
2	Альметьевский	33,7	7,1	15,5	76,0	4
3	Бавлинский	34,4	7,7	16,2	62,9	4
4	Бугульминский	33,3	7,5	38,5	73,1	1
5	Лениногорский	32,3	7,5	25,2	66,1	1
6	Ютазинский	34,4	7,5	12,1	69,7	3
Закамская природно-экономическая зона						
1	Аксубаевский	33,0	5,8	21,7	81,5	1
2	Алексеевский	32,8	5,2	20,3	83	1
3	Алькеевский	31,7	4,5	21,1	81,5	2
4	Новошешминский	33,4	5,7	28,2	84,0	1
5	Нурлатский	38,2	6,3	16,2	75,8	2
6	Спасский	34,4	5,1	8,2	83,4	2
7	Черемшанский	35,4	7,0	26,8	82,7	1
8	Чистопольский	36,1	6,3	38,5	83,7	2
Предволжская природно-экономическая зона						
1	Апастовский	32,4	4,7	36,4	85	2
2	Буинский	36,4	6,9	46,8	76,1	3

продолжение таблицы 14

3	Дрожжановский	37,7	8,1	47,6	79,0	2
4	Камско-Устьинский	27,2	3,4	52,9	73,9	3
5	Кайбицкий	30,5	4,6	38,6	78,0	3
6	Тетюшский	33,7	5,3	42,8	78,3	2
	Итого по РТ:	31,2	4,9	41,6	76,9	3,0

Прогнозы показывают, что в будущем столетии население республики возрастет на 40-42%, что в целом соответствует мировым оценкам прироста населения земли. Среднегодовые темпы прироста населения республики приняты в количестве 32-35 тыс.чел. Таким образом, до 2030 г. прогнозируется рост на 0,6 – 0,65 млн.человек или 14,2%. Соответственно рост потребности в продуктах питания увеличится на 1 млн. 220 тыс. тн или на 14,5 %. Обеспеченность пашней за 20 лет при этом сократится с 0,85 га до 0,74 га (табл. 15) [131].

Таблица 15

**Прогноз численности населения Республики Татарстан и
потребности в продовольствии до 2030 г.**

Показатели	Годы			
	2000	2010	2020	2030
Численность населения, млн.чел.	3,8	4,2	4,5-4,55	4,8-4,85
Обеспеченность пашней в расчете на душу населения, га	0,95	0,85	0,79	0,74
Потребность населения в продовольствии, в среднем млн.т*	7,7	8,42	9,04	9,64

* по нормативам ФАО (Food and Agriculture Organization – Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН), суммарная норма всех продуктов в расчете на душу населения 2 кг в сутки, содержащих 2306 ккал. На год 730 кг или 841690 ккал.

Исходя из научно-обоснованных норм питания были установлены показатели годовой потребности всего населения в основных продуктах питания на период до 2030г. (табл. 16) [133].

**Годовая потребность населения Республики Татарстан в
продовольствии до 2030г.**

Продукты	На душу населения		На все население за год, тыс.тн			
	Кг/год	Ккал в сутки	2000	2010	2020	2030
1	2	3	4	5	6	7
Хлебопродукты	110	743	419,1	464,2	497,2	530,2
Крупы	9,9	88,6	37,7	41,7	44,7	47,7
Картофель	130	238	495	550	590	630
Сахар	35	373,5	133,3	147,4	158,2	168,7
Молоко и молочно-кислые продукты	262	406,8	998	1100	1180	1260
Масло животное	6	120,6	22,8	25,3	27,1	28,9
Сыр	6,5	55,7	24,8	27,4	29,4	31,1
Маргарин	3	59,2	11,4	12,5	13,8	15,2
Масло растительное	9,8	234,1	37,4	41,4	44,3	47,2
Мясопродукты	63	305,3	240	265,9	284,8	303,7
Яйца, млн.шт.	255	39,2	616	673,2	723	771
Мясо птицы	12	26,3	35,5	63,5	67,5	72
Овощи	114	74,9	533	590	630	675
Фрукты	75	129,3	285,7	316,5	339	361,5
Рыба и рыбопродукты	12	15	45,7	50,6	54,2	57,8
Итого:		2909,5				

Данные показатели выше медицинских нормативов минимальной потребительской продовольственной корзины мужчины трудоспособного возраста, согласно которой рацион питания в сутки должен составлять не менее 2532,9 ккал (в табл. 16, 2909,5 ккал) и находятся на уровне стран ЕЭС. Вместе с этим обеспеченность пашней в республике даже к 2030 году, будет в 3,5 раза больше, чем в среднем сегодня по странам ЕЭС, где она составляет 0,21 га/чел.

Приведем результаты прогнозных расчетов производства отдельных сельскохозяйственных продуктов по Республике Татарстан до 2030г. В их

основу были положены: динамика роста численности населения, научно обоснованные нормативы среднедушевого потребления продуктов питания, прогнозы объемов государственных закупок для нужд республики, а также в Федеральный фонд. При выборе рациональной структуры посевов за оптимальную принималась структура с размещением зерновых и зернобобовых до 50% к площади пашни. В табл. 17 показано потребление зерна в расчете на душу населения с учетом расхода на производство продуктов животноводства.

Таблица 17

Производство и расход зерновой продукции в Татарстане до 2030г.

Показатели	Годы			
	2000	2010	2020	2030
Средняя численность населения, млн.чел.	3,81	4,22	4,52	4,82
Посевная площадь зерновых, тыс.га (50% пашни)	1550	1705	1690	1665
<i>Поступление зерна</i>				
Урожайность, ц/га	23	27,4	31,3	36,3
Валовой сбор зерна, тыс.тн.	3600	4671	5271	6040
<i>Расход зерна</i>				
Госзаказ республики, тыс.тн	1100	1350	1500	1650
Федеральный фонд, тыс.тн.	323	297	294	268
Семена + 25% страховой запас, тыс.тн.	404	371	367	335
На корм животным, тыс.тн.	1600	1963	2096	2238
Всего зернофуража в расчете на душу населения, кг	420	628	626	627
Рыночный фонд, тыс.тн	173	690	1032	1549
Производство зерна в расчете на душу населения, кг	945	1107	1170	1253

В США, например, на животноводство расходуется 650-700 кг зерновой продукции в пересчете на душу населения. В приводимых расчетах заложено постепенное приближение к этому показателю. Валовая потребность животноводства в зернофураже определялась исходя из динамики роста поголовья, продуктивности животных и переходящего фонда [133].

В табл. 18, 19 приведены прогнозы производства и потребления таких существенных продуктов питания как картофель и овощи [133].

Таблица 18

**Прогноз производства и потребления картофеля в Республике
Татарстан до 2030г.**

Показатели	Годы			
	2000	2010	2020	2030
1	2	3	4	5
Средняя численность населения, млн.чел.	3,81	4,22	4,52	4,82
Среднегодовая потребность на питание, тыс.тн.	513	568	624	679
Посевная площадь, тыс.га	101	102	103	105
Урожайность, ц/га	144	154	166	177
Валовой сбор, тыс.тн	1454	1570	1709	1859

Таблица 19

**Прогноз производства и потребления овощей в Республике Татарстан
до 2030г.**

Показатели	Годы			
	2000	2010	2020	2030
1	2	3	4	5
Средняя численность населения, млн.чел.	3,81	4,22	4,52	4,82
Среднегодовая потребность на питание, тыс.тн.	449,5	497,5	533,4	568,7
Посевная площадь, тыс.га	11,2	12	12	14
Урожайность, ц/га	370	385	395	410
Валовой сбор, тыс.тн	414	462	474	574

В табл. 20 приведены прогнозные данные по производству сахарной свеклы и сахара в Республике Татарстан до 2030г [133].

**Прогноз производства сахарной свеклы и сахара в Республике
Татарстан до 2030 г.**

Годы	Потребность в сахаре, тыс.т	Валовой сбор свеклы, тыс.т	Заготовка свеклы, тыс.т	Потери при хранении, тыс.т	Свекла к переработке, тыс.т	Производство сахара при выходе 12%, тыс.т.	Урожайность свеклы, ц/га	Площадь посева, тыс.га
2000	133	1150	1035	52	983	118,0	230	50
2020	158	1545	1390	70	1320	158,2	260	60
2030	169	1644	1480	74	1406	168,7	280	60

Учитывая, что в настоящее время урожайность сахарной свеклы составляет 291 ц/га, а посевные площади сахарной свеклы в республике - 70,6 тыс.га, можно говорить об обеспеченности данным видом продукта населения региона.

В целях обеспечения возрастающих потребностей населения в продуктах питания актуальным является определение конкретных объемов производства продукции по природно-экономическим зонам. Данная работа проводилась в 1992 году и ее результаты приведены в книге «Система ведения отраслей агропромышленного комплекса Республики Татарстан» [134]. Конкретные объемы производства конечной продукции по природно-экономическим зонам были определены по следующей методике. Под конечной продукцией понималась сумма стоимости реализованной продукции и продукции, использованной на личное потребление населения.

Общий объем необходимой конечной продукции размещается по природно-экономическим зонам с учетом ресурсного потенциала каждой из природно-экономических зон и установившейся их специализации. Решение задачи было осуществлено путем выявления влияния ресурсного потенциала и показателей специализации на выход товарной продукции в целом по Татарстану и природно-экономическим зонам методом корреляционно-регрессионного моделирования.

В качестве базовой модели было принято следующее линейное уравнение регрессии:

$$Y_i = a_{0i} + \sum a_{ji} X_{ji}, \quad i=1..6, \quad (25)$$

где Y_i – конечная продукция по природно-экономическим зонам и по Татарстану, в кормовых единицах;

X_{ji} – показатели, определяющие ресурсный потенциал и специализацию природно-экономических зон в Татарстане;

a_{0i} , a_{ji} – соответственно свободный член и коэффициенты регрессии по природно-экономическим зонам Татарстана;

n – количество включенных в уравнение факторов.

В качестве ресурсного потенциала использовалась оценка факторов качества почвы, обеспеченность трудовыми ресурсами, основными производственными и непроизводственными фондами на 100 га земли, распаханность сельхозугодий и наличие орошаемых земель. Дополнительно к ресурсному потенциалу оценены показатели специализации природно-экономических зон, определяемые плотностью поголовья каждого вида скота на 100 га земли, удельным весом в пашне посевных площадей основных видов сельскохозяйственных культур.

На основе анализа матрицы парных коэффициентов корреляции, с учетом логического анализа, определены факторы, существенно влияющие на выход конечной продукции. Так как конечная продукция включает в себя товарную продукцию и продукцию личных подсобных хозяйств, общую потребность в конечной продукции целесообразно размещать по наиболее эффективным направлениям производства товарной продукции. Для этого определялись индексы общей потребности республики в конечной и товарной продукции при среднем уровне использования ресурсного потенциала и показателей специализации в целом по Татарстану в виде:

$$J = Q_{кон} / Q_{тов}, \quad (26)$$

где J – индекс;

$Q_{кон}$ – потребность Республики Татарстан в конечной продукции;

$Q_{тов}$ – объем товарной продукции в хозяйствах Республики Татарстан.

По этим же индексам определялась потребность каждой природно-экономической зоны в конечной продукции путем умножения индекса на объем товарной продукции каждой из зон. Таким образом, весь объем необходимой для Республики Татарстан конечной продукции (в условных единицах) был размещен по природно-экономическим зонам.

Следующий этап размещения конечной продукции по зонам республики заключался в разработке продуктового варианта. Он предполагает определение оптимальных размеров каждого вида продукции в рамках каждой природно-экономической зоны при удовлетворении зональной и республиканской потребностей в конечной продукции. Для этого были решены оптимизационные задачи блочного типа (каждая зона – один блок, республика в целом – координирующий блок). Затем были определены размеры каждого вида продукции, обеспечивающие максимум получения конечной продукции в республике. Для этого была применена целевая функция типа:

$$Z = \sum C_{ij} X_{ij} \rightarrow \max \quad (27)$$

Система ограничений оптимизационной модели включала обеспеченность хозяйств ресурсным потенциалом, а также предполагаемый уровень специализации природно-экономических зон.

В результате решения системы экономико-математических задач было осуществлено зональное размещение производства каждого вида продукции сельского хозяйства, параметры которого приведены в табл. 21 [134].

Конечно, с течением времени, изменением внешних и внутренних условий хозяйствования результаты данного исследования несколько потеряли свою актуальность, однако используемые подходы должны быть применены в настоящее время. Сейчас актуальным является проведение аналогичной оценки и внедрение ее результатов в хозяйственную практику предприятий агропромышленного комплекса на региональном уровне.

**Проектируемое размещение производства конечной
сельскохозяйственной продукции по природно-экономическим зонам
Республики Татарстан, тыс.тонн***

Наименование продукции	Природно-экономические зоны						Всего
	Казанская пригородная	Предкамская	Нижнекамская пригородная	Юго- Восточная	Закамская	Предволжская	
1	2	3	4	5	6	7	8
Зерно	100	125	369	370	549	280	1800
Картофель	160	120	120	59	26	15	500
Овощи	227	28	175	77	39	21	541
Сахарная свекла	-	-	245	175	315	315	1050
Мясо (в убойном весе)	43	51	75	42	80	49	340
Молоко	500	320	450	220	190	120	1800
Яйца, млн.шт.	590	-	420	195	50	45	1300
Шерсть	300	500	1200	1000	900	600	4500
Итого в условных единицах	1484	1282	2221	1412	2030	1244	9673

* конечная продукция представляет собой валовую продукцию за вычетом внутрипроизводственного потребления.

Большое значение имеет сокращение потерь произведенной продукции на основе рациональной организации производства, заготовок, транспортировки, хранения и переработки продукции сельского хозяйства. В настоящее время в агропромышленном производстве Республики Татарстан допускаются огромные потери сельскохозяйственной продукции. Это уносит от 20 до 40% производимого продукта. Решение данной проблемы, в том числе возможно за счет оптимального размещения сельскохозяйственных посевов с учетом размещения перерабатывающих предприятий по природно-экономическим зонам. Эта работа проводилась ранее, в качестве примера можно привести данные в табл. 22 [134].

Степень дислокации предприятий молочной и мясной промышленности по территории Татарстана.

Зоны	Объем переработанного сырья				Плечо перевозки сырья, км	
	Абсолютно, тыс.тонн		В процентах		Мясо	Молоко
	Мясо в живом весе	Молоко	Мясо	Молоко		
Казанская пригородная	45,4	204,2	15,8	18	60,8	21,8
Предкамская	33,1	166,5	11,6	14,7	141,4	16,4
Нижекамская пригородная	80,3	283,7	28	25	142,8	25,7
Юго-Восточная	41,2	149,2	14,4	13,1	37,4	27,8
Закамская	52,8	197,5	18,5	17,4	105,9	21,3
Предволжская	33,4	133,3	11,7	11,8	159,6	19,6
Итого	286,2	1134,2	100	100	107,9	22,1

К настоящему времени результаты данных работ были незаслуженно забыты, однако в них по-прежнему нуждаются специалисты сельскохозяйственных и перерабатывающих производств республики.

Проведенная оценка производственно-финансовой деятельности сахарных заводов агропромышленного комплекса Республики Татарстан также говорит о наличии ряда проблем, не дающих эффективно развиваться данным предприятиям. В качестве объектов исследования были выбраны ОАО «Буинский сахарный завод» и ОАО «Нижегородсахар». Оценка их деятельности проводилась за период с 1986 по 2009 год.

Выбор этих предприятий обусловлен тем, что они входят в состав крупнейшего агропромышленного холдинга Республики Татарстан – ХК «Золотой Колос» и являются градообразующими предприятиями, экономическое развитие которых важно с позиций регионального аспекта.

В табл. 23, 24 представлена динамика производственно-финансовой деятельности изучаемых заводов с использованием общепринятых показателей. Их оценка подтверждает общую динамику сокращения посевов сахарной свеклы в регионах, а учитывая то, что собственная сырьевая база не обеспечивала заводы полностью сахарной свеклой, это вызвало увеличение среднего расстояния перевозки сырья в среднем на 50-80%. Кроме того, оценка показателей зоны свеклосеяния говорит о снижении площади посевов Буинского сахарного завода на 44%, а Нижегородского сахарного завода почти в три раза. В то же время рост урожайности сахарной свеклы в среднем на 50-80% позволил удержать снижение объема производства Буинского завода на уровне 20%, а Нижегородского на уровне 38%. Также наблюдается резкое снижение рентабельности производства сахарной свеклы в среднем в 4-5 раз. Эти негативные тенденции отразились на деятельности заводов. Так, объем производства не снизился по сравнению с 1990 годом только благодаря повышению выхода сахара-песка в среднем на 24%, что в свою очередь обусловлено проведенными в 2004-2008 гг. масштабными работами по техническому перевооружению заводов. Также реконструкция позволила увеличить мощности по переработке сахарной свеклы в среднем на 30%. Однако в настоящее время продолжительность периода сахароварения Нижегородского завода составляет всего 55 суток, что в 3 раза меньше показателей 90-х годов прошлого века. У Буинского завода данный показатель выше и составляет 145 дней. Остальное время заводы продукцию не вырабатывают, а занимаются ремонтными работами.

Учитывая то, что в настоящее время наблюдается усиление конкуренции за счет проникновения на рынок крупных западных производителей белого сахара, а также низкий уровень рыночных цен на сахар-песок по сравнению с себестоимостью его производства, такая ситуация оценивается как негативная. Об этом свидетельствует и нестабильное финансовое состояние изучаемых заводов, а также снижение рентабельности производства сахара-песка почти в 10 раз.

Динамика показателей производственно-финансовой деятельности ОАО «Буйнский сахарный завод»

Показатели	факт*													прогноз		
	1986-90	1993	1994	1995	1996	1997	2000	2003	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2020	2030
<u>Показатели состояния зоны свеклосеяния</u>																
Площадь посева, тыс.га	17,7	14,6	20,8	10,7	13,0	10,5	15,4	20,5	27,4	24,4	18,8	19,2	9,9	19,0	27,6	27,6
Урожайность, ц/га	197	223	156	221	207	204	214	222	230	254	291	280	284	129	290	290
Объем производства товарной сахарной свеклы, тыс.тн	349	326	325	237	270	215	329	456	631	621	548	539	280	245	800	800
Среднее расстояние перевозки сахарной свеклы, км	46	53	55	52	50	55	63	76	84	97	95	100	70	70	50	50
Оптовая реализационная цена сахарной свеклы, руб/тн	**	450	475	490	520	540	720	954	1194	1280	1405	1550	1700	1800	3900	7800
Рентабельность производства свеклы, %	69,8	8,0	13,0	14,0	3,0	-2,0	4,0	10,8	15,0	13,0	8,6	14,0	14,0	8,0	100,0	100,0
<u>Показатели деятельности завода</u>																
Потери свеклы при хранении и транспортировке, %	2,5	3,1	2,3	2,7	3,2	3,3	2,8	2,9	2,6	3,1	3,2	2,9	3,1	3,2	3,2	3,2
тоже, тыс.тн	9	10	7	6	9	7	9	13	16	19	18	16	9	8	26	26
Свекла к переработке за вычетом потерь, тыс.тн	340	316	317	231	261	208	320	443	615	602	530	523	272	237	774	774
Выход сахара-песка, %	13,0	10,6	10,0	11,5	13,1	12,7	11,7	12,5	13,7	13,0	12,8	13,7	16,1	16,0	16,0	16,0
Объем производства сахара-песка, тыс.тн	44	33	32	27	34	26	37	55	84	78	68	72	44	38	124	124
Среднесуточная мощность по переработке сахарной свеклы, тыс.тн	3,1	2,1	2,0	2,3	2,2	1,9	2,7	4,0	3,8	3,7	3,2	3,8	1,9	2,3	3,1	3,1
Среднесуточная производительность, тыс.тн	0,4	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,3	0,4	0,5	0,5
Продолжительность сахароварения, суток	110	150	160	102	121	110	120	110	161	164	166	138	145	102	250	250
Среднесписочная численность, чел.	1234	1223	1232	1198	1134	1143	1124	1106	1095	1011	938	885	750	750	750	750
Фонд оплаты труда, млн.руб.	**	39	46	51	57	61	76	83	95	92	98	103	87	96	144	215
Средняя заработная плата одного работника в месяц, тыс.руб.	**	2,7	3,1	3,5	4,2	4,4	5,6	6,3	7,2	7,6	8,7	9,7	9,7	10,6	16,0	23,9
Производительность труда одного работника, тонн	**	27	26	22	30	23	33	50	77	77	72	81	58	51	165	165
Объем производства товарной продукции, млн.руб.	**	94	92	85	154	166	464	692	1091	1017	902	911	757	695	2949	4089
Затраты на производство, млн.руб.	**	73	80	87	157	166	462	672	1009	948	908	915	721	731	2478	2921
Себестоимость производства сахара-песка, руб/тн	**	2188	2522	3265	4592	6281	12338	12136	11963	12116	13380	12768	16483	19263	20000	23571
Оптовая реализационная цена сахара-песка, руб/тн	**	2800	2900	3200	4500	6300	12400	12500	12932	13000	13292	12704	17307	18300	23800	33000
Рентабельность продукции, %	47,0	28,0	15,0	-2,0	-2,0	0,3	0,5	3,0	8,1	7,3	-0,7	-0,5	5,0	-5,0	19,0	40,0
Чистая прибыль (+), убыток (-), млн.руб.	**	40	50	-7	-6	1	1	2	4	3	-6	-7	2	-3	471	1168

* - ряд показателей был получен расчетным путем. Это связано с закрытостью информации для общего пользования. ** - нет данных

Динамика показателей производственно-финансовой деятельности ОАО «Нижегородсахар»

Показатели	факт*													прогноз		
	1986-90	1993	1994	1995	1996	1997	2000	2003	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2020	2030
<u>Показатели состояния зоны свеклосеяния</u>																
Площадь посева, тыс.га	16,7	14,7	20,4	14,9	16,4	16,3	16,5	15,8	11,9	10,3	9,5	5,4	5,7	8,6	25,0	25,0
Урожайность, ц/га	199	230	163	225	212	210	208	214	282	320	291	363	360	130	360	360
Объем производства товарной сахарной свеклы, тыс.тн	332	339	332	335	348	342	343	339	336	331	275	195	207	112	900	900
Среднее расстояние перевозки сахарной свеклы, км	39	54	43	45	47	43	65	76	76	83	92	89	70	70	40	40
Оптовая реализационная цена сахарной свеклы, руб/тн	**	440	460	480	510	580	810	920	1090	1160	1340	1630	1700	1700	3900	7800
Рентабельность производства свеклы, %	65,0	9,0	15,0	13,0	5,0	-4,0	8,0	12,0	14,0	18,0	12,0	17,0	16,0	16,0	100,0	100,0
<u>Показатели деятельности завода</u>																
Потери свеклы при хранении и транспортировке, %	3,6	2,7	3,3	3,0	2,3	3,5	2,3	3,2	3,4	3,4	2,7	2,9	2,5	2,5	3,3	3,3
тоже, тыс.тн	12	9	11	10	8	12	8	11	11	11	7	6	5	3	30	30
Свекла к переработке за вычетом потерь, млн.тн	320	330	321	325	340	330	335	328	325	319	268	189	202	109	870	870
Выход сахара-песка, %	11,1	11,2	13,1	12,1	12,8	13,1	14,2	13,9	14,2	13,0	13,2	12,8	13,7	14,5	14,5	14,5
Объем производства сахара-песка, тыс.тн	36	37	42	39	44	43	48	46	46	41	35	24	28	16	126	126
Среднесуточная мощность по переработке сахарной свеклы, тыс.тн	1,9	3,0	2,4	3,0	3,1	2,8	3,0	3,6	3,6	3,3	3,0	3,2	3,7	2,2	3,5	3,5
Среднесуточная производительность, тыс.тн	0,2	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,3	0,5	0,5
Продолжительность сахароварения, суток	166	110	133	110	110	120	110	90	90	97	90	60	55	50	250	250
Среднесписочная численность, чел.	1100	1100	1090	1050	1010	1002	980	949	905	804	723	646	650	650	650	650
Фонд оплаты труда, млн.руб.	**	38	41	44	46	49	53	55	57	59	63	68	67	74	111	166
Средняя заработная плата одного работника в месяц, тыс.руб.	**	2,9	3,1	3,5	3,8	4,1	4,5	4,8	5,2	6,2	7,3	8,7	8,6	9,5	14,2	21,3
Производительность труда одного работника, тонн	**	34	39	37	43	43	49	48	51	52	49	38	42	24	194	194
Объем производства товарной продукции, млн.руб.	**	102	119	127	197	275	593	572	598	539	469	308	476	288	3002	4163
Затраты на производство, млн.руб.	**	82	105	130	202	273	589	554	585	515	478	315	458	309	2523	2974
Себестоимость производства сахара-песка, руб/тн	**	2218	2504	3313	4631	6325	12386	12151	12666	12428	13549	12963	16625	19570	20000	23571
Оптовая реализационная цена сахара-песка, руб/тн	**	2750	2830	3230	4520	6350	12460	12540	12932	13000	13292	12704	17307	18200	23800	33000
Рентабельность производства сахара из свеклы, %	45,0	24,0	13,0	-2,5	-2,4	0,4	0,6	3,2	2,1	4,6	-1,9	-2,0	4,1	-7,0	19,0	40,0
Чистая прибыль (+), убыток (-), млн.руб.	**	30	60	-8	-7	1	1	2	2	7	-1	-1	2	-6	350	890

* - ряд показателей был получен расчетным путем. Это связано с закрытостью информации для общего пользования. ** - нет данных

Кроме того, на заводах были проведены мероприятия по оптимизации численности персонала в среднем на 40%. Это позволило обеспечить рост производительности труда на Буинском сахарном заводе на 40%, а на Нижегородском заводе на 34%. В то же время средние темпы роста заработной платы составляют 10% в год и превышают темпы роста производительности труда за изучаемый период, что также расценивается как негативная тенденция.

Прогнозирование показателей на период до 2030 года осуществлялось автором на основе экстраполяции текущих рыночных тенденций в будущее с учетом увеличения периода сахароварения (до 250 суток в году) и соответственно более полной загрузки оборудования за счет расширения сырьевой базы и дополнительной переработки сахара-сырца. Кроме того, в прогнозе учтена реализация мероприятий по развитию интеллектуального капитала.

Важным является также вопрос влияния ценовой политики на эффективность деятельности агропромышленных предприятий республики. Она должна рассматриваться с одной стороны с позиций влияния цены на эффективность агропромышленного производства и смежные отрасли, а с другой стороны с позиций достижения конкурентного преимущества на рынке. Так, А.А. Попов в качестве ценообразующих факторов выделяет [135]:

1. Среднеотраслевую себестоимость продукции.
2. Прибыль.
3. Акциз.
4. Налог на добавленную стоимость.
5. Снабженческо-сбытовую наценку.
6. Торговую надбавку.

Таким образом, реализационная цена должна давать возможность хозяйствующему субъекту возместить все затраты на производство продукции и получить определенный уровень прибыли, достаточный для обеспечения расширенного воспроизводства.

В настоящее время система ценообразования построена таким образом, что конечная розничная цена практически удваивается, а при наличии акциза и НДС утраивается. Получающийся суммарный доход в меньшей степени достается производителю продукции. Хотя производитель продукции должен получать не менее 60-65% доходов, а посредники соответственно 35-40%. Таким образом, в настоящее время является актуальной разработка действенного механизма государственного регулирования оптовых закупочных цен на сельскохозяйственное сырье. Данный механизм должен учитывать интересы производителей сельскохозяйственной продукции, перерабатывающих предприятий и торговых сетей.

2.2. Объективная необходимость развития конкуренции в агропромышленном комплексе

Современный этап эволюции российской экономики характеризуется динамичным развитием конкурентных отношений в агропромышленном комплексе. Однако вопросов связанных с созданием экономически эффективного механизма развития конкурентных отношений в отрасли остается еще очень много. В настоящее время ситуация характеризуется наличием множества системных препятствий, благодаря которым отечественный агропромышленный комплекс находится в глубоко кризисном состоянии, а основная функция конкуренции, заключающаяся в повышении удовлетворенности потребителя и через это повышение эффективности товаропроизводителя в настоящее время не выполняется.

В качестве основных угроз конкурентоспособности агропромышленных предприятий можно выделить следующие:

- высокий уровень износа основных фондов предприятий,
- отсутствие финансовых и инвестиционных ресурсов,
- крайне низкий уровень интеллектуального потенциала агропромышленных компаний, который выражается в низком качестве менеджмента, низком уровне мотивации персонала, в т.ч. руководителей, низкой инновационной активности и т.д.
- сильная зависимость агробизнеса от всех форм государственной поддержки, а также кредитных ресурсов.

При этом конкурентные отношения в агропромышленном комплексе не должны сводиться к реализации целей максимизации прибыли. В качестве основной установки менеджмента агропромышленных предприятий должно стать бескризисное (устойчивое) развитие [136, 137]. Для иллюстрации этих положений приведем систему экономических факторов, способствующих развитию конкурентных отношений в агропромышленном комплексе (рис. 20) [102].



Рис. 20. Система экономических факторов, способствующих развитию конкурентных отношений в АПК [102]

В.М. Володин и И.Ю. Скляр [94, 138] выделяют следующие особенности конкурентного состояния агропромышленных компаний в современных условиях:

1. Функционирование хозяйствующих субъектов осуществляется в сложных условиях внешней среды, в которой велико прямое и косвенное влияние.

2. Система агробизнеса представлена в основном разрозненными предприятиями различной степени организационно-экономической устойчивости, договорные отношения между которыми носят эпизодический, не всегда эффективный и взаимовыгодный характер.

3. Имеет место снижение деловой активности, инвестиционной привлекательности.

4. Многие предприятия находятся в кризисном состоянии, при этом единая программа их финансового оздоровления отсутствует.

5. Меры государственной поддержки предприятий агропромышленной сферы не эффективны, бессистемны, часто ограничены разрешением «аварийных ситуаций» отдельных предприятий и отраслей.

6. Межхозяйственные и межотраслевые связи разбалансированы даже в рамках регионов.

7. Требуется срочное принятие мер по совершенствованию системы управления агропромышленными компаниями, разработка системы мероприятий повышения организационно-экономической устойчивости агробизнеса за счет развития конкурентных отношений.

К перечисленным особенностям конкурентного состояния агропромышленных компаний нужно добавить необходимость срочного повышения инновационной активности, которая должна быть направлена на развитие технологической, технической базы производства, а также на создание новых управленческих, маркетинговых, продажных и прочих систем. В качестве основного генератора инновационной деятельности необходимо рассматривать интеллектуальный капитал компании. Развитию данной составляющей необходимо уделить особое внимание, прежде всего на государственном уровне [139].

К основным направлениям государственной поддержки агропромышленного комплекса необходимо добавить создание условий развития интеллектуального капитала отечественных компаний.

Кроме этого к основным направлениям государственной поддержки можно отнести следующие направления [102]:

1. Институциональное. Оно предполагает формирование институтов производственной и рыночной инфраструктуры, которые будут осуществлять поддержку конкурентоспособности агробизнеса.

2. Финансово-кредитное. Данное направление ориентировано на создание льготных условий использования предприятиями государственных финансовых, материально-технических и информационных ресурсов, а также разработок и технологий. Целью является формирование конкурентных

преимуществ за счет повышения качества, улучшения потребительских свойств производимой сельскохозяйственной продукции и продукции переработки.

3. Организационное. Это направление включает установление упрощенного порядка регистрации, лицензирования деятельности агропромышленных предприятий, а также сертификации продукции. Привлечение агрокорпораций к выполнению государственных и муниципальных контрактов. Поддержку внешнеэкономической деятельности агропромышленных структур, включая содействие развитию торговых, научно-технических, производственных, информационных связей с зарубежными партнерами. Поощрение интеграции агропромышленных предприятий с наукоемкими организациями и финансовыми институтами.

4. Научно-методическое. Оно предполагает организацию подготовки, переподготовки и повышение квалификации руководителей, менеджеров агропромышленных компаний. Их обучение стратегическому менеджменту, проведение тренингов, семинаров по проблемам формирования конкурентных стратегий и ведения конкурентной борьбы в условиях нестабильной внешней среды.

И.Ю.Скляров [94] считает, что переход к рыночным отношениям требует значительных сдвигов в аграрном секторе экономики региона. Необходимо осуществить крутой поворот к интенсификации производства, переориентировать каждое предприятие, организацию, фирму на полное и первоочередное использование качественных факторов экономического роста. Должен быть обеспечен переход к экономике высшей организации и эффективности с всесторонне развитыми производительными силами и производственными отношениями, хорошо отлаженным хозяйственным механизмом. В этих условиях хозяйствования основным ориентиром для агропромышленных предприятий является эффективность. При этом рыночные условия выступают в качестве средства ее повышения. Только на основе постоянного роста эффективности производства возможно создание хозяйственной системы, способной обеспечить динамичное развитие регионов.

Соглашаясь с автором в важности роста эффективности производства, отметим, что в современных условиях, сложившихся в агропромышленном комплексе необходим резкий скачок в развитии экономических систем, который бы обеспечил этот рост. Такой скачок вероятен только через резкое развитие инновационной деятельности или через инновационный прорыв. Он в свою очередь невозможен без развития интеллектуального капитала.

На основе подхода, изложенного И.Ю.Скляровым [94], для оценки конкурентоспособности и экономической эффективности предприятий агропромышленного комплекса были выделены следующие стороны хозяйственной деятельности данных предприятий:

- 1) эффективность агробизнеса;
- 2) рискованность агробизнеса;
- 3) долгосрочные и краткосрочные перспективы платежеспособности;
- 4) качество управления агробизнесом;
- 5) качество управления и уровень развития интеллектуального капитала в агробизнесе.

Эффективность агробизнеса можно оценивать показателем рентабельности собственного капитала, который дает возможность сравнить выгодность вложения средств организации в производство и/или в какие-либо финансовые операции. При этом необходимо уровень минимальной безрисковой доходности увеличить на коэффициент инфляции. Это позволит контролировать реальную результативность их финансово-хозяйственной деятельности.

Рискованность агробизнеса может быть оценена с помощью показателя соотношения собственного и заемного капитала. Управленческие решения, направленные на повышение эффективности агропромышленного комплекса, должны приниматься не только на основе оценки их доходности, но и с учетом риска. Чем больше степень риска, тем выше требуемая доходность. В тоже время рентабельность капитала тем выше, чем ниже уровень собственного капитала. Также необходимо учитывать следующие моменты:

1. Повышенная доля заемных средств увеличивает риск хозяйствования. Чем выше соотношение заемного и собственного капитала (ниже уровень собственного капитала), тем выше рентабельность бизнеса. При снижении рентабельности активов, вследствие воздействия финансового рычага, снижение рентабельности бизнеса будет более значительным. Значительнее будет и финансовый риск, связанный с развитием производства в данной агропромышленной компании, и выше должна быть отдача от инвестиций. Таким образом, при одинаковом значении рентабельности собственного капитала в агропромышленных организациях риск развития производства меньше у той организации, у которой выше уровень собственного капитала.

2. Чем больше в агропромышленной компании доля собственных средств в пассивах, тем больше у нее возможностей для дополнительного привлечения заемных средств. Это связано с тем, что у такой организации больше имущества, которое можно представить в залоговое обеспечение.

3. Доля заемных средств в источниках финансирования показывает, какая часть имущества агропромышленной компании фактически принадлежит кредиторам. Чем выше эта доля, тем более жесткие требования они могут предъявлять, что как правило отрицательно сказывается на эффективности функционирования организации.

Большинство агропромышленных компаний, имеющих высокий удельный вес внеоборотных средств в активах, имеет высокий производственный рычаг, которому соответствует высокая доля собственных средств и низкий финансовый рычаг. Для эффективного и устойчивого функционирования необходимо обеспечивать равновесие обоих рычагов (производственного и финансового).

В условиях нестабильности аграрного сектора экономики агропромышленные организации, вкладывая денежные ресурсы в производство, должны учитывать риск невозврата вложенных средств, риск банкротства предприятия. При оценке риска банкротства предприятия учитывают коэффициент покрытия внеоборотных активов собственным

капиталом, а также длительность оборота кредиторской задолженности. Стабильность производства агропромышленных организаций обеспечивается, если внеоборотные активы сформированы в основном за счет капитала и резервов. Это является гарантией, что в случае кризиса не будут распроданы основные средства для выполнения краткосрочных обязательств перед кредиторами. Внеоборотные активы в принципе не должны формироваться за счет краткосрочных обязательств. Поэтому самым надежным покрытием внеоборотных активов являются собственный капитал. Соответственно, чем больше коэффициент покрытия, стабильнее финансовое состояние и больше возможностей привлечения долгосрочных инвестиций на развитие производства.

Для обеспечения платежеспособности агропромышленной компании в долгосрочной перспективе необходимо, чтобы постоянный капитал (равный сумме собственного капитала и долгосрочного заемного капитала) был больше суммы внеоборотных активов, т.е. их соотношение было больше единицы.

Однако из-за тяжелого финансового положения многие агропромышленные организации вынуждены решать текущие проблемы, не задумываясь о долгосрочной перспективе. Например, для возделывания озимой пшеницы сельскохозяйственная организация приобретает сырье и материалы с условием, что поставщик может ожидать оплаты почти полтора год, пока не будет получен и реализован урожай. Таким образом, возникает ситуация, при которой сельскохозяйственная организация в состоянии оплачивать текущие обязательства по другим направлениям деятельности и является платежеспособной только в течение года. Начиная со второго года, у нее не будет денежных средств для оплаты материалов и сырья, затраченных ранее, она становится неплатежеспособной в долгосрочном периоде.

Качество управления агробизнесом может характеризоваться показателем «Длительность оборота чистого производственного оборотного капитала». Он представляет собой длительность оборота запасов плюс длительность оборота краткосрочной дебиторской задолженности минус длительность оборота

кредиторской задолженности. Данный показатель характеризует наличие у организации собственных производственных оборотных средств. Положительное значение показателя указывает время, в течение которого обращаются оборотные средства, пройдя круг от оплаты сырья и материалов, нахождения их в виде производственных запасов, остатков незавершенного производства, запасов готовой продукции до получения средств за реализованную продукцию. Отрицательное значение показателя свидетельствует об отсутствии собственных оборотных средств. При рациональном управлении оборотным капиталом агропромышленной организации длительность оборота чистого производственного оборотного капитала положительна, но близка к нулю. В этом случае структура дебиторской и кредиторской задолженностей сбалансирована, а величина запасов определяется производственно-технологическими особенностями агропромышленного производства.

В настоящее время отсутствует типовое положение по оценке экономической эффективности агропромышленного комплекса, предусматривающее единый подход к применению методик, системы показателей, их интерпретации. Сложилась ситуация, когда оценка одних и тех же данных приводит к разным результатам и выводам. Нет единства в классификации факторов, определении приемов количественного измерения, их влияния на показатели финансово-хозяйственной деятельности и определения тенденции экономического роста аграрного сектора в регионах. В связи с этим возникает актуальная необходимость создания такой системы обобщающих показателей, характеризующих конкурентоспособность и эффективность агропромышленного производства.

Качество управления и уровень развития интеллектуального капитала в агробизнесе. Данный показатель наименее изучен в настоящее время из всех рассмотренных. Для его определения ранее была уточнена экономическая сущность понятия «интеллектуальный капитал» и проведена оценка его

составляющих. Предлагаемые подходы к определению данного показателя рассмотрены в ходе дальнейшего исследования.

Объективная необходимость повышения конкурентоспособности предприятий агропромышленного комплекса, требует уделить особое внимание принципиальным особенностям сельскохозяйственного производства, в виду наличия ряда специфических моментов, обуславливающих необходимость государственного вмешательства и поддержки данной отрасли.

Так, в условиях интенсификации сельскохозяйственного производства проявляется потребность в капитале, привлечение которого сдерживается, в том числе относительно низкой фондоотдачей. Это объясняется спецификой ведения сельского хозяйства, а именно: пространственной рассредоточенностью, сезонностью производства, разнообразием форм деятельности, а также очень коротким сроком использования техники в течение года. Таким образом, сельскохозяйственное производство является более капиталоемкой отраслью по сравнению с другими отраслями. Например, в США при 2,5% занятых в сельском хозяйстве, в данной отрасли сосредоточено 14% всех основных фондов страны. При этом добавленная стоимость на одного работника на 60% меньше, чем в других отраслях. Это обусловлено тем, что в промышленности оборудование используется в 1-2 рабочие смены ежедневно, а посевные и почвообрабатывающие машины лишь 10-15 дней в году, уборочные комбайны - 20-30 дней, средства механизации на животноводческих фермах - не более 4 часов в сутки [94]. Кроме того, для сельскохозяйственного производства требуется несколько видов тракторов, плугов, сеялок, другой техники. Пространственная рассредоточенность сельскохозяйственного производства требует больших вложений в землю. В то же время вклад агропромышленного комплекса в валовой национальный продукт на одного занятого, рентабельность производства и производительность труда в сельском хозяйстве ниже, чем в других отраслях.

В сельском хозяйстве временная разница между осуществлением затрат и получением продукции в растениеводстве составляет 10-12 месяцев, а в животноводстве два года и более.

Поэтому правительства большинства развитых стран идут на прямое вмешательство с целью регулирования сельскохозяйственного производства. Например, регулирование объема производства молока осуществляется путем забоя коров в условиях его перепроизводства с соответствующей компенсацией производителям. Другая цель государственного вмешательства – это стимулирование концентрации производства. На это направляются прямые государственные субсидии по землеустройству, хозяйственному строительству, приобретению некоторых видов средств производства и т.д.

В развитых странах, где предложение сельскохозяйственной продукции, как правило, значительно превышает спрос, действуют механизмы государственного ценообразования. Это осуществляется посредством использования грамотной кредитно-финансовой, ценовой, налоговой политики и субсидий.

В развитых странах к сельскому хозяйству относятся как к особой отрасли. Это обусловлено тем, что в ней производятся продукты питания, она связана со всеми сферами экономической деятельности и зависит от естественных природных процессов. Кроме того, состояние экономики этой отрасли в большой степени определяет уровень жизни населения в сельской местности. Поэтому в развитых странах, где сельскохозяйственное производство работает эффективно и стоит острая проблема реализации избытка продовольствия, государство оказывает финансовую помощь за счет выравнивания уровня доходов фермеров с другими категориями населения. Механизмы государственной поддержки весьма дорогие, однако, правительства цивилизованных стран понимают, что бесконтрольные действия рыночных сил в сельском хозяйстве могут привести к более значительным потерям и оказать разрушительное действие на агропромышленный комплекс страны.

Эффективность сельскохозяйственного производства в значительной степени зависит от природных условий, сроков посева и уборки урожая. В значительной степени это касается ведения сельскохозяйственного производства в России с ее экстремальными природными условиями.

Спрос на продукты питания в зависимости от колебания цен малоэластичен. Население относительно стабильно потребляет основные продукты и только в случае резкого повышения цен на отдельные виды питания, сопровождающегося снижением реальных доходов населения возможно вынужденное уменьшение потребления. При росте доходов населения или падении цен спрос на продовольствие не возрастает в той же пропорции. Это обусловлено тем, что потребление продуктов питания во многом определяется физиологическими факторами. Таким образом, спрос на продовольствие непропорционально реагирует на цены и доходы населения, соответственно ценовой политикой и политикой доходов можно лишь частично регулировать спрос населения.

Также невозможно быстро увеличить производство сельскохозяйственной продукции. Например, чтобы вырастить дойную корову или плодоносящий сад, нужны годы. Не сразу начинают действовать факторы интенсификации производства (удобрения, мелиорация), для этого требуется определенный период времени.

Таким образом, действие на рынке двух неэластичных участников, а таковыми являются сельскохозяйственное производство и рынок продовольствия приводит к непропорционально большим колебаниям цен. Так в 2002 году сельскохозяйственные производители получили высокий урожай, однако, обвал цен на зерно привел к тому, что многие из них оказались убыточными и сократили посевные площади. Соответственно в 2003 году валовой сбор зерна уменьшился, по сравнению с 2002 годом на 22,4%, что в свою очередь привело к росту цены на зерно почти в три раза (1,8-2,0 до 5,5 тыс. руб. за тонну) [140]. Как следствие – рост цен на хлеб и нестабильность дальнейшего развития сельского хозяйства.

Таким образом, в агропромышленном комплексе рыночные механизмы без государственного вмешательства не в состоянии эффективно регулировать соотношение спроса и предложения, выравнивать обе стороны рынка и не допускать резких скачков цен. Вследствие этого сельское хозяйство не является саморегулирующейся системой, наоборот требуется внешняя сила, ограничивающая колебания цен определенными рамками, оберегающими сельскохозяйственного производителя.

Названные объективные условия функционирования сельского хозяйства свидетельствуют о том, что данная сфера не может конкурировать на равных с другими отраслями. Это в свою очередь требует особого отношения к сельскому хозяйству со стороны государства, которое должно выражаться в выравнивании уровней доходов сельских жителей с другими категориями населения, стимулировании научно-технического прогресса, обеспечении благоприятных режимов торговли и налогообложения, реализации механизма поддержки цен, направленного на гарантию сохранения минимального уровня доходности сельскохозяйственных производителей при любых условиях хозяйствования.

