

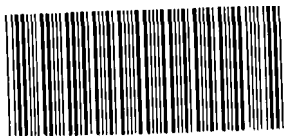
На правах рукописи

**ХАММАДЕЕВА ЛЕЙСАН КУТДУСОВНА**

**ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗОН ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ В  
СИСТЕМЕ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

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

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук



005566553

1 апр 2015

Казань – 2015

Работа выполнена на кафедре «Статистика и маркетинг» Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Казанский государственный аграрный университет».

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент  
**Валеева Гульнара Анасовна**

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и кооперации ФГБОУ ВО  
"Российский государственный аграрный университет - МСХА имени К.А.Тимирязева"  
**Коваленко Николай Яковлевич**

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и статистики ГБОУ ВО  
«Нижегородский государственный инженерно - экономический университет»  
**Суслов Сергей Александрович**

Ведущая организация: ФГБОУ ДПОС "Татарский институт переподготовки кадров агробизнеса"

Защита состоится "7" мая 2015 г. в 14<sup>00</sup> часов на заседании диссертационного совета Д 800.026.01 при ГБОУ ВО «Нижегородский государственный инженерно-экономический университет» по адресу: 606340, Нижегородская область, г. Княгинино, ул. Октябрьская, д. 22, ауд. 121.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГБОУ ВО «Нижегородский государственный инженерно-экономический университет» и на сайте ГБОУ ВО НГИЭУ <http://www.ngiei.ru>.

Сведения о защите и автореферат диссертации размещены на официальном сайте Высшей аттестационной комиссии <http://www.vak2.ed.gov.ru> и на сайте ГБОУ ВО НГИЭУ <http://www.ngiei.ru>

Автореферат разослан «16» марта 2015 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат экономических наук, доцент

  
\_\_\_\_\_  
Н.В. Проваленова

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В обеспечении устойчивого развития экономики России одно из важнейших мест принадлежит сельскому хозяйству. Его состояние и темпы развития оказывают решающее влияние на продовольственное обеспечение страны и уровень жизни населения.

Состояние сельскохозяйственной отрасли во многом зависит от эффективности деятельности сельскохозяйственных организаций. Важным резервом повышения эффективности их функционирования является совершенствование системы управления.

В настоящее время, в условиях экономической самостоятельности, забота о будущем организации, о способах ее выживания и направлениях развития целиком и полностью ложится на плечи руководящих органов этой организации, которые в своей деятельности сталкиваются с необходимостью учитывать экономические, социальные, политические, научно-технологические и другие изменения, происходящие в окружающей среде, принимать во внимание вероятность таких изменений. Актуальными становятся принципы и методы стратегического управления и планирования. Оценка условий внешнего окружения, рыночных возможностей для сельскохозяйственных организаций, имеющих, как правило, многономенклатурное производство и обслуживающих несколько рынков, является достаточно сложной задачей. Они сталкиваются с необходимостью дифференцированной оценки внешних условий деятельности, перспектив развития каждого направления деятельности. Единицей такого анализа является стратегическая зона хозяйствования. Исследование их состояния и тенденции развития, выбор на этой основе наиболее перспективных из них, является важнейшей задачей сельскохозяйственной организации. Управленческое значение выбора стратегических зон хозяйствования состоит в том, что он дает возможность предприятиям рационализировать организацию разнородных сфер бизнеса, более эффективно использовать ограниченные ресурсы, оптимально распределяя их между различными видами деятельности, обеспечивая прибыльность как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективах.

**Состояние изученности проблемы.** Теоретическим и методологическим аспектам стратегического управления и планирования посвящено немало специальных исследований за рубежом. Огромный вклад в становление и развитие этого раздела науки внесли Ф. Абрамс, И. Ансофф, Ф.Р. Дэвид, Дж.Б.Куин, Г. Минцберг, К. Омае, М. Портер, К. Прахалад, Дж.А. Стейнер, А.Томпсон, Дж.М. Хаггинс, Дж.Д. Хангер, С.В. Хофер, Г. Хэмел, А.Д. Чандлер. Значимыми в области методологии стратегического планирования являются разработки консалтинговых групп: Бостон консалтинг Групп, McKinsey, DPM, Артур Д. Литтл.