Одной из значимых проблем, которая не позволяет в настоящее время выйти агропромышленному комплексу из кризисного состояния, является высокая себестоимость производства сельскохозяйственной продукции. В ряде случаев она не компенсируется оптовой ценой. Аналогичная проблема имеет место и для переработчиков сельскохозяйственной продукции, например, сахарные заводы не могут компенсировать свои затраты на производство сахара-песка и норму прибыли в связи с низкими рыночными ценами на ввозимый сахар. В такой ситуации важным является поиск путей сокращения затрат на производство. В данном случае только простая оптимизация затрат ничего не даст в виду большого «ценового разрыва», разницы между фактической себестоимостью производителя с учетом нормы прибыли и рыночной ценой продукта. На рис. 21 представлен один из возможных вариантов решения данной отраслевой проблемы – концептуальный механизм

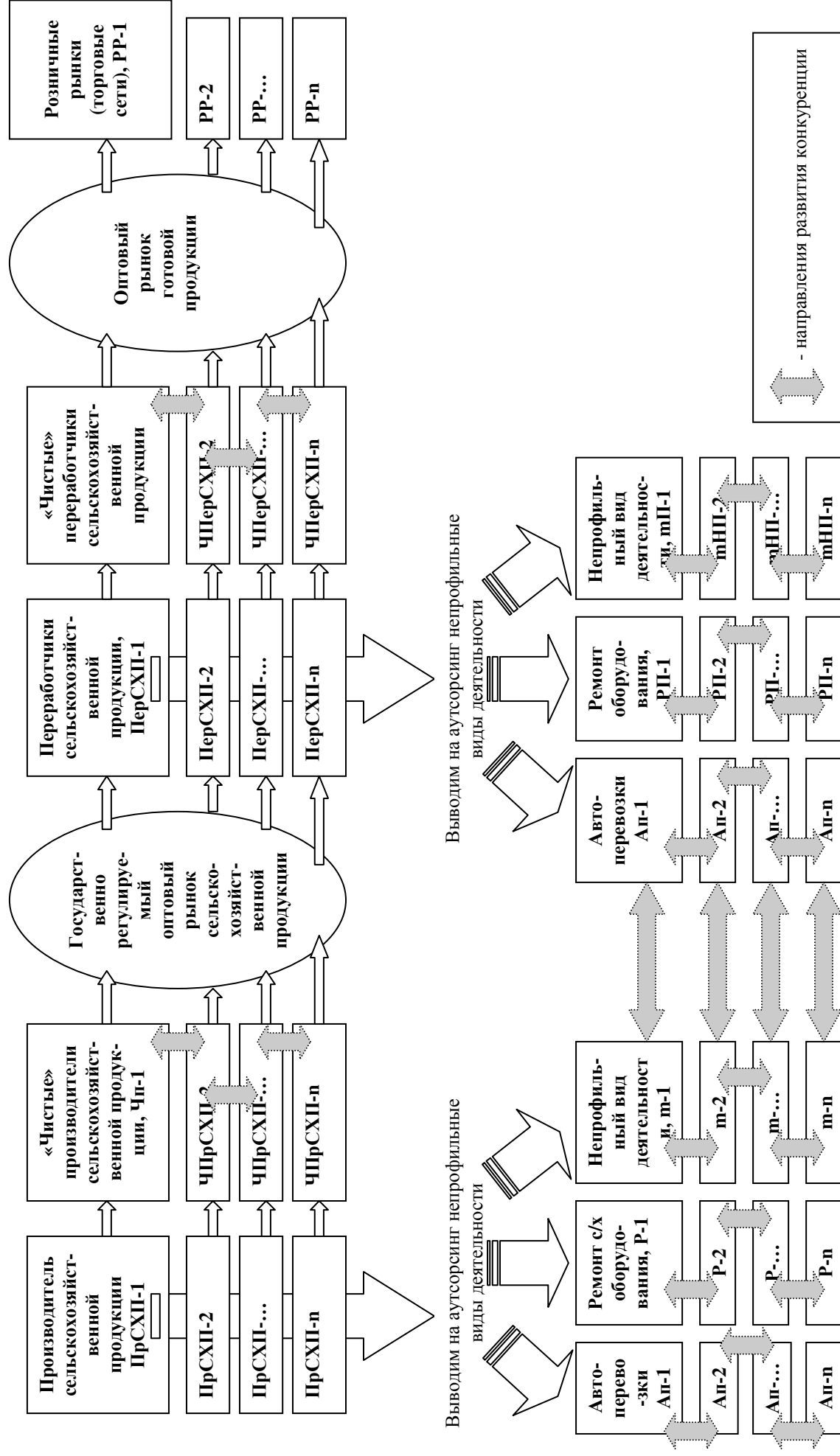


Рис. 21. Концептуальный механизм реформирования агропромышленного комплекса, направленный на развитие конкуренции

реформирования агропромышленного комплекса, который направлен на снижение производственных затрат за счет развития конкуренции.

Предлагается вывести из состава сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий непрофильные виды деятельности, передав их на аутсорсинг, на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. В данном случае необходимо выделить в отдельные юридические лица непрофильные виды деятельности сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. В дальнейшем они будут обслуживать на договорных условиях не только материнские компании, но и сторонних заказчиков. При этом создаются хорошие предпосылки для развития конкуренции между данными обслуживающими организациями.

Целью аутсорсинга также является возможность освободить организационные, финансовые и человеческие ресурсы для развития новых инновационных направлений.

Применительно к производителям сельскохозяйственной продукции к непрофильным видам деятельности предлагается отнести:

- ремонт сельскохозяйственной техники и оборудования;
- техническое обслуживание сельскохозяйственной техники и оборудования;
- капитальное строительство сельскохозяйственных объектов и монтаж оборудования;
- наладка, ремонт и обслуживание АСУТП;
- услуги по перевозке персонала, грузов, грузоподъемные работы и т.д. (за исключением специализированной сельскохозяйственной техники);
- производство тепловой энергии, преобразование электрической энергии (котельные, входящие в состав сельскохозяйственных предприятий и т.д.);
- непромышленная сфера, входящая в состав сельскохозяйственных предприятий (столовые, базы отдыха, детские сады и т.д.).

В качестве непрофильных видов деятельности перерабатывающих предприятий предлагается рассматривать:

- ремонт оборудования предприятия;
- техническое обслуживание оборудования;
- наладка, ремонт, обслуживание АСУТП;
- услуги по перевозке персонала, грузов, грузоподъемные работы и т.д. (за исключением специализированной техники);
- капитальное строительство и монтаж оборудования;
- производство тепловой и электрической энергии (котельные, ТЭЦ входящие в состав предприятий переработки);
- непромышленная сфера, входящая в состав перерабатывающих предприятий (столовые, базы отдыха, детские сады и т.д).

Оценка данных видов деятельности говорит о возможности развития конкуренции по видам деятельности не только между юридическими лицами, выделенными из состава, например, сельскохозяйственных предприятий, но и о возможностях развития конкуренции с юридическими лицами, выделенными из состава перерабатывающих предприятий. Например, за возможность оказания транспортных услуг сельскохозяйственному производителю будут бороться не только предприятие, выделенное из его состава, но и предприятие, выделенное из состава переработчика. Это создает хорошие предпосылки для развития конкуренции в непрофильных для агропромышленного производства сферах деятельности. В результате произойдет их укрупнение, усиление, останутся на рынке только наиболее эффективные организации.

Также предлагаемые мероприятия позволят усилить конкурентные преимущества агропромышленных производителей за счет снижения затрат на производство продукции, вывода из штата непрофильного персонала, передачи оборудования, транспортных средств, освобождения организационных, финансовых и человеческих ресурсов для развития инновационных направлений и т.д.

Экономическая эффективность в краткосрочном периоде будет зависеть от соблюдения условия, при котором снижение затрат агропромышленного предприятия не должно быть меньше стоимости услуг сторонней организации

(выведенной на аутсорсинг). Аутсорсинговая организация должна оказывать услуги материнской компании не только ниже своей себестоимости, но и ниже себестоимости оказания данных услуг в материнской компании до передачи данной функции на аутсорсинг. В этом случае произойдет снижение затрат на основное (сельскохозяйственное или перерабатывающее) производство. Для достижения этого, в свою очередь, необходимо соблюдение двух условий:

1. Аутсорсинговая компания должна входить в единый агропромышленный холдинг и подчиняться материнской или управляющей компании.

2. Компенсация убыточного оказания услуг материнской компании должна производиться за счет объемов работ выполняемых в сторонних организациях.

В случае несоблюдения данных условий мероприятия по аутсорсингу непрофильных сфер деятельности приведут в краткосрочной перспективе к негативному эффекту, связанному с увеличением затрат на производство. Ведь стоимость услуг аутсорсинговой компании будет выше стоимости собственного производства данных услуг, как минимум на накладные расходы и норму прибыли. Допущение этого крайне нежелательно в условиях, когда предприятия агропромышленного комплекса балансируют на грани выживания.

Чтобы избежать возможных негативных последствий перед началом проведения реформ, необходимо произвести экономическую оценку последствий, на ее основе сформировать грамотную управленческую политику (прежде всего основанную на соблюдении первого из выше перечисленных необходимых условий), ценовую политику (основанную на соблюдении второго условия), провести маркетинговые исследования с целью определения перспектив развития оказания выделяемых на аутсорсинг услуг в сторонних организациях и отраслях. Необходимо быть готовым к вероятной экономической неэффективности аутсорсинговых компаний на начальном этапе реформирования, когда еще не найдены каналы освоения работ в сторонних предприятиях и отраслях. С целью минимизации данного

негативного явления можно рекомендовать предварительные маркетинговые исследования востребованности данной услуги на рынке с последующим заключением договоров о намерении с потенциальными потребителями. Кроме того, в целях сохранения оперативности при решении вопроса в условиях посевной и уборочной компаний необходимо оставить участки сервисных предприятий на базах агропромышленных предприятий.

Предложенная выше концептуальная модель реформирования агропромышленного комплекса, позволяет получить так называемых «чистых» производителей сельскохозяйственной продукции и продукции перерабатывающих предприятий. Под понятием «чистые» понимаются предприятия, себестоимость которых «очищена» от затрат на непрофильную деятельность. Тем самым мы создадим условия для более равноправной конкурентной борьбы между производителями. Ведь в настоящее время большинство агропромышленных производителей представляют собой некие гиганты, концентрирующие в себе значительные ремонтные базы, огромные автотранспортные цеха, строительные управления, объекты энергетического хозяйства и т.д. В качестве характерного примера можно привести сахарные заводы, которые проектировались и строились по принципам советского периода, когда основным принципом являлось обеспечение надежности производственного процесса без соразмерного учета экономической эффективности. В итоге отечественные производители сахара-песка в настоящее время имеют в своем составе: огромные ремонтные базы, строительные управления, автотранспортные управления, собственное весьма капиталоемкое энергетическое оборудование (котельные, тепловые электрические централи) и т.д. При этом сезон переработки сахарной свеклы, когда завод производит готовую продукцию, составляет всего 5-6 месяцев. В остальное время завод занимается ремонтом оборудования, т.к. сахарная свекла уже переработана, а импорт сахара-сырца экономически невыгоден. В таких условиях производство сахара-песка оказывается экономически

неэффективным. Рыночная цена сахара-песка не может покрыть себестоимость производства, утяжеленную затратами на непрофильные виды деятельности.

В предложенном концептуальном механизме реформирования агропромышленного комплекса показано, что требуется создание государственнорегулируемого оптового рынка сельскохозяйственной продукции. В настоящее время цена, предлагаемая сельскохозяйственным производителям за продукцию, не компенсирует их затраты на производство и по нашему мнению выход из этой ситуации возможен только при непосредственном государственном участии. Это обусловлено, кроме рассмотренных выше проблем, еще одной важной проблемой. Отечественная продукция (сельскохозяйственная и продукция переработки) сталкивается с жесткой конкуренцией со стороны импортных товаров, которые в ряде случаев лучше наших по качеству и ниже по цене. Связано это с тем, что зарубежный товаропроизводитель сильнее отечественного по производственным, технологическим, логистическим, управленческим, маркетинговым, другим показателям и данный разрыв в настоящее время трудно ликвидировать.

Согласно рассматриваемой модели, розничные высококонкурентные рынки, представленные крупными торговыми сетями, используя свое часто монопольное положение по отношению к производителю, диктуют ему низкую закупочную цену продукции. Соответственно переработчики, оставляя себе компенсацию своих затрат на производство и норму прибыли, предлагают сельхозпроизводителям закупочные цены на сельскохозяйственное сырье, которые ниже себестоимости его производства. Между сельскохозяйственными производителями и переработчиками образуется так называемый «ценовой разрыв», который и должен быть скомпенсирован государственными дотациями сельскохозяйственным предприятиям.

В целом, государственнорегулируемый рынок сельскохозяйственной продукции должен устанавливать единые закупочные цены на сельскохозяйственное сырье на каждый сезон. Они должны обеспечивать баланс интересов с одной стороны: переработчика (за счет учета его

себестоимости и нормы прибыли), с другой стороны сельскохозяйственного производителя (за счет учета его затрат на производство, норму прибыли, а также выделенных государственных дотаций). Физически этот рынок может быть создан за счет воссоздания системы заготовительных контор, существовавшей в советское время. В целях регулирования взаимоотношений перерабатывающих предприятий с торговыми сетями, нивелирования их часто монопольного положения предлагается государственно устанавливать максимальный размер наценки торговых сетей на продукцию агропромышленного комплекса, а также максимальный размер наценки для перерабатывающих предприятий.

Таким образом, адекватная помощь государства видится в качестве:

1. Создания государственнорегулируемого оптового рынка сельскохозяйственной продукции, обеспечивающего сбалансированность экономических интересов производителей сельскохозяйственной продукции, переработчиков и государства.

2. Выделения государственных дотаций в размере, обеспечиваемом сбалансированность вышеперечисленных интересов сторон на оптовом рынке.

3. Учета в механизме государственного регулирования наценки на готовую продукцию переработчиков и сельскохозяйственных производителей, обеспечивающей их дальнейшее развитие.

4. Учета в механизме государственного регулирования наличия в наценке на готовую продукцию инвестиционной составляющей, а также составляющей идущей на развитие интеллектуального капитала компании.

5. Установления на каждый сезон максимальных уровней наценок торговыми сетями, переработчикам и сельскохозяйственным производителям.

6. Создания эффективной системы контроля целевого использования инвестиционной составляющей и составляющей на развитие интеллектуального капитала, заложенной в цене сельскохозяйственной продукции.

В целом схема предлагаемого механизма государственного регулирования цен в агропромышленном комплексе и определения уровня государственных дотаций выглядит следующим образом (рис. 22, 23).



Рис. 22. Предлагаемый механизм государственного регулирования в агропромышленном комплексе (реализация продукции перерабатывающих предприятий).

Предлагается следующая методика государственного регулирования цен в агропромышленном комплексе и определения уровня государственных дотаций (табл. 25, 26).

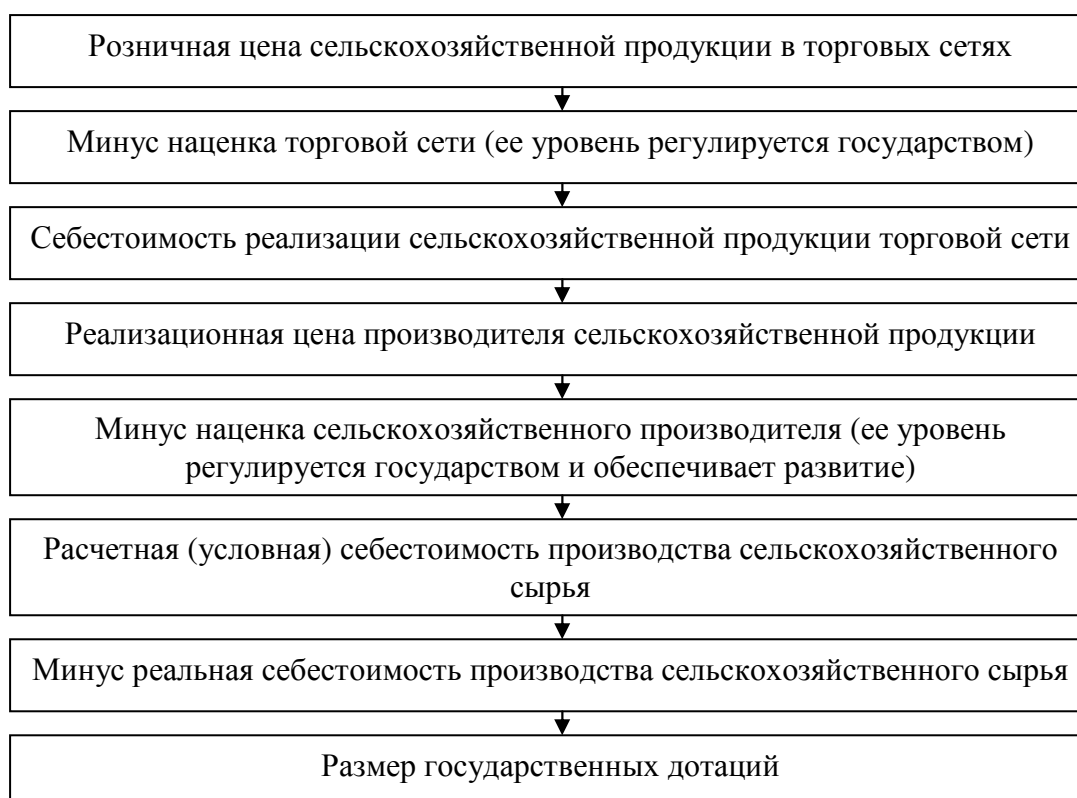


Рис. 23. Предлагаемый механизм государственного регулирования в агропромышленном комплексе (реализация продукции сельскохозяйственных предприятий).

Размер государственных дотаций необходимо определять по каждому производителю и каждому виду сельскохозяйственной продукции, как произведение объема реализованной продукции на разницу расчетной (условной) себестоимости производства единицы сельскохозяйственного сырья и реальной себестоимости. Расчетная (условная) себестоимость единицы сельскохозяйственного сырья определяется исходя из соблюдения экономических интересов торговых сетей и перерабатывающих предприятий, ограниченных уровнем государственнорегулируемой наценки, который в свою очередь должен обеспечивать их развитие.

Реализация данных предложений позволит создать государственные, внешние предпосылки и механизмы для развития агропромышленной отрасли. Однако основная работа по повышению ее конкурентоспособности должна лечь на сами предприятия. В качестве основного пути можно выделить

интеграцию с финансовыми институтами и наукоемкими организациями в единые агропромышленные холдинги. Это позволит усилить интеллектуальный капитал, встать на инновационный путь развития, что является основой выхода из кризиса агропромышленного комплекса страны.

Таблица 25

**Методика определения размера государственных дотаций
сельскохозяйственным производителям сахарной свеклы**

Показатели	Действующая система	Предлагаемая система
1	2	3
1. Розничная цена сахара-песка в торговых сетях, руб/кг	29,00	29,00
2. Минус наценка торговой сети (ее величину предлагается регулировать на государственном уровне), руб/кг	7,52	1,38
3. Себестоимость реализации сахара-песка в торговой сети, руб/кг	21,48	27,62
4. Доля затрат на закупку сахара-песка у переработчика в структуре себестоимости торговой сети, %	95,00	95,00
5. Реализационная цена сахара-песка у переработчика, руб/кг	20,41	26,24
6. Минус наценка переработчика (ее величину предлагается регулировать на государственном уровне), руб/кг	0,97	3,42
7. Себестоимость переработки сахарной свеклы, руб/кг	19,44	22,82
8. Доля затрат на сахарную свеклу в структуре себестоимости сахара-песка, %	60,00	60,00
9. Цена сахарной свеклы необходимой для производства 1 кг сахара, руб.	11,66	13,69
10. Выход сахара-песка, %	16,00	16,00
11. Необходимое количество сахарной свеклы для производства 1 кг сахара, кг	6,25	6,25
12. Цена сахарной свеклы сельхозпроизводителя, руб/кг	1,87	2,19
13. Минус наценка сельхозпроизводителя (ее величину предлагается регулировать на государственном уровне), руб/кг	0,31	0,63
14. Расчетная (условная) себестоимость производства сахарной свеклы, руб/кг	1,56	1,56
15. Минус реальная себестоимость производства сахарной свеклы, руб/кг	1,58	1,58
16. Размер государственных дотаций на производство 1 кг сахарной свеклы, руб/кг	х	0,02

Таблица 26

Распределение прибыли между участниками рынка сахара-песка по действующей и предлагаемой системе

Участники рынка сахара-песка	Действующая система		Предлагаемая система	
	Наценка, %	Структура, %	Наценка, %	Структура, %
1. Торговая сеть	35	58	5	8
2. Производитель сахара-песка	5	8	15	25
3. Производитель сахарной свеклы	20	33	40	67
Всего	60	100	60	100

2.3. Интеграционные процессы в агропромышленном комплексе

Проблема эффективной интеграции отечественных агропромышленных предприятий с другими хозяйствующими субъектами обусловлена тем, что интеграционные процессы в АПК являются относительно новым явлением для постсоветской экономики России. Их появление и специфика связаны с началом массовой приватизации и последующим за ней интенсивным развитием частной и смешанной форм собственности. В связи с этим формировались специфические корпоративные отношения, требующие разработки специальных моделей и стратегий корпоративного интеграционного управления [140, 141].

Появление рынка интеграционных взаимодействий (слияний, поглощений, объединений и пр.) изменило принципы взаимоотношений между предприятиями агропромышленного комплекса с институциональной системой государства. Государственная промышленная политика нуждается в более детальной теоретической проработке вопросов интеграционного взаимодействия в агропромышленном комплексе экономики России. Выявление и оценка количественных, качественных характеристик интеграции предприятий агропромышленного комплекса позволит принимать взвешенные решения по дальнейшей реструктуризации данных корпораций, оптимизации их бизнес-процессы. Актуальной является разработка методик оценки экономической эффективности интеграции с целью выявления реальных условий перехода собственности к более эффективному владельцу [142].

В системе корпоративного контроля происходят радикальные изменения, связанные с переходом к использованию более совершенных административных и рыночных инструментов. Эти изменения нуждаются в теоретическом осмыслении и обобщении. Важной теоретической и практической задачей становится проблема нахождения и соблюдения определенного баланса между позитивными и негативными сторонами

структурных преобразований в агропромышленном комплексе, вызванными интеграционными процессами.

Большинство предприятий агропромышленного комплекса в настоящее время не имеют достаточных внутренних инвестиционных ресурсов для расширения и технического перевооружения производства. Существуют серьезные проблемы с привлечением кредитных ресурсов и ресурсов фондового рынка. Интеграция позволит консолидировать данные ресурсы. Концентрация активов в агропромышленном комплексе не является следствием внутреннего накопления капитала предприятий, а итогом интеграционных процессов, влияющих на концентрацию сельскохозяйственного и перерабатывающего производства.

Интеграция приводит к трансформации организационно-экономической структуры агропромышленного производства, порождает новую систему сельскохозяйственных, технологических и экономических взаимосвязей между предприятиями, ускоряет ряд процессов.

Формирование вертикально и горизонтально-интегрированных структур в агропромышленном комплексе повышает устойчивость данного сектора экономики, создавая предпосылки для оптимизации материальных и финансовых потоков между отраслями сектора, а также в системе социально-экономических связей субъектов регионального хозяйства, согласования внутренних цен (в рамках интегрированных объединений, на региональном рынке продовольствия и сельскохозяйственного сырья), позволяет уменьшить финансовые риски и потребность в оборотных средствах, упорядочить взаимодействие экономических агентов на основе специализации и кооперирования [143, 144].

Синергетическое взаимодействие, возникающее при интеграционных процессах в агропромышленном комплексе можно представить в следующем виде (рис. 24) [145].

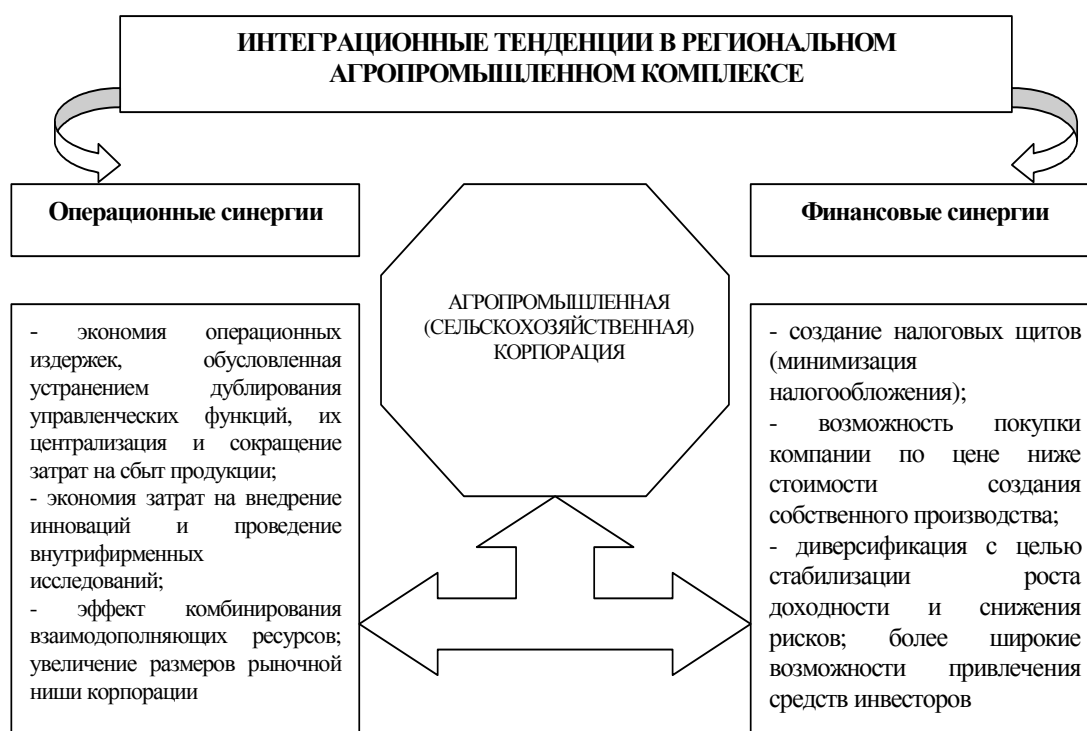


Рис. 24. Система синергетических эффектов, возникающих в рамках интеграционных процессов в АПК [145].

Интеграционные преобразования в агропромышленном комплексе должны быть направлены на повышение конкурентоспособности и экономической эффективности предприятий, должны решать следующие проблемы:

- ликвидировать наценки спекулятивного характера многочисленных посредников;
- перейти к рациональной ценовой политике;
- выстраивать вертикаль агропромышленных связей снизу вверх с учетом условий производственного характера и потребностей населения;
- гибко реагировать на изменения спроса и предложения за счет оптимизации взаимодействий между участниками и четкого функционирования хозяйственного механизма;
- использовать установленный государством льготный режим налогообложения сельскохозяйственного производства;

- объединить имеющиеся ресурсы и направить их на развитие инновационных процессов, интеллектуального капитала, в котором отрасль наиболее нуждается в настоящее время;

- решить наиболее острые социальные проблемы: трудоустройства и выплат заработной платы работникам неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций;

- создать условия для резкого развития интеллектуального капитала и через это развитие усилить инновационную активность агропромышленных предприятий.

Агропромышленный комплекс имеет благоприятные предпосылки для интеграции производства. В качестве важнейших их них следует выделить:

1. Сложный состав перерабатываемого сельскохозяйственного сырья, когда наряду с основным продуктом представляется возможным получение и ряда других.

2. Многоступенчатость переработки сырья (зерно-мука-хлеб и др.)

3. Физическая нетранспортабельность многих отходов и отбросов агропромышленного производства, требующая их переработки или утилизации на месте.

4. Родственный характер размещения многих отраслей агропромышленного комплекса (в зоне сырья или районе потребления), позволяющий обеспечить комбинирование производства на одном крупном предприятии.

5. Достаточный уровень развития науки и техники, обеспечивающий промышленную утилизацию с получением доброкачественных вторичных продуктов из отходов и отбросов.

6. Невысокий уровень существующей концентрации производства в агропромышленном комплексе делает перспективным развитие крупномасштабного производства на основе комбинирования или межотраслевой концентрации.

В качестве основных экономических преимуществ крупных интегрированных агропромышленных структур выделяют следующие:

1. На крупных агропромышленных предприятиях создаются лучшие предпосылки для масштабного внедрения достижений научно-технического прогресса со всеми вытекающими из этого преимуществами.

2. Крупное агропромышленное предприятие располагает более мощным, концентрированным и централизованным капиталом. Соответственно, многие производственные и финансовые вопросы решаются более оперативно и эффективно.

3. Удельные капитальные вложения, фондоемкость на крупных агропромышленных предприятиях ниже. С удвоением мощности оборудования, аппаратов, машин цена увеличивается лишь в полтора раза.

4. С укрупнением агропромышленных предприятий производительность труда возрастает за счет неизменности численности условно-постоянной части персонала. Как правило, с удвоением масштабов производства производительность труда возрастает в полтора раза.

5. С увеличением масштабов сельскохозяйственного и перерабатывающего производства снижается себестоимость единицы продукции за счет неизменности условно-постоянных расходов.

6. Снижается фондоемкость, что приводит к снижению амортизационных отчислений, затрат на ремонт и обслуживание основных фондов в расчете на единицу продукции.

7. С ростом производительности труда снижается заработная плата на единицу продукции.

8. Снижается себестоимость единицы продукции с укрупнением масштабов производства.

9. На крупных агропромышленных предприятиях сравнительно выше прибыль, рентабельность производства, фондоотдача, производительность труда, ниже себестоимость единицы производимой продукции, стоимость

обработки и выше другие основные экономические показатели эффективности производства.

10. Крупные агропромышленные предприятия имеют лучшие возможности для социального развития, а наличие экономических возможностей делает их более конкурентоспособными.

Вследствие интеграционных процессов расширяются возможности более рационального использования материальных, финансовых, трудовых и прочих ресурсов в агропромышленном комплексе, а также снижается зависимость корпораций от внешних факторов, возрастает их хозяйственная устойчивость, конкурентоспособность и экономическая эффективность.

Интеграционные процессы создают также более благоприятные условия для быстрого освоения современных технологий, оперативного переключения на новую номенклатуру производства сельскохозяйственной и пищевой продукции [100, 146].

К формам интеграции в агропромышленном комплексе относят:

1. Комбинирование, основанное на последовательности соединения стадий переработки сырья (вертикальная форма).

2. Комбинирование, основанное на использовании отходов основного производства (горизонтальная форма).

3. Комбинирование, основанное на комплексном использовании сырья, т.е. на полном использовании отходов основного производства.

В настоящее время вопросы эффективной интеграции сельскохозяйственных, перерабатывающих предприятий с другими отраслями промышленности, наукоемкими организациями и финансовыми институтами приобретают особую актуальность и требуют исследования.

Интеграционные процессы в агропромышленном комплексе представляют собой самостоятельное направление организационно-экономической реструктуризации, имеющее определенную систему целей, направлений и форм. По своей экономической сущности интеграция в агропромышленном комплексе представляет собой концентрацию

агропромышленного производства на основе его централизации, а также перераспределения собственности.

Процесс интеграции в крупные агропромышленные компании представляет собой объединение ранее самостоятельных хозяйствующих субъектов в единую юридически самостоятельную организацию. Интеграция может выражаться, как в добровольном слиянии, так и в силовом поглощении.

Стоит отметить, что процессы слияния и поглощения компаний вызвали появление нового для отечественной экономики специфического типа рынка – рынка слияний и поглощений. Специфичность этого рынка, в том числе и в сфере агропромышленного комплекса, обусловлена его особыми функциями и характером обращающегося на нем товара (активы предприятий). Основная функция данного рынка – это осуществление контроля над экономическим состоянием предприятий и формирование отношений спроса и предложения на их активы.

Основным мотивом интеграции в агропромышленном комплексе является расширение и повышение эффективности агробизнеса. Нередко этот путь расширения бизнеса является менее затратным, чем рост компании путем капитализации части прибыли и использования заемных ресурсов. Среди основных мотивов интеграции в агропромышленной сфере следует выделить:

- синергетические эффекты в различных сферах деятельности компании,
- налоговые мотивы,
- покупку компании по цене меньшей стоимости замещения активов,
- диверсификацию,
- приобретение компании с целью ее последующей продажи по частям.

Целями агропромышленной интеграции является достижение конкурентных преимуществ на рынке и увеличение капитализации компании. Факторами, влияющими на выбор стратегии агропромышленных предприятий в направлении использования интеграционного механизма как одного из основных методов развития, являются:

- 1) Интенсивность передела собственности.

2) Размеры компаний.

3) Ограниченность в собственных и заемных инвестиционных средствах на развитие. Компания, испытывающая недостаток в финансовых ресурсах, может эффективно использовать механизм интеграции для получения банковского кредита.

4) Необходимость усиления позиций компании на агрорынке. Компания может занимать устойчивое положение на агрорынке и иметь хорошие перспективы, однако ее дальнейшее развитие и усиление конкурентных позиций возможно только путем объединения с другими компаниями того же сегмента агрорынка.

5) Потребность компании в снижении риска своей деятельности за счет освоения других сегментов рынка. Это достигается путем производства разнородной продукции, продукции, находящейся на различных этапах жизненного цикла, а также путем освоения новых региональных рынков сбыта продукции.

6) Специализация агропромышленной компании на новых приоритетных направлениях в условиях жесткой конкуренции. Интеграция обеспечивает выход на высоко конкурентный рынок за счет соединения с компанией, работающей на аналогичном рынке.

7) Невозможность агропромышленной компании самостоятельно преодолеть высокий порог входа в новый сегмент агрорынка.

Таким образом, агропромышленные компании осуществляют интеграционные преобразования для снижения риска своей деятельности за счет освоения новых сегментов агрорынка и для расширения сферы своего присутствия. Интеграция широко используется развивающимися компаниями при их диверсификации и обеспечении конкурентных преимуществ.

В зависимости от национальной принадлежности компаний можно выделить два вида объединения:

1) национальные объединения агропромышленных компаний, находящихся в рамках одного государства;

2) транснациональные объединения агропромышленных компаний, находящихся в разных странах.

В зависимости от способов проведения интеграционных сделок выделяют:

- дружественные объединения – слияния, при которых руководящий состав и акционеры приобретающей и приобретаемой компаний поддерживают данную сделку;

- враждебные объединения – слияния и поглощения, при которых руководящий состав целевой компании не согласен с готовящейся сделкой и осуществляет ряд противозахватных мероприятий. В этом случае приобретающей компании приходится вести на рынке ценных бумаг действия против целевой компании с целью ее поглощения.

В зависимости от способа объединения агропромышленного потенциала выделяют следующие типы интеграции:

- корпоративные альянсы – это объединение двух и более агропромышленных компаний, сконцентрированное на конкретном направлении бизнеса. Оно обеспечивает синергический эффект только в этом направлении. В остальных же видах деятельности фирмы действуют самостоятельно. Агропромышленные компании в этом случае могут создавать совместные структуры управления активами. Но перераспределение собственности при этом не происходит.

- совместные агропромышленные предприятия;

- агропромышленные корпорации – при этом организационно объединяются все активы вовлекаемых в сделку фирм.

В зависимости от объединяемого агропромышленного потенциала различают [146, 147]:

- производственные агрообъединения, в которые объединяются производственные мощности компаний с целью получения синергического эффекта за счет увеличения масштабов деятельности;

- финансовые агрообъединения, в которых объединившиеся агропромышленные компании не преследуют цели получения производственной экономии, а имеет место централизация финансовой политики, способствующая усилению позиций на рынке ценных бумаг и финансировании инновационных проектов.

Подготовка агропромышленной компании к интеграционным преобразованиям должна включать в себя [148]:

1. Выделение в самостоятельные юридические лица части компаний, подлежащих объединению. Согласно законодательству, если компания вступает в объединение лишь частью своих активов, она должна выделить эту часть в самостоятельное юридическое лицо.

2. Проведение дополнительной эмиссии акций.

3. Увеличение доли дивидендов в чистой прибыли.

4. Увеличение процента дивидендного дохода до уровня вероятных конкурентов.

5. Раскрытие собственников и структуры компании.

6. Раскрытие финансовой отчетности компании.

Соблюдение этих требований больше необходимо для публичных агропромышленных компаний, а также компаний, нацеленных на привлечение значительных инвестиционных ресурсов на финансовых рынках.

Перспективному и динамичному развитию интеграционных процессов в агропромышленном комплексе способствует решение ряда проблем, в числе которых:

1. Разработка научно-обоснованной методологии и методики распределения комплексных затрат на все виды производимой продукции.

2. Выбор наиболее оптимального типа организационной структуры с точки зрения высокой управляемости и органичного соединения наиболее тесно технологически и организационно-экономически взаимосвязанных производств.

3. Разработка экономически выгодных и практически надежных технологических схем промышленной переработки основных отходов и отбросов производства.

4. Создание схемы, системы и основополагающих принципов управления интегрированной агропромышленной структурой.

5. Разработка научно-обоснованных принципов ценообразования на продукцию.

Существенными особенностями, влияющими на характер процесса интеграции в отраслях агропромышленного комплекса, являются следующие.

1. Особенности перерабатываемого сырья во многих случаях физически нетранспортабельного, ограничивают радиус его доставки, соответственно влияют на эффективность деятельности предприятия.

2. Сезонный характер производства сельскохозяйственного сырья и необходимость его переработки в оптимальный срок.

3. Сложный состав перерабатываемого сельскохозяйственного сырья, позволяющий на месте утилизировать вторичные ресурсы этого сырья (отходы и отбросы), что через комбинирование обеспечивает увеличение объема производства.

4. Массовый и повсеместный характер потребления пищевой продукции, а также необходимость его ежедневного производства.

5. Специфический характер размещения агропромышленных предприятий. Однородные предприятия размещены на определенном расстоянии друг от друга.

6. Скоропортящийся характер многих видов сельскохозяйственного сырья и пищевых продуктов, которым обусловлена их ограниченная физическая транспортабельность.

7. Экономическая неэффективность транспортабельности ряда пищевых продуктов.

В настоящее время реализация названных положений происходит в основном в направлении интеграции с банками и прочими финансовыми

институтами. При этом вопросы интеграции агропромышленных компаний с наукоемкими организациями остаются без внимания. Между тем, оценка мирового опыта говорит о перспективности данной интеграции [149-151]. Она позволяет повысить эффективность организации агропромышленного производства, интенсифицировать его структурные инновационные преобразования.

В изученной научной литературе [149, 150, 152, 153] встречается ряд ключевых направлений интеграции агропромышленных предприятий с другими хозяйствующими субъектами:

- интеграция с банками и всевозможными финансовыми институтами;
- интеграция с поставщиками сырья, материалов, запасных частей и пр.;
- интеграция с наукоемкими организациями (НИИ, исследовательскими центрами и пр.);
- интеграция с потребителями аналогичного сырья в целях противодействия поставщикам-монополистам;
- интеграция с организациями, занимающимися сбытом, доставкой сельскохозяйственной продукции и продукции переработки, продвижением данной продукции на рынке;
- интеграция с производителями аналогичной продукции для координации сбытовой, производственной, логистической и прочих видов деятельности.

При этом интеграция с наукоемкими организациями здесь имеет свое место. Однако теми же авторами [149, 150, 152, 153] при изучении основных проблем, мешающих эффективной деятельности интегрированных агропромышленных структур, вопросы, связанные с наукоемкой интеграцией не рассматриваются, а выделяются всего четыре проблемных блока:

1. Неэффективность системы управления аграрными финансово-промышленными группами, несоответствие между формальной (юридической) структурой и реальной структурой принятия управленческих решений.
2. Отсутствие (или нечеткость) общей стратегии аграрной финансово-

промышленной группы.

3. Недостаточный уровень финансовых ресурсов в аграрных финансово-промышленных группах.

4. Отсутствие государственной поддержки аграрных финансово-промышленных групп.

Таким образом, остается без внимания важный проблемный блок наукоемкой интеграции, а также связанная с ним проблема формирования и развития интеллектуального капитала. Актуальным представляется выделение пятого проблемного блока: «Неразвитость интеграционных процессов с наукоемкими организациями и в целом интеллектуального капитала агропромышленных компаний».

Необходимо отметить, что неэффективность структуры управления агропромышленных финансовых групп, отсутствие ясной стратегии, низкое качество менеджмента, неразвитость интеграционных процессов с наукоемкими организациями и низкий уровень интеллектуального капитала являются основными проблемами, которые обуславливают недостаток финансовых ресурсов и снижают инвестиционную привлекательность.

1) Неэффективность системы управления аграрными финансово-промышленными группами.

В соответствии с действующим законодательством, в рамках любой финансово-промышленной группы должна быть создана центральная управляющая компания, на которую возлагаются функции по регулированию и координации действий участников. Для реализации данных функций центральная управляющая компания должна быть наделена достаточными полномочиями. Однако центральная управляющая компания создается на основе системы участия, т.е. объединения активов интегрируемых предприятий. Формируя уставный капитал центральной управляющей компании, участники финансово-промышленной группы получают взамен вложенных активов пакеты ее акций. В результате структура финансово-промышленной группы приобретает очертания «холдинга наоборот», т.е. не

управляющая компания владеет участниками, а участники владеют центральной управляющей компанией (рис. 25) [154].



Рис. 25. Структура классического холдинга и типичной российской аграрной ФПГ [154]

В таких аграрных финансово-промышленных группах центральная управляющая компания контролируется участниками группы и не способна обеспечить ведущую роль в управлении.

В результате в большинстве организованных по такому принципу группах наблюдается несоответствие между формальной (юридической) структурой и реальной структурой принятия управленческих решений. Центральная управленческая компания оказывается неспособной установить контроль над участниками финансово-промышленной группы. Предприятия-участники фактически остаются независимыми, что приводит к появлению центробежных тенденций. В таких условиях практически невозможно достижение синергетического эффекта на основе инновационного развития.

Также часто наблюдается несовпадение коммерческих интересов участников агропромышленных финансовых групп. Это происходит когда предприятия-участники группы работают на собственный, а не на общий, консолидированный финансовый результат. В таких условиях невозможно проводить согласованную политику, обеспечивающую рациональную загрузку производственных мощностей, устраняющую экономически неэффективную конкуренцию внутри группы, позволяющую финансировать новые разработки, привлекать инвестиции и т.д.

2. Отсутствие (или нечеткость) общей стратегии аграрной финансово-промышленной группы.

В качестве основных причин возникновения данной проблемы следует выделить две:

- неадекватность структуры собственности, наличие существенных проблем в области централизации управляющих функций и осуществления внутрифирменного контроля;
- недостаточный уровень квалификации лиц, отвечающих за разработку стратегии, отсутствие специального образования и специфических знаний в области стратегического менеджмента.

Первая из указанных причин пересекается с первым проблемным блоком «Неэффективность системы управления аграрными финансово-промышленными группами...». В группах, имеющих «перевернутую» структуру собственности, предприятия-участники фактически остаются независимыми. При этом ответственность за выработку общей стратегии возложена на структуру, которая не обладает соответствующими полномочиями, достаточными ресурсами для обеспечения реализации данной стратегии. В итоге каждое предприятие приходится убеждать принять стратегию и начал ее реализовывать. Сочетание данного фактора с частым несовпадением экономических интересов участников приводит к ухудшению качества стратегии. Учитывая, что центральная управляющая компания часто не обладает достаточной властью, чтобы заставить предприятия-участников отойти от своих экономических интересов ради интересов всей группы, такие группы оказываются лишенными общей стратегии. В таких условиях многие предприятия-участники не понимают цель интеграции в единую аграрную финансово-промышленную группу.

Отсутствие в составе менеджмента предприятий и аграрных финансово-промышленных групп специалистов по стратегическому менеджменту и недостаточный уровень их знаний приводит к реализации стратегии «проб и ошибок». Суть которой заключается в рассмотрении нескольких проектов или

программ, их последовательный запуск в производство и наблюдение за достижением той или иной программы ожидаемого экономического эффекта. Этим обусловлена и распространенная тенденция к «спонтанной диверсификации» аграрных финансово-промышленных групп, при которой менеджмент начинает развивать бизнес, который они считают наиболее прибыльным в настоящее время. В итоге такая стратегия наносит ущерб основному виду деятельности. Кроме того, некоторые финансово-агропромышленные группы осуществляют инвестиции без предварительной проработки инвестиционных проектов, без оценки их влияния на объединение в целом, на ожидаемый финансовый результат и пр.

В настоящее время менеджмент значительного числа аграрных финансово-промышленных групп нуждается в обучении вопросам разработки и реализации стратегии.

3. Недостаточный уровень финансовых ресурсов в аграрных финансово-промышленных группах.

Одним из важнейших условий развития предприятий агропромышленного комплекса является возможность привлечения финансовых средств на пополнение оборотного капитала и на инвестиции в основное производство. Следовательно, в условиях полного отсутствия централизованного финансирования и ограниченных возможностей государственной поддержки особую актуальность приобретают задачи привлечения кредитов и инвестиций. Это в свою очередь осложнено следующими проблемами:

- организационное построение большинства аграрных финансово-промышленных групп имеет вид «перевернутого холдинга», что является причиной невозможности интеграции управляющих функций и, как следствие, повышает инвестиционные риски;
- для многих аграрных групп характерно участие небольших финансово-кредитных институтов, ресурсов которых бывает недостаточно.

Первая из указанных проблем пересекается с первым проблемным блоком. Отсутствие достаточной управляемости аграрной финансово-промышленной группы приводит к высоким кооперационным рискам, сдерживает реинвестирование собственных средств в развитие предприятий-участников, существенно ограничивает возможности предоставления гарантий инвесторам и кредиторам. Как правило, взносы в уставной капитал финансово-промышленных групп осуществляются предприятиями в незначительных объемах или неликвидной собственностью. В связи с этим многие группы испытывают трудности при предоставлении гарантий для привлечения финансовых средств. Это не дает возможность им получить статус надежного заемщика среди инвесторов.

Переходя к рассмотрению второй проблемы, отметим, что она обусловлена неравномерным и недостаточным развитием банковской системы, несоразмерностью промышленного и банковского капитала во многих регионах РФ. Следует обозначить и другие факторы, обуславливающие «инвестиционный голод» предприятий агропромышленного комплекса.

1. Кредитная деятельность агропромышленных предприятий в настоящее время весьма рискованна. Многие сельскохозяйственные предприятия, а также предприятия переработки, имеют огромные задолженности и значительные проблемы с платежами. В таких условиях невозможно отличить неплатежеспособные предприятия от предприятий, имеющих проблемы с ликвидностью. Учитывая невысокий гарантийный потенциал многих производителей, недостаток достоверной информации, несовершенство существующих процедур банкротства, банки готовы кредитовать сельскохозяйственные предприятия и предприятия переработки только по высоким процентным ставкам и предоставлять кредиты только известным им предприятиям. Создание структур аграрных финансово-промышленных групп помогло бы решению этой проблемы, так как они предусматривает реальные связи между участниками.

2. Если банк имеет достаточные финансовые ресурсы для кредитования аграрной финансово-промышленной группы, то на объем и условия финансирования накладывается ряд жестких ограничений, определенных ЦБ РФ. Среди них:

- максимальный риск на одну компанию – 25% оплаченного капитала компании;
- максимальный объем вложений банка в одну компанию – 10% капитала банка;
- максимальный объем кредитов сроком выше одного года – 120% от заимствований сроком на один год.

Данные ограничения близки к западным аналогам, однако в наших условиях они существенно сокращают объем поддержки, которую финансовые институты могут оказать агропромышленным группам.

4. Отсутствие государственной поддержки аграрных финансово-промышленных групп.

В числе законодательно установленных мер государственной поддержки финансово-промышленных групп в РФ обозначено инвестиционное кредитование групп и предоставление гарантий. Однако в настоящее время данные меры не нашли практического воплощения.

5. Неразвитость интеграционных процессов с наукоемкими организациями и в целом интеллектуального капитала агропромышленных компаний.

Эта проблема, по нашему мнению, связана с отсутствием стратегического планирования перспектив развития в отрасли. В настоящее время принимаются краткосрочные управленческие решения, направленные на первостепенное «затыкание финансовых дыр». Перспективность развития не рассматривается. Это является следствием затяжного кризиса в отрасли, частой сменяемостью и не квалифицированностью руководящего состава предприятий, отсутствием государственной заинтересованности и действенной поддержки.

На основании проведенной оценки предлагается механизм формирования агропромышленных холдингов с учетом необходимости развития конкуренции в отрасли и актуальности интеграционных процессов с финансовыми институтами, наукоемкими организациями (рис. 26).

В настоящее время состояние агропромышленного комплекса страны характеризуется рядом проблем. В качестве наиболее острых из них можно выделить:

1. Снижение объемов производства продукции и ухудшение обеспечения населения отечественными продовольственными товарами.

2. Высокий уровень износа и выбытия основных производственных фондов опережающий их ввод.

3. Необходимость переработки сельскохозяйственного сырья на давальческих условиях.

4. Трудности у производителей с реализацией готовой продукции в связи с низкими закупочными ценами, невысокой платежеспособностью покупателей, сложившимися невыгодными взаимоотношениями с торговыми сетями.

5. Деградация человеческого и интеллектуального потенциала агропромышленных компаний.

6. Значительное отставание отечественных товаропроизводителей от зарубежных аналогов по глубине переработки сырья, степени механизации труда, уровню использования оборудования, качеству, ассортименту производимой продукции, производительности труда и др.

7. Неэффективность инвестиционных вложений в агропромышленный комплекс.

8. Неэффективность финансово-кредитных механизмов в агропромышленном комплексе.

9. Недостаточная активность интеграционных процессов в отрасли и их несовершенство.

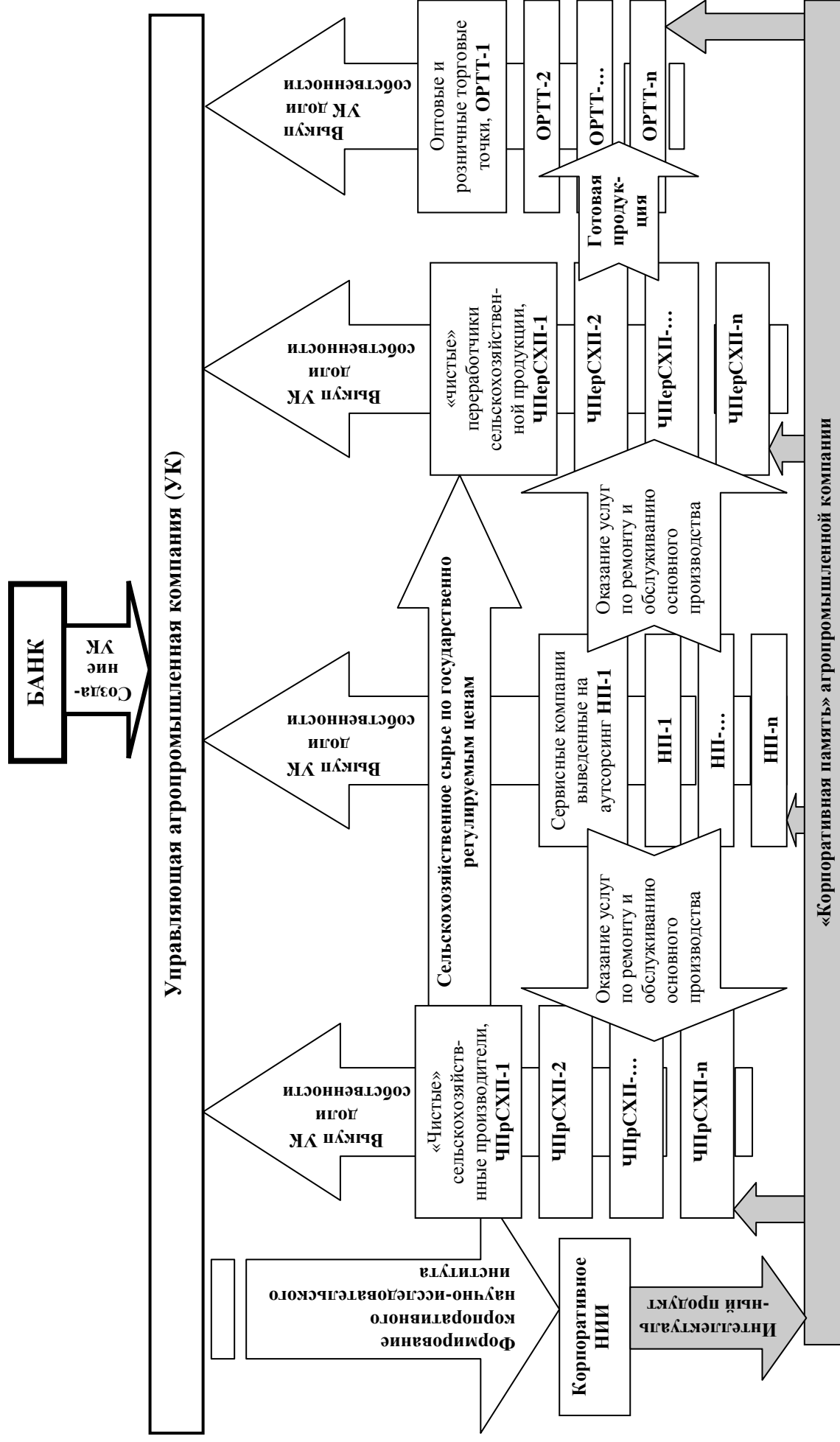


Рис. 26. Предлагаемый механизм формирования агропромышленных холдингов

10. Разрушение системы межотраслевых и внутриотраслевых хозяйственных связей.

11. В ряде случаев разработанные и доказавшие свою практическую эффективность научные подходы были забыты.

12. Неэффективность государственных мер поддержки агропромышленного комплекса.

Рассмотрение основных государственных системных мер поддержки агропромышленного комплекса приводит к пониманию, что они не основаны на необходимости инновационного развития через усиление интеллектуального капитала агропромышленных компаний.

Вместе с тем представляется, что для обеспечения дальнейшего поступательного развития необходима научно обоснованная комплексная концепция развития агропромышленного комплекса через создание условий инновационного прорыва. Важность данного направления обусловлена сложным кризисным состоянием агропромышленного комплекса, характеризующимся низкой конкурентоспособностью отечественной продукции по сравнению с импортными аналогами. Эта ситуация обусловлена отсталостью экономического развития отечественного агропромышленного комплекса. Причем данный разрыв все продолжает увеличиваться. Выходом из сложившейся ситуации является формирование такого внутреннего ресурса у агропромышленных компаний, который смог бы обеспечить резкое инновационное развитие или прорыв. В качестве такого внутреннего ресурса, как нам представляется, может рассматриваться интеллектуальный капитал компании. Однако данная категория в настоящее время не имеет четкого экономического определения, структуры. Нет также единых мнений по поводу принципов и механизмов ее формирования, развития и управления. Следовательно, в настоящее время актуальным является уточнение экономической сущности, а также построение концептуальной модели управления данной экономической категорией. Решению комплекса этих вопросов посвящена данная работа.

Оценка состояния агропромышленного комплекса Республики Татарстан показала, что сравнительно большие инвестиционные вложения позволили снизить степень износа и удельный вес полностью изношенных основных фондов сельского хозяйства. Однако сальдированный финансовый результат и рентабельность за 2007г. по организациям растениеводства и животноводства существенно ниже соседних регионов. Кроме того, при значительной по республике государственной финансовой поддержке наблюдается несущественный рост рентабельности продукции по сравнению со средним значением по Российской Федерации. Это позволяет сделать вывод о низкой эффективности использования заемных средств и государственных дотаций в агропромышленном комплексе Республики Татарстан. В тоже время оценка структуры затрат по сельскохозяйственным производителям республики говорит о нарастающей зависимости их от кредитов банков и инвесторов. Эта негативная динамика в совокупности с низкой эффективностью использования заемных средств говорит о необходимости инновационного развития, в том числе через модернизацию механизмов управления конкурентоспособностью агропромышленных предприятий региона и усиление интеллектуального капитала.

В целях обеспечения возрастающих потребностей населения в продуктах питания актуальным является определение конкретных объемов производства продукции по природно-экономическим зонам. Данная работа проводилась в 1992 году в Республике Татарстан. С течением времени, изменением внешних и внутренних условий хозяйствования результаты данного исследования потеряли свою актуальность, однако используемые подходы должны быть применены в настоящее время. Сейчас актуальным является проведение аналогичной оценки и внедрение ее результатов в хозяйственную практику предприятий агропромышленного комплекса на региональном уровне.

В настоящее время в агропромышленном производстве допускаются огромные потери сельскохозяйственной продукции. Решение данной проблемы возможно за счет оптимального размещения сельскохозяйственных посевов с

учетом размещения перерабатывающих предприятий по природно-экономическим зонам. Данные работы также проводились ранее в Республике Татарстан. Однако к настоящему времени данные работы незаслуженно забыты. Вместе с этим в их результатах по-прежнему нуждаются специалисты агропромышленного комплекса.

Оценка состояния ОАО «Буинский сахарный завод» и ОАО «Нижегородсахар» говорит о нестабильности финансового положения, а также о снижении рентабельности производства сахара-песка с 90-х годов прошлого века почти в 10 раз. Это обусловлено усилением конкуренции за счет проникновения на рынок крупных западных производителей белого сахара, а также низким уровнем рыночных цен на сахар-песок по сравнению с себестоимостью его производства. Возможным вариантом решения данной проблемы является реализация мероприятий по снижению себестоимости производства за счет более полной загрузки производственных мощностей (до 250-300 суток в год). Это возможно осуществить не только за счет дальнейшего расширения сырьевой базы, но и за счет дополнительной переработки сахара-сырца.

Оценка зарубежного опыта показала невозможность эффективного функционирования сельского хозяйства без финансовой государственной поддержки. Учитывая это и базируясь на основных перспективных направлениях развития, оценке угроз конкурентоспособности агропромышленных предприятий, факторов развития конкуренции на агропромышленном рынке, нами был сформирован концептуальный механизм реформирования агропромышленного комплекса. Он направлен на развитие конкуренции и предусматривает выделение на аутсорсинг ряд непрофильных видов бизнеса агропромышленных компаний, создание единого государственнорегулируемого оптового рынка сельскохозяйственной продукции. Также включает в себя методику государственного регулирования цен по всей цепочке агропромышленного производства.

Выведение непрофильных видов бизнеса позволит снизить производственные затраты за счет развития конкуренции, а также высвободить организационные, финансовые и человеческие ресурсы для развития новые инновационных направлений.

В предложенном механизме реформирования агропромышленного комплекса даны принципы функционирования государственнорегулируемого оптового рынка сельскохозяйственной продукции. Он предусматривает установление единых закупочных цен на сельскохозяйственное сырье на каждый сезон.

В целях регулирования взаимоотношений перерабатывающих предприятий с торговыми сетями и нивелирования их часто монопольного положения необходимо государственно устанавливать максимальный размер наценки торговых сетей на продукцию агропромышленного комплекса, а также максимальный размер наценки для перерабатывающих предприятий. Предложена методика государственного регулирования цен в агропромышленном комплексе и определения уровня государственных дотаций. Они должны определяться по каждому сельскохозяйственному производителю, как произведение объема реализованной продукции на разницу расчетной (условной) себестоимости производства единицы сельскохозяйственного сырья и реальной себестоимости.

Проведение данных преобразований позволит создать внешние предпосылки для развития агропромышленной отрасли. При этом основная работа по повышению конкурентоспособности конкретных предприятий должна лечь на сами предприятия. В качестве основного пути можно выделить интеграцию с финансовыми институтами и наукоемкими организациями в единые агропромышленные холдинги. Это позволит усилить интеллектуальный капитал, встать на инновационный путь развития.

Оценка основных проблем эффективной интеграции агропромышленных предприятий с другими хозяйствующими субъектами показала, что в настоящее время интеграционные процессы в агропромышленном комплексе идут в

основном в направлении интеграции с финансовыми институтами. При этом необходимость интеграции с наукоемкими организациями рассматривается, но глубоко не прорабатывается и практически не применяется. Вместе с тем это направление вместе с направлением интеграции с финансовыми структурами являются основополагающими для вывода отрасли из кризиса за счет инновационного развития. На основании этого предложен механизм формирования агропромышленных холдингов с учетом необходимости развития конкуренции в отрасли, а также актуальности интеграционных процессов с финансовыми институтами и наукоемкими организациями.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Предлагаемая система управления конкурентоспособностью агропромышленного предприятия

Предлагаемый подход к управлению конкурентоспособностью агропромышленной компании базируется на таких основных категориях западного менеджмента как миссия, ценности, видение и стратегия компании.

Миссия компании представляет собой четко сформулированный, внутренний документ, объясняющий цель создания организации и ее основные задачи. Миссия – это то, что компания несет миру. Для отечественных агропромышленных предприятий предлагается следующий вариант: *«Миссия агропромышленной компании состоит в обеспечении населения высококачественными, натуральными продуктами питания в требуемом количестве и ассортименте, которое поможет сохранить здоровье, работоспособность и обеспечит долголетие».*

Ценности – это то, что важно и ценно для компании. Для предприятий агропромышленного комплекса предлагается: *«Для нас ценно сохранение здоровой нации России путем обеспечения ее населения натуральными и высококачественными продуктами питания».*

Видение компании представляет собой четко сформулированный внутренний документ, который определяет средне- и долгосрочные цели организации. Это то, чем компания хочет стать, какой хочет видеть себя в глазах окружающего мира. Для предприятий агропромышленного комплекса предлагается следующее видение: *«Усиление интеллектуального капитала обеспечит инновационность развития компании, что в свою очередь даст возможность достичь высоких финансовых результатов, позволяющих войти*

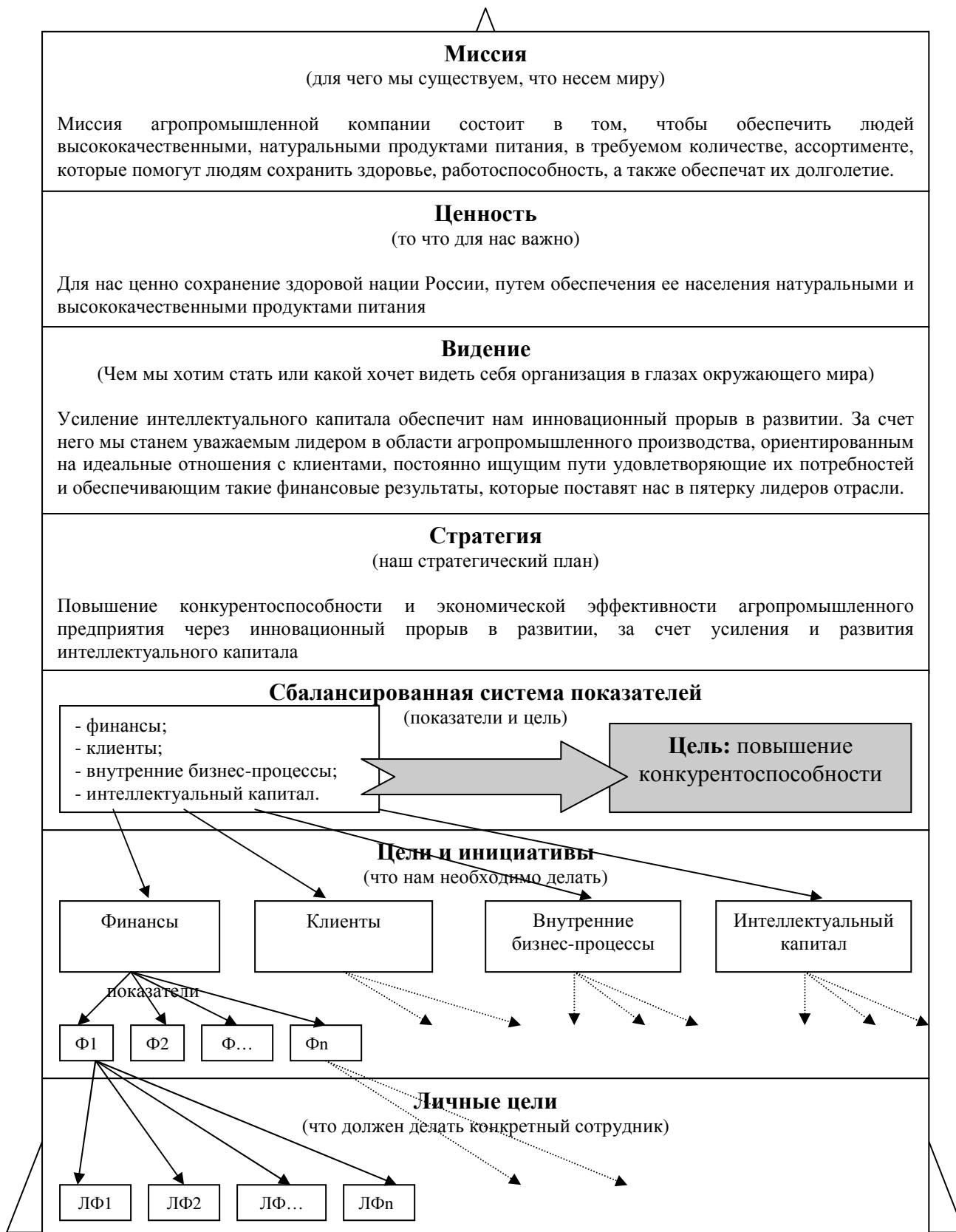
в пятерку лидеров среди агропромышленных производителей, за счет идеальных отношений с партнерами, клиентами и постоянного поиска путей удовлетворения их потребностей».

Основываясь на мнении Майкла Портера [155], который утверждал, что стратегия – это выбор таких видов деятельности, в которых организация достигнет совершенства, создав устойчивое конкурентное преимущество на рынке, предлагается следующая формулировка стратегии агропромышленной компании: *«Повышение конкурентоспособности и экономической эффективности компании через инновационный прорыв в развитии за счет усиления и развития интеллектуального капитала».*

На основе данной стратегии была сформирована стратегическая карта, в которой определены ключевые направления деятельности, с помощью которых компания предполагает достижение своих стратегических целей. В качестве таковых в системе сбалансированных показателей (далее ССП) Каплан Р.С. и Нортон Д.П. [156, 157] выделяли: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие. Предлагаемый подход основан на более широком рассмотрении роли последней составляющей, вместо «обучения и развития» введена составляющая «интеллектуальный капитал» компании. Затем ключевые направления деятельности детализировались по показателям уровне работы подразделений компании, далее до уровня конкретных сотрудников.

Таким образом, для компаний агропромышленного сектора предложена следующая система (рис. 27).

Более подробно предлагаемый механизм реализации стратегии выглядит следующим образом. Так, на рис. 35 представлена стратегическая карта управления конкурентоспособностью агропромышленной компании, построенная на основе системы сбалансированных показателей [156. 157]. Данная система, предложенная Р.С. Каплан и Д.П.Нортон, нашла широкое применение в западной практике менеджмента и получила развитие в работах других авторов [158, 159].



**Рис. 27. ССП в системе управления конкурентоспособностью
агропромышленной компании**

Предлагаемый подход для реализации выбранной стратегии агропромышленной компании (рис. 28) базируется на четырех основных составляющих, которые определяют конкурентоспособность:

- финансы;
- клиенты;
- внутренние бизнес-процессы;
- интеллектуальный капитал.

В отличие от классической идеи, сбалансированной системы показателей, где рассматривались только четыре составляющие: финансы, клиенты, процессы, обучение и развитие, в предложенной модели изложен более актуальный для современных агропромышленных предприятий подход.

Вместо составляющей обучение и развитие использована составляющая – интеллектуальный капитал. По нашему мнению, она более полно отражает экономическую сущность данного процесса. Таким образом, в качестве фундамента успешного функционирования агропромышленной компании рассматривается интеллектуальный капитал, который в свою очередь состоит из следующих основных элементов:

- человеческий потенциал;
- инфраструктурный потенциал;
- «корпоративная память компании»;
- НИОКР и внедряемые инновационные проекты еще не ставшие материальными и / или нематериальными активами;
- интеллектуальная собственность компании.

Интеллектуальный капитал через генерацию инноваций, лидерство персонала, корпоративную культуру, командообразование, за счет соответствия стратегии компании реализуют эффективное и результативное управление внутренними бизнес-процессами. В качестве ключевых бизнес-процессов агропромышленной компании были выбраны следующие:

- управление производственными процессами;
- управление продажами;

- управление инновационными процессами;
- финансовое управление;
- экономическое управление.

За счет эффективно функционирующих бизнес-процессов строятся хорошие взаимоотношения с клиентами, предлагаются доступные для потребителя товары хорошего качества и своего ценового сегмента, строится брендовая политика. Это в свою очередь обеспечивает эффективное использование активов, совершенствование структуры издержек, расширение возможностей дальнейшего развития. В результате формируется заключительный уровень, определяющий долгосрочную ценность для акционеров и собственников – конкурентоспособность агропромышленной компании.

Предлагаемая система ключевых показателей деятельности агропромышленной компании, обеспечивающая контроль за достижением стратегической цели представлена в табл. 27. Набор данных показателей был определен ранее на основе экспертного метода.

Затем была определена ответственность по подразделениям за выполнение ключевых показателей деятельности агропромышленной компании (табл. 28). Ответственные подразделения формируют и контролируют выполнение ключевых показателей деятельности сбалансированной системы агропромышленной компании. На основе полученных данных по этим показателям формируется система отчетности по ключевым показателям сбалансированной системы агропромышленной компании (табл. 29).

Данная форма является механизмом контроля эффективности достижения стратегических целей для высшего руководства агропромышленной компании.

На основе анализа причин сложившихся отклонений, причин невыполнения или перевыполнения плановых (или нормативных) показателей разрабатываются управленческие решения, направленные на корректировку той или иной составляющей работы компании. Детализация от ключевого показателя до показателей на уровне исполнителей приведена на рис. 29-36.

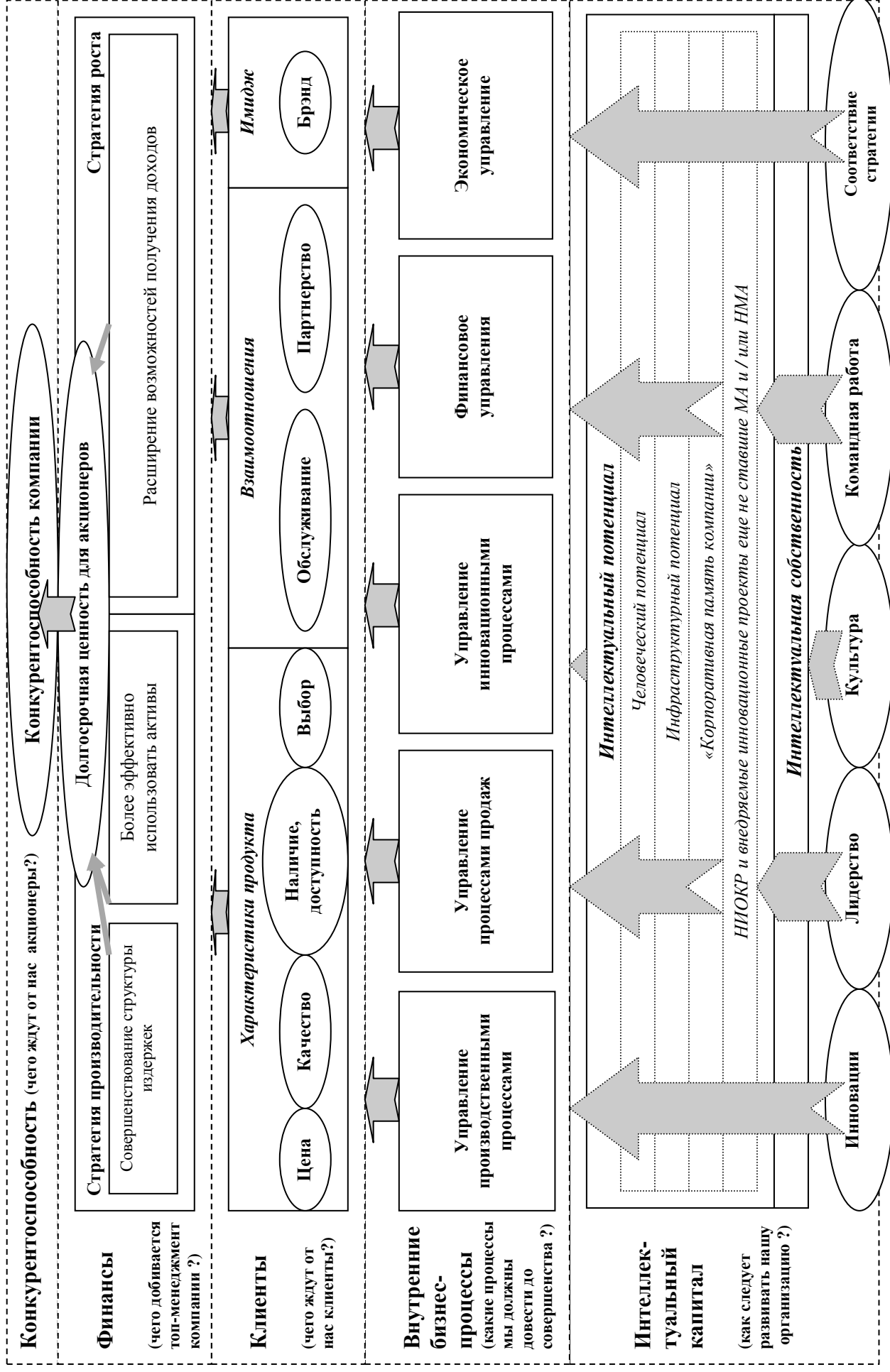


Рис. 28. Стратегическая карта управления конкурентоспособностью агропромышленной компании

Система ключевых показателей деятельности агропромышленной компании

	Составляющие деятельности компании по ССП	Группы показателей	Наименование показателей деятельности	Формула, методика расчета	Усл. обозн
1	2	3	4	5	6
1	Финансы	Совершенствование структуры издержек	Рентабельность продукции	$R_{пр} = P:C$, где: $R_{пр}$ — рентабельность продукции, P — прибыль от производства и реализации продукции, C — полная себестоимость	Ф1
		Эффективное использование активов	Рентабельность собственного капитала	$R_{ск} = P:A$, где: $R_{ск}$ — рентабельность активов, P — чистая прибыль, A — Средняя величина акционерного капитала	Ф2
		Расширение возможностей получения доходов	Рост прибыли	Увеличение размера прибыли по сравнению с результатами работы за прошлый период	Ф3
2	Клиенты	Характеристики продукта	Соотношение цены, качества и доступности в приобретении товара по сравнению с товарами конкурентов из того же сегмента	Сопоставительный анализ с продукцией конкурентов	К1
		Взаимоотношения с потребителями	Рост доли рынка	Методики исследования рынка	К2
		Имидж продукта	Рост количества новых успешных продуктовых брендов	Увеличение количества выводимых на рынок новых продуктовых брендов по сравнению с прошлым периодом, которые стали успешными	К3
3	Процессы	Производственные процессы	Средняя урожайность, привес скота (для СХП) или выход готового продукта (для ПП)	Выполнение показателей по урожайности, привесу, выходу готового продукта по сравнению с нормами, планом, результатами работы конкурентов и т.д.	П1
			Потери сельскохозяйственного сырья при хранении и транспортировке	Снижение потерь сырья по сравнению с нормой, планом, фактическим показателями	П2
			Затраты на переработку бракованной продукции	Снижение затрат на переработку бракованной продукции по сравнению с нормой, планом, фактическим показателями	П3
		Процессы продаж	Рентабельность продаж	$R_{прод} = P:B$, где: $R_{прод}$ — рентабельность продаж, P — чистая прибыль, B - выручка	П4

Продолжение таблицы 27

1	2	3	4	5	6
			Выполнение плана продаж	Доля выполнения плана продаж	П5
		Инновационные процессы	Коэффициент рентабельности инноваций	$ROI = P_u \cdot C_u$ где ROI – коэффициент рентабельности инноваций, P_u – прибыль компании от внедрения инноваций, C_u – сумма затрат, связанных с ее внедрением инновации	П6
			Рост количества инноваций	Увеличения количества инноваций, которые привели к увеличению активов	П7
		Финансовые процессы	Дебиторская задолженность	Темпы изменения задолженности по сравнению с плановыми или фактическими показателями	П8
			Кредиторская задолженность	Темпы изменения задолженности по сравнению с плановыми или фактическими показателями	П9
			Расходная часть БДДС	Доля выполнения расходной части БДДС	П10
			Доходная часть БДДС	Доля выполнения доходной части БДДС	П11
		Экономические процессы	Расходная часть БДР	Доля выполнения расходной части БДР	П12
			Доходная часть БДР	Доля выполнения доходной части БДР	П13
4	Интеллектуальный капитал	Развитость интеллектуального капитала	Стоимость интеллектуальной собственности	По данным бухгалтерского учета	И1
			Стоимость интеллектуального потенциала	$C_{ма} * k_e * k_{ст}$ где $C_{ма}$ – стоимость материальных активов компании по данным бухгалтерского учета, k_e – коэффициент, отражающий вероятность возникновения интеллектуального продукта, который повысит стоимость материальных и / или нематериальных активов. $k_{ст}$ – коэффициент, учитывающий, на сколько может быть увеличена стоимость материальных и / или нематериальных активов компании за счет рождения нового интеллектуального продукта	И2
			Убытки от аварий и отказов по вине персонала	Стоимость убытков от аварий, отказов оборудования, связанных с прямой виной обслуживающего персонала	И3
			Текущая стоимость персонала	$p \cdot N$, где p – число уволенных работников, выбывших по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и т.п., т.е. причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью); N – среднесписочная численность	И4

Определение ответственности по подразделениям за выполнение ключевых показателей деятельности

Область ответственности, т.е. данные подразделения ответственны за формирование и мониторинг этих показателей																
Собственник, генеральный директор	Конкурентоспособность агропромышленной компании	Топ-менеджмент компании	Показатели конкурентоспособности агропромышленной компании	Руководители функциональных подразделений												
				ОС	ПО	ПЦ	ОУП	ЭО	ФО	Б	ЮО	ИТ	ОМ	ОП		
	Конкурентоспособность агропромышленной компании	Финансы (Ф...)	Составляющие деятельности компании	Показатели конкурентоспособности агропромышленной компании												
				Рентабельность продукции				х								
				Рентабельность собственного капитала				х								
		Рост прибыли					х									
		Клиенты (К...)		Соотношение цены, качества и доступности в приобретении товара по сравнению с товарами конкурентов из того же сегмента										х		
				Рост доли рынка										х		
				Рост количества новых успешных продуктовых брендов										х		
		Внутренние бизнес-процессы (П...)		Средняя урожайность, привес скота (для СХП) или выход готового продукта (для ПП)	х											
				Потери сельскохозяйственного сырья при хранении и транспортировке	х											
				Затраты на переработку бракованной продукции				х								
				Рентабельность продаж				х								
				Выполнение плана продаж												х
				Коэффициент рентабельности инноваций	х										х	
				Рост количества инноваций	х										х	
				Дебиторская задолженность					х							
Кредиторская задолженность						х										
Интеллектуальный капитал (И...)	Расходная часть Б/ДС					х							х			
	Доходная часть Б/ДС						х									
	Расходная часть Б/ДР					х										

* Условные обозначения: ОС – отдел снабжения, ПО – производственный отдел, ПЦ – производственные цеха (подразделения), ОУП – отдел управления персоналом, ЭО – экономический отдел, ФО – финансовый отдел, Б – бухгалтерия, ЮО – юридический отдел, ИТ – информационные технологии, ОМ – отдел маркетинга, ОП – отдел продаж.

Ключевые показатели ССП агропромышленной компании

Миссия организации: состоит в обеспечении людей высококачественными, натуральными продуктами питания в требуемом количестве, ассортименте, которые помогут людям сохранить здоровье, работоспособность, а также обеспечат их долголетие					
Главная цель: за счет инновационного прорыва стать лидером в области агропромышленного производства, ориентированным на идеальные отношения с клиентами, постоянно ищущим пути, удовлетворения их потребностей и обеспечивающим увеличение финансового результата и рентабельности деятельности на 50% в течении 5 лет.					
	Наименование показателя	План (норма)	Факт	Откл.	Причина, вызвавшая отклонение
РК	Рейтинговое значение конкурентоспособности				
Ф	Финансы				
Ф1	Рентабельность продукции, %				
Ф2	Рентабельность собственного капитала, %				
Ф3	Рост прибыли, %				
К	Клиенты				
К1	Соотношение цены, качества и доступности в приобретении товара по сравнению с товарами конкурентов из того же сегмента, %				
К2	Рост доли рынка, %				
К3	Рост количества новых успешных продуктовых брендов, шт.				
П	Внутренние бизнес-процессы				
П1	Средняя урожайность, привес скота (для СХП) или выход готового продукта (для ПП), ц/га (кг/1ед.КРС; %)				
П2	Потери сельскохозяйственного сырья при хранении и транспортировке, %				
П3	Затраты на переработку бракованной продукции, тыс.руб				
П4	Рентабельность продаж, %				
П5	Выполнение плана продаж, %				
П6	Коэффициент рентабельности инноваций, %				
П7	Рост количества инноваций, шт.				
П8	Дебиторская задолженность, тыс.руб.				
П9	Кредиторская задолженность, тыс.руб.				
П10	Расходная часть БДДС, тыс.руб.				
П11	Доходная часть БДДС, тыс.руб.				
П12	Расходная часть БДР, тыс.руб.				
П13	Доходная часть БДР, тыс.руб.				
И	Интеллектуальный капитал				
ИР	Интегральная оценка устойчивости развития интеллектуального капитала				
И1	Стоимость интеллектуальной собственности, тыс.руб.				
И2	Стоимость интеллектуального потенциала, тыс.руб.				
И3	Убытки от аварий и отказов по вине персонала, тыс.руб.				
И4	Текущая стоимость персонала, %				

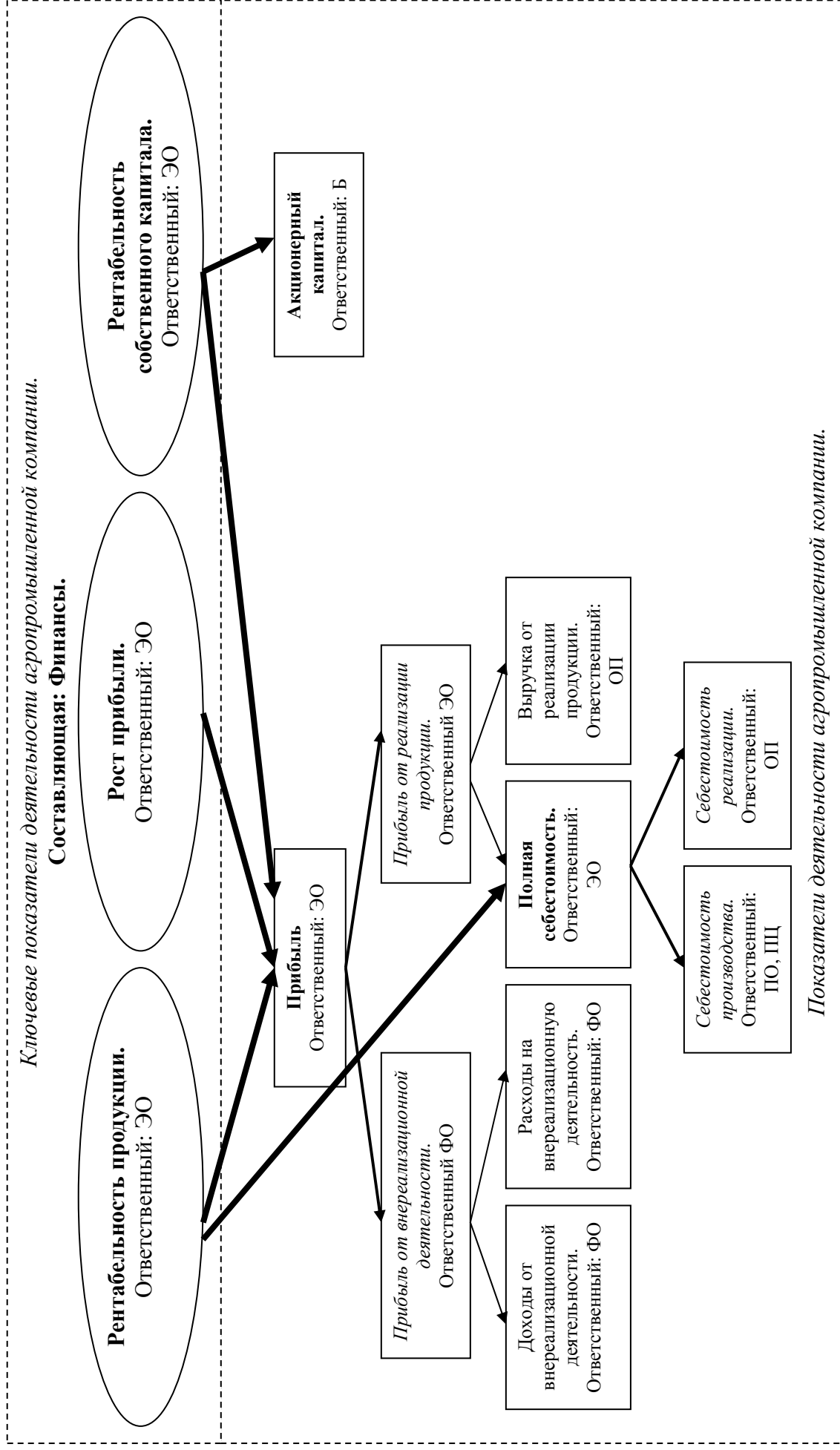


Рис. 29. Детализация ответственности за выполнение ключевых показателей деятельности
(Составляющая: Финансы)

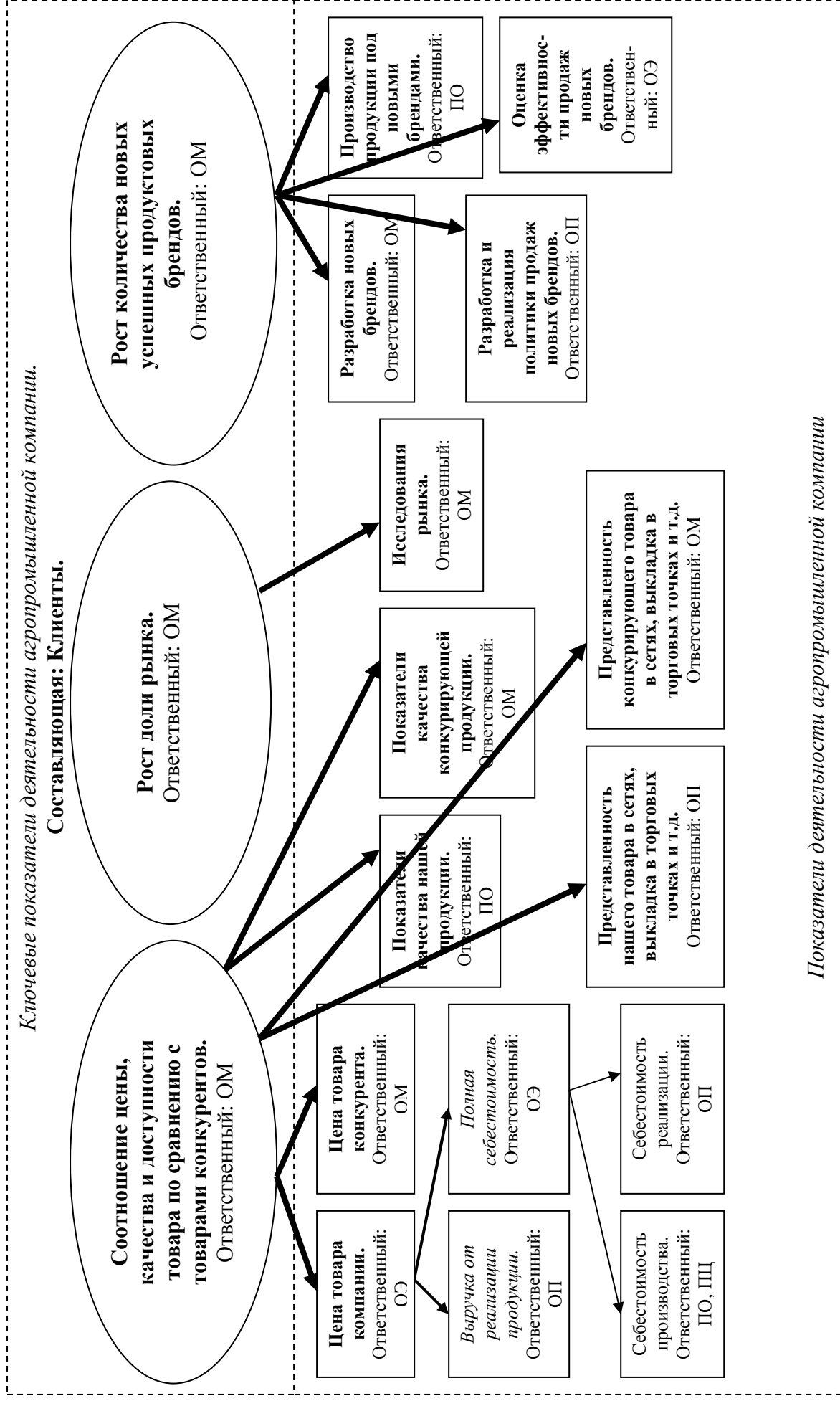


Рис. 30. Детализация ответственности за выполнение ключевых показателей деятельности

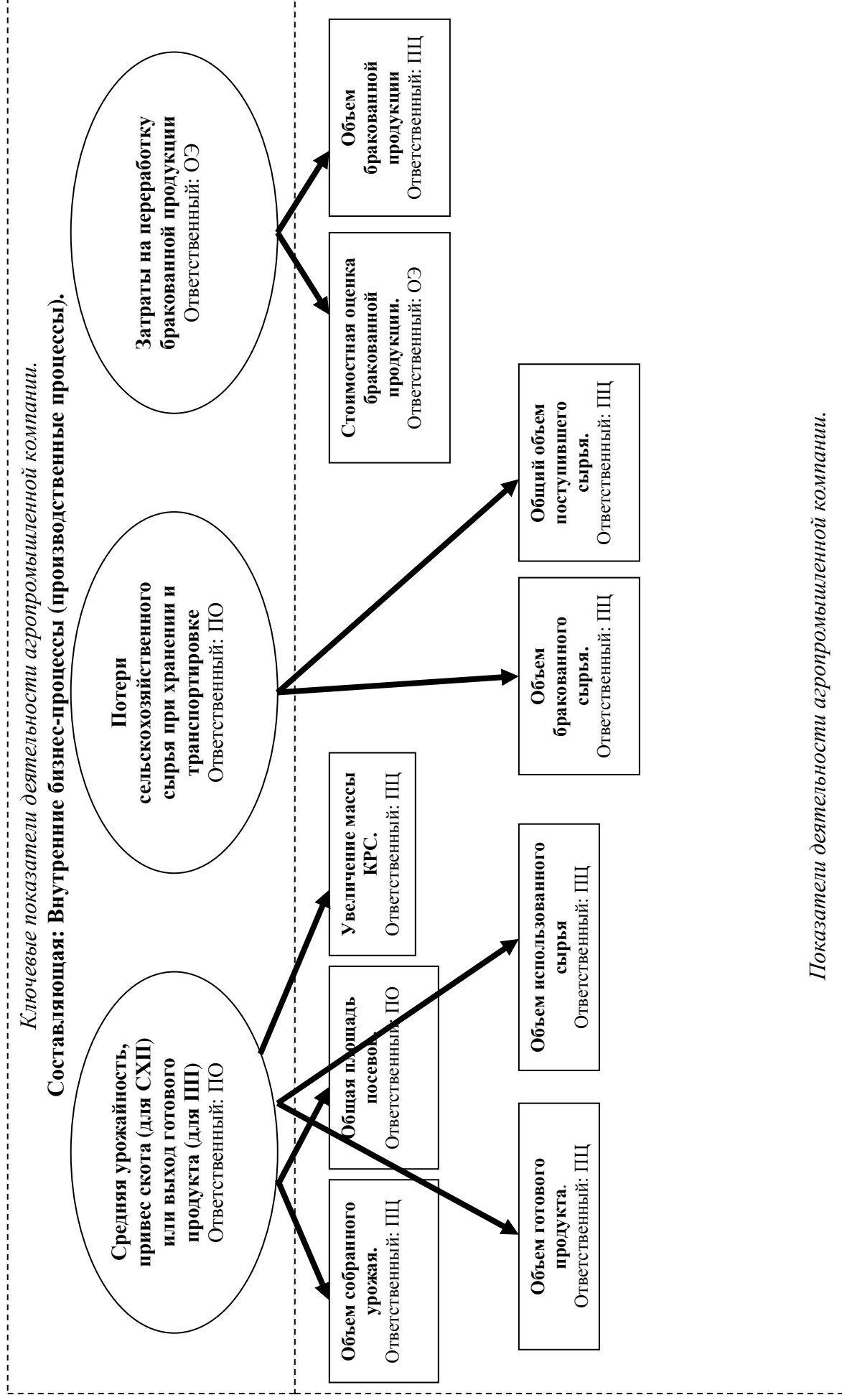


Рис. 31. Детализация ответственности за выполнение ключевых показателей деятельности
((Составляющая: Внутренние бизнес-процессы (производственные процессы))