В отечественной экономической литературе изначально проблемы стратегического планирования рассматривались лишь эпизодически, прежде всего, как опыт управления в капиталистических фирмах. Исторически первыми работами в области теории стратегического планирования явились работы М.М.Крейсберга, А.Л. Семенова, А.Р. Стерлина В.М. Архипова, Ю.В. Гусева и

А.Н. Петрова. Обращают на себя внимание работы Г.Л. Азоева, С.П. Бараненко, С.П. Болотова, О.С. Виханского, А.Л. Гапоненко, Г.Я. Гольдштейна, А.П. Градова, В.С. Ефремова, А.Т. Зуба, М.И. Кныша, Ю.Н. Лапыгина, А.Н. Люкшинова, Э.А. Уткина и т.д. Однако, несмотря на наличие обширной теоретической базы по вопросам стратегического управления и планирования, обоснованная и общепризнанная методика выбора стратегических зон хозяйствования, тем более сельскохозяйственных организаций не разработана. Недостаточная разработанность теоретических положений и методического инструментария выбора стратегических зон хозяйствования, а также дискуссионность проблематики обусловили выбор темы диссертационной работы, объекта исследования, ее цель и задачи.

**Цель диссертационного исследования.** Целью диссертационной работы является обоснование теоретико-методологических положений, разработка методических и практических рекомендаций по выбору стратегических зон хозяйствования в системе управления сельскохозяйственными организациями.

Поставленная в работе цель обусловила необходимость решения следующих задач:

- исследовать теоретические и методологические основы выбора стратегических зон (СЗХ), уточнить понятие стратегических зон хозяйствования и особенности их выбора сельскохозяйственными организациями, определить роль и значение концепции СЗХ в процессе формирования стратегии развития сельскохозяйственных организаций;

- провести комплексную оценку состояния и тенденций развития отдельных рынков сельскохозяйственной продукции как этапа выбора СЗХ в сельском хозяйстве, определить особенности и параметры выделения СЗХ сельскохозяйственных организаций, провести сегментацию рынка и определить емкости его отдельных сегментов (на примере рынка зерна Республики Татарстан);

- выделить и обосновать показатели оценки привлекательности стратегических зон хозяйствования сельскохозяйственных организаций, определить факторы их привлекательности для субъектов аграрного бизнеса (на примере рынка зерна);

- разработать и обосновать методику оценки конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций в стратегических зонах хозяйствования;

- разработать рекомендации по выбору и обеспечению конкурентных позиций сельскохозяйственных организаций в намеченных стратегических зонах хозяйствования и формированию эффективного портфеля бизнесов.

**Объект исследования.** Объектом исследования являются сельскохозяйственные организации Республики Татарстан.

**Предмет исследования.** Предметом диссертационного исследования являются организационно-экономические отношения в процессе выбора стратегических зон хозяйствования в системе эффективного управления сельскохозяйственными организациями.

**Область исследования.** Диссертационное исследование проведено в соответствии с п. 1.2. 41. Планирование и управление агропромышленным

комплексом, предприятиями и отраслями АПК специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: АПК и сельского хозяйства). Паспорт специальности ВАК – Экономические науки.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке и обосновании теоретико-методологических положений, методических и практических рекомендаций по совершенствованию управления выбором стратегических зон хозяйствования аграрными формированиями.

Наиболее значимые результаты исследования, содержащие элементы научной новизны, заключаются в следующем:

- обосновано авторское определение понятия "стратегическая зона хозяйствования" для сельскохозяйственной организации, подчеркивающее принципы ее выделения и раскрывающее ее сущность как перспективной области сельскохозяйственного рынка. Это определение явилось основой для разработки методики оценки и выбора стратегических зон хозяйствования сельскохозяйственными организациями; уточнена дефиниция "стратегия развития организации", выявлена ее неразрывная связь со стратегическими зонами хозяйствования, что позволяет определить значимость концепции выбора стратегических зон хозяйствования в системе эффективного управления сельскохозяйственными организациями, разработать систему показателей эффективности реализации стратегии организации и выбора стратегических зон хозяйствования;

- предложены и апробированы параметры выделения стратегических зон хозяйствования сельскохозяйственных организаций для наиболее точного определения областей деятельности и оценки их привлекательности с целью достижения наибольшей эффективности реализации стратегии развития организации: 1) технология производства и виды продукции, их потребительские свойства, 2) направление использования продукции по сферам применения, 3) характер использования продукции по типам потребителей, 4) географический район реализации;

- с учетом специфики сельскохозяйственной отрасли и ее продукции разработана и апробирована методика оценки привлекательности и выбора стратегических зон хозяйствования для сельскохозяйственных организаций, что позволяет сформировать оптимальную комбинацию направлений деятельности организации, обеспечивающая прибыльность как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективах, а также разработать рекомендации по выбору конкурентных позиций в различных областях деятельности. Определены и обоснованы показатели привлекательности сельскохозяйственных рынков как стратегических областей бизнеса: перспективы роста объемов производства и рентабельности товарной продукции. Выделены определяющие факторы на примере рынка зерна, которые лежат в основе оценки его перспективности, как стратегической зоны хозяйствования сельскохозяйственных организаций;