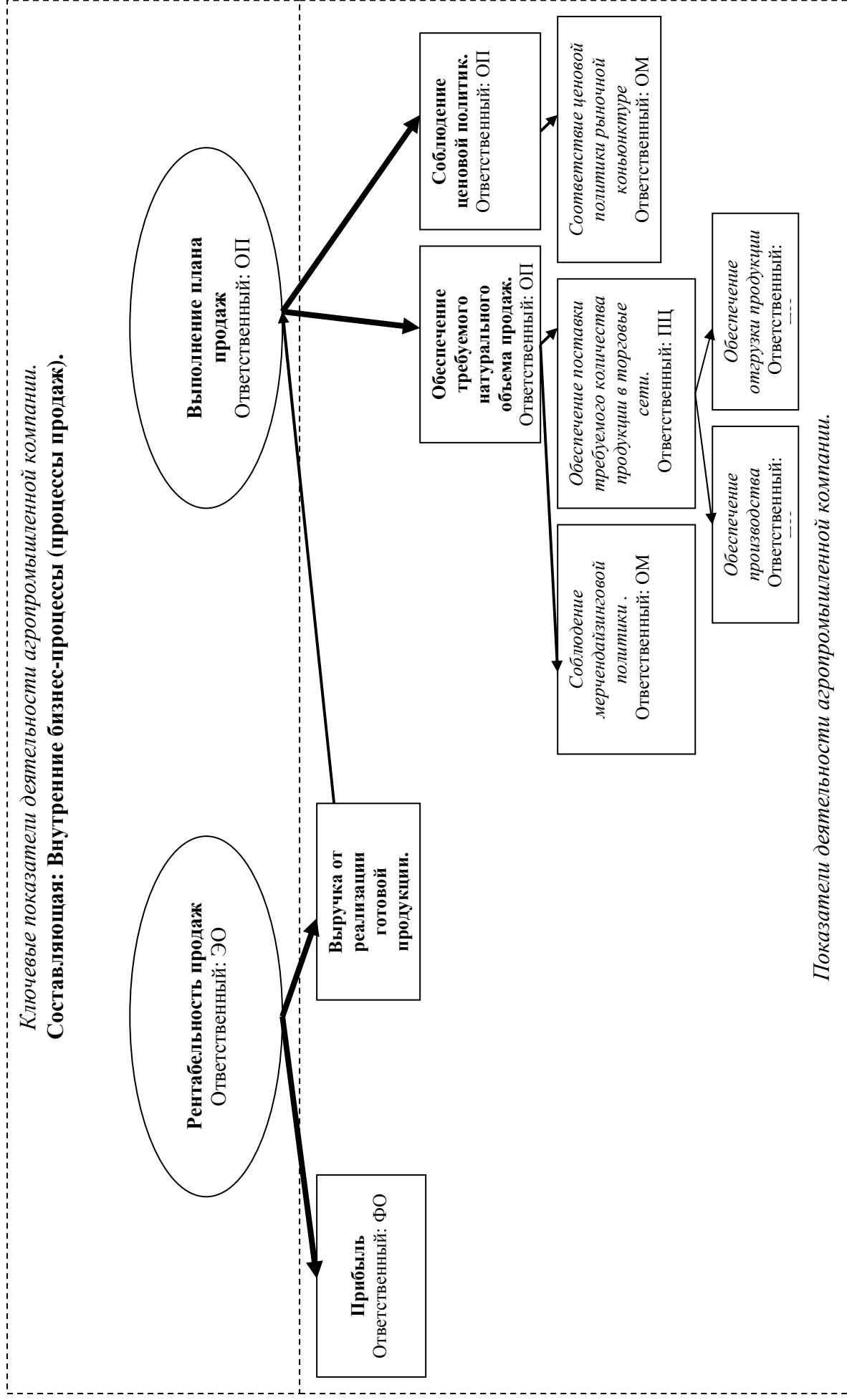


Рис. 32. Детализация ответственности за выполнение ключевых показателей деятельности

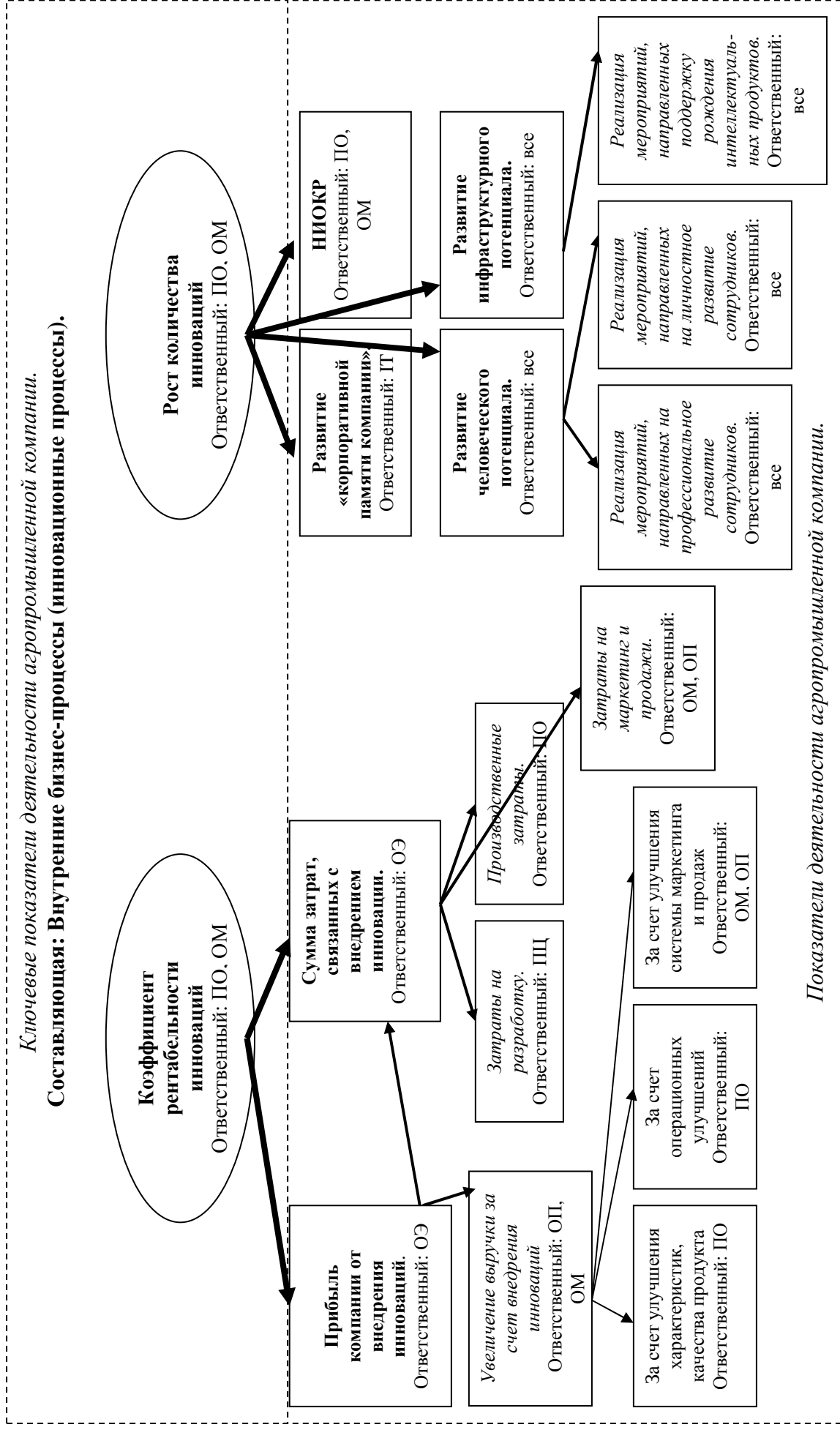


Рис. 33. Детализация ответственности за выполнение ключевых показателей деятельности
(Составляющая: Внутренние бизнес-процессы (инновационные процессы))

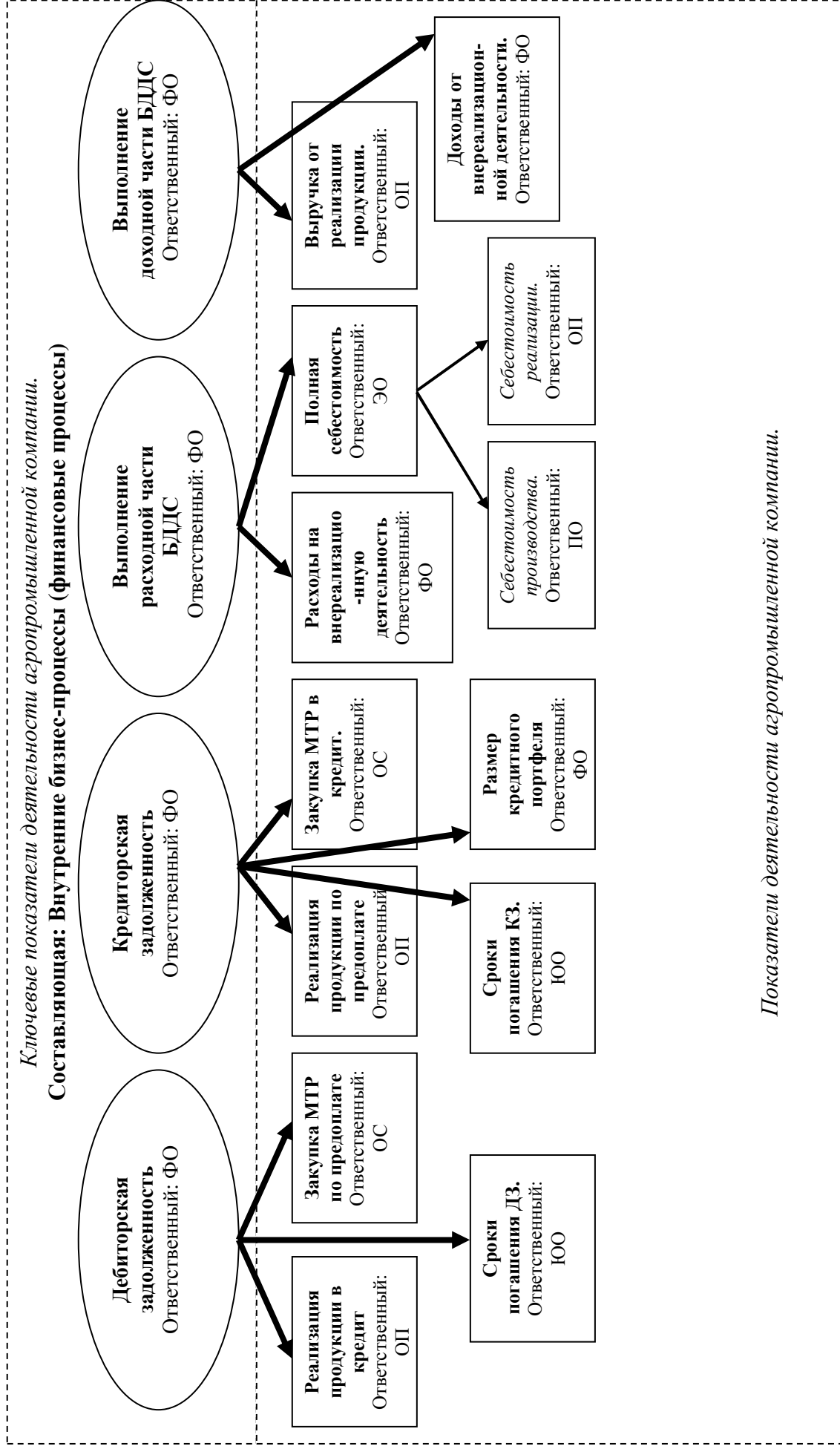


Рис. 34. Детализация ответственности за выполнение ключевых показателей деятельности

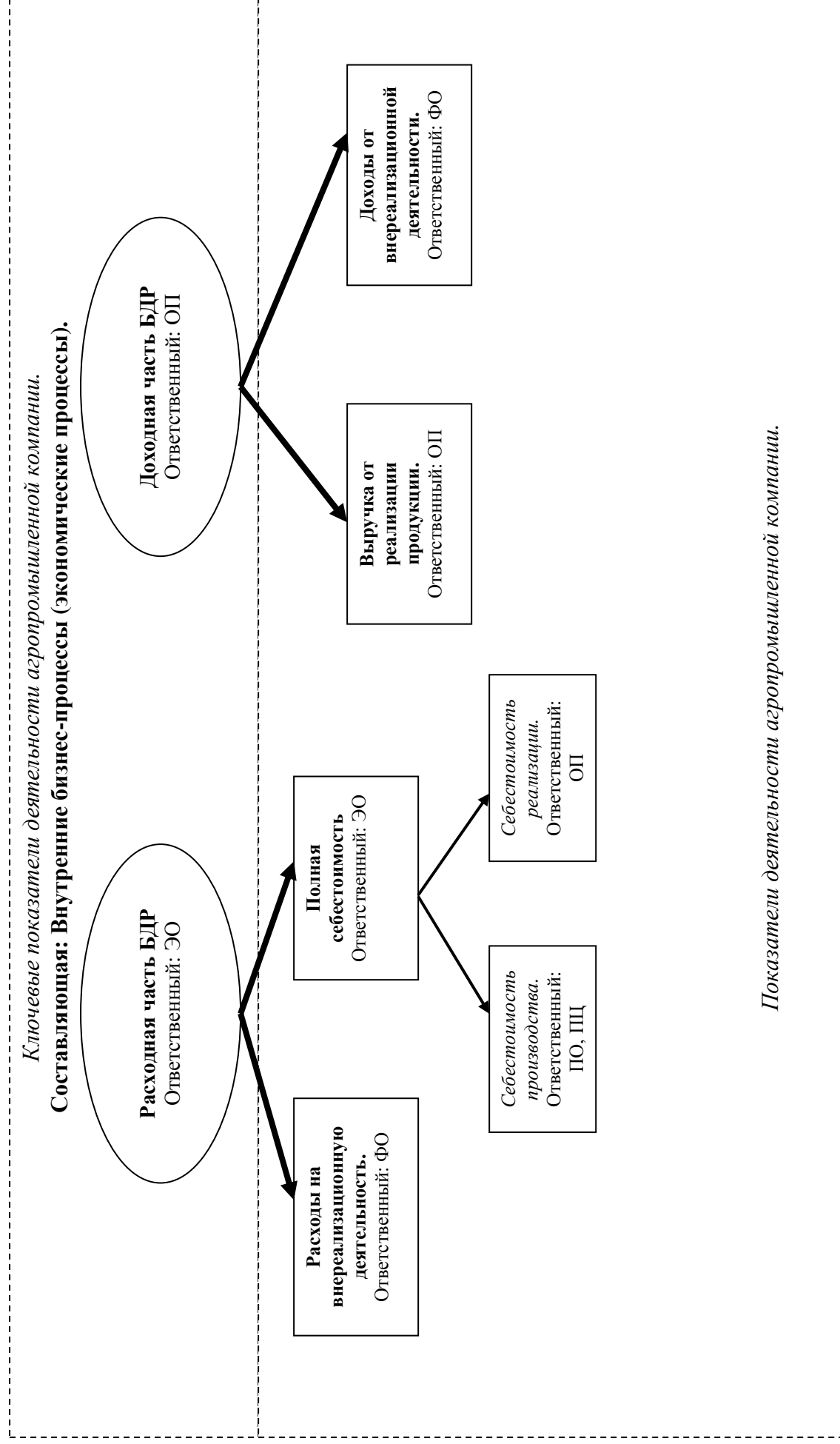


Рис. 35. Детализация ответственности за выполнение ключевых показателей деятельности

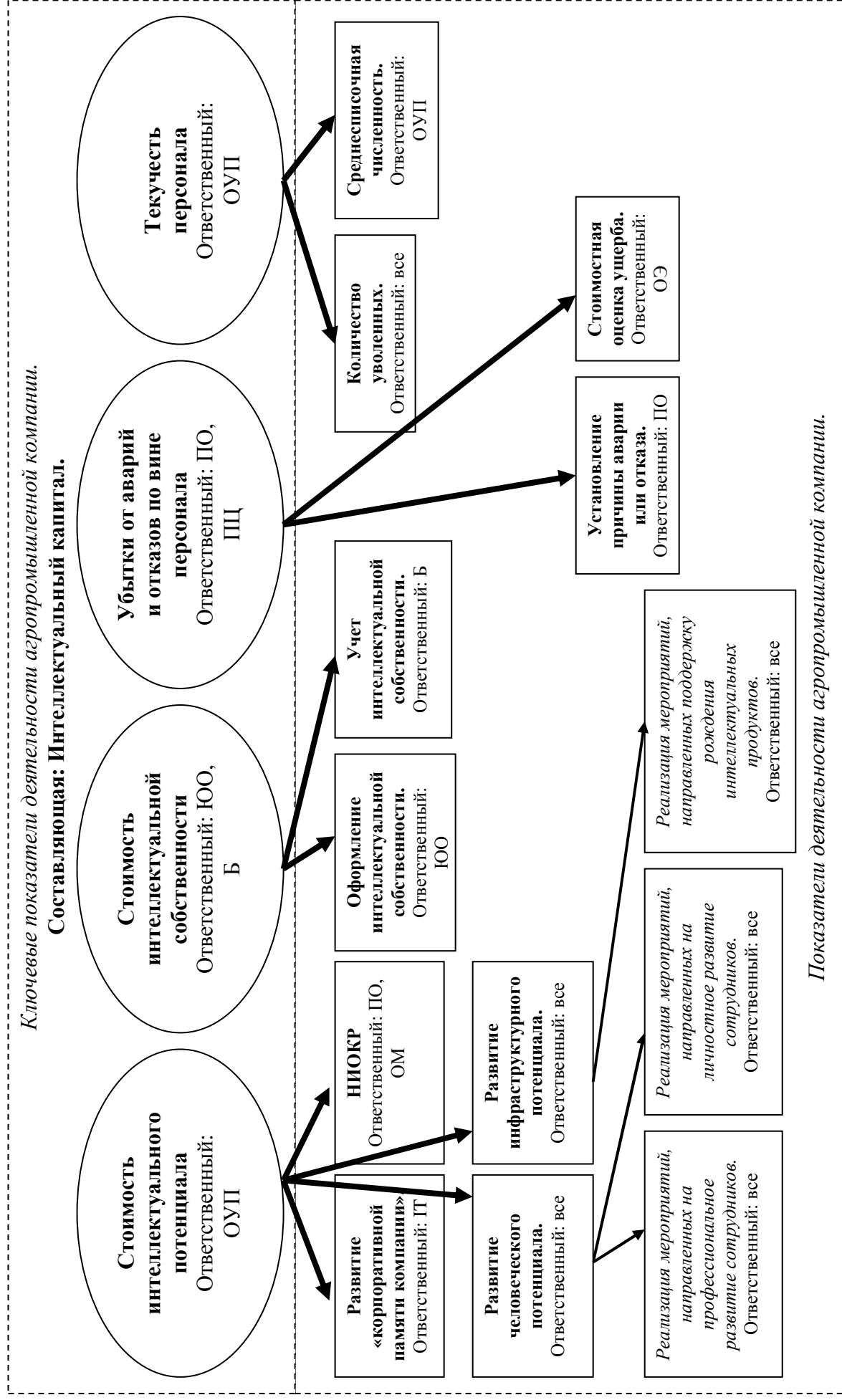


Рис. 36. Детализация ответственности за выполнение ключевых показателей деятельности.

При этом рассмотрена каждая из составляющих: Финансы, Клиенты, Процессы, Интеллектуальный капитал. Составляющая «Конкурентоспособность» является интегральным показателем результатов их работы.

Для организации контроля выполнения показателей на уровне подразделений и ответственных исполнителей были разработаны формы, приведенные в табл. 30-37. По некоторым показателям не может быть установлено планового (целевого) задания, такие «клетки» отмечены знаком «х». Например, по показателю «Цена конкурента» целевого значения быть не может, а возможно проведение мониторинга цен конкурентов. Есть ряд показателей, задание для которых устанавливается не в виде цифрового значения, а в виде тестовой задачи. Например, по показателю ИЗ.1 «Установление причин отказа, аварии» задание может звучать например так: «В срок до _____ разобраться в причинах инцидента, произошедшего _____».

Целью управления интеллектуальным капиталом агропромышленной компании является создание условий для генерации интеллектуальных продуктов. Они в свою очередь должны стать инновациями, повышающими материальные и/или нематериальные активы компании. При этом должна быть достигнута определенная «критическая масса» инноваций, которая обеспечит инновационный прорыв (резкое инновационное развитие) в агропромышленном комплексе. Без этого отечественным предприятиям агропромышленного комплекса невозможно стать конкурентоспособными в современных условиях. На рис. 37 представлен предлагаемый механизм производства интеллектуального продукта.

В данном механизме в качестве производителя интеллектуального продукта выступает человеческий потенциал, который генерирует его за счет: знаний; профессиональных навыков; практического опыта работы; патентов, принадлежащих сотрудникам; личных разработок и исследований сотрудников; личных и родственных связей сотрудников; личных профессиональных и психологических качеств; потенциальных способностей сотрудников;

Форма управленческого контроля ССП агропромышленной компании
(составляющая «Финансы»)

Ф: «Финансы»						
	Наименование показателя	Ответ ств.	План (норма)	Факт	Откл.	Причина, вызвавшая отклонение
1	2	3	4	5	6	7
Ф1	Рентабельность продукции	ЭО				
Ф1.1	Прибыль	ЭО				
<i>Ф1.1.1</i>	<i>Прибыль от внереализационной деятельности</i>	<i>ФО</i>				
Ф1.1.1 .1	Доходы от внереализационной деятельности	ФО				
Ф1.1.1 .2	Расходы на внереализационную деятельность	ФО				
<i>Ф1.1.2</i>	<i>Прибыль от реализации продукции</i>	<i>ЭО</i>				
Ф1.1.2 .1	Выручка от реализации продукции	ОП				
Ф1.1.2 .2	Полная себестоимость	ЭО	См. показатель Ф1.2			
Ф1.2	Полная себестоимость	ЭО				
Ф1.2.1	Себестоимость производства	ПО, ПЦ				
<i>Ф1.2.2</i>	<i>Себестоимость реализации</i>	<i>ОП</i>				
Ф2	Рост прибыли	ЭО				
Ф2.1	Прибыль	ЭО	См. показатель Ф1.1			
Ф3	Рентабельность собственного капитала	ЭО				
Ф3.1	Прибыль	ЭО	См. показатель Ф1.1			
Ф3.2	Акционерный капитал	Б				

лояльности сотрудников и приверженности компании; самомотивации и самоорганизации обучения. Обеспечивающая среда, представленная в виде: инфраструктурного потенциала компании, физического, природного, финансового капиталов, нематериальных активов и «корпоративной памяти» компании, обеспечивает процесс выработки интеллектуального продукта.

Форма управленческого контроля ССП агропромышленной компании
(составляющая «Клиенты»)

<i>К: «Клиенты»</i>						
	Наименование показателя	Ответ ств.	План (норма)	Факт	Откл.	Причина, вызвавшая отклонение
1	2	3	4	5	6	7
К1	Соотношение цены, качества и доступности товара по сравнению с товарами конкурентов	ОМ				
К1.1	Цена товара компании	ОЭ				
<i>К1.1.1</i>	<i>Выручка от реализации продукции</i>	<i>ОП</i>	См. показатель Ф1.1.2.1			
<i>К1.1.2</i>	<i>Полная себестоимость</i>	<i>ОЭ</i>	См. показатель Ф1.2			
К1.2	Цена товара конкурента	ОМ	х			
К1.3	Представленность нашего товара в сетях, выкладка в торговых точках и т.д.	ОП				
К1.4	Представленность конкурирующего товара в сетях, выкладка в торговых точках и т.д.	ОМ				
К1.5	Показатели качества нашей продукции	ПО				
К1.6	Показатели качества конкурирующей продукции	ОМ				
К2	Рост доли рынка	ОМ				
К2.1	Исследования рынка	ОМ				
К3	Рост количества новых успешных продуктовых брендов	ОМ				
К3.1	Разработка новых брендов	ОМ				
К3.2	Разработка и реализация политики продаж новых брендов	ОП				
К3.3	Производство продукции под новыми брендами	ПО				
К3.4	Оценка эффективности продаж новых брендов	ОЭ				

Не имея достаточно «мощного» генератора – человеческого потенциала, невозможна выработка интеллектуального продукта. В тоже время неразвитость обеспечивающей среды снижает эффективность данного производства и в ряде случаев делает его невозможным.

Форма управленческого контроля ССП агропромышленной компании
(Составляющая: Внутренние бизнес-процессы (производственные процессы))

<i>II: внутренние бизнес-процессы (производственные процессы)</i>						
	Наименование показателя	Ответ ств.	План (норма)	Факт	Откл.	Причина, вызвавшая отклонение
1	2	3	4	5	6	7
П1	Средняя урожайность, привес скота (для СХП) или выход готового продукта (для ПП)	ПО				
П1.1	Объем собранного урожая	ПЦ				
П1.2	Общая площадь посевов	ПО				
П1.3	Объем готового продукта	ПЦ				
П1.4	Объем использованного сырья	ПЦ				
П1.5	Увеличение массы КРС	ПЦ				
П2	Потери сельскохозяйственного сырья при хранении и транспортировке	ПО				
П2.1	Объем бракованного сырья	ПЦ				
П2.2	Общий объем поступившего сырья	ПЦ				
П3	Затраты на переработку бракованной продукции	ОЭ				
П3.1	Стоимостная оценка бракованной продукции	ОЭ				
П3.2	Объем бракованной продукции	ПЦ				

В случае, если интеллектуальный продукт не создан, то согласно корректирующей обратной связи производится управленческое воздействие на «генератор» и / или обеспечивающую среду. В случае создания интеллектуального продукта возникает вопрос о его применимости, о его

Форма управленческого контроля ССП агропромышленной компании
(Составляющая: Внутренние бизнес-процессы (процессы продаж))

<i>II: внутренние бизнес-процессы (процессы продаж)</i>						
	Наименование показателя	Ответ ств.	План (норма)	Факт	Откл.	Причина, вызвавшая отклонение
1	2	3	4	5	6	7
П4	Рентабельность продаж	ЭО				
П4.1	Прибыль	ФО	См. показатель Ф1.1			
П4.2	Выручка от реализации готовой продукции	ОП	См. показатель Ф1.1.2.1			
П5	Выполнение плана продаж	ОП				
П5.1	Обеспечение требуемого натурального объема продаж	ОП				
<i>П5.1.1</i>	<i>Соблюдение мерчендайзинговой политики</i>	<i>ОМ</i>				
<i>П5.1.2</i>	<i>Обеспечение поставки требуемого количества продукции в торговые сети</i>	<i>ПЦ</i>				
П5.1.2.1	Обеспечение производства	ПЦ				
П5.1.2.2	Обеспечение отгрузки продукции	ПЦ				
П5.2	Соблюдение ценовой политики	ОП				
<i>П5.2.1</i>	<i>Соответствие ценовой политики рыночной конъюнктуре</i>	<i>ОМ</i>				

способности стать инновацией, позволяющей повысить материальные и/или нематериальные активы агропромышленной компании. В случае, если в настоящий момент, данный интеллектуальный продукт в силу каких-либо причин не может стать такой инновацией, его направляют на хранение в «корпоративную память» для того, чтобы позже при изменении внешних, внутренних условий, развития технологии, рынка и т.д.

Форма управленческого контроля ССП агропромышленной компании
(Составляющая: Внутренние бизнес-процессы (инновационные процессы))

<i>П: внутренние бизнес-процессы (инновационные процессы)</i>						
	Наименование показателя	Ответ ств.	План (норма)	Факт	Откл.	Причина, вызвавшая отклонение
1	2	3	4	5	6	7
П6	Коэффициент рентабельности инноваций	ПО, ОМ				
П6.1	Прибыль компании от внедрения инноваций	ОЭ				
<i>П6.1.1</i>	<i>Увеличение выручки за счет внедрения инноваций</i>	<i>ОП, ОМ</i>				
П6.1.1.1	За счет улучшения характеристик, качества продукта	ПО				
П6.1.1.2	За счет операционных улучшений	ПО				
П6.1.1.3	За счет улучшения системы маркетинга и продаж	ОМ, ОП				
<i>П6.1.2</i>	<i>Сумма затрат, связанных с внедрением инновации</i>	<i>ОЭ</i>	<i>См. показатель П6.2</i>			
П6.2	Сумма затрат, связанных с внедрением инновации	ОЭ				
<i>П6.2.1</i>	<i>Затраты на разработку</i>	<i>ПЦ</i>				
<i>П6.2.2</i>	<i>Производственные затраты</i>	<i>ПО</i>				
<i>П6.2.3</i>	<i>Затраты на маркетинг и продажи</i>	<i>ОМ, ОП</i>				
П7	Рост количества инноваций	ПО, ОМ	См. показатели составляющей «Интеллектуальный капитал»			
П7.1	Развитие «корпоративной памяти компании»	IT				
П7.2	НИОКР	ПО, ОМ				
П7.3	Развитие человеческого потенциала	все				
<i>П7.3.1</i>	<i>Реализация мероприятий, направленных на профессиональное развитие сотрудников</i>	<i>все</i>				
<i>П7.3.2</i>	<i>Реализация мероприятий, направленных на личностное развитие сотрудников</i>	<i>все</i>				
П7.4	Развитие инфраструктурного потенциала	все				
<i>П7.4.1</i>	<i>Реализация мероприятий, направленных на поддержку рождения интеллектуальных продуктов</i>	<i>все</i>				

была возможность вернуться к этим разработкам. В противном случае интеллектуальный продукт внедряется.

**Форма управленческого контроля ССП агропромышленной компании
(составляющая «Внутренние бизнес-процессы (финансовые процессы)»)**

<i>II: Внутренние бизнес-процессы (финансовые процессы)</i>						
	Наименование показателя	Ответ ств.	План (норма)	Факт	Откл.	Причина, вызвавшая отклонение
1	2	3	4	5	6	7
П8	Дебиторская задолженность, тыс.руб.	ФО				
П8.1	Объем реализации продукции в кредит	ОП				
П8.2	Закупка МТР по предоплате	ОС				
П8.3	Сроки погашения ДЗ	ЮО				
П9	Кредиторская задолженность, тыс.руб.	ФО				
П9.1	Реализация продукции по предоплате	ОП				
П9.2	Закупка МТР в кредит	ОС				
П9.3	Сроки погашения КЗ	ЮО				
П9.4	Размер кредитного портфеля	ФО				
П10	Расходная часть БДДС, тыс.руб.	ФО				
П10.1	Расходы на внереализационную деятельность	ФО				
П10.2	Полная себестоимость	ЭО				
П10.2.1	Себестоимость производства	ПО				
П10.2.2	Себестоимость реализации	ОП				
П11	Доходная часть БДДС, тыс.руб.	ФО				
П11.1	Выручка от реализации продукции	ОП				
П11.2	Доходы от внереализационной деятельности	ФО				

Большое число показателей и получаемая с их помощью аналитическая информация не позволяет себя правильно интерпретировать и принимать соответствующие управленческие решения.

Форма управленческого контроля ССП агропромышленной компании
(Составляющая: Внутренние бизнес-процессы (экономические процессы))

<i>II: внутренние бизнес-процессы (экономические процессы)</i>						
	Наименование показателя	Ответ ств.	План (норма)	Факт	Откл.	Причина, вызвавшая отклонение
1	2	3	4	5	6	7
П12	Расходная часть БДР	ЭО				
П12.1	Расходы на внереализационную деятельность	ФО	См. показатель Ф1.1.1.2			
П12.2	Полная себестоимость	ЭО	См. показатель Ф1.2			
П13	Доходная часть БДР	ОП				
П13.1	Выручка от реализации продукции	ОП	См. показатель Ф1.1.2.1			
П13.2	Доходы от внереализационной деятельности	ФО	См. показатель Ф1.1.1.1			

Необходим инструмент сжатия данной информации. Для достижения этой цели использован подход, предложенный Н.Н.Погостинской и Ю.А.Погостинским [160] для системного анализа состояния предприятия. В нем, в качестве инструмента сжатия информации, используется динамический норматив. Он представляет собой совокупность показателей, упорядоченных по темпам роста. Поддержание данного порядка в реальной деятельности предприятия обеспечивает получение лучших финансовых результатов.

Данная система сжатия аналитической информации показателей была использована для управления развитием интеллектуального капитала компании. На первом этапе производилась экономическая интерпретация темпов роста приведенных показателей. Например, более быстрый рост численности работающих по сравнению с ростом фонда заработной платы соответствует ситуации снижения средней заработной платы на предприятии, а более быстрый рост расходуемой на производственные нужды энергии по сравнению с ростом стоимости товарной продукции соответствует ситуации роста энергоемкости продукции. Аналогичным образом были рассмотрены все возможные пары показателей оценки интеллектуального капитала.

Форма управленческого контроля ССП агропромышленной компании (Составляющая: «Интеллектуальный капитал»)

<i>И: «Интеллектуальный капитал»</i>								
	Наименование показателя	Ответс тв.	Задание	Факти- ческое исполне- ние	Откл.	Причина, вызвавшая отклонение	Формула для расчета	Примечание
1	2	3	4	5	6	7	8	9
И1	Стоимость интеллектуального потенциала	ОУП						
И1.1	Развитие «корпоративной памяти компании»	ИТ						
И1.1.1	<i>Вероятность того, что способствовать развитию интеллектуального потенциала будет «корпоративная память» компании</i>						$P(KPK') = \frac{k_{инк}}{K}$	где $k_{инк}$ – количество обращений к системам корпоративной памяти, которые привели к положительному результату в решении какой-либо задачи; K – общее количество обращений к системам корпоративной памяти компании.
И1.2	НИОКР	ПО, ОМ					$K_{ниокр} = \frac{c_{ниокр}}{C_{ниокр}}$	Где $C_{ниокр}$ – общие затраты на НИОКР, $c_{ниокр}$ – затраты на НИОКР, которые закончились разработкой инновационного продукта
И1.3	Развитие человеческого потенциала	все						
И1.3.1	<i>Результативность реализации мероприятий, направленных на профессиональное развитие сотрудников</i>	<i>все</i>						

Продолжение таблицы 37

1	2	3	4	5	6	7	8	9
И1.3.1. 1	Вероятность того, что в требуемой области знаний сотрудник компетентен	<i>все</i>					$P(3) = \frac{n_3}{N}$	где n_3 – число сотрудников, обладающих требуемыми знаниями для своих рабочих мест, чел. N – общее количество сотрудников предприятия или общее число опрашиваемых сотрудников, чел.
И1.3.1. 2	Вероятность того, что в требуемой области знаний сотрудник обладает профессиональными навыками	<i>все</i>					$P(H) = \frac{n_n}{N}$	где n_n – число сотрудников, обладающих требуемыми профессиональными навыками, чел.
И1.3.1. 3	Вероятность того, что в требуемой области знаний сотрудник имеет личные разработки	<i>все</i>					$P(LP) = \frac{n_{lp}}{N}$	где n_{lp} – число сотрудников, согласно результатам анкетирования или бесед, имеющих личные разработки в требуемой области знаний, чел.
И1.3.1. 4	Вероятность того, что в требуемой области знаний сотрудник имеет личные и родственные связи	<i>все</i>					$P(PC) = \frac{n_{pc}}{N}$	где n_{pc} – число сотрудников, имеющих личные, родственные связи в организациях, органах, интересах которых лежат в требуемой области знаний, чел.
И1.3.1. 5	Вероятность того, что в требуемой области знаний сотрудник имеет способности к обучению и самообучению	<i>все</i>					$P(O) = \frac{n_o}{N}$	где n_o – число сотрудников, имеющих согласно результатам психологического тестирования способности к обучению и самообучению, чел.
И1.3.2	<i>Результативность реализации мероприятий, направленных на личностное развитие сотрудников</i>	<i>все</i>						
И1.3.2. 1	Вероятность того, что сотрудник обладает требуемыми личными качествами, потенциальными личными способностями	<i>все</i>					$P(ПС) = \frac{n_{пс}}{N}$	где $n_{пс}$ – число сотрудников, имеющих, согласно результатам психологического тестирования, способности к творчеству, инновациям, чел.

Продолжение таблицы 37

1	2	3	4	5	6	7	8	9
И1.3.2. 2	Вероятность того, что сотрудник лоялен компании	<i>все</i>					$P(L) = \frac{n_L}{N}$	где n_L – число сотрудников, согласно результатам анкетирования, лояльных, приверженных компании, ее ценностям, политике, достижениям и т.д., чел.
И1.3.2. 3	Вероятность того, что сотрудник обладает способностью к самомотивации	<i>все</i>					$P(CM) = \frac{n_{cm}}{N}$	где n_{cm} – число сотрудников, согласно результатам психологического тестирования способных к самомотивации и мотивации коллег, чел.
И1.3.2. 4	Вероятность того, что сотрудник продолжит работать в компании	<i>все</i>					$P(YП) = \frac{n_{yp}}{N}$	где n_{yp} – количество постоянных сотрудников в компании за какой-либо период, чел. или общая численность компании за вычетом уволившихся за исследуемый период времени.
И1.4	Развитие инфраструктурного потенциала	все						
И1.4.1	<i>Реализация мероприятий, направленных поддержке рождения интеллектуальных продуктов</i>	<i>все</i>						
И1.4.1. 1	Вероятность того, что способствовать развитию интеллектуального потенциала будет корпоративная культура компании	<i>все</i>					$P(KK) = \frac{n_{kk}}{N}$	где n_{kk} – число сотрудников, согласно результатам анкетирования или опросов удовлетворенных сложившейся корпоративной культурой в компании, чел.
И1.4.1. 2	Вероятность того, что способствовать развитию интеллектуального потенциала будет система коммуникаций	<i>все</i>					$P(SK) = \frac{n_{sk}}{N}$	где n_{sk} – число сотрудников, согласно результатам анкетирования или опросов, которые удовлетворены существующим уровнем развития систем коммуникаций, чел.

Продолжение таблицы 37

1	2	3	4	5	6	7	8	9
И1.4.1. 3	Вероятность того, что способствовать развитию интеллектуального потенциала будут управленческие процессы или скорость принятия управленческих решений	все					$P(УР) = \frac{r_{ур}}{R}$	где R – общее число управленческих решений, принимаемых за исследуемый период; $r_{ур}$ – число управленческих решений, принятых в течении 1 рабочего дня с момента подачи подготовленной информации;
И1.4.1. 4	Вероятность того, что способствовать развитию интеллектуального потенциала будут операционные процессы	все					$P(ОП) = \frac{n_{оп}}{N}$	где $n_{оп}$ – число сотрудников, согласно результатам анкетирования или опросов, которые удовлетворены качеством существующих операционных процессов, чел.
И1.4.1. 5	Вероятность того, что способствовать развитию интеллектуального потенциала будут информационные технологии:	все					$P(ИТ) = \frac{n_{ит}}{N}$	где $n_{ит}$ – число сотрудников, согласно результатам анкетирования или опросов, которые удовлетворены качеством развития информационных технологий в компании, чел.
И1.4.1. 6	Вероятность того, что способствовать развитию интеллектуального потенциала будут налаженные компанией контакты и связи	все					$P(НК) = \frac{m_{нк}}{M}$	где $m_{нк}$ – количество сфер и / или направлений деятельности, в которых у компании есть налаженные контакты и связи; M – общее количество сфер и / или направлений деятельности, которые входят в спектр интересов компании.
И2	Стоимость интеллектуальной собственности	ЮО, Б					$C_{ис} = \frac{C_{ис}}{C_a}$	где $C_{ис}$ – доля стоимости интеллектуальной собственности в МА компании; $C_{ис}$ – стоимость интеллектуальной собственности компании; C_a – стоимость материальных активов и нематериальных активов

Продолжение таблицы 37

1	2	3	4	5	6	7	8	9
И2.1	Оформление интеллектуальной собственности	ЮО						
И2.2	Учет интеллектуальной собственности	Б						
И3	Убытки от аварий и отказов по вине персонала	ПО, ПЦ					$C_{\text{ущ}} = \frac{C_{\text{ущ}}}{N}$	Где $C_{\text{ущ}}$ – удельная величина, отражающая сумму убытков на 1 сотрудника за исследуемый период, $C_{\text{ущ}}$ – стоимостная оценка ущерба по вине персонала; N – среднесписочная численность работников, чел.
И3.1	Установление причины аварии или отказа	ПО						
И3.2	Стоимостная оценка ущерба	ОЭ	х					
И4	Текучесть персонала	ОУП					$P = \frac{n_{\text{ув}}}{N}$	Где $n_{\text{ув}}$ – количество уволенных сотрудников за вычетом сотрудников, которые уволились сами по не зависящим от них обстоятельствам (переезд в другой город, страну и т.д.); N – среднесписочная численность сотрудников, чел.
И4.1	Количество уволенных, чел	все						
И4.2	Среднесписочная численность	О УП						

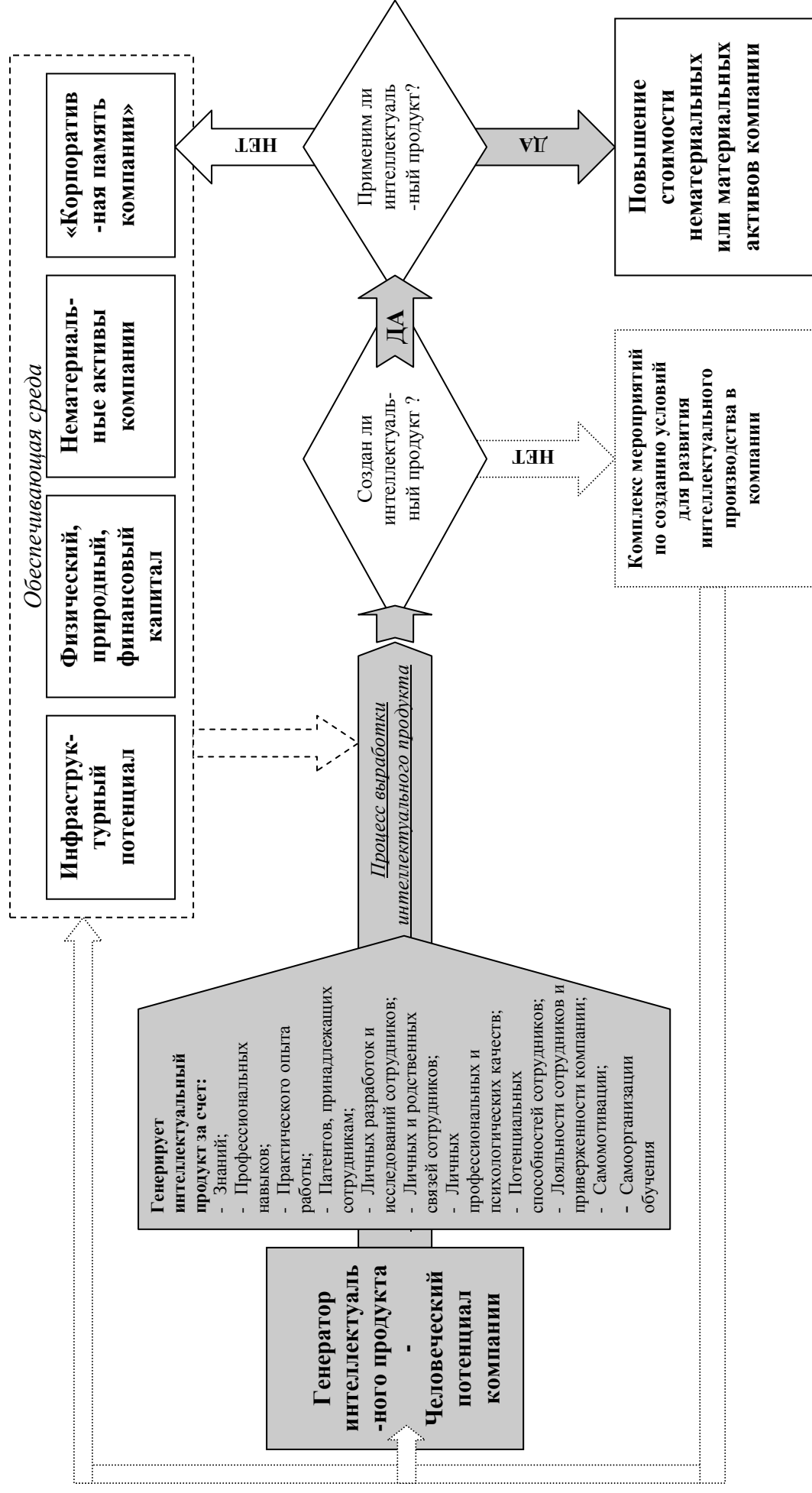


Рис. 37. Цепочка производства интеллектуального продукта в агропромышленной компании

1) Развитие «корпоративной памяти» компании (И1.1).

Коэффициент $P(KPK) = \frac{k_{кпк}}{K}$ должен расти, этому соответствует следующее

соотношение темпов роста: $T(k_{кпк}) \geq T(K)$.

2) НИОКР (И1.2).

Коэффициент $K_{ниокр} = \frac{c_{ниокр}}{C_{ниокр}}$ должен расти, этому соответствует

следующее соотношение темпов роста: $T(c_{ниокр}) \geq T(C_{ниокр})$.

3) Развитие человеческого потенциала (И1.3).

Коэффициент $P(З) = \frac{n_3}{N}$ должен расти, этому соответствует следующее

соотношение темпов роста: $T(n_3) \geq T(N)$.

Коэффициент $P(H) = \frac{n_h}{N}$ должен расти, этому соответствует следующее

соотношение темпов роста: $T(n_h) \geq T(N)$.

Коэффициент $P(ЛР) = \frac{n_{лр}}{N}$ должен расти, этому соответствует следующее

соотношение темпов роста: $T(n_{лр}) \geq T(N)$.

Коэффициент $P(PC) = \frac{n_{pc}}{N}$ также должен расти, этому соответствует

следующее соотношение темпов роста: $T(n_{pc}) \geq T(N)$.

Коэффициент $P(O) = \frac{n_o}{N}$ должен расти, этому соответствует следующее

соотношение темпов роста: $T(n_o) \geq T(N)$.

Коэффициент $P(ПС) = \frac{n_{пс}}{N}$ должен расти, этому соответствует следующее

соотношение темпов роста: $T(n_{пс}) \geq T(N)$.

Коэффициент $P(Л) = \frac{n_l}{N}$ должен расти, этому соответствует следующее

соотношение темпов роста: $T(n_l) \geq T(N)$.

Коэффициент $P(CM) = \frac{n_{cm}}{N}$ должен расти, этому соответствует следующее

соотношение темпов роста: $T(n_{cm}) \geq T(N)$.

Коэффициент $P(YI) = \frac{n_{yn}}{N}$ должен расти, этому соответствует следующее

соотношение темпов роста: $T(n_{yn}) \geq T(N)$.

4) Развитие инфраструктурного потенциала (И1.4).

Коэффициент $P(KK) = \frac{n_{kk}}{N}$ должен расти, этому соответствует следующее

соотношение темпов роста: $T(n_{kk}) \geq T(N)$.

Коэффициент $P(CK) = \frac{n_{ck}}{N}$ должен расти, этому соответствует следующее

соотношение темпов роста: $T(n_{ck}) \geq T(N)$.

Коэффициент $P(YP) = \frac{r_{yp}}{R}$ должен расти, этому соответствует следующее

соотношение темпов роста: $T(r_{yp}) \geq T(R)$.

Коэффициент $P(OI) = \frac{n_{on}}{N}$ должен расти, этому соответствует следующее

соотношение темпов роста: $T(n_{on}) \geq T(N)$.

Коэффициент $P(II) = \frac{n_{im}}{N}$ должен расти, этому соответствует следующее

соотношение темпов роста: $T(n_{im}) \geq T(N)$.

Коэффициент $P(HK) = \frac{m_{hk}}{M}$ должен расти, этому соответствует следующее

соотношение темпов роста: $T(m_{hk}) \geq T(M)$.

5) Стоимость интеллектуальной собственности (И2).

Коэффициент $c_{uc} = \frac{C_{uc}}{C_a}$ должен расти, этому соответствует следующее

соотношение темпов роста: $T(C_{uc}) \geq T(C_a)$.

6) Убытки от аварий и отказов по вине персонала (И3)

Коэффициент $c_{yu} = \frac{C_{yu}}{N}$ должен падать, этому соответствует следующее

соотношение темпов роста: $T(N) \geq T(C)$.

7) Текучесть персонала (И4)

Коэффициент $P = \frac{n_{y6}}{N}$ должен падать, этому соответствует следующее

соотношение темпов роста: $T(N) \geq T(n_{y6})$.

На основе этих соотношений был построен граф (рис. 38).

Далее произведено замыкание графа на основе принципа транзитивности, когда из $T(n_3) \geq T(N)$ и $T(N) \geq T(C_{yuc})$ следует, что $T(n_3) \geq T(C_{yuc})$ и т.д. (рис. 39). Большое количество анализируемых коэффициентов делает рисунок ненаглядным. Поэтому более удобной формой представления нормативных соотношений является матрица предпочтений. Число строк и столбцов матрицы задается числом показателей, используемых в рассмотренных коэффициентах.

Матрица предпочтений задавалась следующим образом. Каждый элемент матрицы находится на пересечении определенной строки и определенного столбца, которым соответствуют определенные показатели. Если в соответствии с каким-либо коэффициентом показатель, находящийся в строке, должен расти быстрее показателя, находящегося в столбце, то на пересечении строки и столбца указывается соответствующий коэффициент. Если в соответствии с коэффициентом показатель, находящийся в строке, должен расти медленнее показателя, находящегося в столбце, то соответствующий элемент матрицы отмечается знаком «-». В таблице 38 представлена матрица предпочтений, сформированная на основе рассмотренных выше коэффициентов, отобранных для анализа состояния интеллектуального капитала агропромышленной компании.

В таблице 39 представлена матрица предпочтений, соответствующая замыканию графа предпочтений. В матрице знаком «+» отмечены те элементы, которые задают такое нормативное соотношение между показателями, при котором темп роста показателя, находящегося в строке, должен быть больше темпа роста показателя, находящегося в столбце. Знаком «-» отмечается противоположное нормативное соотношение.

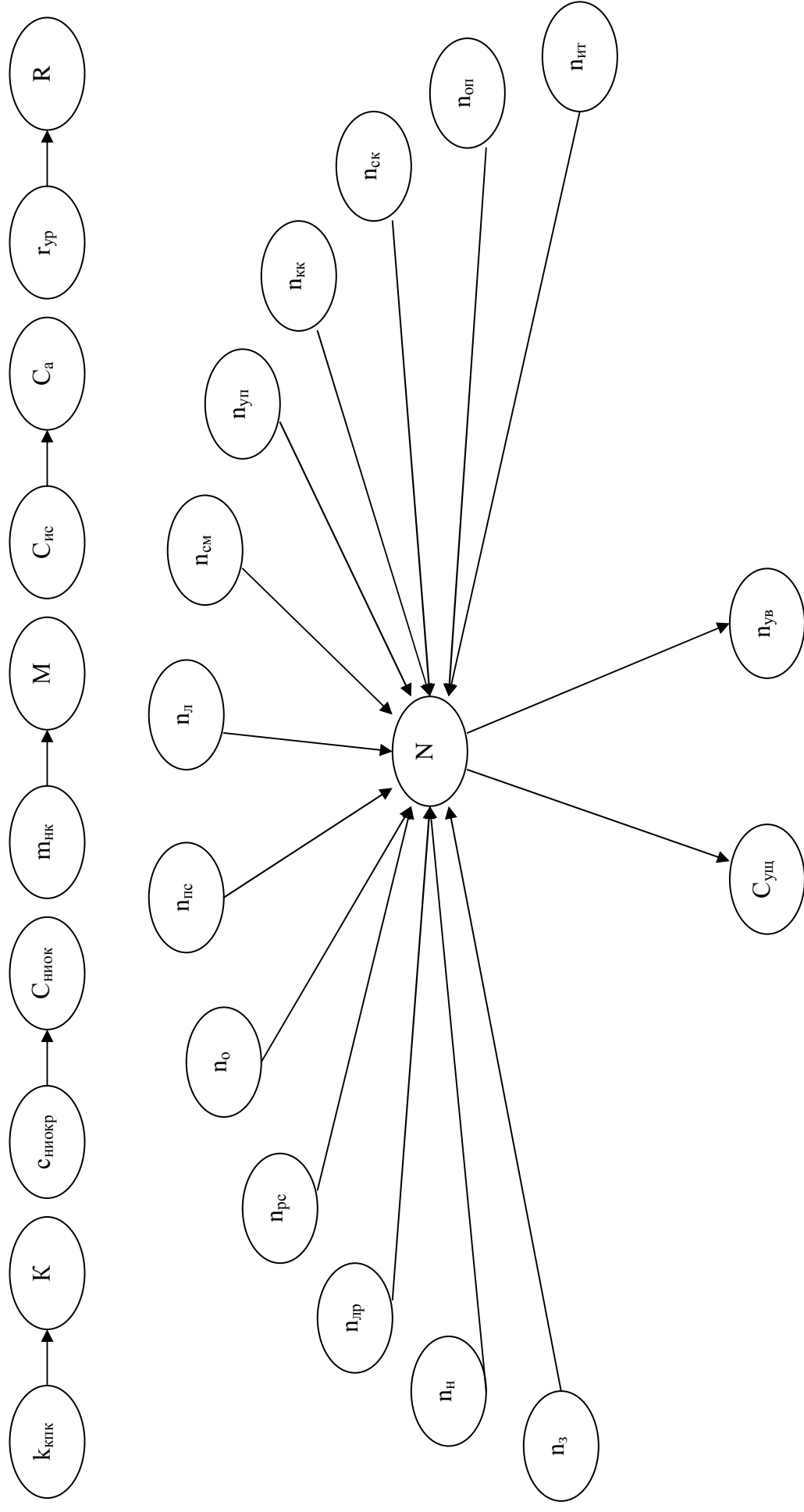


Рис. 38. Граф предпочтений показателей интеллектуального капитала по темпам роста, задаваемых коэффициентами $R(K_{кпк})$, $K_{ниокр}$, $R(3)$, $R(н)$, $R(лр)$, $R(рс)$, $R(о)$, $R(пс)$, $R(л)$, $R(см)$, $R(уп)$, $R(кк)$, $R(ск)$, $R(оп)$, $R(ит)$, $R(ур)$, $R(нк)$, $C_{ис}$

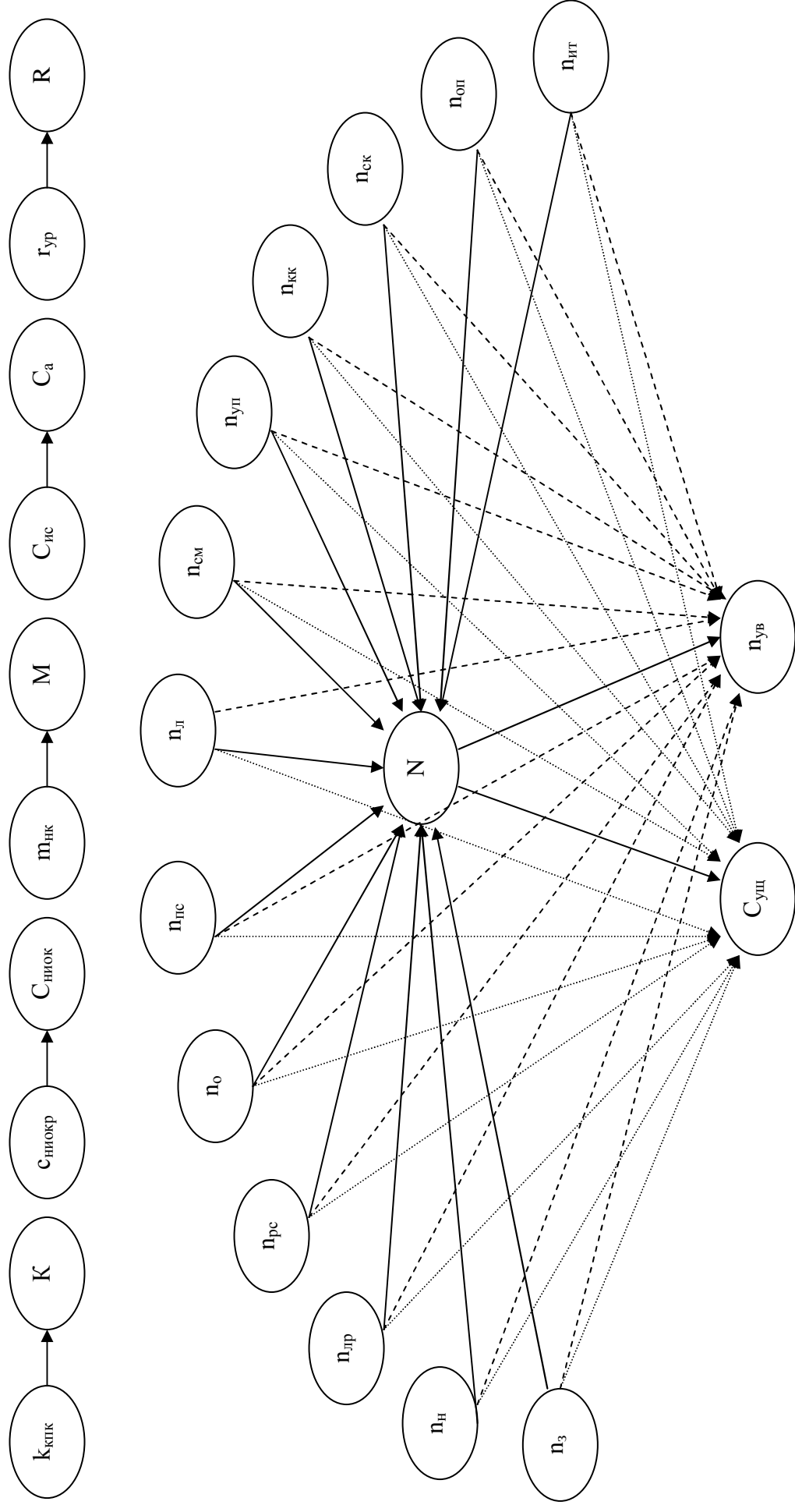


Рис. 39. Замыкание графа предпочтений показателей интеллектуального капитала по темпам роста, задаваемых коэффициентами $R(K_{\text{КПК}})$, $R(K)$, $R(C_{\text{ниокр}})$, $R(C_{\text{ниок}})$, $R(m_{\text{нк}})$, $R(M)$, $R(C_{\text{ис}})$, $R(C_a)$, $R(r_{\text{ур}})$, $R(R)$, $R(n_{\text{л}})$, $R(n_{\text{пс}})$, $R(n_{\text{о}})$, $R(n_{\text{прс}})$, $R(n_{\text{лр}})$, $R(n_{\text{н}})$, $R(n_{\text{з}})$, $R(n_{\text{оп}})$, $R(n_{\text{ит}})$, $R(n_{\text{ск}})$, $R(n_{\text{кк}})$, $R(n_{\text{уп}})$, $R(N)$, $R(N_{\text{ув}})$, $R(C_{\text{уш}})$, $R(C_{\text{ис}})$, $R(R_{\text{ит}})$, $R(R_{\text{ур}})$, $R(R_{\text{нк}})$, $R(R_{\text{ис}})$

Матрица предпочтений показателей развития интеллектуального капитала по темпам роста.

	$k_{лик}$	K	$C_{иннов}$	$C_{иннов}$	n_3	N	n_1	n_{1ip}	n_{pc}	n_o	n_{lic}	n_l	n_{com}	n_{yri}	$n_{екк}$	$n_{сск}$	R	r_{yp}	n_{on}	$n_{итг}$	$n_{инк}$	M	$C_{не}$	C_a	C_{yuc}	$n_{yя}$
$k_{лик}$		P(КПК)																								
K																										
$C_{иннов}$																										
$C_{иннов}$			$K_{иннов}$																							
n_3						P(З)																				
N																										
n_1						P(Н)																				
n_{1ip}						P(ЛР)																				
n_{pc}						P(РС)																				
n_o						P(О)																				
n_{lic}						P(ПС)																				
n_l						P(Л)																				
n_{com}						P(СМ)																				
n_{yri}						P(УП)																				
$n_{екк}$						P(КК)																				
$n_{сск}$						P(СК)																				
R																		P(УР)								
r_{yp}																										
n_{on}						P(ОП)																				
$n_{итг}$						P(ИТ)																P(НК)				
$n_{инк}$																										
M																										
$C_{не}$																								$C_{не}$		
C_a																										
C_{yuc}						–																				
$n_{yя}$						–																				

Матрица предпочтений показателей развития интеллектуального капитала по темпам роста, соответствующая замыканию графа предпочтений.

	$k_{клк}$	K	$C_{инж}$	$C_{инж}$	n_3	N	n_{it}	n_{-op}	$n_{рс}$	n_o	$n_{ис}$	n_{ij}	n_{cm}	n_{yn}	$n_{кк}$	$n_{ск}$	R	Γ_{yp}	$n_{оп}$	$n_{ит}$	$m_{ик}$	M	$C_{ис}$	C_a	C_{yn}	$n_{yв}$
$k_{клк}$		$P(КПК)$																								
K																										
$C_{инж}$																										
$C_{инж}$			$K_{инж}$																							
n_3						$P(З)$																		$+$		$+$
N																										
n_{it}						$P(И)$																		$+$		$+$
n_{op}						$P(ЛР)$																		$+$		$+$
$n_{рс}$						$P(РС)$																		$+$		$+$
n_o						$P(O)$																		$+$		$+$
$n_{ис}$						$P(ПС)$																		$+$		$+$
n_{ij}						$P(И)$																		$+$		$+$
n_{cm}						$P(CM)$																		$+$		$+$
n_{yn}						$P(УП)$																		$+$		$+$
$n_{кк}$						$P(КК)$																		$+$		$+$
$n_{ск}$						$P(СК)$																		$+$		$+$
R																										
Γ_{yp}																	$P(УР)$									
$n_{оп}$						$P(ОП)$																		$+$		$+$
$n_{ит}$						$P(ИТ)$																		$+$		$+$
$m_{ик}$																					$P(ИК)$					
M																										
$C_{ис}$																							$C_{ис}$			
C_a																										
C_{yn}						$-$																				
$n_{yв}$						$-$																				

Динамический норматив развития интеллектуального капитала агропромышленной компании

	$k_{лик}$	K	$C_{иннов}$	$C_{иннов}$	$C_{иннов}$	Π_3	N	Π_H	$n_{гп}$	$n_{рс}$	n_o	$\Pi_{ис}$	Π_3	$\Pi_{ост}$	$\Pi_{уп}$	$\Pi_{кк}$	$\Pi_{ск}$	R	$\Gamma_{ур}$	$\Pi_{ост}$	$\Pi_{гг}$	$\Pi_{ик}$	M	$C_{ис}$	$C_{уп}$	$\Pi_{уб}$
$k_{лик}$	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
K	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$C_{иннов}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$C_{иннов}$	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Π_3	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+1	+1
N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Π_H	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+1	+1
$n_{гп}$	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+1	+1
$n_{рс}$	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+1	+1
n_o	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+1	+1
$\Pi_{ис}$	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+1	+1
Π_3	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+1	+1
$\Pi_{см}$	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+1	+1
$\Pi_{уп}$	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+1	+1
$\Pi_{кк}$	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+1	+1
$\Pi_{ск}$	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+1	+1
R	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$\Gamma_{ур}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0
$n_{он}$	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+1	+1
$\Pi_{гг}$	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+1	+1
$\Pi_{ик}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0
M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$C_{ис}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C_a	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$C_{уп}$	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$\Pi_{уб}$	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Формально матрица нормативных соотношений показателей по темпам роста может быть описана следующим образом: a_{ij} – элемент матрицы предпочтений, находящийся на пересечении i -ой строки и j -го столбца; $a_{ij}=1$, если i -й показатель должен расти быстрее j -го; $a_{ij}=-1$, если i -й показатель должен расти медленнее j -го; $a_{ij}=0$, если нормативное соотношение между i -м и j -м показателями не выявлено. Сформированная таким образом матрица (табл. 40) представляет собой динамический норматив (ДН) развития интеллектуального капитала агропромышленной компании.

Динамический норматив (ДН) выступает в качестве эталона при оценке развития интеллектуального капитала агропромышленной компании. При этом отражением результатов принятых и реализованных решений служит фактическое упорядочение показателей по темпам их роста. Очевидно, что чем ближе фактическое упорядочение показателей к нормативному, тем больше выполняется нормативных соотношений, зафиксированных в ДН.

Один из основных показателей, предложенного выше механизма управления конкурентоспособностью агропромышленного предприятия – это интеллектуальный капитал. Проведенный анализ показал, что единые подходы к оценке данной категории до настоящего времени не разработаны. Существующие методики, по нашему мнению, полностью не отражают экономической сущности данного понятия. Предлагается понимать, что основой для развития интеллектуального капитала является интеллектуальный потенциал компании. При этом название «интеллектуальный потенциал» говорит о вероятностном характере данной категории. Следовательно, развитие интеллектуального потенциала компании является обязательным условием увеличения стоимости интеллектуального капитала, но на 100% не гарантирующим его рост.

Таким образом, предлагается следующий подход к оценке стоимости компании с учетом интеллектуального капитала.

$$C_k = C_{ма} + C_{ик} = C_{ма} + (C_{ин} + C_{ис}), \quad (28)$$

где C_k – стоимость компании;

C_{ma} – стоимость материальных активов;

$C_{ик}$ – стоимость интеллектуального капитала;

$C_{ип}$ – стоимость интеллектуального потенциала;

$C_{ис}$ – стоимость интеллектуальной собственности или нематериальных активов компании.

Наибольшую трудность при определении стоимости компании по данной методике вызывает стоимость интеллектуального потенциала. Ее предлагается определять следующим образом:

$$C_{ик} = (C_{ma} + C_{ис}) \times k_{\epsilon} \times k_{cm} \quad (29)$$

где k_{ϵ} – коэффициент, отражающий вероятность возникновения интеллектуального продукта, который повысит стоимость материальных и / или нематериальных активов.

k_{cm} – коэффициент, учитывающий насколько может быть увеличена стоимость материальных и / или нематериальных активов компании за счет появления нового интеллектуального продукта.

Таким образом, задача сводится к определению этих коэффициентов.

Предлагается следующий подход к пониманию сути процесса появления интеллектуального продукта в компании, который повысит стоимость материальных и/или нематериальных активов (рис. 40).

Коэффициент, показывающий вероятность возникновения интеллектуального продукта, который повысит стоимость активов, предлагается определять на основе методов определения условной вероятности. Они в настоящее время хорошо проработаны.

Считаем, что рождение интеллектуального продукта (событие А) невозможно без развития интеллектуального потенциала (событие В). Заранее известно, что событие В уже произошло, т.е. компания всегда имеет какой-либо интеллектуальный потенциал. Таким образом, В становится достоверным событием, а вероятность совершения события А некоторым образом меняется. В таком случае можно говорить об условной вероятности $P(A/B)$.

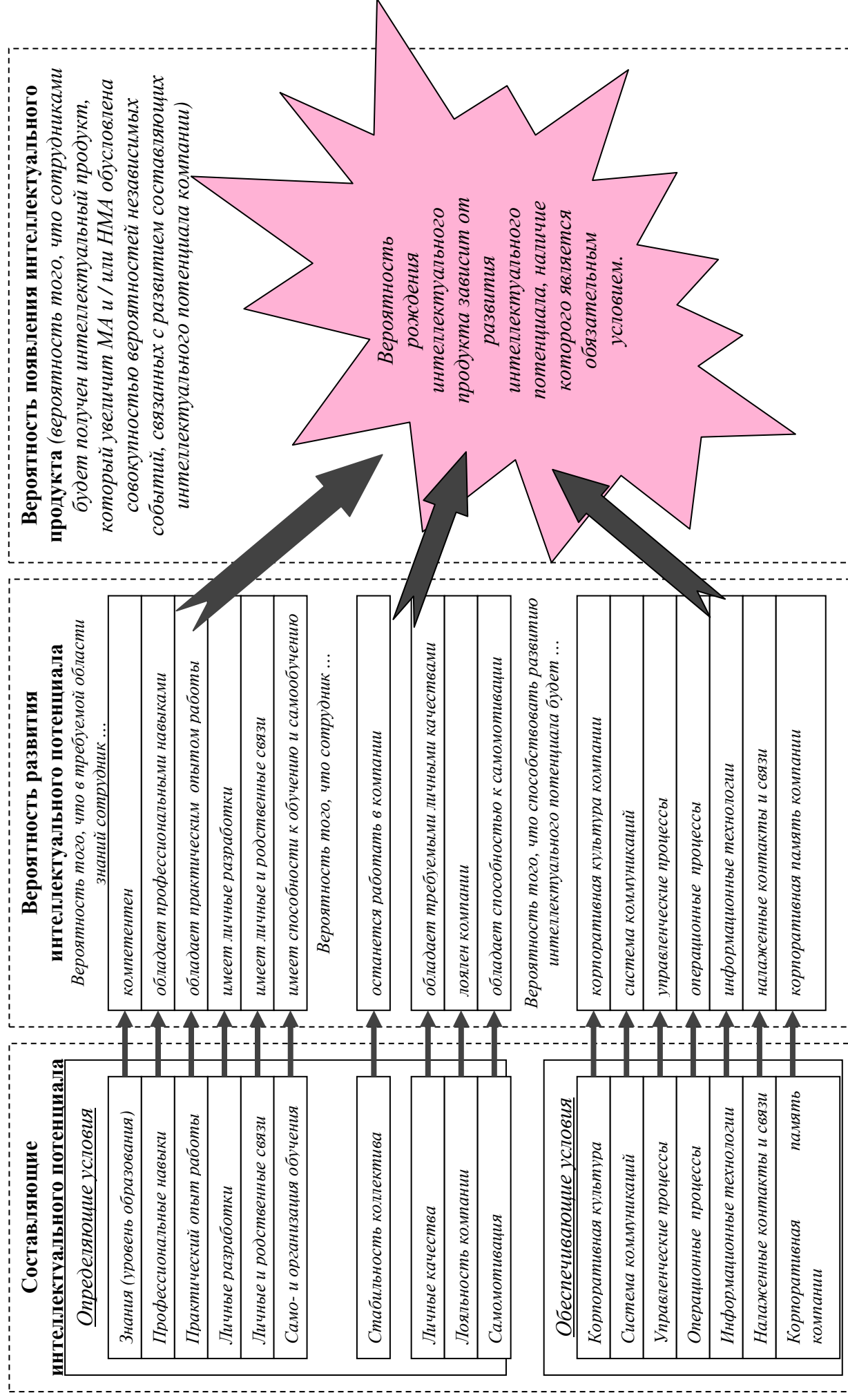


Рис. 40. Механизм появления интеллектуального продукта в компании

Вероятность события A (появления интеллектуального продукта, который повысит стоимость активов компании) при условии, что событие B (формирование интеллектуального потенциала) уже произошло [161].

Пусть имеется всего n исходов, из них m исходов благоприятствуют появлению события B , т.е. развитию интеллектуального потенциала компании. При этом k исходов благоприятствуют появлению событий $A \cap B$, т.е. рождение интеллектуального продукта, повысившего активы компании за счет развития интеллектуального потенциала (рис. 41).

Таким образом, если событие B произошло, то количество всех возможных исходов m , из них благоприятствующих событию A (рождению интеллектуального продукта) будет k исходов [162, 163].

$$P(A/B) = \frac{k}{m} = \frac{\frac{k}{n}}{\frac{m}{n}} = \frac{P(A \cap B)}{P(B)} \quad (30)$$

Вероятность событий $P(A \cap B)$ предлагается определять согласно классическому определению вероятности [145]:

$$P(A \cap B) = \frac{q_{a \cap b}}{Q_{a \cap b}}, \quad (31)$$

где $P(A \cap B)$ – вероятность возникновения события $(A \cap B)$, иными словами, вероятность появления интеллектуального продукта за счет развитого интеллектуального потенциала;

$q_{a \cap b}$ – число исходов, благоприятствующих возникновению события $(A \cap B)$ или число теоретических и практических разработок компании, которые привели к увеличению активов.

$Q_{a \cap b}$ – общее число исходов или общее число теоретических и практических разработок компании.

Вероятность формирования события B (развития интеллектуального потенциала) рассматривается как объединение событий (рис. 41):

– вероятность того, что сотрудник в требуемой области знаний компетентен, обладает опытом работы, практическими навыками и т.д. (B_1);

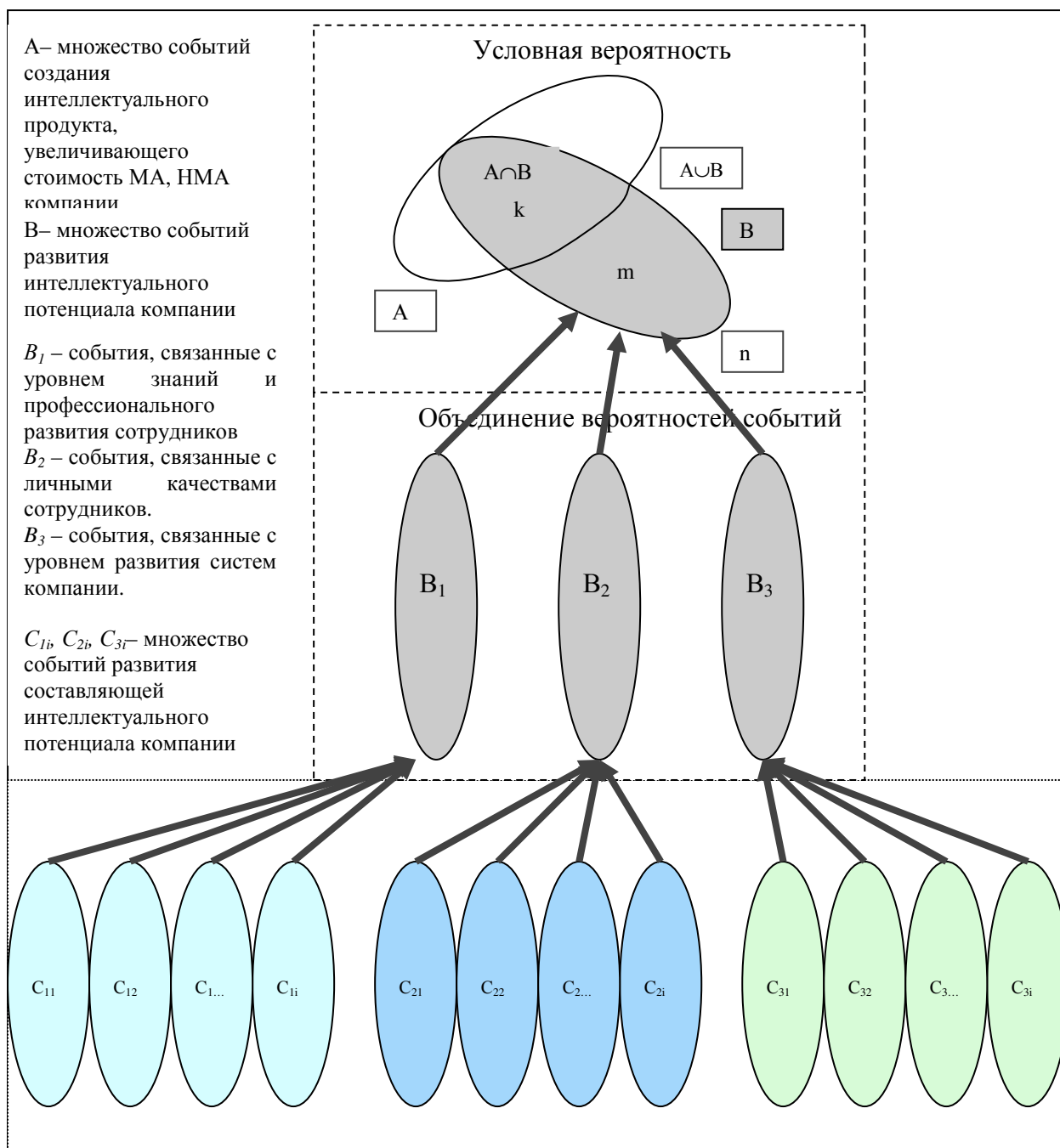


Рис. 41. Вероятностный механизм появления интеллектуального продукта

- вероятность того, что сотрудник обладает требуемыми личными качествами, лоялен компании и т.д. (B_2);
- вероятность того, что способствовать развитию интеллектуального потенциала будут: корпоративная культура компании, системы управления, логистики, технологии и т.д. (B_3).

Ее предлагается определять по следующей формуле:

$$\begin{aligned}
P(B) &= P(B_1 \cup B_2 \cup B_3) = \\
&= P(B_1) + P(B_2) + P(B_3) - (P(B_1)P(B_2) + P(B_1)P(B_3) + P(B_2)P(B_3)) + \\
&+ P(B_1)P(B_2)P(B_3)
\end{aligned} \quad (32)$$

Чтобы не противоречить условиям задачи, вероятность события $P(B)$ (развития интеллектуального потенциала) не должна быть меньше вероятности возникновения события $(A \cap B)$ или $P(B) \geq P(A \cap B)$.

В свою очередь вероятности формирования событий B_1, B_2, B_3 происходят под влиянием развития их составляющих C_{1i}, C_{2i}, C_{3i} . Так как данные события независимы друг от друга, т.е. свершение одного не зависит от свершения другого, то имеет место вероятность независимых событий. Она определяется следующим образом [145]:

$$P(C_{li}) = \prod_{i=1}^l C_{li} = C_1 \times C_2 \times \dots \times C_i, \quad (33)$$

где $P(C_{li})$ – вероятность возникновения C_{li} – события, т.е. развития i -ой составляющей; l – количество составляющих данного показателя.

Их вероятность в свою очередь предлагается оценивать согласно классическому определению вероятности [164]:

$$P(C_{li}) = \frac{q_{li}}{Q_{li}}, \quad (34)$$

Q_{li} – число исходов, благоприятствующих возникновению события C_{li} ;

Q_{li} – общее число исходов.

Задача определения вероятностей возникновения событий C_{1i}, C_{2i}, C_{3i} сводится к определению общего количества исходов и количества положительных исходов.

1) Вероятность того, что в требуемой области знаний сотрудник:

– компетентен, т.е. обладает требуемым набором профессиональных знаний. Определяется следующей формулой:

$$P(3) = \frac{n_3}{N}, \quad (35)$$

где n_3 – число сотрудников, обладающих требуемыми знаниями для своих рабочих мест, чел.

N – общее количество сотрудников предприятия или общее число опрашиваемых сотрудников, чел.

– обладает профессиональными навыками:

$$P(H) = \frac{n_n}{N}, \quad (36)$$

где n_n – число сотрудников, обладающих требуемыми профессиональными навыками, чел.

– имеет личные разработки:

$$P(LP) = \frac{n_{lp}}{N}, \quad (37)$$

где n_{lp} – число сотрудников, которые согласно результатов анкетирования, имеют личные разработки в требуемой области, чел.

– имеет личные и родственные связи:

$$P(PC) = \frac{n_{pc}}{N}, \quad (38)$$

где n_{pc} – число сотрудников, имеющих личные, родственные связи в организациях, органах, интересы которых лежат в требуемой области, чел.

– имеет способности к обучению и самообучению

$$P(O) = \frac{n_o}{N}, \quad (39)$$

где n_o – число сотрудников, имеющих согласно результатам психологического тестирования способности к обучению и самообучению, чел.

2) *Вероятность того, что сотрудник:*

– обладает требуемыми личными качествами, потенциальными личными способностями:

$$P(ПС) = \frac{n_{nc}}{N}, \quad (40)$$

где n_{nc} – число сотрудников, согласно результатам психологического тестирования, имеющих способности к творчеству, инновациям, чел.

– лоялен компании:

$$P(L) = \frac{n_l}{N}, \quad (41)$$

где n_l – число сотрудников, согласно результатам анкетирования, лояльных, приверженных компании, ее ценностям, политике, достижениям и т.д., чел.

– обладает способностью к самомотивации:

$$P(CM) = \frac{n_{cm}}{N}, \quad (42)$$

где n_{cm} – число сотрудников, согласно результатам психологического тестирования, способных к самомотивации и мотивации коллег, чел.

– продолжит работать в компании:

$$P(YP) = \frac{n_{yp}}{N}, \quad (43)$$

где n_{yp} – количество постоянных сотрудников в компании за исследуемый период или численность компании за вычетом уволившихся за исследуемый период времени.

3) *Вероятность того, что способствовать развитию интеллектуального потенциала будет:*

– корпоративная культура компании

$$P(KK) = \frac{n_{kk}}{N}, \quad (44)$$

где n_{kk} – число сотрудников, согласно результатам анкетирования или опросов, удовлетворенных сложившейся корпоративной культурой в компании, чел.

– система коммуникаций:

$$P(CK) = \frac{n_{ck}}{N}, \quad (45)$$

где n_{ck} – число сотрудников, согласно результатам анкетирования или опросов, удовлетворенных существующим уровнем развития систем коммуникации, чел.

– система управления или скорость принятия управленческих решений:

$$P(UP) = \frac{r_{up}}{R}, \quad (46)$$

где R – общее число управленческих решений, принимаемых за исследуемый период;

r_{up} – число управленческих решений, принятых в течении 1 рабочего дня с момента подачи подготовленной информации;

– процесс управления операциями:

$$P(CK) = \frac{n_{ck}}{N}, \quad (47)$$

где n_{ck} – число сотрудников, согласно результатам анкетирования или опросов, удовлетворенных качеством существующих операционных процессов, чел.

– действующая информационная система:

$$P(ИТ) = \frac{n_{ит}}{N}, \quad (48)$$

где $n_{ит}$ – число сотрудников, согласно результатам анкетирования или опросов, удовлетворенных качеством развития информационных технологий в компании, чел.

– налаженная компанией связь с внешним миром:

$$P(НК) = \frac{m_{нк}}{M}, \quad (49)$$

где $m_{нк}$ – количество сфер и / или направлений деятельности, в которых у компании есть налаженные контакты и связи;

M – общее количество сфер и / или направлений деятельности, которые входят в спектр интересов компании.

– «корпоративная память» компании:

$$P(КПК) = \frac{k_{кпк}}{K}, \quad (50)$$

где $k_{кпк}$ – количество обращений к системам корпоративной памяти, которые привели к положительному результату в решении какой-либо задачи;

K – общее количество обращений к системам корпоративной памяти компании.

Для определения величины стоимости интеллектуального потенциала компании были определены подходы к расчету коэффициента k_{cm} . Он учитывает, насколько может быть увеличена стоимость материальных и / или нематериальных активов компании за счет появления нового интеллектуального продукта. Определение данного коэффициента для конкретного предприятия предлагается производить на основе анализа его прошлой деятельности по формуле:

$$k_{cm} = \frac{s_{un}}{S}, \quad (51)$$

где s_{un} – стоимость интеллектуального продукта, появление которого в компании позволило увеличить активы.

S – сумма материальных и нематериальных активов компании.

При возникновении трудностей в применении указанного подхода, связанных с отсутствием формализованного опыта инновационной деятельности, предлагается другой подход. Он основан на анализе отраслевой специфики предприятий агропромышленного комплекса и является усредненным. Предлагается следующая формула:

$$k_{cm} = \frac{s_{ниокр}}{S_o}, \quad (52)$$

где $s_{ниокр}$ – стоимость затрат на внутренние исследования и разработки в отрасли.

S_o – стоимость основных фондов в отрасли.

Для агропромышленного комплекса Республики Татарстан, используя статистические данные за 2000-2009гг. [124-128], было получено следующее значение:

$$k_{cm} = \frac{4674 \text{ млн.руб}}{113008 \text{ млн.руб.}} = 0,04136, \quad (53)$$

Следует понимать, что данный показатель имеет среднее по отрасли значение, следовательно, результаты от его применения будут носить усредненный характер.

Предлагается следующий подход к оценке результирующего показателя системы управления конкурентоспособностью агропромышленного предприятия – рейтинговому значению конкурентоспособности. В качестве примера была выбрана деятельность 2-х условных (со средними по отрасли значениями показателей хозяйственной деятельности) предприятий агропромышленного комплекса: сахарного завода и сельскохозяйственного предприятия.

Расчет интегральной рейтинговой оценки конкурентоспособности предлагается производить по следующей формуле:

$$R = \sum_{i=1}^n P_i \times j_i, \quad (54)$$

где R - рейтинговая оценка конкурентоспособности агропромышленного предприятия; P_i - значение i – го показателя рейтинговой оценки; j_i - весомость i – го показателя рейтинговой оценки, n – количество показателей.

Для проведения оценки конкурентоспособности сахарного завода сначала заполнялась таблица, в которой отражались значения ранее определенных экспертным путем показателей конкурентоспособности за отчетный квартал (табл. 41, столбцы 1-8).

Таким образом, было получено отклонение значений фактических показателей хозяйственной деятельности от плановых, нормативных или фактических за прошлый год.

Подход предусматривает возможность сравнения фактических показателей исследуемого предприятия со средними по отрасли показателями или показателями компании – лидера

Рейтинговая оценка конкурентоспособности условного сахарного завода за 4 кв. 2009г.

	Наименование показателя	Ед.изм.	Норма	План	Факт за прошлый период	Факт	Откл. в н.е.	Оценка показателя в у.е.	Весомость показателя	Оценка показателя в у.е. с учетом весомости
<i>Показатели эффективности маркетинговой деятельности</i>										
1	выполнение плана продаж	тыс.руб.	x	3300	x	3200	-100	0,97	0,009	0,009
2	рентабельность продаж	%	x	16	x	14	-2	0,88	0,008	0,007
<i>Показатели эффективности финансовой деятельности</i>										
3	уровень задолженности									
	дебиторской	тыс.руб.	3407	x	x	2099	-1308	1,0	0,122	0,122
	кредиторской	тыс.руб.	2806	x	x	2787	-19	1,0	0,002	0,002
4	выполнение бюджета движения денежных средств									
	выполнение расходной части	тыс.руб.	x	2950	x	3068	118	0,0	0,011	0,000
	выполнение доходной части	тыс.руб.	x	3500	x	3000	-500	0,86	0,046	0,040
<i>Показатели эффективности экономической деятельности</i>										
5	выполнение расходной части бюджета доходов и расходов	тыс.руб.	x	2500	x	2600	100	0,0	0,009	0,000
6	рентабельность производства	%	x	32	x	23	-9	0,72	0,022	0,016
7	убытки от аварий и отказов по вине персонала	тыс.руб.	x	x	x	0	x	1,0	0,000	0,000
8	рентабельность собственного капитала	%	x	x	20	19	-1	0,95	0,121	0,115
9	коэффициент рентабельности инноваций	%	x	x	15	17	2	1,13	0,093	0,105
10	рост прибыли	тыс.руб.	x	x	12500	11200	-1300	0,0	0,121	0,000
<i>Показатели эффективности развития интеллектуального капитала</i>										
11	стоимость интеллектуального капитала	тыс.руб.	x	x	2500	3000	500	1,2	0,046	0,056
12	текучесть персонала	%	5	x	3	2	-1	1,3	0,005	0,007
<i>Показатели эффективности производственной деятельности</i>										
13	Выход сахара песка	%	15	x	x	15,8	0,8	1,08	0,241	0,260
14	Потери свежести при хранении и транспортировке	%	2	x	x	1,5	-0,5	1,05	0,141	0,148
<i>Показатели эффективности деятельности в области качества</i>										
15	затраты на переработку бракованной продукции	тыс.руб.	x	x	210	180	-30	1,1	0,003	0,003
X – данные ячейки не заполняются										<u>Итоговая рейтинговая оценка</u>
										<u>0,889</u>

Следующим этапом оценки является приведение получившихся отклонений к соизмеримому друг с другом виду с целью получения единого рейтингового значения. Для этого значения сложившихся отклонений были приведены к условному виду. Предлагается принять, что некоторое отклонение в натуральных единицах (н.е) соответствует некоторому значению отклонения в условных единицах (у.е). Правила, по которым осуществляется данное сопоставление, изложены в таблице 42.

Таблица 42

Правила приведения натуральных значений показателей конкурентоспособности агропромышленных предприятий к условному виду

	Наименование показателя	Откл. в н.е.	Оценка показателя в у.е.	Правила сопоставления
1	2	3	4	5
<i>Показатели эффективности маркетинговой деятельности</i>				
1	Выполнение плана продаж	-100	0,97	Значение данного показателя определяется как отношение факта к плану
2	Рентабельность продаж	-2	0,88	Значение данного показателя определяется как отношение факта к плану
<i>Показатели эффективности финансовой деятельности</i>				
3	Уровень задолженности			
	дебиторской	-1308	1,0	При непревышении нормативного значения фактом данный показатель принимает значение 1 у.е., в противном случае 0 у.е.
	кредиторской	-19	1,0	
4	Выполнение бюджета движения денежных средств			
	выполнение расходной части	118	0,0	При перерасходе значение данного показателя принимается как 0 у.е., при экономии значение данного показателя определяется как отношение плана к факту
	выполнение доходной части	-500	0,86	Значение данного показателя определяется как отношение факта к плану.

Продолжение таблицы 42

1	2	3	4	5
<i>Показатели эффективности экономической деятельности</i>				
5	Выполнение расходной части бюджета доходов и расходов	100	0,0	При перерасходе по данной статье значение показателя принимается как 0 у.е., при экономии значение данного показателя определяется как отношение факта к плану.
6	Рентабельность производства	-9	0,72	Значение данного показателя определяется как отношение факта к плану.
7	Убытки от аварий и отказов по вине персонала	x	1,0	При наличии убытков по вине персонала значение по данному показателю оценивается как 0 у.е., в противном случае как 1 у.е.
8	Рентабельность собственного капитала	-1	0,95	Значение данного показателя определяется как отношение факта к факту прошлого года
9	Коэффициент рентабельности инноваций	2	1,13	Значение данного показателя определяется как отношение факта к факту прошлого года
10	Рост прибыли	-1300	0,0	При превышении данного показателя по сравнению с уровнем прошлого года значение рассчитывается по формуле $1+X$ у.е., где X значение сложившегося увеличения прибыли, которое определяется как отношение столбца "отклонение в н.е." к столбцу "факт за прошлый период". В противном случае 0 у.е.
<i>Показатели эффективности развития интеллектуального капитала</i>				
11	Стоимость интеллектуального капитала компании	500	1,2	При превышении данного показателя по сравнению с уровнем прошлого года значение рассчитывается по формуле $1+X$ у.е., где X значение сложившегося увеличения стоимости интеллектуального капитала, которое определяется как отношение столбца "отклонение в н.е." к столбцу "факт за прошлый период". В противном случае 0 у.е.
12	Текучесть персонала	-1	1,3	При значении текучести персонала более 5%, а также в случае роста данного показателя против уровня прошлого периода значение данного показателя оценивается как 0 у.е., в противном случае оценивается как $(1+X)$ у.е., где X значение сложившегося снижения текучести персонала, которое определяется как отношение столбца "отклонение в н.е." к столбцу "факт за прошлый период"
<i>Показатели эффективности производственной деятельности</i>				
13	Выход сахара песка	0,8	1,08	При превышении нормативного уровня значение данного показателя определяется как $1+X$ у.е., где X значение сложившегося перевыполнения. При этом перевыполнение в 1% соответствует 0,01 у.е. В противном случае значение принимается =0

Продолжение таблицы 42

1	2	3	4	5
14	Потери свеклы при хранении и транспортировке	-0,5	1,05	При превышении нормативного уровня значение данного показателя = 0 у.е., при не превышении значение данного показателя определяется как $1+X$ у.е., где X значение сложившейся экономии. При этом экономия в 1 % соответствует 0,01 у.е.
<i>Показатели эффективности деятельности в области качества</i>				
15	Затраты на переработку бракованной продукции	-30	1,1	При превышении данного показателя по сравнению с уровнем прошлого года значение принимается равное 0 у.е.. При снижении данного показателя против уровня прошлого года значение рассчитывается по формуле $1+X$ у.е., где X значение сложившегося снижения затрат на переработку брака, которое определяется как отношение столбца "отклонение в н.е." к столбцу "факт за прошлый период".

Используя правила сопоставления, были сформированы условные оценки отклонений выбранных показателей хозяйственной деятельности исследуемого предприятия за отчетный период (табл. 41, столбец 9).

Далее была определена весомость показателей. Для этого производилась стоимостная оценка выполнения или невыполнения данных показателей. При этом не учитывалось, будет эта оценка отрицательной или положительной (экономический эффект или ущерб), значение принималось по модулю (табл. 43, 44).

Таблица 43

Определение весомости показателей конкурентоспособности условного сахарного завода за 4 кв. 2009г.

	Показатели	Ед.изм.	Стоимостная оценка показателя	Коэффициент весомости
1	2	3	4	5
<i>Показатели эффективности маркетинговой деятельности</i>				
1	Выполнение плана продаж	тыс.руб.	100	0,0093
2	Рентабельность продаж	тыс.руб.	85,7	0,0080
<i>Показатели эффективности финансовой деятельности</i>				
3	Уровень дебиторской задолженности	тыс.руб.	1308	0,1216
4	Уровень кредиторской задолженности	тыс.руб.	19	0,0018
5	Выполнение расходной части бюджета движения денежных средств	тыс.руб.	118	0,0110

Продолжение таблицы 43

1	2	3	4	5
6	Выполнение доходной части бюджета движения денежных средств	тыс.руб.	500	0,0465
<i>Показатели эффективности экономической деятельности</i>				
7	Выполнение расходной части бюджета доходов и расходов	тыс.руб.	100	0,0093
8	Рентабельность производства	тыс.руб.	232,0	0,0216
9	Убытки от аварий и отказов по вине персонала	тыс.руб.	0	0,0000
10	Рентабельность собственного капитала	тыс.руб.	1300	0,1209
11	Коэффициент рентабельности инноваций	тыс.руб.	1000	0,0930
12	Рост прибыли	тыс.руб.	1300	0,1209
<i>Показатели эффективности развития интеллектуального капитала</i>				
13	Стоимость интеллектуального капитала компании	тыс.руб.	500	0,0465
14	Текучесть персонала	тыс.руб.	54	0,0050
<i>Показатели эффективности производственной деятельности</i>				
15	Выход сахара-песка	тыс.руб.	2592	0,2410
16	Потери свеклы при хранении и транспортировке	тыс.руб.	1516,8	0,1410
<i>Показатели эффективности деятельности в области качества</i>				
17	Затраты на переработку бракованной продукции	тыс.руб.	30	0,0028
18	Итого:		10755,5	1

Таблица 44

Стоимостная оценка сложившихся отклонений фактических значений показателей конкурентоспособности условного сахарного завода за 4 кв. 2009г.