- разработана и апробирована методика оценки конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций в потенциальных стратегических зонах хозяйствования, которая состоит из двух этапов: определение текущей

конкурентоспособности на основе совокупности выбранных и обоснованных в работе показателей, и определение потенциальной конкурентоспособности, которая заключается в выявлении резервов роста показателей конкурентоспособности бизнеса на основе подробного исследования ресурсного потенциала организации. Данная методика позволяет определить способность организации достичь своих долгосрочных целей в исследуемых зонах хозяйствования и выявить резервы ее укрепления и роста;

– разработаны рекомендации по выбору конкурентных позиций сельскохозяйственных организаций на рынках, способствующих росту экономической эффективности их деятельности, следовательно, повышению эффективности сельского хозяйства региона в целом.

**Теоретическая и практическая значимость.** Теоретическая значимость заключается в приращении знаний в области теории управления в процессе выбора стратегических зон хозяйствования сельскохозяйственными организациями.

Практическая значимость результатов диссертационного исследования состоит в возможности их использования в учебном процессе высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент», а также в практической деятельности сельскохозяйственных организаций с целью разработки эффективного портфеля бизнесов и повышения их конкурентоспособности на различных рынках сельскохозяйственной продукции.

**Теоретические и методологические основы исследования.** Теоретической и методологической основой диссертационной работы явились труды отечественных и зарубежных ученых по рассматриваемой проблеме. В ходе выполнения настоящего исследования были использованы такие методы как: общенаучные – комплексный подход, системный анализ, аналитико-прогностические – экономико-математические и экономико-статистические методы, а также методы экспертных оценок и т.д.

В качестве информационной базы исследования использованы законодательные акты Российской Федерации, Республики Татарстан, официальные данные Федеральной службы государственной статистики РФ, Министерства сельского хозяйства РФ и Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, аналитические исследования, представленные в периодической печати и на Интернет - сайтах, плановые и отчетные данные аграрных формирований Республики Татарстан, а также личные наблюдения диссертанта и результаты анкетных опросов специалистов сельского хозяйства, проведенных автором.

**Достоверность и апробация результатов исследования.** Основные идеи и выводы диссертационного исследования докладывались и обсуждались на научных конференциях Казанского государственного аграрного университета, на Всероссийских научно-практических конференциях "Инновационное развитие агропромышленного комплекса", на Международных научно-практических конференциях "Маркетинг и общество", "Современные тенденции и актуальные проблемы развития инновационной экономики", а также на республиканском семинар-совещании "Итоги антикризисной работы АПК Татарстана за 1

полугодие и задачи по успешной уборки урожая 2009 года", на конкурсе "Грант Казанского государственного аграрного университета молодым ученым" в 2014 году (III место в номинации "Экономика и управление АПК"), а также на республиканских конкурсах "50 инновационных идей Республики Татарстан"(2013 - 2010гг.). Разработанные предложения и рекомендации приняты к внедрению аграрными формированиями Елабужского и Лаишевского муниципальных районов Республики Татарстан.

**Публикации результатов диссертационного исследования.** Основные положения диссертационного исследования были изложены в 7 публикациях общим объемом 3,1 п.л., из них 3 публикации в изданиях, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки Российской Федерации.

**Структура и объем работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка опубликованных работ и использованной литературы, включающего 145 наименований и приложений. Основное содержание диссертации изложено на 177 страницах машинописного текста, содержит 45 таблиц, 16 рисунков.

## **2. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Во введении обоснован выбор темы диссертационного исследования, ее актуальность, сформулированы цель и задачи работы, определены предмет и объект исследования, отражены его научная новизна и теоретическая и практическая значимость.

В первой главе "Теоретические и методологические основы выбора стратегических зон хозяйствования в системе эффективного управления сельскохозяйственными организациями" на основе системного подхода раскрыты теоретические и методологические основы выбора стратегических зон хозяйствования (СЗХ), особенности данного процесса в сельском хозяйстве, раскрыта сущность понятия стратегической зоны хозяйствования, значение и роль ее выбора в процессе формирования стратегии развития организации и в системе эффективного управления сельскохозяйственными организациями.

Во второй главе "Оценка состояния и перспектив развития рынков сельскохозяйственной продукции (на примере рынка зерна) как этап выбора стратегических зон хозяйствования аграрными формированиями" рассмотрены основные показатели привлекательности отдельных рынков, как стратегических областей деятельности аграрных формирований. Проведен анализ современного состояния и тенденции развития регионального рынка зерна, как наиболее важной и перспективной СЗХ аграрных организаций Республики Татарстан. Определены факторы, которые влияют на перспективы его развития. Проведена сегментация рынка зерна и определена емкость его отдельных сегментов на региональном рынке.