	Показатели	Ед.изм.	Значения
1	2	3	4
<i>Показатели эффективности маркетинговой деятельности</i>			
1	Выполнение плана продаж		
	Сумма перерасхода / экономии	тыс.руб.	100
2	Рентабельность продаж		
	абсолютное отклонение показателя	%	2
	себестоимость продаж	тыс.руб.	4286
	стоимость продукции, которая могла быть продана при выполнении показателя рентабельности продаж	тыс.руб.	85,7
<i>Показатели эффективности финансовой деятельности</i>			
3	Уровень дебиторской и кредиторской задолженности		
	абсолютное отклонение от норматива дебиторской задолженности	тыс.руб.	1308
	абсолютное отклонение от норматива кредиторской задолженности	тыс.руб.	19
4	Выполнение бюджета движения денежных средств		
	абсолютная сумма перерасхода / экономии расходной части	тыс.руб.	118
	абсолютная сумма перерасхода / экономии доходной части	тыс.руб.	500
<i>Показатели эффективности экономической деятельности</i>			
5	Выполнение расходной части бюджета доходов и расходов		
	абсолютная сумма перерасхода / экономии расходной части	тыс.руб.	100

Продолжение таблицы 44

1	2	3	4
6	<i>Рентабельность производства</i>		
	абсолютное отклонение показателя	%	9
	себестоимость производства	тыс.руб.	2600
	стоимость продукции, которая могла быть произведена при выполнении показателя рентабельности производства	тыс.руб.	232,0
7	<i>Убытки от аварий и отказов по вине персонала</i>		
	фактическая сумма убытков от аварий и отказов по вине персонала	тыс.руб.	0
8	<i>Рентабельность собственного капитала</i>		
	рост прибыли	тыс.руб.	1300
9	<i>Коэффициент рентабельности инноваций</i>		
	прибыль компании от внедрения инновации	тыс.руб.	1000
10	<i>Рост прибыли</i>		
	рост прибыли	тыс.руб.	1300
<i>Показатели эффективности развития интеллектуального капитала</i>			
11	<i>Стоимость интеллектуального капитала компании</i>		
	абсолютная сумма перерасхода / экономии доходной части	тыс.руб.	500
12	<i>Текучесть персонала</i>		
	Фактическую численность персонала	чел.	550
	Фактическая текучесть кадров	%	2
	то же	чел.	11
	фактические затраты по обучению новых сотрудников	тыс.руб.	2700
	средние фактические затраты по обучению 1-го нового сотрудника	тыс.руб.	4,9
	Стоимостная оценка текучести персонала	тыс.руб.	54
<i>Показатели эффективности производственной деятельности</i>			
13	<i>Выход сахара-песка</i>		
	Выход сахара песка по нормативу	%	15
	то же	тн	18000
	Выход сахара песка по факту	%	15,8
	то же	тн	18960
	Снижение / увеличение производства сахара-песка	тн	960
		тыс.руб.	2592
14	<i>Потери свеклы при хранении и транспортировке</i>		
	Объем свеклы к переработке	тн	120000
	Нормативные потери, %	%	2
	то же	тн	2400
	Фактические потери	%	1,5
	то же	тн	1800
	Превышение/снижение против нормы	тн	600
	Выход сахара песка	%	15,8
	то же	тн	94,8
	Оптовая цена сахара-песка	руб/тн	16000
	Стоимость недовыпущенного сахара-песка	тыс.руб.	1516,8
<i>Показатели эффективности деятельности в области качества</i>			
15	<i>Затраты на переработку бракованной продукции</i>		
	абсолютное отклонение показателя	тыс.руб.	30

Получив весомость показателей и умножив ее на соответствующие значения данных показателей, получили оценки показателей с учетом весомости (табл. 41, столбец 10-11). Просуммировав данные значения,

получаем итоговую рейтинговую оценку конкурентоспособности условного сахарного завода за 4 кв. 2009г.

Данная методика устроена таким образом: чем выше рейтинговая оценка конкурентоспособности, тем лучше осуществляется деятельность за рассматриваемый период. Минимальный возможный рейтинг равен 0. В рассмотренном нами примере рейтинг исследуемого сахарного завода составил 0,889.

Получение рейтинговой оценки конкурентоспособности за отчетный период по одному предприятию не дает возможности оценить эффективность ведения хозяйственной деятельности за данный период. Для проведения сравнительного анализа необходима динамика данных показателей по различным агропромышленным предприятиям и / или по отчетным периодам.

Применение предлагаемой методики рейтинговой оценки конкурентоспособности сельскохозяйственного предприятия производилась аналогично. Результаты данной оценки приведены в табл. 45-48. В рассмотренном примере рейтинг исследуемого сельскохозяйственного предприятия составил 1,025. В виду относительности данного рейтингового значения его можно сопоставлять с рейтингами других агропромышленных предприятий. В частности в нашем случае конкурентоспособность сахарного завода оказалась ниже конкурентоспособности сельскохозяйственного предприятия. Далее возможно проведение сравнительного анализа по показателям с целью выяснения причин.

Применение предлагаемой методики рейтинговой оценки конкурентоспособности позволяет вести оперативный мониторинг эффективности деятельности агропромышленного предприятия, давать конкретные рекомендации и принимать своевременные управленческие решения.

Рейтинговая оценка конкурентоспособности условного сельскохозяйственного предприятия за 4 кв. 2009г.

	Наименование показателя	Ед.изм.	Норма	План	Факт за прошлый период	Факт	Откл. в н.е.	Оценка показателя в у.е.	Весомость показателя	Оценка показателя в у.е. с учетом весомости
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Показатели эффективности маркетинговой деятельности</i>										
1	Выполнение плана продаж	тыс.руб.	x	4200	x	3500	-700	0,83	0,027	0,023
2	Рентабельность продаж	%	x	15	x	16	1	1,07	0,002	0,002
<i>Показатели эффективности финансовой деятельности</i>										
3	Уровень задолженности									
	дебиторской	тыс.руб.	3600	x	x	2600	-1000	1,0	0,039	0,039
	кредиторской	тыс.руб.	3000	x	x	2700	-300	1,0	0,012	0,012
4	Выполнение бюджета движения денежных средств									
	выполнение расходной части	тыс.руб.	x	3304	x	3186	-118	1,0	0,005	0,000
	выполнение доходной части	тыс.руб.	x	4800	x	3700	-1100	0,77	0,043	0,033
<i>Показатели эффективности экономической деятельности</i>										
5	Выполнение расходной части бюджета доходов и расходов	тыс.руб.	x	2800	x	2700	-100	1,0	0,004	0,000
6	Рентабельность производства	%		50		30	-20	0,59	0,021	0,013
7	Убытки от аварий и отказов по вине персонала	тыс.руб.	x	x	x	0	x	1,0	0,000	0,000
8	Рентабельность собственного капитала	%	x	x	20	20	0	1,00	0,078	0,078
9	Коэффициент рентабельности инноваций	%	x	x	15	17	2	1,13	0,058	0,066
10	Рост прибыли	тыс.руб.	x	x	10000	12000	2000	1,2	0,078	0,100
<i>Показатели эффективности развития интеллектуального капитала</i>										
11	Стоимость интеллектуального капитала компании	тыс.руб.	x	x	2000	2200	200	1,1	0,008	0,009
12	Текущая численность персонала	%	5	x	4	3	-1	1,3	0,003	0,004
<i>Показатели эффективности производственной деятельности</i>										
13	Средняя урожайность сахарной свеклы	ц/га	x	300	x	305	5	1,05	0,304	0,319

Продолжение таблицы 45

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
14	Средняя урожайность пшеницы	ц/га	x	30	x	31	1	1,01	0,156	0,157
15	Средний суточный удой молока	л/ед.КРС	x	6	x	7	1	1,01	0,040	0,040
16	Средний суточный привес КРС	кг/ед.КРС	x	0,6	x	0,7	0,1	1,01	0,064	0,065
17	Потери сельскохозяйственного сырья при хранении и транспортировке	%	2	x	x	1,5	-0,5	1,05	0,051	0,053
<i>Показатели эффективности деятельности в области качества</i>										
18	Затраты на переработку бракованной продукции	тыс. руб.	x	x	500	300	-200	1,4	0,0078	0,011
<u>Итоговая рейтинговая оценка</u>									<u>1,025</u>	

**Правила приведения натуральных значений показателей
конкурентоспособности сельскохозяйственного предприятия к условному
виду**

	Наименование показателя	Откл. в н.е.	Оценка показа- теля в у.е.	Правила сопоставления
1	2	3	4	5
<i>Показатели эффективности маркетинговой деятельности</i>				
1	Выполнение плана продаж	-700	0,83	Значение данного показателя определяется как отношение факта к плану.
2	Рентабельность продаж	1	1,07	Значение данного показателя определяется как отношение факта к плану
<i>Показатели эффективности финансовой деятельности</i>				
3	Уровень задолженности			
	дебиторской	-1000	1,0	При непревышении нормативного значения фактом данный показатель принимает значение 1 у.е., в противном случае 0 у.е
	кредиторской	-300	1,0	
4	Выполнение бюджета движения денежных средств			
	выполнение расходной части	-118	1,0	При перерасходе значение данного показателя принимается как 0 у.е., при экономии значение данного показателя определяется как отношение плана к факту.
	выполнение доходной части	-1100	0,77	Значение данного показателя определяется как отношение факта к плану.
<i>Показатели эффективности экономической деятельности</i>				
5	Выполнение расходной части бюджета доходов и расходов	-100	1,0	При перерасходе по данной статье значение показателя принимается как 0 у.е., при экономии значение данного показателя определяется как отношение факта к плану.
6	Рентабельность производства	-20	0,59	Значение данного показателя определяется как отношение факта к плану.
7	Убытки от аварий и отказов по вине персонала	x	1,0	При наличии убытков по вине персонала значение по данному показателю оценивается как 0 у.е., в противном случае как 1 у.е.
8	Рентабельность собственного капитала	0	1,00	Значение данного показателя определяется как отношение факта к факту прошлого года
9	Коэффициент рентабельности инноваций	2	1,13	Значение данного показателя определяется как отношение факта к факту прошлого года

Продолжение таблицы 46

1	2	3	4	5
10	Рост прибыли	2000	1,2	При превышении данного показателя по сравнению с уровнем прошлого года значение рассчитывается по формуле $1+X$ у.е., где X значение сложившегося увеличения прибыли, которое определяется как отношение столбца «отклонение в н.е.» к столбцу «факт за прошлый период». В противном случае 0 у.е.
<i>Показатели эффективности развития интеллектуального капитала</i>				
11	Стоимость интеллектуального капитала компании	200	1,1	При превышении данного показателя по сравнению с уровнем прошлого года значение рассчитывается по формуле $1+X$, где X значение сложившегося увеличения стоимости интеллектуального капитала, которое определяется отношением столбца «отклонение в н.е.» к столбцу «факт за прошлый период»
12	текучесть персонала	-1	1,3	При значении текучести персонала более 5%, а также в случае роста против уровня прошлого периода значение оценивается как 0 у.е., в противном случае оценивается как $(1+X)$ у.е., где X значение сложившегося снижения текучести персонала, которое определяется как отношение столбца "отклонение в н.е." к столбцу "факт за прошлый период".
<i>Показатели эффективности производственной деятельности</i>				
13	Средняя урожайность сахарной свеклы	5	1,05	При превышении нормативного уровня значение данного показателя определяется как $1+X$ у.е., где X значение сложившегося перевыполнения. Перевыполнение в 1ц/га соответствует 0,01 у.е. В противном случае значение принимается =0.
14	Средняя урожайность пшеницы	1	1,01	
15	Средний суточный удой молока	1	1,01	При превышении нормативного уровня значение данного показателя определяется как $1+X$ у.е., где X значение сложившегося перевыполнения. Перевыполнение данного удельного показателя в 1 литр с одной коровы соответствует 0,01 у.е. В противном случае значение принимается как отношение фактического значения и нормативного

Продолжение таблицы 46

1	2	3	4	5
16	Средний суточный привес КРС	0,1	1,01	При превышении нормативного уровня значение данного показателя определяется как $1+X$ у.е., где X значение сложившегося перевыполнения. При этом перевыполнение данного удельного показателя в 0,1 килограмм привеса с одной единицы КРС соответствует 0,01 у.е. В противном случае значение принимается как отношение фактического значения и нормативного.
17	Потери сельскохозяйственного сырья при хранении и транспортировке	-0,5	1,05	При превышении нормативного уровня значение данного показателя = 0 у.е., при не превышении значение данного показателя определяется как $1+X$ у.е., где X значение сложившейся экономии. При этом экономия в 1 % соответствует 0,01 у.е.
<i>Показатели эффективности деятельности в области качества</i>				
18	Затраты на переработку бракованной продукции	-200	1,4	При превышении данного показателя по сравнению с уровнем прошлого года значение принимается равное 0 у.е.. При снижении данного показателя против уровня прошлого года значение рассчитывается по формуле $1+X$ у.е., где X значение сложившегося снижения затрат

Таблица 47

Определение весомости показателей конкурентоспособности условного сельскохозяйственного предприятия за 4 кв. 2009г.

	Показатели	Ед.изм.	Стоимостная оценка показателя	Коэффициент весомости
1	2	3	4	5
<i>Показатели эффективности маркетинговой деятельности</i>				
1	Выполнение плана продаж	тыс.руб.	700	0,0273
2	Рентабельность продаж	тыс.руб.	50,0	0,0019
<i>Показатели эффективности финансовой деятельности</i>				
3	Уровень дебиторской задолженности	тыс.руб.	1000	0,0390
4	Уровень кредиторской задолженности	тыс.руб.	300	0,0117
5	Выполнение расходной части бюджета движения денежных средств	тыс.руб.	118	0,0046
6	Выполнение доходной части бюджета движения денежных средств	тыс.руб.	1100	0,0429

Продолжение таблицы 47

1	2	3	4	5
<i>Показатели эффективности экономической деятельности</i>				
7	Выполнение расходной части бюджета доходов и расходов	тыс.руб.	100	0,0039
8	Рентабельность производства	тыс.руб.	550,0	0,0214
9	Убытки от аварий и отказов по вине персонала	тыс.руб.	0	0,0000
10	Рентабельность собственного капитала	тыс.руб.	2000	0,0779
11	Коэффициент рентабельности инноваций	тыс.руб.	1500	0,0584
12	Рост прибыли	тыс.руб.	2000	0,0779
<i>Показатели эффективности развития интеллектуального капитала</i>				
13	Стоимость интеллектуального капитала компании	тыс.руб.	200	0,0078
14	Текучесть персонала	тыс.руб.	81	0,0032
<i>Показатели эффективности производственной деятельности</i>				
15	Урожайность сахарной свеклы	тыс.руб.	7800	0,3039
16	Урожайность пшеницы	тыс.руб.	4000	0,1559
17	Удой молока	тыс.руб.	1022	0,0398
18	Привес КРС	тыс.руб.	1642,5	0,0640
19	Потери сельскохозяйственного сырья (свеклы) при хранении и транспортировке	тыс.руб.	1300	0,0507
<i>Показатели эффективности деятельности в области качества</i>				
20	Затраты на переработку бракованной продукции	тыс.руб.	200	0,0078
21	Итого:		25663,5	1

Таблица 48

**Стоимостная оценка сложившихся отклонений фактических значений
показателей конкурентоспособности условного сельскохозяйственного
предприятия за 4 кв. 2009г.**

	Показатели	Ед.изм.	Значения
1	2	3	4
<i>Показатели эффективности маркетинговой деятельности</i>			
1	Выполнение плана продаж		
	Сумма перерасхода / экономии	тыс.руб.	700
2	Рентабельность продаж		
	абсолютное отклонение показателя	%	1
	себестоимость продаж	тыс.руб.	5000
	стоимость продукции, которая могла быть продана при выполнении показателя рентабельности продаж	тыс.руб.	50,0
<i>Показатели эффективности финансовой деятельности</i>			
3	Уровень дебиторской и кредиторской задолженности		
	абсолютное отклонение от норматива дебиторской задолженности	тыс.руб.	1000
	абсолютное отклонение от норматива кредиторской задолженности	тыс.руб.	300
4	Выполнение бюджета движения денежных средств		
	абсолютная сумма перерасхода / экономии расходной части	тыс.руб.	118
	абсолютная сумма перерасхода / экономии доходной части	тыс.руб.	1100
<i>Показатели эффективности экономической деятельности</i>			
5	Выполнение расходной части бюджета доходов и расходов		
	абсолютная сумма перерасхода / экономии расходной части	тыс.руб.	100

Продолжение таблицы 48

1	2	3	4
6	<i>Рентабельность производства</i>		
	абсолютное отклонение показателя	%	20
	себестоимость производства	тыс.руб.	2700
	стоимость продукции, которая могла быть произведена при выполнении показателя рентабельности производства	тыс.руб.	550,0
7	<i>Убытки от аварий и отказов по вине персонала</i>		
	фактическая сумма убытков от аварий и отказов по вине персонала	тыс.руб.	0
8	<i>Рентабельность собственного капитала</i>		
	рост прибыли	тыс.руб.	2000
9	<i>Коэффициент рентабельности инноваций</i>		
	прибыль компании от внедрения инновации	тыс.руб.	1500
10	<i>Рост прибыли</i>		
	рост прибыли	тыс.руб.	2000
<i>Показатели эффективности развития интеллектуального капитала</i>			
11	<i>Стоимость интеллектуального капитала компании</i>		
	абсолютная сумма перерасхода / экономии доходной части	тыс.руб.	200
12	<i>Текучесть персонала</i>		
	Фактическую численность персонала	чел.	550
	Фактическая текучесть кадров	%	3
	то же	чел.	16,5
	фактические затраты по обучению новых сотрудников	тыс.руб.	2700
	средние фактические затраты по обучению 1-го нового сотрудника	тыс.руб.	4,9
	Стоимостная оценка текучности персонала	тыс.руб.	81
<i>Показатели эффективности производственной деятельности</i>			
13	<i>Урожайность сахарной свеклы</i>		
	Отклонение фактического от планового значения средней урожайности сахарной свеклы	ц/га	5
	Площадь посевов сахарной свеклы	га	12000
	Недополучено сахарной свеклы	ц	60000
	тоже	тн	6000
	Оптовая цена сахарной свеклы	руб/тн	1300
	Стоимость недополученной сахарной свеклы	тыс.руб.	7800
14	<i>Урожайность пшеницы</i>		
	Отклонение фактического от планового значения средней урожайности пшеницы	ц/га	1
	Площадь посевов пшеницы	га	10000
	Недополучено пшеницы	ц	10000
	тоже	тн	1000
	Оптовая цена пшеницы	руб/тн	4000
	Стоимость недополученной пшеницы	тыс.руб.	4000
15	<i>Удой молока</i>		
	Отклонение фактического от планового значения среднесуточного удоя молока	литр/1 корова	1
	Поголовье коров	кол-во	400
	Кол-во дней в году	дн.	365
	Годовое кол-во полученного молока	литр.	146000
	Оптовая стоимость молока	руб/литр	7
	Стоимость недополученного молока	тыс.руб.	1022
16	<i>Привес КРС</i>		
	Отклонение фактического от планового значения среднесуточного привеса КРС	кг/ 1ед.КРС	0,1
	Поголовье КРС	кол-во	500

Продолжение таблицы 48

1	2	3	4
	Кол-во дней в году	дн.	365
	Годовое кол-во неполученного мяса	кг	18250
	Оптовая стоимость мяса	руб/кг	90
	Стоимость недополученного мяса	тыс.руб.	1642,5
17	<i>Потери сельскохозяйственного сырья (свеклы) при хранении и транспортировке</i>		
	Объем произведенной свеклы	тн	200000
	абсолютное отклонение фактического от нормативного значения	%	0,5
	тоже	тн	1000
	Оптовая цена сахарной свеклы	руб/тн	1300
	Стоимость брака	тыс.руб.	1300
<i>Показатели эффективности деятельности в области качества</i>			
18	<i>Затраты на переработку бракованной продукции</i>		
	абсолютное отклонение показателя	тыс.руб.	200

3.2. Результаты внедрения системы управления конкурентоспособностью в практику менеджмента агропромышленного предприятия

Система управления конкурентоспособностью агропромышленной компании с учетом интеллектуального капитала нашла применение в хозяйственной практике ряда агропромышленных предприятий Республики Татарстан. Приведем основные результаты внедрения данной системы в хозяйственную практику ОАО «Камско-Устьинское хлебоприемное предприятие». Данное предприятие расположено в Предволжской природно-экономической зоне Республики Татарстан, с. Красновидово. Оно входит в состав ХК «Золотой Колос» - крупнейшей агропромышленной компании Республики Татарстан. Основным видом деятельности является приемка, хранение, отпуск и сушка зерна.

Применение предлагаемых подходов в хозяйственной практике ОАО «Камско-Устьинское ХПП» началось в начале 2007г. На основе предлагаемой модели (рис. 27), с использованием метода «мозгового штурма» были разработаны базовые категории стратегического управления предприятием ОАО «Камско-Устьинское ХПП»: миссия, ценности, видение компании и стратегия. Результаты, представлены на рис.42.

Далее на основе разработанной стратегической карты управления конкурентоспособностью агропромышленной компании (Рис. 28) была сформирована соответствующая модель стратегической деятельности для данного предприятия (рис. 43).

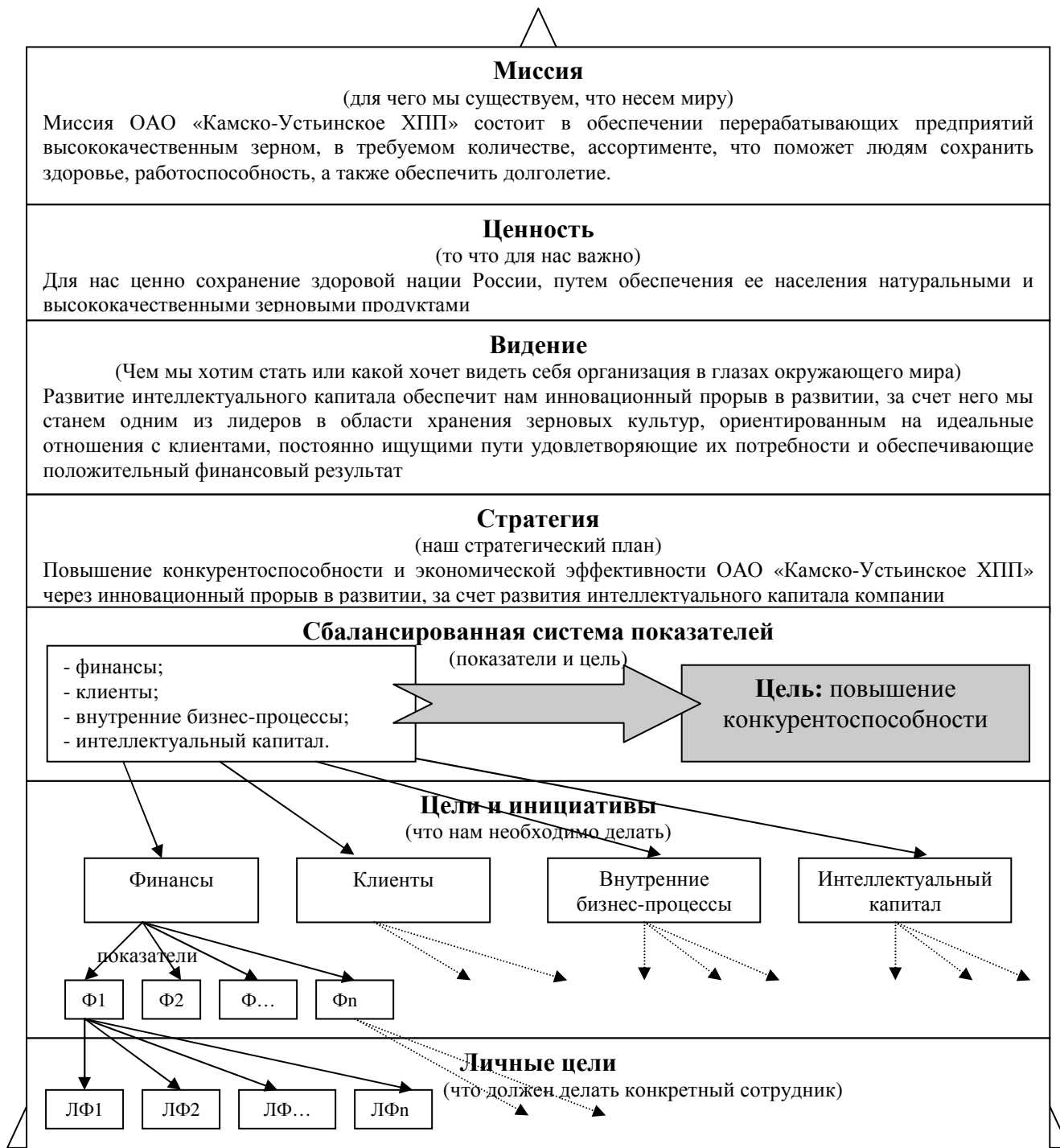


Рис. 42 Миссия, ценности, видение и стратегия ОАО «Камско-Устьинского ХПП» и место ССП в данном континууме.

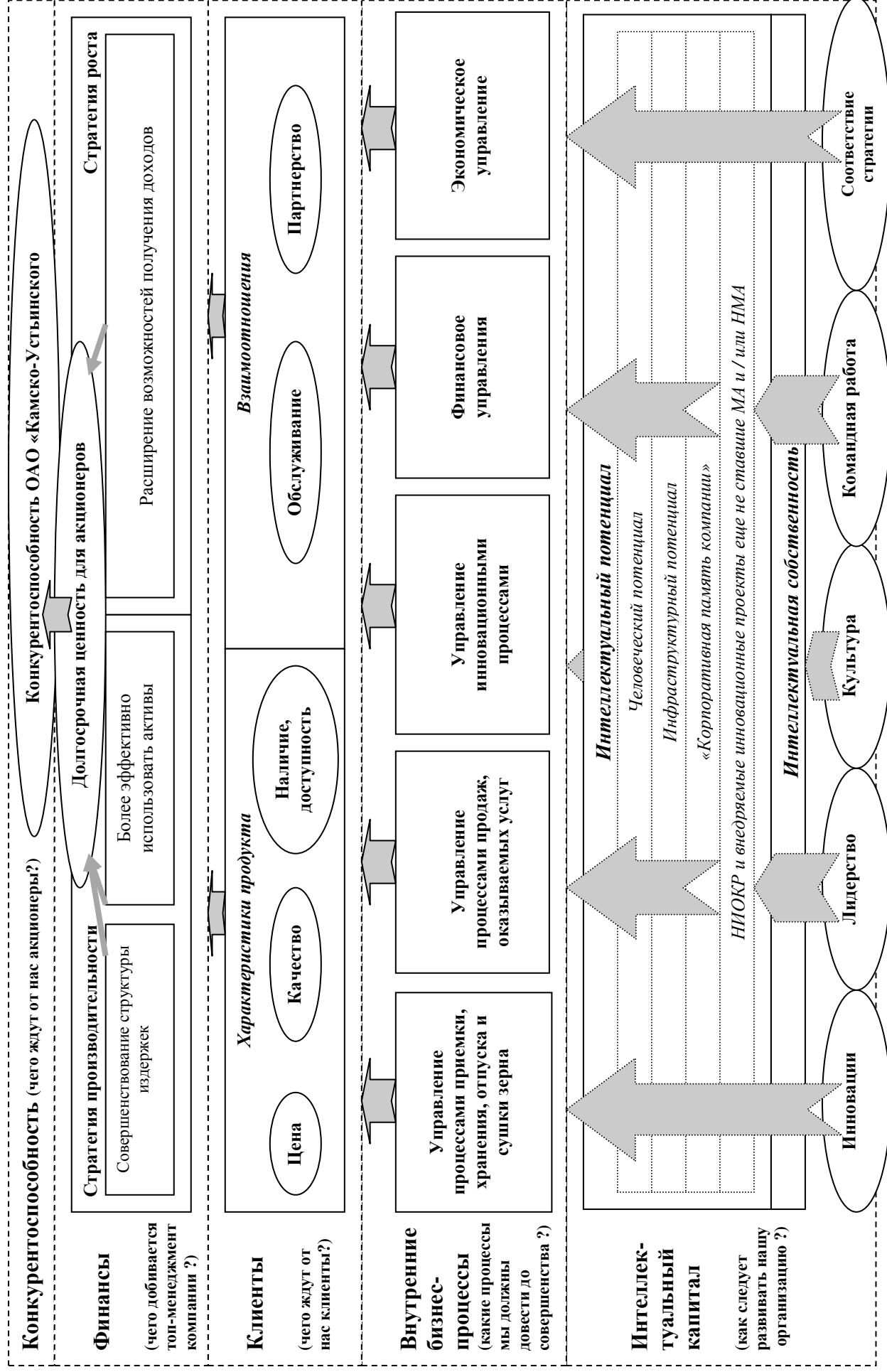


Рис. 43 Стратегическая карта управления конкурентоспособностью ОАО «Камско-Устьинское ХПП»

Система ключевых показателей деятельности ОАО «Камско-Устьинское ХПП»

	Составляющие деятельности компании по ССП	Группы показателей	Наименование показателей деятельности	Формула, методика расчета	Усл. обозн.
1	2	3	4	5	6
1	Финансы	Совершенствование структуры издержек	Рентабельность продукции	$R_{пр} = P:C$, где: $R_{пр}$ — рентабельность продукции, P — прибыль от производства и реализации продукции, C — полная себестоимость	Ф1
		Эффективное использование активов	Рентабельность собственного капитала	$R_{ск} = P:A$, где: $R_{ск}$ — рентабельность активов, P — чистая прибыль, A — Средняя величина акционерного капитала	Ф2
		Расширение возможностей получения доходов	Рост прибыли	Увеличение размера прибыли по сравнению с результатами работы за прошлый период	Ф3
2	Клиенты	Характеристики предоставляемой услуги	Соотношение цены, качества и доступности в использовании предоставляемых услуг по приемке, хранению, отпуску и сушке зерна по сравнению с конкурентами	Сопоставительный анализ с услугами конкурентов	К1
3	Процессы	Производственные процессы	Потери сельскохозяйственного сырья при хранении и транспортировке	Снижение потерь сырья по сравнению с нормой, планом, фактическими показателями	П1
		Процессы продаж	Рентабельность продаж	$R_{прод} = P:B$, где: $R_{прод}$ — рентабельность продаж, P — чистая прибыль, B - выручка	П4
			Выполнение плана продаж	Доля выполнения плана продаж	П5
		Инновационные процессы	Коэффициент рентабельности инноваций	$ROI_{и} = P_{и} : C_{и}$ где $ROI_{и}$ – коэффициент рентабельности инноваций, $P_{и}$ - прибыль компании от внедрения инноваций, $C_{и}$ - сумма затрат, связанных с ее внедрением инновации	П6
			Рост количества инноваций	Увеличения количества инноваций, которые привели к увеличению МА и /или НМА	П7
		Финансовые процессы	Дебиторская задолженность	Темпы изменения задолженности по сравнению с плановыми или фактическими показателями	П8

Продолжение таблицы 49

1	2	3	4	5	6
			Кредиторская задолженность	Темпы изменения задолженности по сравнению с плановыми или фактическими показателями	П9
			Расходная часть бюджета движения денежных средств (БДДС)	Доля выполнения расходной части БДДС	П10
			Доходная часть БДДС	Доля выполнения доходной части БДДС	П11
		Экономические процессы	Расходная часть бюджета доходов и расходов (БДР)	Доля выполнения расходной части БДР	П12
			Доходная часть БДР	Доля выполнения доходной части БДР	П13
4	Интеллектуальный капитал	Развитость интеллектуального капитала	Стоимость интеллектуальной собственности	По данным бухгалтерского учета	И1
			Стоимость интеллектуального потенциала	$C_{ma} * k_g * k_{cm}$ где C_{ma} – стоимость материальных активов компании по данным бухгалтерского учета, k_g – коэффициент, отражающий вероятность возникновения интеллектуального продукта, который повысит стоимость материальных и / или нематериальных активов. k_{cm} – коэффициент, учитывающий, на сколько может быть увеличена стоимость материальных и / или нематериальных активов компании за счет рождения нового интеллектуального продукта	И2
			Убытки от аварий и отказов по вине персонала	Стоимость убытков от аварий, отказов оборудования, связанных с прямой виной обслуживающего персонала	И3
			Текущее состояние персонала	$n \cdot N$, где n - число уволенных работников, выбывших по причинам текущей (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и т.п., т.е. причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) N – среднесписочная численность	И4

Определение ответственности по подразделениям ОАО «Камско-Устьинского ХПП» за выполнение

ключевых показателей деятельности

Область ответственности, т.е. данные подразделения ответственны за формирование и мониторинг этих показателей									
Собственник, генеральный директор	Топ-менеджмент компании	Руководители функциональных подразделений	Ответственные исполнители подразделений*						
			ИЦ	ОК	ЭО	Б	ОП		
Конкурентоспособность ОАО «Камско-Устьинского ХПП»	Финансы (Ф...)	Рентабельность продукции			х				
		Рентабельность собственного капитала			х				
		Рост прибыли			х				
	Клиенты (К...)	Соотношение цены оказываемых услуг по хранению зерна по сравнению с конкурентами						х	
		Потери сельскохозяйственного сырья при хранении и транспортировке	х						
		Рентабельность продаж			х				
	Внутренние бизнес-процессы (П...)	Выполнение плана продаж						х	
		Коэффициент рентабельности инноваций	х					х	
		Рост количества инноваций	х					х	
		Дебиторская задолженность				х			
		Кредиторская задолженность					х		
		Расходная часть Б/ДС					х		
	Интеллектуальный капитал (И...)	Доходная часть Б/ДС					х	х	
		Расходная часть Б/ДР			х				
		Доходная часть Б/ДР						х	
		Стоимость интеллектуальной собственности				х			
Стоимость интеллектуального потенциала			х						
	Убытки от аварий и отказов по вине персонала	х							
	Текущее персонала		х						

Далее была разработана система ключевых показателей деятельности, которая представлена в табл. 49. и система управленческой отчетности по ключевым показателям ССП ОАО «Камско-Устьинское ХПП» (табл. 51).

Таблица 51

**Система отчетности по ключевым показателям сбалансированной
системы показателей ОАО «Камско-Устьинское ХПП» за 2007г.**

Миссия: Миссия ОАО «Камско-Устьинское ХПП» состоит в обеспечении перерабатывающих предприятий высококачественным зерном, в требуемом количестве, ассортименте, что поможет людям сохранить здоровье, работоспособность, а также обеспечить долголетие.					
Главная цель: <i>за счет инновационного прорыва стать лидером в области оказания услуг по хранению зерна, ориентированным на идеальные отношения с клиентами, постоянно ищущими пути, удовлетворения их потребностей, что должно обеспечить увеличение финансового результата и рентабельности деятельности на 30% в течении 3 лет</i>					
	Наименование показателя	План (норма)	Факт	Откл.	Трактовка отклонения (Б – благоприятно, Н – неблагоприятно)
1	2	3	5	6	7
РК	Рейтинговое значение конкурентоспособности	х	0,0000 51	Н	
Ф	Финансы				
Ф1	Рентабельность продукции, %	3	3,2	+0,2	Б
Ф2	Рентабельность собственного капитала, %	2	2,1	+0,1	Б
Ф3	Рост прибыли, %	5	6	+1	Б
К	Клиенты				
К1	Соотношение цены по сравнению с услугами предлагаемыми конкурентами, %	100	100		Б
П	Внутренние бизнес-процессы				
П1	Потери сельскохозяйственного сырья при хранении и транспортировке, %	25	29	-4	Н
П2	Рентабельность продаж, %	2,5	2,7	+0,2	Б
П3	Выполнение плана продаж, %	100	97	-3	Н
П4	Коэффициент рентабельности инноваций, %	200	300	+100	Б
П5	Рост количества инноваций, шт.	5	5	0	Б
П6	Дебиторская задолженность, тыс.руб.	300	397	+97	Н
П7	Кредиторская задолженность, тыс.руб.	300	420	+120	Н
П8	Расходная часть БДДС, тыс.руб.	9570	9448	-122	Б
П9	Доходная часть БДДС, тыс.руб.	9857	9750	-107	Н
П10	Расходная часть БДР, тыс.руб.	8250	8145	-105	Б
П11	Доходная часть БДР, тыс.руб.	8498	8406	-92	Н

Продолжение таблицы 51

1	2	3	5	6	7
И	Интеллектуальный капитал				
ИР	Интегральная оценка устойчивости развития интеллектуального капитала	1	0,43	-0,57	Н
И1	Стоимость интеллектуальной собственности, тыс.руб.	56	56	0	Б
И2	Стоимость интеллектуального потенциала, тыс.руб.	18600	17320	-280	Н
И3	Убытки от аварий и отказов по вине персонала, тыс.руб.	х	120		Н
И4	Текучесть персонала, %	5	3	-2	Б

Для организации контроля выполнения показателей на уровне ответственных исполнителей ОАО «Камско-Устьинского ХПП» были внедрены разработанные формы отчетности, которые приведены в табл. 52 – 59. Отметим, что по ряду показателей не может быть установлено плановое (целевое) задание, соответственно такие клетки отмечены знаком «х». Существует ряд показателей, задание по которым устанавливается в виде тестовой задачи.

Таблица 52

**Форма управленческого контроля ССП ОАО «Камско-Устьинское ХПП»
за 2007г. (составляющая «Финансы»)**

Ф: «Финансы»						
	Наименование показателя	От- вет- ств.	План (норма)	Факт	Откл.	Трактовка отклонения (Б – благоприятно, Н - неблагоприятно)
1	2	3	4	5	6	7
Ф1	Рентабельность продукции	ЭО	3	3,2	+0,2	Б
Ф1.1	Прибыль	ЭО	248	261	+13	Б
<i>Ф1.1. 1</i>	<i>Прибыль от внереализационной деятельности</i>	<i>ЭО</i>	<i>30</i>	<i>29</i>	<i>-1</i>	<i>Н</i>
<i>Ф1.1. 1.1</i>	<i>Доходы от внереализационной деятельности</i>	<i>ЭО</i>	<i>120</i>	<i>121</i>	<i>+1</i>	<i>Б</i>

Продолжение таблицы 52

1	2	3	4	5	6	7
Ф1.1. 1.2	Расходы на внереализационную деятельность	ЭО	90	92	+2	Н
Ф1.1. 2	Прибыль от реализации продукции	ЭО	218	232	+14	Б
Ф1.1. 2.1	Выручка от реализации продукции	ОП	9857	9750	-107	Н
Ф1.1. 2.2	Полная себестоимость	ЭО	См. показатель Ф1.2			
Ф1.2	Полная себестоимость	ЭО	8160	8053	-107	Б
Ф1.2. 1	Себестоимость производства	ПЦ	8000	7900	-100	Б
Ф1.2. 2	Себестоимость реализации	ОП	160	153	-7	Б
Ф2	Рост прибыли	ЭО	5	6	+1	Б
Ф2.1	Прибыль	ЭО	См. показатель Ф1.1			
Ф3	Рентабельность собственного капитала	ЭО	2	2,1	+0,1	Б
Ф3.1	Прибыль	ЭО	См. показатель Ф1.1			
Ф3.2	Акционерный капитал	Б	13000	13000	0	Б

Таблица 53

**Форма управленческого контроля ССП ОАО «Камско-Устьинское ХПП»
за 2007г. (составляющая «Клиенты»)**

К: «Клиенты»						
	Наименование показателя	От- вет- ств.	План (норма)	Факт	Откл.	Трактовка отклонения (Б – благоприятно, Н – неблагоприятно)
1	2	3	4	5	6	7
К1	Соотношение цены предоставляемых конкурентами услуг	ОП	100	100	Б	
К1.1	Цена товара компании, руб/тн	ОЭ	120	120	Б	
К1.1. 1	Выручка от реализации продукции	ОП	См. показатель Ф1.1.2.1			
К1.1. 2	Полная себестоимость	ОЭ	См. показатель Ф1.2			
К1.2	Цена товара конкурента	ОП	х	120	Б	

Таблица 54

**Форма управленческого контроля ССП ОАО «Камско-Устьинское ХПП»
за 2007г. (Составляющая: Внутренние бизнес-процессы (производственные процессы))**

<i>II: внутренние бизнес-процессы (производственные процессы)</i>						
	Наименование показателя	От- вет- ств.	План	Факт	Откл.	Трактовка отклонения (Б – благоприятно, Н – неблагоприятно)
1	2	3	4	5	6	7
П1	Потери сельскохозяйственного сырья при хранении и транспортировке, %	ПЦ	25	29	-4	Н
П1.1	Объем бракованного сырья, тн	ПЦ	20535	23563	3028	Н
П1.2	Общий объем поступившего сырья, тн	ПЦ	82142	81250	-892	Н

Таблица 55

**Форма управленческого контроля ССП ОАО «Камско-Устьинское ХПП»
за 2007г. (Составляющая: Внутренние бизнес-процессы (процессы продаж))**

<i>II: внутренние бизнес-процессы (процессы продаж)</i>						
	Наименование показателя	От- вет- ств.	План (норма)	Факт	Отк л.	Трактовка отклонения (Б – благоприятно, Н - неблагоприятно)
1	2	3	4	5	6	7
П2	Рентабельность продаж	ЭО	15	15,1	+0, 1	Б
П2.1	Прибыль	ЭО	См. показатель Ф1.1			
П2.2	Выручка от реализации готовой продукции	ОП	См. показатель Ф1.1.2.1			
П3	Выполнение плана продаж, %	ОП	100	97	-3	Н
П3.1	Обеспечение требуемого натурального объема продаж, тн	ОП	82142	81250	-892	Н
П3.1. 1	Обеспечение поставки требуемого количества продукции	ПЦ	82142	81250	-892	Н

Продолжение таблицы 55

1	2	3	4	5	6	7
ПЗ.1. 1.1	Обеспечение производства (сушки, хранение), тн	ПЦ	82142	81250	-892	Н
ПЗ.1. 1.2	Обеспечение отгрузки продукции, тн	ПЦ	82142	81250	-892	Н
ПЗ.2	Соблюдение ценовой политики	ОП	120	120	0	Б
ПЗ.2. 1	Соответствие ценовой политики рыночной конъюнктуре	ОП	100	100	0	Б

Таблица 56

Форма управленческого контроля ССП ОАО «Камско-Устьинское ХПП» за 2007г. (Составляющая: Внутренние бизнес-процессы (инновационные процессы))

<i>П: внутренние бизнес-процессы (инновационные процессы)</i>						
	Наименование показателя	От- вет- ств.	План (норма)	Факт	Откл.	Трактовка отклонения (Б – благоприятно, Н - неблагоприятно)
1	2	3	4	5	6	7
П4	Коэффициент рентабельности инноваций	ПЦ, ОП	200	300	+100	Б
П4.1	Прибыль компании от внедрения инноваций	ОЭ	20	30	10	Б
<i>П4.1. 1</i>	<i>Увеличение выручки за счет внедрения инноваций</i>	<i>ОП</i>	<i>30</i>	<i>40</i>	<i>10</i>	<i>Б</i>
<i>П4.1. 1.1</i>	<i>За счет операционных улучшений</i>	<i>ПЦ</i>	<i>30</i>	<i>40</i>	<i>10</i>	<i>Б</i>
<i>П4.1. 2</i>	<i>Сумма затрат, связанных с внедрением инноваций</i>	<i>ОЭ</i>	<i>См. показатель П4.2</i>			
П4.2	Сумма затрат, связанных с внедрением инноваций	ОЭ	10	10	0	Б
<i>П4.2. 1</i>	<i>Затраты на разработку</i>	<i>ПЦ</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>0</i>	<i>Б</i>
П5	Рост количества инноваций	ПЦ, ОП	См. показатели составляющей «Интеллектуальный капитал»			
П5.1	Развитие «корпоративной памяти компании», тыс.руб.	ПЦ	2	2	0	Б
П5.2	НИОКР, тыс.руб.	ПЦ, ОП	5	4	-1	Н
П5.3	Развитие человеческого потенциала	все	45	45	0	Б
<i>П5.3. 1</i>	<i>Реализация мероприятий, направленных на профессиональное развитие сотрудников, тыс.руб</i>	<i>все</i>	<i>40</i>	<i>40</i>	<i>0</i>	<i>Б</i>

Продолжение таблицы 56

1	2	3	4	5	6	7
П5.3. 2	Реализация мероприятий, направленных на личностное развитие сотрудников, тыс.руб	все	5	5	0	Б
П5.4	Развитие инфраструктурного потенциала	все	5	5	0	Б
П5.4. 1	Реализация мероприятий, направленных на поддержку рождения интеллектуальных продуктов, тыс.руб.	все	5	5	0	Б

Таблица 57

**Форма управленческого контроля ССП ОАО «Камско-Устьинское ХПП»
за 2007г. (составляющая «Внутренние бизнес-процессы (финансовые процессы)»)**

<i>П: Внутренние бизнес-процессы (финансовые процессы)</i>						
	Наименование показателя	От- вет- ств.	План (норма)	Факт	Откл.	Трактовка отклонения (Б – благоприятно, Н – неблагоприятно)
1	2	3	4	5	6	7
П6	Дебиторская задолженность, тыс.руб.	ЭО	300	397	+97	Н
П6.1	Объем оказания услуг в кредит	ОП	250	260	+10	Н
П6.2	Закупка МТР по предоплате	ПЦ	50	137	+87	Н
П6.3	Просроченная ДЗ	Б	30	20	-10	Б
П7	Кредиторская задолженность, тыс.р.	ЭО	300	420	+120	Н
П7.1	Реализация продукции по предоплате	ОП	200	300	+50	Б
П7.2	Закупка МТР в кредит	ПЦ	50	60	+70	Н
П7.3	Просроченная КЗ	ЭО	15	12	-3	Б
П7.4	Размер кредитного портфеля	ЭО	50	60	+10	Н
П8	Расходная часть БДДС, тыс.руб.	ЭО	9570	9448	-122	Б
П8.1	Расходы на внебюджетную деятельность	ЭО	Ф1.1.1.2			
П8.2	Полная себестоимость	ЭО	Ф1.2			
П8.2. 1	Себестоимость производства	ПЦ	Ф1.2.1			
П8.2. 2	Себестоимость реализации	ОП	Ф1.2.2			

Продолжение таблицы 57

1	2	3	4	5	6	7
П9	Доходная часть БДС, тыс.руб.	ЭО	9857	9750	-107	Н
П9.1	Выручка от реализации продукции	ОП	См. показатель Ф1.1.2.1			
П9.2	Доходы от внереализационной деятельности	ЭО	См. показатель Ф1.1.1.1			

Таблица 58

Форма управленческого контроля ССП ОАО «Камско-Устьинское ХПП» за 2007г. (Составляющая: Внутренние бизнес-процессы (экономические процессы))

<i>П: внутренние бизнес-процессы (экономические процессы)</i>						
	Наименование показателя	От-вет-ств.	План (норма)	Факт	Откл.	Трактовка отклонения (Б – благоприятно, Н – неблагоприят.)
1	2	3	4	5	6	7
П10	Расходная часть БДР	ЭО	8250	8145	-105	Б
П10.1	Расходы на внереализационную деятельность	ЭО	См. показатель Ф1.1.1.2			
П10.2	Полная себестоимость	ЭО	См. показатель Ф1.2			
П11	Доходная часть БДР	ОП	8498	8406	-92	Н
П11.1	Выручка от реализации продукции	ОП	См. показатель Ф1.1.2.1			
П11.2	Доходы от внереализационной деятельности	ЭО	См. показатель Ф1.1.1.1			

**Форма управленческого контроля ССП ОАО «Камско-Устьинское ХПП» за 2007г. (Составляющая:
«Интеллектуальный капитал»)**

И: «Интеллектуальный капитал»								
	Наименование показателя	Ответ- ствен.	Задание	Факти- ческое исполне- ние	Откл.	Трактовка отклонения (Б – благоприятно, Н – неблагоприят.	Формула для расчета	Примечание
1	2	3	4	5	6	7	8	9
И1	Стоимость интеллектуального потенциала, тыс.руб	ОК	18600	17320	-280	Н		
И1.1	Развитие «корпоративной памяти компании»	ПЦ						
И1. 1.1	Вероятность того, что способствовать развитию интеллектуального потенциала будет«корпоративная память» компании		0,3	0,4	+0,1	Б	$P(K/PK) = \frac{k_{як}}{K}$	где K _{як} – количество обращений к системам корпоративной памяти, которые привели к положительному результату в решении какой-либо задачи; К – общее количество обращений к системам корпоративной памяти компании.
	И1.2	НИОКР	ПЦ	0,2	0,4	+0,2	Б	$K_{ниокр} = \frac{C_{ниокр}}{C_{ниокр}}$
И1.3	Развитие человеческого потенциала	все						
И1.3. 1	Результативность реализации мероприятий, направленных на профессиональное развитие сотрудников	все						

Продолжение таблицы 59

1	2	3	4	5	6	7	8	9
И1.3. 1.1	Вероятность того, что в требуемой области знаний сотрудник компетентен	все	0,8	0,8	0	Б	$P(З) = \frac{n_3}{N}$	где n_3 – число сотрудников, обладающих требуемыми знаниями для своих рабочих мест, чел. N – общее количество сотрудников предприятия или общее число опрашиваемых сотрудников, чел.
И1.3. 1.2	Вероятность того, что в требуемой области знаний сотрудник обладает профессиональными навыками	все	0,9	0,85	-0,05	Н	$P(H) = \frac{n_H}{N}$	где n_H – число сотрудников, обладающих требуемыми профессиональными навыками, чел.
И1.3. 1.3	Вероятность того, что в требуемой области знаний сотрудник имеет личные разработки	все	0,2	0,1	-0,1	Н	$P(ЛР) = \frac{n_{ЛР}}{N}$	где $n_{ЛР}$ – число сотрудников, согласно результатам анкетирования или бесед, имеющих личные разработки в требуемой области знаний, чел.
И1.3. 1.4	Вероятность того, что в требуемой области знаний сотрудник имеет личные и родственные связи	все	0,2	0,1	-0,1	Н	$P(РС) = \frac{n_{РС}}{N}$	где $n_{РС}$ – число сотрудников, имеющих личные, родственные связи в организациях, органах, интересах которых лежат в требуемой области знаний, чел.
И1.3. 1.5	Вероятность того, что в требуемой области знаний сотрудник имеет способности к обучению и самообучению	все	0,5	0,6	0,1	Б	$P(O) = \frac{n_O}{N}$	где n_O – число сотрудников, имеющих согласно результатам психологического тестирования способности к обучению и самообучению, чел.

Продолжение таблицы 59

1	2	3	4	5	6	7	8	9
И1.3. 2	Результативность реализации мероприятий, направленных на личностное развитие сотрудников	все						
И1.3. 2.1	Вероятность того, что сотрудник обладает требуемыми личными качествами, потенциальными личными способностями	все	0,5	0,7	0,2	Б	$P(ПС) = \frac{n_{пс}}{N}$	где $n_{пс}$ – число сотрудников, имеющих, согласно результатам психологического тестирования, способности к творчеству, инновациям, чел.
И1.3. 2.2	Вероятность того, что сотрудник лоялен компании	все	0,9	0,9	0	Б	$P(Л) = \frac{n_{л}}{N}$	где $n_{л}$ – число сотрудников, согласно результатам анкетирования, лояльных, приверженных компании, ее ценностям, политике, достижениям и т.д., чел.
И1.3. 2.3	Вероятность того, что сотрудник обладает способностью к самомотивации	все	0,7	0,6	-0,1	Н	$P(СМ) = \frac{n_{см}}{N}$	где $n_{см}$ – число сотрудников, согласно результатам психологического тестирования способных к самомотивации и мотивации коллег, чел.
И1.3. 2.4	Вероятность того, что сотрудник продолжит работать в компании	все	0,95	0,97	0,03	Б	$P(УП) = \frac{n_{уп}}{N}$	где $n_{уп}$ – количество постоянных сотрудников в компании за какой-либо период, чел. или общая численность компании за вычетом уволившихся за исследуемый период времени.
И1.4	Развитие инфраструктурного потенциала	все						
И1.4. 1	Реализация мероприятий, направленных на поддержку рождения интеллектуальных продуктов	все						

Продолжение таблицы 59

1	2	3	4	5	6	7	8	9
И1.4. 1.1	Вероятность того, что способствовать развитию интеллектуального потенциала будет корпоративная культура компании	все	0,9	0,9	0	Б	$P(KK) = \frac{n_{KK}}{N}$	где n_{KK} – число сотрудников, согласно результатам анкетирования или опросам удовлетворенных сложившейся корпоративной культурой в компании, чел.
И1.4. 1.2	Вероятность того, что способствовать развитию интеллектуального потенциала будет система коммуникаций	все	0,9	0,9	0	Б	$P(SK) = \frac{n_{SK}}{N}$	где n_{SK} – число сотрудников, согласно результатам анкетирования или опросам, которые удовлетворены существующим уровнем развития систем коммуникаций, чел.
И1.4. 1.3	Вероятность того, что способствовать развитию интеллектуального потенциала будут управленческие процессы или скорость принятия управленческих решений	все	1	0,95	-0,05	Н	$P(YP) = \frac{r_{yp}}{R}$	где R – общее число управленческих решений, принимаемых за исследуемый период; r_{yp} – число управленческих решений, принятых в течении 1 рабочего дня с момента подачи подготовленной информации;
И1.4. 1.4	Вероятность того, что способствовать развитию интеллектуального потенциала будут операционные процессы	все	0,8	0,85	0,05	Б	$P(OП) = \frac{n_{оп}}{N}$	где $n_{оп}$ – число сотрудников, согласно результатам анкетирования или опросам, которые удовлетворены качеством существующих операционных процессов, чел.
И1.4. 1.5	Вероятность того, что способствовать развитию интеллектуального потенциала будут информационные технологии.	все	0,6	0,4	-0,2	Н	$P(ИТ) = \frac{n_{ит}}{N}$	где $n_{ит}$ – число сотрудников, согласно результатам анкетирования или опросам, которые удовлетворены качеством развития информационных технологий в компании, чел.

Продолжение таблицы 59

1	2	3	4	5	6	7	8	9
И1.4. 1.6	Вероятность того, что способствовать развитию интеллектуального потенциала будут налаженные компанией контакты и связи	все	0,6	0,8	0,2	Б	$P(HK) = \frac{m_{HK}}{M}$	Где m_{HK} – количество сфер и / или направлений деятельности, в которых у компании есть налаженные контакты и связи; M – общее количество сфер и / или направлений деятельности, которые входят в спектр интересов компании.
И2	Стоимость интеллектуальной собственности	Б	0,004	0,004	0	Б	$C_{ic} = \frac{C_{ic}}{C_a}$	Где C_{ic} – доля стоимости интеллектуальной собственности в МА компании; C_{ic} – стоимость интеллектуальной собственности компании; C_a – стоимость материальных активов и нематериальных активов
И3	Убытки от аварий и отказов по вине персонала, тыс.руб/чел.	ПЦ	х	2,4	-	Н	$C_{уц} = \frac{C_{уц}}{N}$	Где $C_{уц}$ – удельная величина, отражающая сумму убытков на 1 сотрудника за исследуемый период, $C_{уц}$ – стоимостная оценка ущерба по вине персонала; N – среднесписочная численность работников, чел.
И3.1	Установление причины аварии или отказа	ПЦ	х					Установлена вина обслуживающего персонала сушки
И3.2	Стоимостная оценка ущерба, тыс.руб	ОЭ	х	122,4	-	Н		

Продолжение таблицы 59

1	2	3	4	5	6	7	8	9
И4	Текучесть персонала, %	ОК	5	3	-2	Б	$P = \frac{n_{yg}}{N}$	где пув – количество уволенных сотрудников за вычетом сотрудников, которые уволились сами по не зависящим от них обстоятельствам (переезд в другой город, страну и т.д.); N – среднесписочная численность сотрудников, чел.
И4.1	Количество уволенных, чел	все	3	2	-1	Б		
И4.2	Среднесписочная численность	ОК	53	51	-2	Н		

Далее была использована система сжатия аналитической информации показателей оценки интеллектуального капитала ОАО «Камско-Устьинское ХПП». В табл. 60 приведены исходные данные: средние значения и темпы роста показателей интеллектуального капитала за 2007г. по сравнению с планом. На их основе была построена матрицы фактических и плановых соотношений показателей развития интеллектуального капитала ОАО «Камско-Устьинское ХПП» по темпам роста за 2007г. (табл. 61). Затем сформирована матрица совпадений фактических и плановых соотношений с динамическим нормативом. При совпадении значений в ячейку матрицы ставилась цифра «1», при несовпадении «0» (табл. 62).

Таблица 60

Средние значения и темпы роста показателей интеллектуального капитала ОАО «Камско-Устьинского ХПП» за 2007г. по сравнению с планом

	Наименование показателя	Усл. обознач	План	Факт	Темп роста
1	2	3	4	5	6
1	Количество обращений к системам корпоративной памяти, которые привели к положительному результату в решении какой-либо задачи	$k_{кпк}$	7	12	1,71
2	Общее количество обращений к системам корпоративной памяти компании	K	24	30	1,25
3	Общие затраты на НИОКР	$C_{ниокр}$	5	4	0,80
4	Затраты на НИОКР, которые закончились разработкой инновационного продукта	$c_{ниокр}$	1	1,6	1,60
5	Число сотрудников, обладающих требуемыми знаниями для своих рабочих мест, чел.	n_z	42	41	0,98
6	Общее количество опрашиваемых сотрудников	N	53	51	0,962
7	Число сотрудников, обладающих требуемыми профессиональными навыками, чел	n_n	48	43	0,90
8	Число сотрудников, согласно результатам анкетирования или личных бесед, имеющих личные разработки в требуемой области знаний, чел.	$n_{лр}$	11	5	0,45
9	Число сотрудников, имеющих личные, родственные связи в организациях, органах, интересы которых лежат в требуемой области знаний, чел.	$n_{рс}$	11	5	0,45
10	Число сотрудников, имеющих согласно результатам психологического тестирования способности к обучению и самообучению, чел.	n_o	27	31	1,15
11	Число сотрудников, имеющих, согласно результатам психологического тестирования, способности к творчеству, инновациям, чел.	$n_{пс}$	27	36	1,33

Продолжение таблицы 60

1	2	3	4	5	6
12	Число сотрудников, согласно результатам анкетирования, лояльных, приверженных компании, ее ценностям, политике, достижениям и т.д., чел.	n_d	48	46	0,958
13	Число сотрудников, согласно результатам психологического тестирования способных к самомотивации и мотивации коллег, чел.	n_{cm}	37	31	0,84
14	Количество постоянных сотрудников в компании за какой-либо период, чел. или общая численность компании за вычетом уволившихся за исследуемый период времени	$n_{уп}$	50	50	1,00
15	Число сотрудников, согласно результатам анкетирования или опросам удовлетворенных сложившейся корпоративной культурой в компании, чел.	$n_{кк}$	48	46	0,958
16	Число сотрудников, согласно результатам анкетирования или опросам, которые удовлетворены существующим уровнем развития систем коммуникаций, чел.	$n_{ск}$	48	46	0,958
17	Общее число управленческих решений, принимаемых за исследуемый период	R	105	98	0,93
18	Число управленческих решений, принятых в течении 1 рабочего дня с момента подачи подготовленной информации	$r_{ур}$	105	93	0,89
19	Число сотрудников, согласно результатам анкетирования или опросам, которые удовлетворены качеством существующих операционных процессов, чел.	$n_{оп}$	42	43	1,02
20	Число сотрудников, согласно результатам анкетирования или опросам, которые удовлетворены качеством развития информационных технологий в компании, чел.	$n_{ит}$	32	20	0,63
21	Количество сфер и / или направлений деятельности, в которых у компании есть налаженные контакты и связи	$m_{нк}$	6	8	1,33
22	Общее количество сфер и / или направлений деятельности, которые входят в спектр интересов компании	M	10	10	1,00
23	Стоимость интеллектуальной собственности компании	$C_{ис}$	56	56	1,00
24	Стоимость материальных активов и нематериальных активов	C_a	14152	14152	1,00
25	Стоимостная оценка ущерба по вине персонала, тыс.руб.	$C_{ущ}$	x	122,4	122,40
26	Количество уволенных сотрудников за вычетом сотрудников, которые уволились сами по не зависящим от них обстоятельствам (переезд в другой город, страну и т.д.)	$n_{ув}$	3	2	0,67

Матрица фактических и плановых соотношений показателей развития интеллектуального капитала ОАО

«Камко-Устьинское ХНП» за 2007г.

	$k_{\text{лик}}$	$k_{\text{лик}}$	K	$C_{\text{иннов}}$	$C_{\text{иннов}}$	n_3	N	$n_{\text{ч}}$	$n_{\text{пр}}$	$n_{\text{рс}}$	n_o	$n_{\text{ис}}$	$n_{\text{л}}$	$n_{\text{см}}$	$n_{\text{уп}}$	$n_{\text{эк}}$	$n_{\text{эк}}$	R	$\Gamma_{\text{пр}}$	$n_{\text{оп}}$	$n_{\text{ит}}$	$m_{\text{ик}}$	M	$C_{\text{ис}}$	C_a	$C_{\text{уп}}$	$n_{\text{яв}}$
$k_{\text{лик}}$	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
K	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$C_{\text{иннов}}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$C_{\text{иннов}}$	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
n_3	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	+1
N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$n_{\text{ч}}$	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	+1
$n_{\text{пр}}$	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	-1
$n_{\text{рс}}$	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	-1
n_o	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	+1
$n_{\text{ис}}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	+1
$n_{\text{л}}$	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	+1
$n_{\text{см}}$	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	+1
$n_{\text{уп}}$	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	+1
$n_{\text{эк}}$	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	+1
$n_{\text{эк}}$	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	+1
R	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$\Gamma_{\text{пр}}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$n_{\text{оп}}$	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	+1
$n_{\text{ит}}$	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	-1
$m_{\text{ик}}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0
M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$C_{\text{ис}}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+1	0	0
C_a	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$C_{\text{уп}}$	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$n_{\text{яв}}$	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Матрица совпадений динамического норматива с фактическими и плановыми соотношениями темпов роста показателей развития интеллектуального капитала ОАО «Камко-Устьинское ХПП» за 2007г.

	$K_{\text{фак}}$	K	$C_{\text{планов}}$	$C_{\text{фактор}}$	Π_3	N	Π_1	$n_{\text{гр}}$	$n_{\text{рс}}$	n_o	$\Pi_{\text{ис}}$	Π_1	$\Pi_{\text{сф}}$	$\Pi_{\text{уп}}$	$\Pi_{\text{ак}}$	$\Pi_{\text{ак}}$	R	$\Gamma_{\text{гр}}$	$\Pi_{\text{оп}}$	$\Pi_{\text{ит}}$	$m_{\text{ик}}$	M	$C_{\text{ис}}$	C_a	$C_{\text{уп}}$	$\Pi_{\text{ув}}$
$k_{\text{фак}}$	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
K	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$C_{\text{планов}}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$C_{\text{фактор}}$	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Π_3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Π_1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
$n_{\text{гр}}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$n_{\text{рс}}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
n_o	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
$\Pi_{\text{ис}}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Π_1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
$\Pi_{\text{сф}}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
$\Pi_{\text{уп}}$	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
$\Pi_{\text{ак}}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
$\Pi_{\text{ак}}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
R	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$\Gamma_{\text{гр}}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$\Pi_{\text{оп}}$	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
$\Pi_{\text{ит}}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$m_{\text{ик}}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$C_{\text{ис}}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
C_a	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$C_{\text{уп}}$	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$\Pi_{\text{ув}}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Далее определялась интегральная оценка устойчивости развития интеллектуального капитала ОАО «Камско-Устьинское ХПП» за 2007 год:

$$Y = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n b_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n |e_{ij}|} = \frac{20}{46} = 0,43 \quad (55)$$

где Y – оценка устойчивости развития интеллектуального капитала;

n – число показателей в динамическом нормативе;

i, j – номера показателей в динамическом нормативе;

b_{ij} – элемент матрицы совпадений динамического норматива с матрицей фактических и плановых соотношений темпов роста показателей;

e_{ij} – элемент динамического норматива.

Расчет данного показателя представляет собой оценку близости фактических и нормативных соотношений показателей по темпам их роста. Чем ближе значение данного показателя к своему максимальному значению – 1, тем устойчивее развитие интеллектуального капитала компании.

Далее рассчитывалось рейтинговое значение конкурентоспособности компании ОАО «Камско-Устьинское ХПП» по итогам работы за 2007г. Результаты проведенных расчетов представлены в табл. 63. Из данной таблицы видно, что рейтинговое значение конкурентоспособности предприятия в 2007г. крайне низкое и составляло 0,000051. Также низкий показатель устойчивости развития интеллектуального капитала – 0,43.

После внедрения в хозяйственную практику предприятия ОАО «Камско-Устьинское ХПП» предлагаемых нами подходов к управлению конкурентоспособностью с учетом развития интеллектуального капитала рейтинговое значение конкурентоспособности составило 0,985 при коэффициенте устойчивости развития интеллектуального капитала 0,84 (табл. 64).

Рейтинговая оценка конкурентоспособности деятельности ОАО «Камско-Устьинское ХПП» за 2007г.

	Наименование показателя	Ед.изм.	Норма	План	Факт за прошлый период	Факт	Откл. в н.е.	Оценка показателя в у.е.	Весомость показателя	Оценка показателя в у.е. с учетом весомости
<i>Показатели эффективности маркетинговой деятельности</i>										
1	выполнение плана продаж	тыс.руб.	х	9734	х	9450	-284	0,97	0,000021	0,000
2	рентабельность продаж	%	х	15	х	15,1	0,1	1,01	0,000001	0,000
<i>Показатели эффективности финансовой деятельности</i>										
3	уровень задолженности									
	дебиторской	тыс.руб.	х	300	х	397	97	0,0	0,000007	0,000
	кредиторской	тыс.руб.	х	300	х	420	120	0,0	0,000009	0,000
4	выполнение бюджета движения денежных средств									
	выполнение расходной части	тыс.руб.	х	9570	х	9448	-122	1,0	0,000009	0,000
	выполнение доходной части	тыс.руб.	х	9857	х	9750	-107	0,99	0,000008	0,000
<i>Показатели эффективности экономической деятельности</i>										
5	выполнение расходной части бюджета доходов и расходов	тыс.руб.	х	8250	х	8145	-105	1,0	0,000008	0,000
6	рентабельность продукции	%		3		3,2	0,2	1,07	0,000001	0,000
7	убытки от аварий и отказов по вине персонала	тыс.руб.	х	х	х	120	х	0,0	0,000009	0,000
8	рентабельность собственного капитала	%	х	2	х	2,1	0,1	1,05	0,000001	0,000
9	коэффициент рентабельности инноваций	%	х	20	х	22	2	1,10	0,000002	0,000
10	рост прибыли	тыс.руб.	х	248	х	261	13	1,1	0,000001	0,000
<i>Показатели эффективности развития интеллектуального капитала</i>										
11	стоимость интеллектуального капитала компании	тыс.руб.	х	18656	х	17376	-1280	0,0	0,000094	0,000
12	текущая стоимость персонала	%	5	х	3	2	-1	1,3	0,000001	0,000
<i>Показатели эффективности производственной деятельности</i>										
14	Потери зерна при хранении и транспортировке	%	25	х	х	29	4	0	0,999830	0,000
Итоговая рейтинговая оценка										0,000051

Такие результаты были получены за счет целенаправленных мероприятий, направленных на усиление конкурентоспособности и развитие интеллектуального капитала. Предлагаемый подход позволил определить наиболее перспективные направления повышения конкурентоспособности и вести дальнейший мониторинг эффективности их реализации.

Таблица 64

**Изменение рейтинговой оценки конкурентоспособности и
устойчивости развития интеллектуального капитала в ОАО «Камско-
Устьинское ХПП»**

	Наименование показателя	Годы		
		2007	2008	2009
1	Рейтинговая оценка конкурентоспособности	0,000051	0,567000	0,985000
2	Коэффициент устойчивости развития интеллектуального капитала	0,43	0,68	0,84

На основании разработанного механизма была также проведена оценка производственно-финансовой деятельности ОАО «Буинский сахарный завод» и ОАО «Нижегородсахар» за период с 1986 по 2009 год, а также представлен прогноз развития заводов до 2030 года (табл. 65, 66).

Из данных таблиц видно, что уровень конкурентоспособности предприятий остается достаточно низким, что подтверждается и результатами оценки деятельности изучаемых заводов по общепринятым показателям (см. п. 2.1). Также представлен прогноз развития до 2030 года, в котором показано, что мероприятия по усилению интеллектуального капитала приведут к увеличению конкурентоспособности и экономической эффективности. Так, при показателе оценки устойчивости развития интеллектуального капитала, близком к 1, прогнозируется рост стоимости интеллектуального капитала в 20 раз, рост рентабельности продукции в 4 раза и рентабельности собственного капитал в 10 раз. Все это обеспечит увеличение конкурентоспособности до значения 0,98, что больше современного уровня в 90 раз.

Динамика оценки конкурентоспособности ОАО «Буинский сахарный завод»

Показатели	факт*														прогноз		
	1986-90	1993	1994	1995	1996	1997	2000	2003	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2020	2030	
Рейтинговое значение конкурентоспособности	**	0,014	0,025	0,00001	0,00002	0,0004	0,0005	0,007	0,012	0,009	0,00003	0,00004	0,01	0,01	0,94	0,98	
Финансы																	
Рентабельность продукции, %	47,0	28,0	15,0	-2,0	-2,0	0,3	0,5	3,0	8,1	7,3	-0,7	-0,5	5,0	-5,0	19,0	40,0	
Рентабельность собственного капитала, %	12,0	10,0	14,0	-4,0	-6,0	2,0	1,2	0,9	0,6	0,4	-0,8	-1,0	0,2	0,1	10,0	20,0	
Рост прибыли, %	**	20,0	25,0	-113,6	-13,3	-269,2	-90,0	100,0	100,0	-17,5	-287,9	17,7	-126,0	-257,9	23450,0	148,0	
Клиенты																	
Соотношение цены завода на сахар-песок и цен конкурентов	**	1,02	1,02	0,99	1,00	0,99	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,01	1,00	1,00	
Внутренние бизнес-процессы																	
Потери свеклы при хранении и транспортировке, %	2,5	3,1	2,3	2,7	3,2	3,3	2,8	2,9	2,6	3,1	3,2	2,9	3,1	3,2	3,2	3,2	
Рентабельность продаж, %	**	36,2	46,0	-6,8	-3,3	5,1	0,2	0,2	0,3	0,3	-0,6	-0,7	0,2	-0,4	13,5	24,2	
Выполнение плана продаж, %	100,0	68,0	75,0	84,0	95,0	88,0	79,0	96,0	78,0	86,0	95,0	78,0	84,0	100,0	100,0	100,0	
Коэффициент рентабельности инноваций, %	**	24,0	7,0	11,0	3,0	5,0	5,0	5,0	2,0	3,0	12,0	4,0	6,0	11,0	50,0	50,0	
Рост количества инноваций, шт.	**	3	0	2	0	0	0	2	0	4	6	0	5	6	10	10	
Дебиторская задолженность, млн.руб.	**	984	854	852	684	425	754	1451	50	447	1225	734	980	980	2000	4000	
Кредиторская задолженность, млн.руб.	**	1541	1452	1351	824	695	849	985	639	391	684	673	312	819	2000	4000	
Расходная часть бюджета движения денежных средств (БДДС), млн.руб.	**	86	94	103	185	195	545	793	1191	1118	1071	1080	851	863	2924	3446	
Доходная часть бюджета движения денежных средств (БДДС), млн.руб.	**	111	109	100	182	196	547	816	1287	1200	1064	1074	893	820	3480	4825	
Расходная часть бюджета доходов и расходов (БДР), млн.руб.	**	73	80	87	157	166	462	672	1009	948	908	915	721	731	2478	2921	
Доходная часть БДР, млн.руб.	**	94	92	85	154	166	464	692	1091	1017	902	911	757	695	2949	4089	
Интеллектуальный капитал																	
Интегральная оценка устойчивости развития интеллектуального капитала	**	0,12	0,14	0,13	0,11	0,20	0,19	0,14	0,17	0,19	0,20	0,24	0,29	0,42	1,00	1,00	
Стоимость интеллектуального капитала, млн.р.	**	18	25	39	38	54	47	59	63	78	79	72	127	321	6000	9000	
Убытки от аварий и отказов по вине персонала, тыс.руб.	**	0	0	1456	0	145	0	0	84	0	1570	0	0	0	0	0	
Текущая персоналa, %	5	8	7	3	5	8	2	2	9	7	7	6	8	3	3	3	

* - ряд показателей был получен расчетным путем. Это связано с закрытостью информации для общего пользования. ** - нет данных

Динамика оценки конкурентоспособности ОАО «Нижегородсахар»

Показатели	факт**													прогноз		
	1986-90	1993	1994	1995	1996	1997	2000	2003	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2020	2030
Рейтинговое значение конкурентоспособности	**	0,005	0,087	0,00002	0,00003	0,0008	0,0009	0,007	0,006	0,09	0,0001	0,0001	0,008	0,007	0,97	0,99
Финансы																
Рентабельность продукции, %	45,0	24,0	13,0	-2,5	-2,4	0,4	0,6	3,2	2,1	4,6	-1,9	-2,0	4,1	-7,0	19,0	40,0
Рентабельность собственного капитала, %	**	1,5	2,9	-3,9	-3,4	0,5	0,5	1,0	0,9	3,4	-0,7	-0,6	1,0	1,0	10,0	20,0
Рост прибыли, %	**	70,0	100,0	-113,3	-12,5	-115,7	0,0	90,9	-15,2	291,0	-121,0	-11,0	-261,5	-385,7	17400	154,3
Клиенты																
Соотношение цены завода на сахар-песок и цен конкурентов	**	0,98	0,98	1,01	1,00	1,01	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,99	1,00	1,00
Внутренние бизнес-процессы																
Потери свежлы при хранении и транспортировке, %	3,6	2,7	3,3	3,0	2,3	3,5	2,3	3,2	3,4	3,4	2,7	2,9	2,5	2,5	3,2	3,2
Рентабельность продаж, %	**	25,0	42,7	-5,3	-3,0	0,3	0,2	0,3	0,3	1,1	-0,3	-0,4	0,4	-1,8	9,9	18,1
Выполнение плана продаж, %	100,0	69,0	72,0	81,0	93,0	82,0	81,0	86,0	74,0	82,0	93,0	77,0	82,0	100,0	100,0	100,0
Коэффициент рентабельности инноваций, %	**	2,0	10,0	11,0	8,0	2,0	6,0	0,0	9,0	2,0	2,0	5,0	3,0	10,0	50,0	50,0
Рост количества инноваций, шт.	**	0	1	3	0	5	1	0	1	0	2	0	1	0	10	10
Дебиторская задолженность, млн.руб.	**	197	258	241	198	221	234	254	287	304	330	201	457	524	1000	2000
Кредиторская задолженность, млн.руб.	**	224	125	136	157	289	142	241	197	171	110	105	268	324	1000	2000
Расходная часть бюджета движения денежных средств (БДДС), млн.руб.	**	97	124	154	238	323	695	654	691	608	565	371	540	365	2977	3509
Доходная часть бюджета движения денежных средств (БДДС), млн.руб.	**	120	140	150	232	324	699	675	705	636	554	364	562	339	3543	4912
Расходная часть бюджета доходов и расходов, (БДР), млн.руб.	**	82	105	130	202	273	589	554	585	515	478	315	458	309	2523	2974
Доходная часть БДР, млн.руб.	**	102	119	127	197	275	593	572	598	539	469	308	476	288	3002	4163
Интеллектуальный капитал																
Интегральная оценка устойчивости развития интеллектуального капитала	**	0,11	0,12	0,10	0,05	0,09	0,12	0,14	0,16	0,21	0,22	0,21	0,28	0,45	1,00	1,00
Стоимость интеллектуального капитала, млн.р.	**	62	64	55	18	21	49	52	61	71	82	71	108	284	3000	5000
Убытки от аварий и отказов по вине персонала, тыс.руб.	**	547	0	0	1458	0	0	256	12	0	364	0	0	0	0	0
Текущая стоимость персонала, %	4	9	4	4	8	2	3	5	10	10	11	6	5	3	3	3

* - ряд показателей был получен расчетным путем. Это связано с закрытостью информации для общего пользования. ** - нет данных

3.3. Оценка экономической эффективности от внедрения предлагаемой системы управления конкурентоспособностью агропромышленного предприятия

Для оценки экономического эффекта от внедрения разработанного механизма управления конкурентоспособностью агропромышленного предприятия, предлагается следующий подход. Вложения в развитие интеллектуального капитала рассматриваются как долгосрочные инвестиции. В таком случае применимы известные методики оценки инвестиционных проектов [165-167]. В качестве дохода от инвестиций в развитие интеллектуального капитала рассматривается дополнительный доход, полученный за счет внедрения инноваций. Они в свою очередь были созданы на основе интеллектуального продукта (разработки), полученного сотрудниками организации.

Предлагается несколько подходов:

1. В этом случае оценивается будущая доходность от внедрения инновационного проекта исходя из прогнозируемых затрат на развитие интеллектуального капитала. Другими словами, вложения в развитие интеллектуального капитала компании должны повлечь за собой будущую отдачу в виде дохода от внедряемой инновации (рис. 44). В качестве примера можно привести ситуацию, когда компания несет затраты по повышению квалификации сотрудника в области логистики и ожидает от него в будущем оптимизацию логистических потоков, которая принесет конкретные экономические результаты.

Для данного случая предлагается следующая формула:

$$NPV = -IC + \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}, \quad (56)$$

где NPV – сумма дисконтированных значений потока дохода от внедрения инновационного проекта; IC – первоначальные инвестиции в развитие интеллектуального капитала;

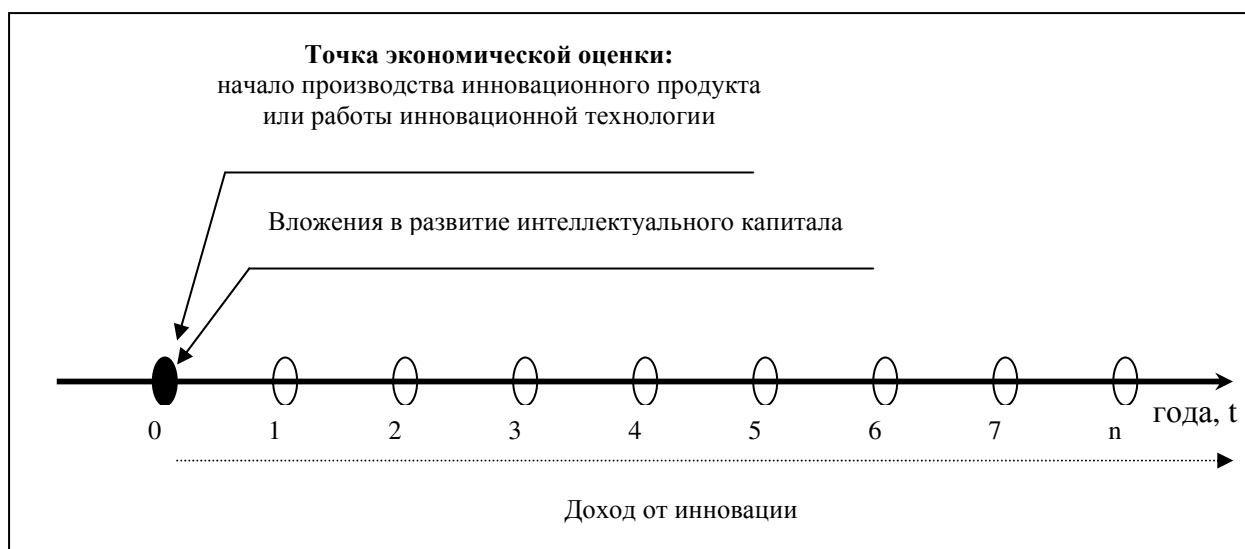


Рис. 44. Временной континуум вложений в развитие интеллектуального капитала и получения дохода от разработанной инновации (подход 1)

CF_t - платёж через t лет ($t = 1, \dots, n$); i – ставка дисконтирования, которую предлагается принимать равной средней банковской процентной ставки, размещения депозита. Возможно применение ставки доходности альтернативного инвестиционного проекта.

Прибыльность проекта определяется как:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{IC} \quad (57)$$

Этот подход применяется, если возможно определить, сколько первоначальных вложений в развитие интеллектуального капитала потребуется.

2. Данный подход связан с ситуацией, когда нельзя оценить что именно данные затраты на развитие интеллектуального капитала принесут экономический эффект. Это возможно, когда компания признает в качестве одного из ключевых направлений своей деятельности разработку инноваций и начинает реализацию мероприятий по развитию интеллектуального капитала. Через какое-то время это приводит к появлению интеллектуального продукта

(идеи), а затем и к созданию инновации (продуктовой, производственной и т.д.). Экономическая оценка, проводимая в этот момент времени, предполагает следующий подход (рис. 45).

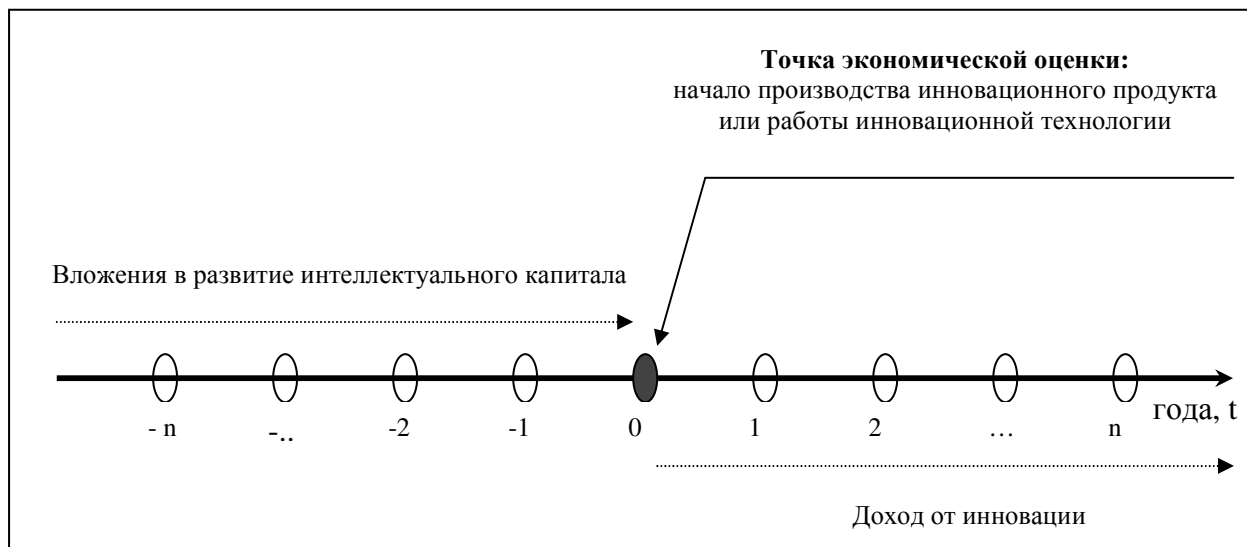


Рис. 45. Временной континуум вложений в развитие интеллектуального капитала и получения дохода от разработанной инновации (подход 2)

Сумма дисконтированных значений потока дохода от внедрения инновационного проекта будет определяться:

$$NPV = -\sum_{t=0}^{-n} C_t (1+r)^t + \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}, \quad (58)$$

где C_t – вложения в интеллектуальный капитал t – лет назад, r – средний коэффициент инфляции за данные годы.

Применение среднего коэффициента инфляции за изучаемый период обусловлен следующими соображениями. Если бы вложения в развитие интеллектуального капитала делались не равномерно в течении прошедшего периода, а единовременно, в настоящий момент, то они были бы больше минимум на уровень инфляции.

В этом случае прибыльность проекта будет оцениваться следующим образом:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^{-n} C_t (1+r)^t} \quad (59)$$

3. Этот вариант связан с фактической оценкой эффекта от внедренной инновации, которая стала следствием интеллектуальной активности сотрудников. В этом случае предлагается подход, изображенный на рис. 46.

Сумма дисконтированных значений потока дохода от внедрения инновационного проекта будет определяться:

$$NPV = -\sum_{t=0}^{-n} C_t (1+r)^t + \sum_{t=0}^m CF_t (1+i)^t, \quad (60)$$

где m – год начала получения дохода от инновации.

Этот подход обусловлен соображениями сопоставления в настоящий момент времени дисконтированных расходов (вложений в развитие интеллектуального капитала) и дисконтированных доходов от внедренной инновации.

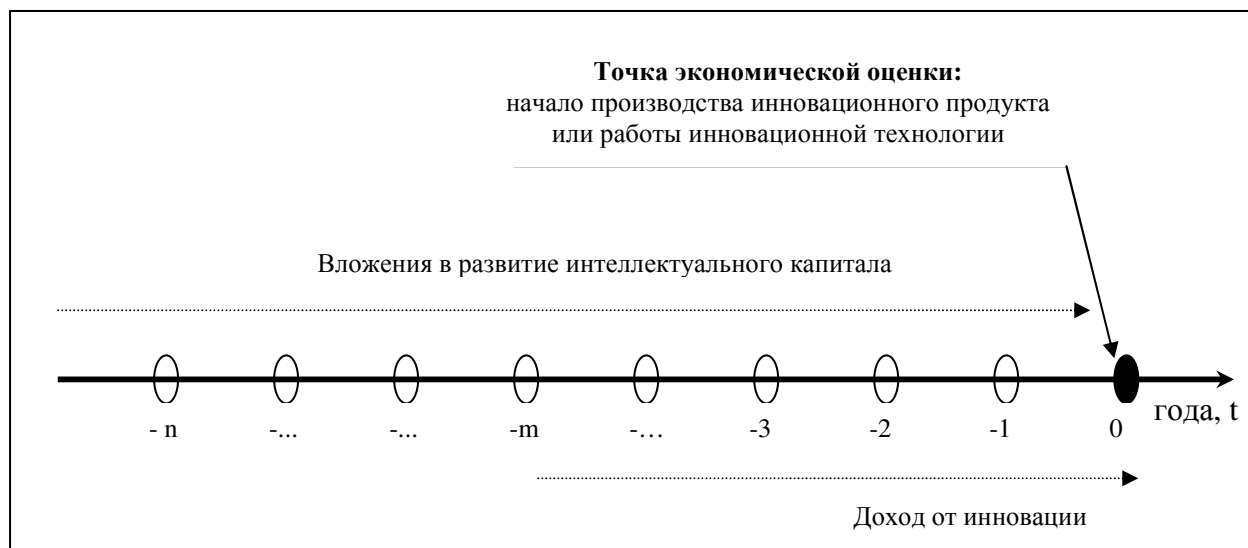


Рис. 46. Временной континуум вложений в развитие интеллектуального капитала и получения дохода от разработанной инновации (подход 3)

Прибыльность проекта в этом случае оценивается как:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^{-m} CF_t(1+i)^t}{\sum_{t=0}^{-n} C_t(1+r)^t} \quad (61)$$

Используя изложенные подходы, была произведена оценка экономической эффективности от внедрения системы управления конкурентоспособностью с учетом развития интеллектуального капитала в ОАО «Камско-Устьинское ХПП» за 2007-2009 гг. Результаты данной оценки приведены в табл. 67. Отметим, что в 2007г. (год начала внедрения) было разработано и внедрено несколько инноваций, экономическая отдача от которых последовала только в 2008г.

В ходе проведенного исследования были разработаны: миссия, ценности, видение и стратегия агропромышленной компании. Предложена стратегическая карта управления конкурентоспособностью и система ключевых показателей деятельности агропромышленной компании. Рассмотрена система распределения ответственности по подразделениям за выполнение ключевых показателей деятельности.

Таблица 67

Результаты внедрения в деятельность ОАО «Камско-Устьинское ХПП» предлагаемого подхода к управлению конкурентоспособностью

	Наименование показателя	Годы		
		2007	2008	2009
1	Дисконтированный поток (NPV), тыс.руб.	-	150	1575
2	Прибыльность проекта (PI)	-	1,6	1,7

Разработана система отчетности по ключевым показателям сбалансированной системы агропромышленной компании с детализацией ответственности за их выполнение по составляющим. Даны формы управленческого контроля ССП агропромышленной компании по всем составляющим.

На следующем этапе исследования предложена система управления и развития интеллектуального капитала агропромышленной компании. Разработана цепочка производства интеллектуального продукта в агропромышленной компании и предложена форма управленческого контроля ССП агропромышленной компании по составляющей: «Интеллектуальный капитал».

В результате получилось, что оценка развития интеллектуального капитала должна базироваться на большом количестве показателей, использование совокупности которых не позволяет их верно интерпретировать. Поэтому на основе разработанных Н.Н.Погостинской и Ю.А.Погостинским методических подходов был предложен механизм сворачивания большого количества показателей в единый интегральный показатель степени развития интеллектуального капитала. Сформированная таким образом матрица представляет собой динамический норматив (ДН) развития интеллектуального капитала агропромышленной компании.

Разработанная методика вероятностной оценки стоимости интеллектуального капитала базируется на определении влияния трех составляющих:

- уровень знаний и профессионального развития сотрудников;
- личные качества сотрудников;
- уровень развития операционных систем компании.

Развитие данных составляющих с определенной вероятностью приведет к созданию инновационного продукта, повышающего стоимость активов компании.

В качестве результирующего показателя системы управления конкурентоспособностью выступает рейтинговое значение конкурентоспособности. Для его оценки была разработана методика, основанная на показателях деятельности агропромышленного предприятия (полученных экспертным методом), а также на определении их стоимостной весомости.

В целях экономической оценки от внедрения предлагаемого подхода к управлению конкурентоспособностью агропромышленного предприятия была разработана методика. Она базируется на применении известных подходов к оценке инвестиционных проектов. При этом в качестве дохода от инвестиций в развитие интеллектуального капитала рассматривается доход, генерированный разработанными в компании инновациями.

Основные предложения были успешно внедрены в хозяйственную практику ряда агропромышленных предприятий Республики Татарстан. Так, в результате применения предлагаемой системы управления конкурентоспособностью на ОАО «Камско-Устьинское ХПП» суммарный экономический эффект по итогам работы за период с 2007 по 2009гг. составил 1725 тыс.руб.

Оценка состояния ОАО «Буинский сахарный завод» и ОАО «Нижегородсахар» по предлагаемой методике подтверждает результаты оценки по общепринятой системе показателей. В тоже время прогноз развития изучаемых заводов говорит о возможности повышения конкурентоспособности и экономической эффективности за счет развития интеллектуального капитала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Критическая оценка положительных и отрицательных сторон существующих определений понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» показала, что общепринятого понимания современной наукой и практикой не выработано.

Предлагаемые другими авторами подходы не лишены, с позиции рассматриваемой проблемы, недостатков. Среди основных следует выделить то, что не учитывается влияние интеллектуального капитала и потенциала на конкурентоспособность предприятия и практически отождествляются понятия «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентоспособность продукции», хотя конкурентоспособность предприятия определяется другими показателями.

Исходя из вышеизложенного, под конкурентоспособностью предприятий агропромышленного комплекса предлагается понимать способность предприятия к эффективному использованию имеющихся факторов производства: интеллектуального, физического (производственного), финансового, природного, человеческого капиталов с целью противостояния основным негативным внешним воздействиям.

Управление конкурентоспособностью агропромышленных предприятий, по нашему мнению, следует рассматривать как целенаправленную деятельность по формированию управленческих решений, направленных на противостояние негативным внешним и внутренним воздействиям с целью достижения лидерства в соответствии с поставленной стратегической задачей.

Изучение существующих подходов к классификации факторов и критериев оценки конкурентоспособности предприятия также показало наличие разных, часто противоречащих друг другу, взглядов. Среди основных недостатков следует выделить отсутствие комплексного подхода к классификации, учета влияния интеллектуального потенциала компании, внешнего окружения и рассмотрения с позиции концепции заинтересованных сторон. Предложенные другими авторами модели описывают факторы

конкурентоспособности и критерии ее оценки лишь с позиций, проводимых ими исследований.

Таким образом, факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, предлагается разделять:

1. По месту возникновения: внутренние, внешнего ближнего окружения и дальнего внешнего окружения.

2. По степени контролируемости воздействия: контролируемые, условно-контролируемые, неконтролируемые.

3. По направленности действия: условно-позитивные, условно-негативные.

4. По степени зависимости от субъекта управления: субъективные, объективные.

5. По характеру воздействия: финансовые, экономические, маркетинговые, организационные, почвенно-климатические, технические и технологические, экологические, социально-психологические, общественно-политические, факторы развития интеллектуального и инфраструктурного потенциала, «корпоративной памяти» и качества производимой продукции, оказываемых услуг.

Данная классификация представляет собой комплексный подход и позволяет системно учитывать влияние всех факторов, а также разрабатывать практические механизмы повышения конкурентоспособности.

На основе обобщения существующих подходов к классификации критериев оценки конкурентоспособности нами предложена своя система классификации, применительно к деятельности агропромышленной компании. Она базируется на концепции заинтересованных сторон. В качестве внешних заинтересованных сторон рассматриваются: потребители, инвесторы, кредиторы и дебиторы, поставщики товаров и услуг, государственные органы, спонсоры и благотворители. К внутренним заинтересованным сторонам относятся: собственник, руководство и сотрудники компании.

Уточненная классификация критериев оценки конкурентоспособности позволяет в дальнейшем разрабатывать методики оценки с учетом требований различных заинтересованных сторон.

Критическая оценка существующих моделей управления конкурентоспособностью предприятия позволила выявить ряд недостатков с позиции, рассматриваемой проблемы. Среди наиболее существенных следует выделить: существующие подходы не учитывают влияние интеллектуального потенциала и капитала, не рассматривают стратегию развития компании и инновационность развития, как ключевые составляющие системы управления конкурентоспособностью.