В третьей главе "Выбор стратегических зон хозяйствования аграрными формированиями" предложена адаптированная методика выбора СЗХ для

сельскохозяйственных организаций. По предложенной авторской методике проведена оценка привлекательности рынка на примере рынка зерна Республики Татарстан для сельскохозяйственных товаропроизводителей. Разработана методика оценки конкурентоспособности аграрных организаций в различных стратегических зонах хозяйствования. Определена конкурентоспособность участников рынка на примере муниципальных районов Республики Татарстан, как хозяйствующих субъектов на рынке зерна. С учетом специфики сельскохозяйственной отрасли разработаны рекомендации по выбору конкурентных позиций организаций на современных рынках сельскохозяйственной продукции.

В заключении обобщены результаты диссертационного исследования.

### **3. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Обосновано авторское определение понятия "стратегическая зона хозяйствования" для сельскохозяйственной организации. Уточнена дефиниция "стратегия развития организации", выявлена ее неразрывная связь со стратегическими зонами хозяйствования.**

Изучение научной литературы, посвященной проблемам сущности и выбора стратегических зон хозяйствования бизнес - формирований показало, что среди авторов по вопросу интерпретации данного понятия нет единого мнения. Существует множество практически схожих и заметно различающихся определений, в которых взят за основу какой-либо качественный или специально подчеркиваемый атрибут сущности стратегической зоны хозяйствования. Значительная часть авторов, изучающая данный вопрос, связывает и идентифицирует стратегическую зону хозяйствования с маркетинговым сегментом рынка, либо рассматривает ее более в широком смысле, как сегмент внешнего окружения.

Из имеющихся определений складывается расплывчатое представление о сущности данного понятия, так как в них не указаны, чем же она отличается от потребительского сегмента или среды, в которой функционирует организация, и какие параметры лежат в основе такого выделения: география или отраслевая принадлежность. Вопросы, связанные с определением стратегических зон хозяйствования аграрных организаций, с учетом особенностей их функционирования в современной экономической литературе не рассмотрены вообще.

Основной деятельностью сельскохозяйственных организаций является производство сельскохозяйственной продукции, среду их функционирования составляет сельскохозяйственные рынки.

Исследуя вышеперечисленные вопросы, рассматривая данное понятие с различных точек зрения, во взаимосвязи с окружением сельскохозяйственных



организаций, нами был сделан вывод о том, что стратегическая зона сельскохозяйственной организации – это перспективная область сельскохозяйственного рынка, в которой она работает или планирует работать с целью достижения желаемых результатов за счет обеспечения высокой конкурентоспособности.

В предложенном нами определении, на наш взгляд, подчеркиваются два основных принципа выделения стратегической зоны хозяйствования организации, что позволяет полностью раскрыть ее сущность:

– во-первых, стратегическая зона хозяйствования должна быть перспективной, содержащей в себе возможности для развития и роста организации;

– во-вторых, для организации зона деятельности является стратегической только в том случае, если у нее имеется достаточно потенциала, конкурентоспособности для достижения в ней своих намеченных целей.

Таким образом, зона деятельности для организации является стратегической только в том случае, если ее возможности совпадают с желаниями организации и когда возможности организации строго соответствуют ее требованиям.

Данное определение, на наш взгляд, позволяет полностью раскрыть сущность понятия "стратегическая зона хозяйствования" для аграрной организации и является основой для разработки методики оценки привлекательности и выбора стратегических областей деятельности сельскохозяйственных организаций.

Если организация является узкоспециализированной и обслуживает, лишь один рынок, тогда понятие стратегической зоны хозяйствования, на наш взгляд, можно приравнять к понятию внешнего окружения. Организации, одновременно реализующие несколько направлений деятельности и обслуживающие несколько рынков, такие как сельскохозяйственные организации, нуждаются в дифференцированной оценке внешнего окружения, перспектив развития каждого направления деятельности. Единицей такого анализа является стратегическая зона хозяйствования, позволяющая сформировать оптимальную комбинацию направлений деятельности, портфельную стратегию, обеспечивающую организации прибыльность, как в краткосрочном, так и долгосрочном периоде. Портфельная стратегия, в свою очередь, является основой формирования общей стратегии развития организации.

В настоящее время в экономической литературе не имеется общепринятого определения понятия "стратегия организации". Анализируя различные его дефиниции, нами были сделаны выводы о том, что в определении данного термина должны быть подчеркнуты следующие ее характеристики:

1) основной функцией стратегии организации является определение и достижение долгосрочных целей организации;

2) стратегия организации связана с определением направлений развития организации, касающихся сфер, средств и форм деятельности,

3) стратегия организации направлена на укрепление конкурентных позиций организации во внешней среде.

Исходя из этих положений, нами было конкретизировано определение стратегии развития сельскохозяйственной организации. Стратегия развития организации – это основное направление действий по реализации ее миссии и достижению долгосрочных целей на основе эффективного использования ограниченных ресурсов и оптимального распределения их между различными направлениями деятельности для обеспечения гибкости, устойчивости организации к рискам в нестабильных условиях окружающей среды.

Таким образом, концепция стратегических зон хозяйствования должна лежать в основе формирования стратегии развития сельскохозяйственной организации. Управленческое значение концепции стратегических зон хозяйствования состоит в том, что она позволяет организациям принимать обоснованные и эффективные управленческие решения по рационализации организации разнородных направлений деятельности, что в конечном итоге должно привести к повышению экономической эффективности хозяйственной деятельности организации в целом.

Для оценки эффективности принятия управленческих решений, к которым относится и выбор стратегических зон хозяйствования, организации в аграрной сфере должны выработать систему количественных и качественных, обобщающих и частных показателей. Исследуя различные подходы к определению эффективности системы управления, нами был сделан вывод о том, что для оценки эффективности управления стратегическим развитием сельскохозяйственных организаций наиболее результативным является целевой подход, предусматривающий оценку выполнения той или иной программы в зависимости от решения конкретных задач, достижения намеченных экономических показателей.

Исходя из обозначенных в диссертации теоретических положений, нами систематизированы показатели, позволяющие разносторонне исследовать эффективность реализации стратегии развития и выбора стратегических зон хозяйствования (таблица 1).

Таблица 1 – Систематизация показателей эффективности реализации стратегии развития и выбора стратегических зон хозяйствования сельскохозяйственных организаций

Область стратегических целей	Абсолютные и относительные показатели эффективности реализации стратегии развития	Абсолютные и относительные показатели эффективности выбора стратегической зоны хозяйствования	
		натуральные	стоимостные
Положение организации на рынках	Доля организации на рынках, % Валовая продукция, руб. Товарная продукция, руб. Число рынков	Валовая продукция, ц Товарная продукция, ц Доля организации на рынке, % Товарность продукции, %	Валовая продукция, руб. Товарная продукция, руб.
Доходы организации	Валовой доход, руб. Чистый доход, руб. Прибыль от продажи, руб.		Прибыль от продажи продукции, руб.

Продолжение таблицы 1

Область стратегических целей	Абсолютные и относительные показатели эффективности реализации стратегии развития	Абсолютные и относительные показатели эффективности выбора стратегической зоны хозяйствования	
		натуральные	стоимостные
	Балансовая прибыль, руб. Рентабельность товарной продукции, % Рентабельность продаж, % Рентабельность активов, %		Рентабельность товарной продукции, % Рентабельность продаж, %
Работа с клиентами	Число клиентов Объем продаж, руб. Качество продукции Степень удовлетворенности потребителей организации	Число клиентов Объем продаж, ц	Объем продаж, руб.
Работа с сотрудниками организации	Уровень средней заработной платы, руб. Текучесть кадров, % Повышение квалификации, чел. Повышение производительности труда, руб. на 1 чел. - час.	Повышение производительности труда, ц на 1 чел. - час.	Повышение производительности труда, руб. на 1 чел. - час.
Социальная ответственность	Объем благотворительности, руб. Размеры социального пакета в расчете на 1 работника, руб.		

## 2. Предложены и апробированы параметры выделения стратегических зон хозяйствования сельскохозяйственных организаций.

Для наиболее точного определения областей деятельности для аграрных организаций и оценки их привлекательности с целью достижения наибольшей эффективности реализации стратегии развития организации встает необходимость правильного выделения зон хозяйствования. Вопросы, связанные с выделением стратегических зон хозяйствования, особенно в аграрной сфере, на наш взгляд, ограниченно раскрыты в литературе. Кроме того, предлагаемые в настоящее время авторами параметры выделения областей деятельности, на наш взгляд, сложны и носят сугубо теоретический характер. В практической же деятельности руководители организаций из-за отсутствия разработанной четкой системы параметров выделения стратегических зон хозяйствования вынуждены полагаться на собственный опыт и интуицию.

Исследования, результаты которых изложены в нашей диссертационной работе, показали, что для выделения стратегических зон хозяйствования

сельскохозяйственных товаропроизводителей можно применить 4 основных параметра:

- 1) технология производства и виды продукции, их потребительские свойства,
- 2) направление использования продукции по сферам применения,
- 3) характер использования продукции по типам потребителей,
- 4) географический район реализации.

С помощью конкретизированных нами параметров выделения стратегических зон хозяйствования для аграрных формирований в работе была проведена сегментация рынка зерна Республики Татарстан (таблица 2).