С учетом данных недостатков был разработан механизм управления конкурентоспособностью предприятий агропромышленного комплекса, основой которого является «цепочка ценностей Портера». В предлагаемом механизме учтено влияние интеллектуального капитала, как одного из факторов производства. Есть обратная связь, выраженная в оценке полученного опыта. В качестве цели управления конкурентоспособностью рассматривается решение следующей стратегической задачи: «Повышение конкурентоспособности и экономической эффективности агропромышленного предприятия через инновационный прорыв в развитии, за счет усиления и развития интеллектуального капитала компании». Критерии оценки сгруппированы в соответствии с основными видами деятельности и оценивают их эффективность с позиций концепции заинтересованных сторон.

Предлагаемый механизм позволяет сформировать комплексное представление о принципах, на которых должна базироваться система управления конкурентоспособностью агропромышленных предприятия. В дальнейшем эта концептуальная модель дает возможность разрабатывать практически применимые системы и механизмы управления конкурентоспособностью на различных предприятиях.

Оценка положительных и отрицательных сторон отечественного и зарубежного опыта говорит о практической невозможности осуществления

эффективного сельскохозяйственного производства без финансовой государственной поддержки. Учитывая это и базируясь на перспективных направлениях развития, оценке угроз конкурентоспособности агропромышленных предприятий и факторов развития конкуренции на агропромышленном рынке, был обоснован концептуальный механизм реформирования агропромышленных комплексов. Он предусматривает выведение из состава агропромышленных предприятий непрофильных видов бизнеса, передачу их на аутсорсинг с целью развития конкуренции в них и снижения затрат на производство, создание единого государственнорегулируемого оптового рынка сельскохозяйственной продукции, а также механизма государственного регулирования цен по всей цепочке агропромышленного производства.

В качестве непрофильных видов бизнеса рассматривается: ремонт и техническое обслуживание техники и оборудования; капитальное строительство и монтаж оборудования; наладка, ремонт и обслуживание АСУТП; услуги по перевозке персонала, грузов, грузоподъемные работы и пр. (за исключением специализированной сельскохозяйственной техники); производство и преобразование тепловой и электрической энергии (ТЭЦ, котельные, входящие в состав агропромышленных предприятий); непромышленную сферу, входящую в состав агропромышленных предприятий (столовые, базы отдыха, детские сады и т.д.).

Выведение данных видов бизнеса из состава агропромышленных предприятий позволит снизить производственные затраты за счет развития конкуренции, а также высвободить организационные, финансовые и человеческие ресурсы для развития новых инновационных направлений.

В разработанном механизме реформирования заложены принципы функционирования государственнорегулируемого оптового рынка сельскохозяйственной продукции, который должен определять взаимоотношения сельскохозяйственных производителей, перерабатывающих предприятий и торговых сетей для нивелирования монопольного положения

последних. Это должно осуществляться через установление на уровне отраслевых региональных Министерств сельского хозяйства закупочных цен на сельскохозяйственное сырье и размеров государственных дотаций производителям. Максимальный размер наценки перерабатывающим предприятиям и торговым сетям предлагается устанавливать на законодательном уровне Российской Федерации. Физически государственнорегулируемый рынок сельскохозяйственной продукции может быть создан на основе воссоздания системы заготовительных контор, существовавшей в советское время.

Размер государственных дотаций необходимо определять по каждому производителю и каждому виду сельскохозяйственной продукции, как произведение объема реализованной продукции на разницу расчетной (условной) себестоимости производства единицы сельскохозяйственного сырья и реальной себестоимости. Расчетная (условная) себестоимость единицы сельскохозяйственного сырья определяется исходя из соблюдения экономических интересов торговых сетей и перерабатывающих предприятий, ограниченных уровнем государственнорегулируемой наценки, который в свою очередь должен обеспечивать их развитие.

Проведение предлагаемых преобразований позволит создать внешние предпосылки для развития агропромышленного комплекса. Однако основная работа по повышению конкурентоспособности конкретных предприятий должна осуществляться самими предприятиями. В качестве основного пути представляется интеграция с финансовыми институтами и наукоемкими организациями в единые холдинги, что позволит усилить интеллектуальный капитал и встать на инновационный путь развития.

Оценка основных проблем деятельности предприятий агропромышленного комплекса говорит о перспективности развития интеграционных процессов. В настоящее время данные процессы в агропромышленном комплексе идут в основном в направлении интеграции с финансовыми институтами. Необходимость интеграции с наукоемкими

организациями рассматривается, но глубоко не прорабатывается и практически не применяется. Вместе с тем, по нашему мнению, комплексное использование этих двух направлений является основополагающим для вывода отрасли из кризиса за счет инновационного развития.

Таким образом, предлагается механизм формирования агропромышленных холдингов с учетом необходимости развития конкуренции в отрасли, а также интеграционных процессов с финансовыми институтами и наукоемкими организациями.

Построение холдинговых агропромышленных компаний на основе данных положений позволит комплексно решать проблемы и соблюдать экономические интересы сельскохозяйственных производителей, переработчиков сельскохозяйственной продукции и торговых сетей, входящих в агропромышленный холдинг. Это должно осуществляться за счет использования финансовых ресурсов банков, учредивших управляющую агропромышленную компанию, а также по средствам использования интеллектуального капитала корпоративного научно-исследовательского института. В целях обеспечения необходимой управляемости холдинговой компанией, управляющая компания, используя финансовые ресурсы учредителей, должна будет выкупить доли собственности участвующих агропромышленных предприятий.

Исследования существующих методик оценки конкурентоспособности предприятия показали отсутствие единого методического подхода, что сделало актуальным проведение экспертного исследования по выявлению показателей, которыми руководствуются научные и практические специалисты агропромышленного комплекса при решении задач управления конкурентоспособностью.

С помощью анкет было опрошено 52 респондента, представляющих три основные группы: руководители агропромышленных предприятий и их заместители (22 чел.); руководители и главные специалисты планово-экономических служб предприятий (18 чел.); ученые-экономисты (12 чел.).

Респондентам было предложено из совокупности показателей хозяйственной деятельности предприятия, используемых в теории и хозяйственной практике, отобрать показатели, определяющие конкурентоспособность агропромышленного предприятия. Затем определить их весомость путем присвоения баллов (балльный метод). При этом наиболее важному объекту приписывается 10 баллов, а наименее важному 0 баллов. В результате проведенного экспертного исследования были выявлены следующие показатели:

- выполнение плана продаж;
- рентабельность продаж;
- уровень дебиторской и кредиторской задолженности;
- соблюдение бюджета движения денежных средств;
- рентабельность производства;
- выполнение бюджета доходов и расходов;
- средняя урожайность, привес скота (для сельскохозяйственных предприятий) или выход готового продукта (для перерабатывающих предприятий);
- потери сельскохозяйственного сырья при хранении и транспортировке;
- затраты на переработку бракованной продукции;
- стоимость интеллектуального капитала компании;
- убытки от аварий и отказов по вине персонала;
- текучесть персонала;
- соотношение цены, качества и доступности в приобретении товара по сравнению с товарами конкурентов из того же сегмента;
- увеличение или сохранение занимаемой доли рынка;
- рост количества новых успешных продуктовых брендов;
- чистая прибыль;
- коэффициент рентабельности инноваций;
- рентабельность собственного капитала;
- рост количества инноваций.

Оценка ситуации в агропромышленном комплексе Республики Татарстан показала, что в настоящее время сложилась негативная тенденция, связанная с низкой рентабельностью продукции при сравнительно высоких объемах инвестиций и государственных дотаций. С целью дальнейшего изучения этой ситуации, используя метод многомерного корреляционно-регрессионного анализа, были определены взаимосвязи между основными показателями деятельности и результативным показателем, характеризующим эффективность агропромышленного производства. В качестве него была выбрана окупаемость затрат. Объектами исследования выступали 5 зерноперерабатывающих предприятий Республики Татарстан.

В ходе проведенного исследования были выбраны 6 показателей, которые оказывают наибольшее влияние на результативный показатель. Получено, что основные резервы роста окупаемости затрат зерноперерабатывающих предприятий Республики Татарстан заложены в таких показателях, как: фонд оплаты труда работников, рост количества инноваций и текучесть кадров. Это подтверждает наше мнение, на котором базируется исследование о том, что повышение экономической эффективности и конкурентоспособности агропромышленного комплекса возможно только за счет внедрения инновационных механизмов в хозяйственную практику и связанного с этим развития интеллектуального капитала.

Была установлена математическая зависимость факторных признаков и результативного показателя. Данное уравнение позволило определить нормативные значения факторов, влияющих на окупаемость затрат зерноперерабатывающих предприятий Республики Татарстан. Была найдена нормативная окупаемость затрат зерноперерабатывающих предприятий Республики Татарстан $Y=0,985$.

Влияние отобранных факторов на результативный показатель значительно и правомерно, так как они характеризуют материальную заинтересованность работников и стабильность их работы, усиление инновационной активности, затраты на производство, снижение потерь

продукции, развитие персонала. Рационально используя перечисленные факторы, можно добиться в кратчайшие сроки повышения эффективности и конкурентоспособности зерноперерабатывающих предприятий.

На основе вышеизложенных подходов был разработан механизм управления конкурентоспособностью предприятий агропромышленного комплекса региона. Он учитывает необходимость развития интеллектуального капитала и основан на применении системы сбалансированных показателей (ССП), разработанной Р.С.Каплан и Д.П. Нортон. В отличие от известной ССП предлагаемый нами подход предусматривает использование вместо составляющей «обучение и развитие» более широкой составляющей – «интеллектуальный капитал компании».

Была разработана стратегическая карта управления конкурентоспособностью агропромышленной компании. В ней определены ключевые направления деятельности, за счет развития которых агропромышленная компания предполагает достижение своих стратегических целей.

Для внедрения в практику хозяйствования данной стратегической карты потребовалась разработка системы распределения ответственности по подразделениям, где за каждым структурным подразделением был закреплён контроль за соответствующим его профилю деятельности показателем. Затем была разработана система ключевых показателей деятельности, в которой обоснованы показатели и предложены формулы для их расчета, а также система управленческой отчетности по ключевым показателям до уровня конкретных исполнителей.

Так как данная работа базируется на идее развития конкурентоспособности агропромышленных компаний за счет усиления интеллектуального капитала, что в свою очередь подтверждается результатами экспертных исследований и корреляционно-регрессионного анализа, то на следующем этапе исследования был предложен механизм управления и развития интеллектуального капитала агропромышленной компании. Он

представляет собой «Цепочку производства интеллектуального продукта» и формы управленческого контроля по составляющей «Интеллектуальный капитал» ССП.

В данной системе в качестве генератора интеллектуального продукта выступает человеческий потенциал, который генерирует его за счет: знаний, профессиональных навыков, практического опыта работы, патентов, принадлежащих сотрудникам, личных разработок и исследований сотрудников, личных и родственных связей сотрудников, профессиональных и психологических качеств, потенциальных способностей сотрудников, лояльности сотрудников и приверженности компании, самомотивации и самоорганизации обучения. Обеспечивающая среда, представленная инфраструктурным потенциалом компании, физическим, природным, финансовым капиталом, нематериальными активами и «корпоративной памятью» компании, обеспечивает процесс выработки интеллектуального продукта.

Если интеллектуальный продукт не создан, то по корректирующей обратной связи производится управленческое воздействие на «генератор» и/или обеспечивающую среду. В случае создания интеллектуального продукта возникает вопрос о его применимости, его способности стать инновацией, позволяющей повысить материальные и/или нематериальные активы агропромышленной компании. Если в настоящий момент интеллектуальный продукт, в силу каких-либо причин, не может стать такой инновацией, его направляют на хранение в «корпоративную память» для того, чтобы позже при изменении внешних или внутренних условий, развития технологии, рынка и т.д. была возможность вернуться к этим разработкам. В противном случае интеллектуальный продукт внедряется.

Одним из основных показателей разработанного механизма управления конкурентоспособностью агропромышленного предприятия является стоимость интеллектуального капитала. Проведенная оценка ряда научных источников

показала, что единые подходы к определению величины данной категории до настоящего времени не разработаны.

В качестве основы для развития интеллектуального капитала рассматривается интеллектуальный потенциал компании. При этом название «интеллектуальный потенциал» уже говорит о вероятностном характере данной категории. Следовательно, развитие интеллектуального потенциала компании является обязательным условием увеличения стоимости интеллектуального капитала, но не всегда достаточным. Разработанная методика оценки стоимости интеллектуального капитала базируется на вероятностном подходе и учитывает уровень знаний и профессионального развития сотрудников, личные качества сотрудников, уровень развития операционных систем компании.

В результате было получено, что оценка развития интеллектуального капитала базируется на большом количестве показателей, использование совокупности которых не позволяет их верно интерпретировать. Поэтому на основе разработанных Н.Н.Погостинской и Ю.А.Погостинским методических подходах был предложен механизм преобразования большого количества показателей в единый интегральный показатель степени развития интеллектуального капитала. Данный подход основан на экономической интерпретации темпов роста рассматриваемых показателей, в результате чего формируется норматив развития интеллектуального капитала агропромышленной компании. Его сопоставление с матрицей фактических (плановых) соотношений показателей позволяет сформировать матрицу совпадений норматива с фактическими (плановыми) соотношениями темпов роста показателей развития интеллектуального капитала.

В качестве показателя оценки конкурентоспособности агропромышленного предприятия предлагается использовать рейтинговое значение конкурентоспособности. Его расчет основан на использовании мультипликативной модели в которой применяются, обоснованные экспертным методом показатели деятельности. Значения сложившихся по данным показателям отклонений интерпретируются по определенным правилам. Для

учета различной степени влияния показателей определяется их стоимостная весомость. При этом не учитывается будет эта оценка отрицательной или положительной (экономический эффект или ущерб), значение принимается по модулю.

На основании разработанного механизма была проведена оценка производственно-финансовой деятельности ОАО «Буинский сахарный завод» и ОАО «Нижегородсахар» за период с 1986 по 2009 год. Выбор этих предприятий обусловлен тем, что они входят в состав крупнейшего агропромышленного холдинга Республики Татарстан и являются градообразующими предприятиями, экономическое развитие которых важно с позиций регионального аспекта.

Оценка подтвердила общую динамику сокращения посевов сахарной свеклы, а учитывая то, что собственная сырьевая база не обеспечивала заводы полностью, это вызвало увеличение среднего расстояния перевозки сырья в среднем на 50-80%. Кроме того, оценка показателей зоны свеклосеяния говорит о снижении площади посевов Буинского сахарного завода на 44%, а Нижегородского сахарного завода почти в три раза. В то же время рост урожайности сахарной свеклы в среднем на 50-80% позволил удержать снижение объема производства Буинского завода на уровне 20%, а Нижегородского на уровне 38%. Также наблюдается резкое снижение рентабельности производства сахарной свеклы в среднем в 4-5 раз. Эти негативные тенденции отразились на деятельности заводов. Так, объем производства не снизился по сравнению с 1990 годом только благодаря повышению выхода сахара-песка в среднем на 24%, что в свою очередь обусловлено проведенными в 2004-2008 гг. масштабными работами по техническому перевооружению заводов. Кроме того, реконструкция позволила увеличить мощности по переработке сахарной свеклы в среднем на 30%. Однако в настоящее время продолжительность периода сахароварения Нижегородского завода составляет всего 55 суток, что в 3 раза меньше показателей 90-х годов прошлого века. У Буинского завода данный показатель

выше и составляет 145 дней. Остальное время заводы продукцию не вырабатывают, а занимаются ремонтными работами.

Учитывая то, что в настоящее время наблюдается усиление конкуренции за счет проникновения на рынок крупных западных производителей белого сахара, а также низкий уровень рыночных цен на сахар-песок по сравнению с себестоимостью его производства, такая ситуация оценивается как негативная. Об этом свидетельствует и нестабильное финансовое состояние изучаемых заводов, а также снижение рентабельности производства сахара-песка почти в 10 раз.

В качестве одного из направлений повышения прибыльности и рентабельности деятельности изучаемых заводов предлагается проведение мероприятий по снижению себестоимости производства за счет более полной загрузки производственных мощностей (до 250-300 суток в год). Это возможно осуществить не только за счет дальнейшего расширения сырьевой базы, но и за счет дополнительной переработки сахара-сырца.

Кроме того, на заводах были проведены мероприятия по оптимизации численности персонала в среднем на 40%. Это позволило обеспечить рост производительности труда на Буинском сахарном заводе на 40%, а на Нижегородском заводе на 34%. В то же время средние темпы роста заработной платы составляют 10% в год и превышают темпы роста производительности труда за изучаемый период, что также расценивается как негативная тенденция.

Проведенная оценка изучаемых заводов на основе предлагаемого механизма показала, что уровень конкурентоспособности предприятий остается достаточно низким, что подтверждается и результатами оценки деятельности данных заводов по общепринятым показателям. Представленный прогноз развития до 2030 года говорит о том, что мероприятия по усилению интеллектуального капитала приведут к увеличению конкурентоспособности и экономической эффективности. Так, при показателе оценки устойчивости развития интеллектуального капитала, близком к 1, прогнозируется рост стоимости интеллектуального капитала в 20 раз, рост рентабельности

продукции в 4 раза и рентабельности собственного капитала в 10 раз. Все это обеспечит увеличение конкурентоспособности до значения 0,98, что больше современного уровня в 90 раз.

В целях оценки экономического эффекта от внедрения предлагаемого механизма управления конкурентоспособностью агропромышленного предприятия была разработана соответствующая методика. Она базируется на идее, согласно которой в качестве отдачи от вложений в развитие интеллектуального капитала рассматривается доход, генерируемый разработанными в компании инновациями. При этом предлагается несколько вариантов:

1. Будущая доходность от внедрения инновационного проекта оценивается, исходя из прогнозируемых затрат на развитие интеллектуального капитала.

2. Данный подход связан с ситуацией, когда нельзя оценить какие именно затраты на развитие интеллектуального капитала будут способствовать появлению в будущем инновации, которая обеспечит экономический эффект.

3. Этот подход связан с фактической оценкой эффекта от внедренной инновации, которая стала следствием интеллектуальной активности сотрудников.

Разработанный механизм управления конкурентоспособностью с учетом развития интеллектуального капитала был внедрен в хозяйственную практику ряда предприятий агропромышленного комплекса Республики Татарстан.

Так внедрение предлагаемого механизма в хозяйственную практику ОАО «Камско-Устьинское ХПП» позволило за период с 2007 по 2009 гг. повысить коэффициент устойчивости развития интеллектуального капитала на 95%, что обеспечило повышение рейтингового значения конкурентоспособности на 74% и дало суммарный экономический эффект в 1725 тыс.руб.

В данной работе предложены и обоснованы пути модернизации механизмов повышения конкурентоспособности предприятий агропромышленного комплекса. В их основе заложена идея развития

интеллектуального капитала компании. Внедрение предлагаемых механизмов в хозяйственную практику позволит поставить отрасль на инновационный путь развития и вывести из кризисного состояния.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И.Ансофф. – СПб.: ПитерКом, 1999
2. Кураков, Л.П. Курс экономической теории: 4-е издание / Л.П. Кураков, Г.Е.Яковлев. – М.: Гелиос АРБ, 2005. – с.751.
3. Маркетинг: словарь; под ред. Г.Л.Азоева, П.С.Завьялова, Л.Ш.Лозовского, А.Г.Поршева, Б.А.Райзберга. – М.: ОАО «НПО «Экономика», 2000.
4. Рыночная экономика: словарь; под ред. Г.Я.Кипермана. – М.: Республика, 1993г.
5. Макконнел, К.Р. Экономикс: Принципы, проблемы и политика / К.Р.Макконнел, С.Л.Брю. – М.: Республика, 1992.
6. Маршалл, А. Принципы экономической науки / А.Маршалл. – М.: Издательская группа «Прогресс», 1993.
7. Спиридонов, И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: учебное пособие для студентов вуза / И.А.Спиридонов. – М.: ИНФРА-М, 1997. – с.170.
8. Перцовский, Н.И. Международный маркетинг: учебное пособие / Н.И.Перцовский, И.А.Спиридонов, С.В.Барсукова; Под ред. Н.И.Перцовского. – М.: Высшая школа, 2001. – с.239.
9. Фатхутдинов, Р.А. Кокурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А.Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – с.312.
10. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А.Фатхутдинов. – М.: Дело, 2001. – с.448.
11. Кейнс, Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж.М.Кейнс; пер. с англ. – М.: Дело, 1978
12. Самуэльсон, П. Экономикс / П.Самуэльсон, В.Нордхаус. – М.: Экотексервис, 1999

13. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка / С.И.Ожегов, Н.Ю.Шведкова. – М.: Азбуковник, 1999. – с.944.
14. Кныш, М.И. Конкурентные стратегии / М.И.Кныш. – Спб, 2000. – с.284.
15. Забелин, П.В. Основы стратегического управления / П.В.Забелин, Н.К.Моисеева. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997. – с.195.
16. Краткий словарь менеджера; под ред. В.П.Грошева. – М., Дело, 1991. – с.72.
17. Андреева, О.Д. Технология бизнеса: маркетинг / О.Д.Андреева. – М.: ИНФРА-М, 1997. – с.224.
18. Маркетинг: учебник; под ред. А.И.Кредисова. – Киев: Украина, 1995. – с.399.
19. Фасхиев, Х.А. Анализ состояния проблемы управления конкурентоспособностью организации сферы услуг / Х.А.Фасхиев, И.М.Гараев // Skitech – онлайн-научно-технический журнал, – 2004. –№15 – Режим доступа: <http://www.kampi.ru/scitech/base/nomer15/>
20. Краткий словарь менеджера; под ред. В.П.Грошева. – М., Дело, 1991. – с.72.
21. Игольников, Г.Н. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и экономичностью производства / Г.Н. Игольников, Е.А.Патрушев Е.А. // Российский экономический журнал. – 1995. - № 11. – с.108-111.
22. Фасхиев, Х.А. Обеспечение конкурентоспособности грузовых автомобилей на этапе разработки / Х.А.Фасхиев, И.М.Костин. – Набережные Челны: Изд-во КПИ, 2001. – с.349.
23. Хруцкий, В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка / В.Е.Хруцкий, И.В.Корнеева.–М.: Финансы и статистика, 2002. - 528 с.

24. Донцова Л.В. Инновационная деятельность: состояние, необходимость государственной поддержки, налоговое стимулирование / Л.В.Донцова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – №3
25. Долинская, М.Г., Соловьев И.А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции / М.Г.Долинская, И.А.Соловьев. – М.: Экономика, 1999.
26. Рубин, Ю.Б. Конкуренция: реалии и перспективы / Ю.Б.Рубин, В.В.Шустов. – М.: Знание, 1990.
27. Зиннуров, У.Г. Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей. / У.Г.Зиннуров, Л.Р.Ильясова // Экономика и управление (Уфа) – 1997 – №4
28. Джакот, Д.Х. Конкуренция / Д.Х.Джакот. – М.: Международные отношения, 2004.
29. Багиев, Г.Л. Основы маркетинговых исследований: учебное пособие для студентов вуза / Г.Л.Багиев, И.А.Аренков. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1996.
30. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А.Фатхутдинов – М.: Маркетинг, 2002.
31. Сергеев, И.В. Экономика предприятия / И.В.Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 1999.
32. Светульников, С.Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях / С.Г.Светульников. – СПб, 1997.
33. Мейсон, Р. Конкурентоспособность продукции / Р.Мейсон. – Киев: Знание, 2000
34. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури. – М.: «Дело», 1993.
35. Самодуров, Д.О. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия на основе комплексной оценки его потенциала: автореф. дисс. ... канд.экон.наук / Д.О.Самодуров. – Спб, 2000.

36. Петров, В. Конкурентоспособность / В.Петров. // Риск. – 1999. – №4
37. Селезнев, А. Инфраструктура рынка и конкурентоспособность продукции / А.Селезнев. // Экономист. – 1996. – № 12
38. Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность / М.Г.Миронов. – М.: Альфа-пресс, 2004.
39. Фигурнов, Э.Б. Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей / Э.Б.Фигурнов, Ю.Ю.Донец. // Экономика и управление (Уфа) – 1997. – №4. – с.27.
40. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т.Коно. – М.: Прогресс, 1987.
41. Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность / М.Г.Миронов. – М.: Альфа-пресс, 2004.
42. Яшин, Н.С. Конкурентоспособность промышленного предприятия: методика, оценка, регулирование / Н.С.Яшин. – Саратов: Изд. Центр СГЭА, 1997.
43. Марченко, Г.Н. Проблемы повышения экономической эффективности и конкурентоспособности интегрированных агропромышленных структур / Г.Н.Марченко, Р.Е.Мансуров, Э.Р. Алтынбаева, – Казань: Изд-во КГЭУ, 2009.
44. Портер, М. Международная конкуренция / М.Портер: пер. с англ.; пол ред. В.И. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993.
45. Никишина, Е.С. Роль и место факторов конкурентоспособности хозяйствующих субъектов в оценке инвестиционной привлекательности региона / Е.С. Никишина // Электронный журнал Владимирского Государственного университета. – 2007. – №10 – Режим доступа: <http://journal.vlsu.ru/>
46. Бурда, А.Г. Рейтинговая оценка конкурентоспособности кондитерских предприятий / А.Г.Бурда, В.В.Кочетов // Политематический научный журнал КГАУ. – 2009. – №51.

47. Буторин, С.Н. Повышении конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий молочно-продуктового подкомплекса: автореф.дисс. ... канд.экон.наук / С.Н.Буторин. – Ижевск, 2008.
48. Оливье, А. Международный маркетинг. Академия рынка: маркетинг / А.Оливье, А.Дайан, Р.Урсе; под ред. А.Г. Худонормова. – М.: Экономика, 1994. –с.513.
49. Мишин, В.М. Проектирование систем качества конкурентоспособной продукции машиностроения / В.М.Мишин. – М., 2004
50. Минаков, И.А. Управление качеством и конкурентоспособностью продукции агропромышленного комплекса / И.А.Минаков // Математические и инструментальные методы: сборник научных трудов; под научной редакцией проф. Б.И. Герасимова. – Таганрог: Изд-во ТГТУ, 2004г.
51. Кротков, А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки. / А.М. Кротков, Ю.Я.Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №6
52. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С.Виханский, А.И.Наумов. – М., 1995.
53. Гончаров, А.Г. Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе развития его образовательного потенциала: автореф. дисс. ... канд.экон.наук / А.Г.Самодуров. –, Челябинск, 2000. – 12с.
54. Завьялов П.С. Конкурентоспособность и маркетинг. / П.С.Завьялов // Российский экономический журнал. – 1995. – №12.
55. Уотермен, Р. Фактор обновления / Р.Уотермен: пер. с англ.; под ред. В.Т. Рысина. – М.: Прогресс, 1988. – с.368.
56. Фатхутдинов, Р.А. Система обеспечения конкурентоспособности / Фатхутдинов Р.А. – М.: Стандарты и качество.- 2000.

57. Никитина, Е.А. Конкурентоспособность – основная компонента экономической стратегии промышленного предприятия: автореф.дисс. ... канд.экон.наук / Е.А.Никитина. – Белгород, 2007.
58. Соколов, А.В. Повышение конкурентоспособности промышленных предприятий в системе рынка: автореф.дисс. ... канд.экон.наук / А.В.Соколов. – М, 2009.
59. Белоусов, В.В. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: автореф.дисс. ... канд.экон.наук / В.В.Белоусов. – Ижевск, 2008.
60. Грибов, В.Д. Экономика предприятия: учебник. Практикум. / В.Д.Грибов, В.П.Грузинов – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2006.
61. Войцеховская И.А. Системный подход в управлении конкурентоспособностью организации / И.А.Войцеховская // Вестник филиала Российского Государственного Социального университета (г.Красноярск). – 2006. – №5.
62. Панферов, Н.А. Управление конкурентоспособностью российских организаций индустрии гостеприимства в современных условиях хозяйствования: автореф.дисс. ... канд.экон.наук / Н.А.Панферов. – М, 2009.
63. Самсонова, А.А. Развитие управления потенциалом конкурентоспособности промышленного предприятия (на примере производства светопрозрачной продукции): автореф.дисс. ... канд.экон.наук / А.А. Самсонова. – Саратов, 2008.
64. Малхасьян, Л.С. Управление конкурентоспособностью продукции промышленных предприятий: автореф.дисс. ... канд.экон.наук / Л.С. Малхасьян. – Краснодар, 2007.
65. Зулькарнаев, Е.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий. / Е.У.Зулькарнаев, Л.Р.Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом – 2001 – №4(24) – с.39.

66. Исикава, К. Японские методы управления качеством / К.Исикава. – М.: Экономика 1998. – с.127
67. Максимов, И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия. / И.Максимов // Маркетинг – 1996 – №3 – с.28.
68. Подузов, А.А. Качество и цена продуктов питания. / А.А.Подузов, Ю.П.Соловьев, Г.М.Сухорукова // Проблемы прогнозирования. – 1994 – №1 – с.14.
69. Родионова, Л.Н. Оценка конкурентоспособности продукции. / Л.Н.Родионова, О.Г.Кантор, Ю.Р.Хакимова // Маркетинг в России и за рубежом – 2000 – №1 – с.36.
70. Шкардун, В.Д. Методика исследования конкуренции на рынке. / В.Д. Шкардун, Т.М.Ахтямов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000 – №4 – с.56.
71. Ильясова, Л.Р. Позиция предприятия на рынке – инструмент эффективного управления / Л.Р.Ильясова // Экономика и управление (Уфа) – 1998 – №6 – с.56.
72. Ларин, В. Оценка уровня конкурентоспособности предприятия: возможный подход. / В.Ларин, Н.Яшин. // Экономика, Власть – 1999 – №10 – с.9.
73. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н.Герчикова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995
74. Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса, утвержденные распоряжением Федерального управления по делам несостоятельности (банкротства) от 12 августа 1994г. №31-р.
75. Курский, В.А. Устойчивость функционирования предприятий в конкурентной среде: прогнозирование и анализ. / В.А.Курский, Л.А.Васин. // Вопросы экономики – 2002 – №10(94) – с.29.

76. Сахненко, И.В. Методика оценки конкурентоспособности предприятия / И.В.Сахненко // Вестник Международного славянского университета. – 2007. – №1.
77. Степанова, О.Н. Методика оценки конкурентоспособности физкультурно-спортивных услуг. Теория и практика физической культуры. / О.Н.Степанова // Научно-теоретический журнал. – 2004. – №11.
78. Шальминова, А.С. Научные основы управления конкурентоспособностью: учебно-метод. Пособие / А.С.Шальминова. – Владимир, 2001.
79. Евстафьев, Д.С. Маркетинг в информационном обществе: учебное пособие / Д.С.Евстафьев, Н.Н.Молчанов. - СПб, 2002.
80. Павлова, Т.А. Оценка конкурентоспособности легкой промышленности в условиях вхождения России в ВТО: автореф.дисс. ... канд.экон.наук / Т.А.Павлова. – СПб, 2007.
81. Белоусов, В.Л. Оценка конкурентоспособности фирмы (на примере ООО «Каскад») / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005 – №6.
82. Урбан, Н.А. Методика оценки конкурентоспособности предприятия. / Н.А. Урбан: Новокузнецкий филиал институт Кемеровского государственного университета – Режим доступа: marketing.rbc.ru/download/.../fullfile_562949957040874
83. Шушкин, М.А. Оценка конкурентоспособности предприятий с дивизиональной структурой управления. / М.А.Шушкин, М.Н.Забаева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – №1.
84. Дзигунов, А.П. Оценка конкурентоспособности транспортных компаний на рынке перевозок грузов черной металлургии: автореф.дисс. ... канд.экон.наук / А.П. Дзигунов. – М., 2007.
85. Ракитова, О.С. Оценка конкурентоспособности продукции народного потребления на примере рынка фортепиано / О.С.Ракитова – Режим доступа: <http://www.ram.ru/activity/comp/bp2002/files/std16.pdf>

86. Колонтай, М. Методика оценки конкурентоспособности товара и расчета цены для рынка России / М.Колонтай – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/node/22578>
87. Суровцев, А.В. Методика оценки конкурентоспособности цен. / А.В. Суровцев // Практический маркетинг. – 2000. – №9.
88. Бидихова, И.С. Методика оценки конкурентоспособности товара. / И.С. Бидихова: электронная библиотека социологического факультета МГУ им.Ломоносова – Режим доступа: <http://lib.socio.msu.ru/l/library>
89. Каплина, О.В. Оценка конкурентоспособности массового товара / О.В.Каплина – Режим доступа: http://www.antema.ru/library/metody_marketingovyh_issledovaniy/kolichestvennye_issledovaniya/
90. Мишин, В.М. Исследование систем управления / В.М.Мишин. – М.: Юнити, 2003.
91. Арзамасцев, А.Д. Актуальные проблемы сельского хозяйства и управления информационным обеспечением специалистов АПК / А.Д.Арзамасцев, С.Г.Ощепков, А.В.Волков, В.Г.Самойленко. – Йошкар-Ола: МарГТУ, 2002.
92. Совершенствование управления отраслями АПК: матер. Международной науч.-практ. конф.; под ред. Н.С. Каткова, Е.И. Царегородцева. – Йошкар-Ола: МарГУ, 1996
93. Доклад на расширенном заседании коллегии Министерства сельского хозяйства РФ 30 марта 2009 г. «Об итогах работы агропромышленного и лесохозяйственного комплекса в 2008 году, задачах по его дальнейшему развитию с учетом реализации Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008–2012 годы» – Режим доступа: <http://www.mcx.ru/news/news/show/3296.195.htm> - Сайт Министерства сельского хозяйства РФ.

94. Скляр, И.Ю. Повышение эффективности аграрного сектора экономики региона (теория и практика): автореф.дис. ... д-ра экон.наук / И.Ю.Скляр. – М, 2006
95. Кооперация и интеграция в АПК: учебник для вузов / В.М. Володин, Л.Н. Дубова, Г.А. Баклаженко, Ю.Д. Бахтеев, А.Н. Рассказов; под общ. ред. В.М. Володина. – Пенза, 2005.
96. Низамутдинов, М.М. Управление развитием зернового подкомплекса АПК (на примере Республики Татарстан): автореф.дисс. ... канд.экон.наук / М.М.Низамутдинов. – Казань, 2007.
97. Сулейманов, Р.А. Моделирование управления региональным свеклосахарным подкомплексом АПК (на примере Республики Татарстан): автореф.дисс. ... канд.экон.наук / Р.А.Сулейманов. – Ижевск, 2007.
98. Совершенствование управления отраслями АПК: матер. Международной науч.-практ. конф.; под ред. Н.С. Каткова, Е.И. Царегородцева. – Йошкар-Ола: МарГУ, 1996
99. Бейсенбаев, А.А. Организационно-экономические основы развития агропромышленных формирований в условиях рыночных отношений (на примере Южно-Казахстанской области): автореф.дисс. ... канд.экон.наук / А.А.Бейсенбаев – Алматы, 2001.
100. Желева, Р. Механизмы использования позитивных факторов глобализации экономики / Р.Желева, С.Шевелев. – М.: «Саясат-Policy», 2005.
101. Водяников, В.Т. Экономика сельского хозяйства / В.Т.Водяников, Ю.Л.Лимбир, А.И.Лысюк. – М.: Академия услуг, 2008.
102. Хачмафова, А.П. Стратегические основы обеспечения конкурентоспособности предприятий АПК в условиях насыщенного продовольственного рынка региона (на примере республики Адыгея): автореф.дис. ... д-ра экон.наук / А.П.Хачматова – Майкоп, 2007
103. Керашев, М.А. Экономика пищевой промышленности: учеб. для вузов / М.А.Керашев. – Краснодар: Печат. двор Кубани, 2001. – с.182.

104. Гречкина, Т.В. Организационно-экономические компоненты развития предпринимательства в пищевой промышленности: автореф.дисс. ... канд.экон.наук / Т.В.Гречкина. – Ставрополь, 2006
105. Личко, К.П. Прогнозирование и планирование развития агропромышленного комплекса / Личко К.П. – М.: Академия услуг, 2007.
106. Цыпкин, Ю.А. Менеджмент в АПК / Ю.А.Цыпкин. – М.: Мир, 2007
107. Шакиров, Ф.К. Организация сельскохозяйственного производства: учебник для вузов / Ф.К. Шакиров, В.А. Удалов, С.И. Грядов и др.; под ред.Ф.К. Шакирова. – М.: Колос, 2004
108. Колобова, А.И. Справочные и нормативные материалы по организации и планированию аграрного производства: учебно-методическое пособие.; доп. и перераб. / А.И. Колобова. – Барнаул: Изд-во АГАУ, 2007.
109. Хамидуллина, М.Н. Научные основы формирования конкурентной силы предпринимательских структур (на примере АПК Республики Татарстан): автореф.дисс. ... д-ра.экон.наук / М.Н.Хамидуллина. – СПб., 2000.
110. Королев, Ю.В. Управление в АПК / Ю.В.Королев, В.З.Мазлоев, А.В.Мефедов. – М.: Академия услуг, 2006
111. Гордеев, А. За эффективное агропроизводство и качественную продукцию / А.Гордеев // АПК: Экономика, управление. – 2001. – №5.
112. Дидиенко, Н.Н. Оценка эффективности деятельности сельскохозяйственных предприятий Ставропольского края различных форм собственности / Н.Н.Диденко // Вестник СевКавГТУ. Серия «Экономика». – 2004. – №1 (12).
113. Гордеев, А. Итоги совещания: «Задачи образовательных учреждений по развитию кадрового потенциала АПК и рыболовства» / А.Гордеев – Режим доступа: <http://www.apkvvc.ru/NewsList.do?newsId=783&month=-1&year=-1>

114. Гордеев, А. Кадровый потенциал АПК / А.Гордеев // Государственная служба, – 2008. – №4.
115. Дуданов, И.И. Разработка региональных продовольственных программ в условиях рынка / И.И.Дуданов. – М.: Колос, 1998. – с.223
116. Белалова, И.А. Формы и основные направления совершенствования АПК / И.А. Белалова – Режим доступа: // http://www.rusnauka.com/SND/Economics/12_belalova%20i.a..doc.htm
117. Хиврич, Г.М. Повышение эффективной работы перерабатывающих предприятий АПК / Г.М.Хиврич, В.А. Василенко, В.Г.Шматько – Режим доступа: <http://www.crimea.edu/tnu/magazine/culture/culture10/index.htm>
118. Пиденко, А.В. Формирование и реализация промышленно-инвестиционной политики на предприятиях машиностроительного комплекса: автореф.дисс. ... д-ра.экон.наук / А.В.Пиденко. – Ростов-на-Дону, 2006.
119. Ахметов Р.Г. Реформирование аграрной сферы АПК: вопросы теории и практики (на примере Республики Татарстан): автореф.дис. ... докт.экон.наук / Р.Г.Ахметов. - М.:, 2002
120. Трухачев, В.И. Кластеризация факторов повышающего и понижающего воздействия на динамические характеристики тренда экономики аграрной сферы России и ее регионов в фазе посткризисной стагнации / В.И. Трухачев // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2006. – №1.
121. Смиртюков, М.В. Обоснование механизма экономических отношений в агропромышленных формированиях // автореф.дисс. ... канд.экон.наук / М.В.Смиртюков. – М., 2004.
122. Суховеева, Л.Ю. Современный подход к определению сущности критерия экономической эффективности сельскохозяйственного производства / Л.Ю.Суховеева // Научный журнал КубГАУ. – 2007. – №26(2).

123. Хайруллин, А.Н. Факторы корпоративной устойчивости / А.Н.Хайруллин, В.Г.Тимирясов, Л.М.Рабинович. – Казань: Изд-во «Таглитмат» ИЭУП, 2006.
124. Регионы России: социально-экономические показатели: стат.сб. –М.: Росстат, 2008.
125. Российский статистический ежегодник: стат.сб. – М.: Росстат, 2009.
126. Российский статистический ежегодник: стат.сб. – М.: Росстат, 2005.
127. Российский статистический ежегодник: стат.сб. – М.: Росстат, 2006.
128. Российский статистический ежегодник: стат.сб. – М.: Росстат, 2008.
129. Рабинович, Л.М. Рынок земли: проблемы, поиск, решения / Л.М.Рабинович, В.Г.Тимирясов, А.А.Садретдинова. - Казань: Изд-во «Таглитмат» ИЭУП, 2005.
130. Самсонова, А.А. Развитие управления потенциалом конкурентоспособности промышленного предприятия (на примере производства светопрозрачной продукции): автореф.дисс. ... канд.экон.наук / А.А. Самсонова. – Саратов, 2008.
131. Якушкин, Н.М. Экономическое регулирование развития аграрного сектора в условиях трансформирующейся экономики: дисс. ... докт.экон.наук / Н.М. Якушкин. – Казань, 2005.
132. Система ведения сельского хозяйства в Татарской АССР; под ред. А.А.Зиганшина, И.С.Муртазина, М.П.Рабиновича и др. – Казань: Татарский НИИ сельского хозяйства, 1974. – с. 520
133. Минниханов, Р.Н. Организационно-экономическое обоснование развития инновационных процессов в АПК: дисс. ... докт.экон.наук / Р.Н.Минниханов. – Казань, 2001. – с.396

134. Система ведения отраслей агропромышленного комплекса Республики Татарстан; под ред. Л.П.Зарипова, А.С.Салихова, Л.М.Рабиновича и др. – Казань: Татарское книжное издательство, 1992. – с.525
135. Попов, А.А. Трансфертное финансирование в концепциях эффективности корпоративной интеграции / А.А.Попов: под научной редакцией проф. В.В.Гаврилова – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2003.
136. Буздалов, И. Н. Возрождение кооперации / И. Н. Буздалов. – М.: Экономика, 1990.
137. Буздалов, И. Проблемы развития сельскохозяйственной кооперации в переходных условиях / И. Буздалов, Г. Шмелев // Вопросы экономики. – 1995. – № 1
138. Володин, В.М. Проблемы сельскохозяйственной производственной кооперации в России / В. М. Володин. – М.: Агропрогресс, 2001.
139. Ахмадов, М.М. Формирование конкурентной среды в сфере торговли региона : дис. ... канд. экон.наук / М.М. Ахмадов. – Апатиты, 2002.
140. Баклаженко, Г. А. Развитие интеграционных процессов в АПК на основе трансформации собственности / Г.А. Баклаженко // АПК: экономика, управление. – 2003. – № 2.
141. Байназаров, И.М. Опыт развития крупных молоко перерабатывающих предприятий / И.М.Байназаров, Ю.Р.Лутфуллин. – Уфа: Гилем, 2006.
142. Милосердов, В. В. Направление и форма кооперации и аграрно-промышленной интеграции в районе. Развитие сельскохозяйственной кооперации, интеграции в условиях стабилизации и возобновления экономического роста (опыт, проблемы, решения) / В. В. Милосердов, В. И. Фролов. – М.: ВНИЭТУСХ, РАСХН, 1998.

143. Петриков, А.В. Экономические и социальные функции сельскохозяйственной кооперации: теоретические и практические аспекты / А.В. Петриков. – Ростов Н/Д: ГИНГО, 1999.
144. Серова, Е.В. Сельскохозяйственная кооперация в СССР / Е. В. Серова. – М.: Агропромиздат, 1991.
145. Лушникова, И.С. Развитие интегрированных структур в системе регионального АПК: автореф.дисс. ... канд.экон.наук / И.С.Лушникова. – Екатеринбург, 2007
146. Фролов, В.И. Рекомендации по организации отраслевых союзов в АПК / В.И. Фролов, В.М. Старченко, О.А. Родионова – М.: РАСХН, ВНИЭТУСХ, 2000.
147. Арашуков, В.П. Собственность и формы хозяйствования в АПК / В.П. Арашуков. – М.: ГУЭП «Эфес», 1999.
148. Фаттахов, И.И. Создание интегрированных структур в региональном агропромышленном комплексе как инструмент привлечения инвестиций (на примере пищевой промышленности Республики Татарстан): автореф.дисс. ... канд.экон.наук / И.И.Фаттахов. – Казань, 2005
149. Дорошенко, Ю.А. Агропромышленная интеграция – основной путь к удвоению ВВП в сельском хозяйстве / Ю.А.Дорошенко, Е.И.Земель, М.В.Серикова. // Научный журнал КубГАУ. – 2004. – №5.
150. Килин, П.М. Эффективность интеграции в молочнопродуктовом подкомплексе Башкортостана / П.М.Килин, Ю.Р.Лутфуллин // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. –2006. – №7.
151. Коротнев, В.Д. Управление в производственных кооперативах на примере коопхозов / В.Д. Коротнев, В.М. Володин, Л.Н. Дубова: учеб. пособие. – Пенза, 2001.
152. Агибров, Ю.И. Кооперация и агропромышленная интеграция в АПК / Ю.И.Агибров, Р.Г.Ахметов, Г.А.Петранева. М.: Изд-во Колос, 2005.
153. Королев, П.Ю. Создание финансовых агропромышленных групп как важнейшее направление совершенствования организационно-

экономического механизма АПК / П.Ю. Королев // Ученые записки. – 2002. – №2.

154. Шелипов, М.Л. Слияния и поглощения как фактор реструктуризации промышленного производства России: автореф.дисс. ... канд.экон.наук / М.Л.Шелипов, М, 2006

155. Портер, М. Международная конкуренция / М.Портер: пер. с англ.; пол ред. В.И. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993.

156. Каплан, Р.С. Организация ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р.С.Каплан, Д.П.Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.

157. Каплан, Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р.С.Каплан, Д.П.Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.

158. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами – 2-ое изд. расшир.; под ред. А.М. Гершуна, Ю.С.Нефедьевой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.

159. Фридаг, Х. Сбалансированная система показателей / Х.Фридаг. – М.: Финансы и статистика, 2007.

160. Погостинская, Н.Н. Системный анализ финансовой отчетности: учебное пособие / Н.Н.Погостинская, Ю.А.Погостинский. – М.: Экономика, 2002. – с.59.

161. Чернова, Н.И. Теория вероятности: учебное пособие / Н.И.Чернова.– Новосибирск: СибГУТИ, 2009.

162. Багриновский, К.А. Экономико-математические методы и модели (микроэкономика) / К.А.Багриновский, В.М.Матюшок. – М.: РУДН, 1999.

163. Шелобаев, С.И. Математические методы и модели в экономике, финансах, бизнесе / С.И.Шелобаев. – М.: ЮНИТИ, 2001.

164. Минюк, С.А. Математические методы и модели в экономике: учебник / С.А.Минюк, Е.А.Ровба, К.К.Кузьмич. – Минск, ТетраСистем, 2002.

165. Виленский, П. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика / П.Виленский, В.Лившиц, С.Смоляк. – М.: Дело, 2008.
166. Ковалев, В.В. Методы оценки инвестиционных проектов / В.В.Ковалев, – М.: Финансы и статистика, 2003.
167. Сироткин, С.А. Экономическая оценка инвестиционных проектов: учебник / С.А.Сироткин, Н.Р.Кельчевская. – 2-е изд. – М.: Юнити-Дана, 2009.