Таблица 2 — Сегментация рынка зерна Республики Татарстан

Сфера применения	Направления использования	Характер использования	Виды зерна	Сегменты
Промышленность	Зерно на продовольственные нужды	Зерно для изготовления хлеба и хлебобулочных изделий, кондитерских изделий и т.п. (мукомольное)	Пшеница 3 класса Рожь Тритикале	Сегмент зерна для хлебопечения
		Зерно для производства крупы	Просо Гречиха Ячмень Горох Овес	Сегмент крупяных продуктов
	Зерно на техническую переработку	Зерно для производства спирта	Пшеница Рожь	Сегмент зерна для производства спирта
		Зерно для изготовления солода в производстве спирта (пивоваренной промышленности)	Пивоваренный ячмень	Сегмент пивоваренного ячменя
Сельское хозяйство	Зерно для кормления животных	Зерно для кормления животных	Ячмень Овес Кукуруза Зернобобовые Пшеница	Рынок фуражного зерна
	Зерно на семена	Зерно на семена	Все виды	Рынок семян

3. С учетом специфики сельскохозяйственной отрасли и ее продукции разработана и апробирована методика оценки привлекательности и выбора стратегических зон хозяйствования (СЗХ) для сельскохозяйственных организаций.

Анализ методологических подходов к оценке привлекательности и выбору СЗХ показал, что в "чистом" виде имеющиеся методики, а также разработанные на их основе рекомендации по выбору конкурентных позиций организации в стратегических зонах, невозможно применить в аграрных организациях. При

разработке методики оценки привлекательности и выбора зон хозяйствования, а также рекомендаций по выбору конкурентных позиций в них, на наш взгляд, необходимо учитывать следующие специфические особенности сельского хозяйства и его продукции:

- сельскохозяйственная продукция является продукцией первой необходимости, не имеющей идентичных заменителей, и имеющей низкую ценовую эластичность спроса;

- жизненный цикл сельскохозяйственной продукции отличается от классической модели;

- большинство национальных рынков сельскохозяйственной продукции находятся на этапе зрелости и растут медленными темпами;

- между различными сельскохозяйственными видами деятельности имеются сильные синергетические связи;

- значительная часть производимой продукции используется в самих организациях для удовлетворения внутривозрастных нужд;

- большинство производимых видов продукции сельскохозяйственными организациями является для других отраслей народного хозяйства.

С учетом вышеперечисленных особенностей сельского хозяйства и ее продукции нами скорректирована и апробирована на субъектах аграрного бизнеса методика оценки привлекательности СЗХ и обоснованы показатели привлекательности рынков сельскохозяйственной продукции: перспективы роста объемов производства, перспективы рентабельности товарной продукции (рисунок 1).

В работе нами был проведен детальный анализ современного состояния и тенденции развития регионального рынка зерна, как наиболее важной СЗХ аграрных организаций Республики Татарстан. На основе данного анализа выделены факторы, оказывающие влияние на перспективы роста объемов производства и рентабельности товарного зерна.

Как видно из рисунка 1, основными факторами, оказывающими влияние на перспективы роста объемов производства и спроса на зерно, являются: государственная поддержка развития рынка зерна, потребление зерна в секторе животноводства, потребление зерна для нужд пищевой промышленности, динамика численности конечных потребителей, географическое расширение рынков, степень обновления технологий и меры защиты внутреннего рынка продовольственных товаров.

Факторами, оказывающими влияние на перспективы роста рентабельности, на наш взгляд, являются уровень конкуренции на рынке, давление со стороны поставщиков, давление со стороны покупателей, государственное регулирование издержек, конкуренция со стороны зарубежных товаропроизводителей.

Для определения привлекательности рынка зерна нами был проведен опрос в форме письменного анкетирования руководителей и специалистов 50 крупных и средних аграрных организаций Республики Татарстан, а также других экспертов аграрной сферы региона, результаты которого показали, что рынок зерна РТ обладает средней привлекательностью для производителей – общая оценка привлекательности рынка зерна составила 4,6 баллов из десяти возможных.

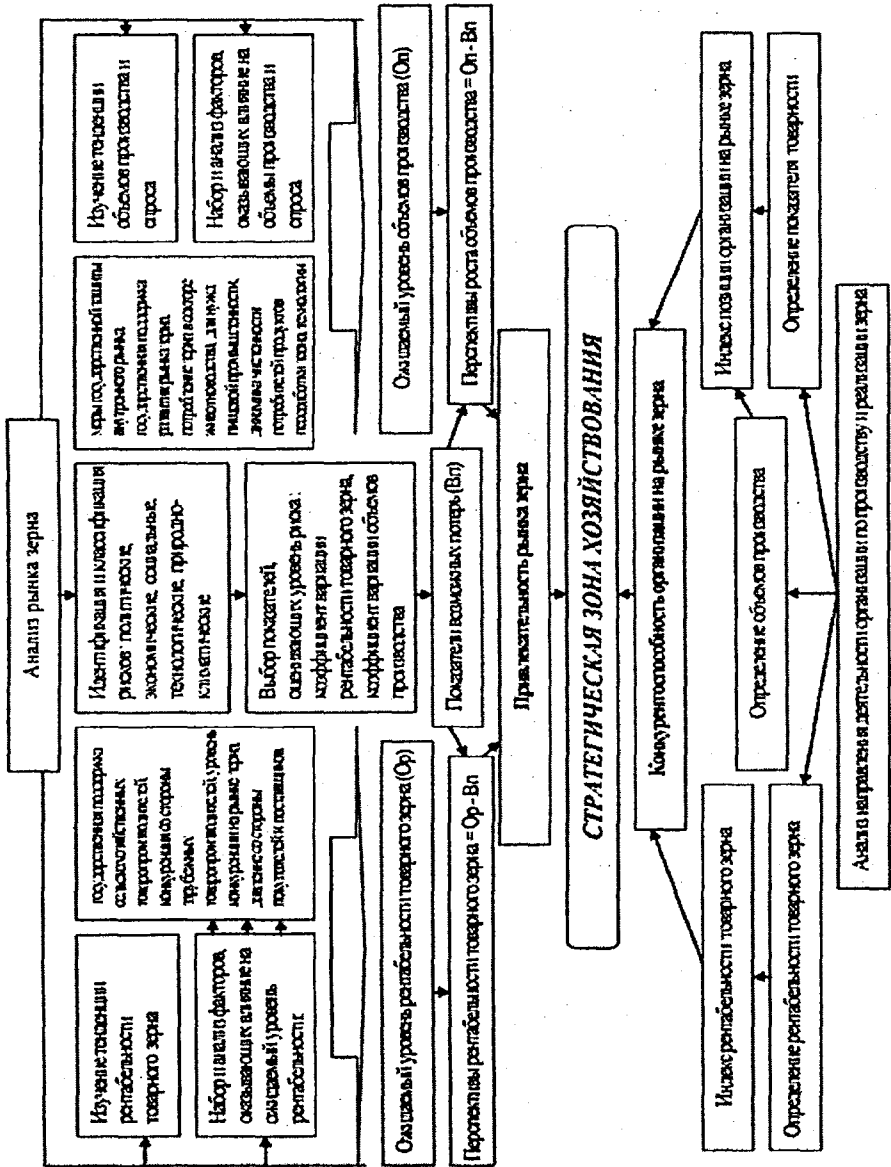


Рисунок 1 - Схема выбора стратегической зоны хозяйствования аграрными организациями на примере рынка зерна

#### 4. Разработана и апробирована методика оценки конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций в потенциальных стратегических зонах хозяйствования.

Для того чтобы выбрать ту или иную зону хозяйствования, необходимо определить, сможет ли организация эффективно реализовывать в ней свои планы, хватит ли потенциала конкурентоспособности, для того, чтобы занимать в ней выгодные позиции для достижения своих поставленных целей. Исследуя теоретические основы конкуренции и конкурентоспособности, нами был сделан вывод о том, конкурентоспособность организации в стратегической зоне хозяйствования может выступать, как ее способность добиться желаемых результатов.

Результаты проведенного нами исследования методов определения конкурентоспособности организации показали, что они имеют ряд определенных недостатков. С учетом перечисленных недостатков в работе нами предлагается методика оценки конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций на рынках.

Предложенная методика оценки конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций в стратегических зонах хозяйствования состоит из двух этапов: оценки текущей конкурентоспособности, оценки потенциальной конкурентоспособности организации.

Показателем текущей конкурентоспособности сельскохозяйственной организации в стратегической зоне хозяйствования может служить индекс текущей конкурентоспособности ( $I_k$ ), который рассчитывается по следующей формуле:

$$I_k = (I_p + I_r) / 2$$

, где:  $I_r$  – индекс рентабельности товарной продукции,  $I_p$  – индекс позиции организации на рынке, который рассчитывается по следующей формуле:

$$I_p = 0,7 I_q + 0,3 I_t$$

, где:  $I_q$  – индекс объема производства,  $I_t$  – индекс товарности готовой продукции.

Относительные веса индекса объема производства и индекса товарности определены исходя из степени влияния объемов производства и показателя товарности продукции на объемы продаж на основе методики (система весовых коэффициентов) Фишбнера.

Индекс конкурентоспособности принимает значение от 0 до 1. Если  $I_k = 0$ , то организация является неконкурентоспособной (если  $I_r$  равен 0). Если  $0 < I_k \leq 0,333$ , то организация имеет низкую конкурентоспособность. Если  $0,333 < I_k \leq 0,666$ , то организация имеет среднюю конкурентоспособность. Если  $0,666 < I_k \leq 1$ , то организация имеет высокую конкурентоспособность.

В работе по предложенной методике была определена текущая конкурентоспособность муниципальных районов Республики Татарстан на рынке зерна (таблица 3)

Таблица 3 – Индексы конкурентоспособности муниципальных районов Республики Татарстан на рынке зерна, 2011-2013гг.\*

Районы	Рг, %	Ip	Qп	Iq	Т, %	It	Ip	Ik
Агрызский	-13,6	-	54,9	0,311	40,7	0,272	0,299	-
Азнакаевский	16,5	0,549	126,3	0,883	46,4	0,343	0,721	0,635
Аксубаевский	-6,4	-	83,2	0,538	51,9	0,411	0,500	-
Актанышский	14,4	0,478	126,3	0,883	53,6	0,433	0,748	0,613
Алексеевский	12,3	0,407	105,7	0,718	38,6	0,246	0,576	0,492
Алькеевский	11,8	0,390	108,0	0,737	64,0	0,562	0,685	0,538
Альметьевский	-12,0	-	96,5	0,645	22,5	0,045	0,466	-
Апастовский	17,6	0,586	84,0	0,544	76,3	0,716	0,596	0,591
Арский	16,1	0,536	138,4	0,980	50,6	0,395	0,805	0,671
Атнинский	9,8	0,322	49,2	0,266	34,8	0,198	0,246	0,284
Бавлинский	10,9	0,359	53,5	0,300	32,1	0,165	0,260	0,310
Балтасинский	16,7	0,556	82,2	0,530	26,5	0,095	0,400	0,478
Бугульминский	6,4	0,207	53,8	0,303	66,6	0,595	0,391	0,299
Бунинский	20,8	0,695	140,9	1	53,3	0,429	0,829	0,762
В. Услонский	12,2	0,403	35,9	0,159	30,7	0,147	0,155	0,279
Высокогорский	-1,9	-	70,3	0,435	38,7	0,247	0,379	-
Дрожжановский	11,2	0,369	82,6	0,533	60,9	0,524	0,530	0,450
Елабужский	7,5	0,244	52,6	0,293	30,6	0,146	0,249	0,247
Зайнский	23,4	0,783	92,6	0,613	76,1	0,713	0,643	0,713
Зеленодольский	29,8	1	43,2	0,218	50,5	0,394	0,271	0,636
Кайбицкий	16,8	0,559	58,2	0,338	99,1	1	0,537	0,548
К. Устьинский	8,4	0,275	49,4	0,267	63,7	0,559	0,355	0,315
Кукморский	2,4	0,071	83,8	0,543	35,5	0,207	0,442	0,257
Лаишевский	9,9	0,325	50,4	0,275	47,6	0,358	0,300	0,224
Лениногорский	0,3	-	72,9	0,456	60,9	0,524	0,476	0,110
Мамашский	0,8	0,017	86,5	0,564	28,5	0,120	0,431	0,599
Менделеевский	6,0	0,193	16,0	-	25,7	0,085	0,026	0,370
Мензелинский	14,8	0,492	125,0	0,873	43,9	0,312	0,705	-
Муслимовский	4,0	0,125	118,0	0,817	30,4	0,143	0,615	0,422
Нижнекамский	-18,5	-	61,2	0,362	28,9	0,125	0,291	0,385
Новошешминский	7,2	0,234	118,6	0,821	28,1	0,115	0,609	0,393
Нурлатский	5,0	0,159	102,9	0,696	52,0	0,413	0,611	0,313
Пестречинский	9,0	0,295	73,6	0,461	63,5	0,556	0,490	0,238
Р.Слободский	3,5	0,102	80,5	0,516	18,9	-	0,361	0,232
Сабинский	-2,5	-	53,0	0,296	55,9	0,461	0,345	-
Сармановский	38,4	1	120,6	0,837	78,2	0,739	0,808	0,904
Спасский	4,1	0,129	86,7	0,566	50,4	0,393	0,514	0,322
Тетюшевский	26,5	0,888	83,4	0,540	60,1	0,514	0,532	0,710
Тукаевский	24,2	0,810	111,7	0,766	67,7	0,608	0,719	0,765
Тюлячинский	18,4	0,614	49,9	0,271	37,9	0,237	0,261	0,438
Черемшанский	2,9	0,088	61,3	0,363	37,5	0,232	0,324	0,206
Чистопольский	1,4	0,037	103,3	0,699	40,9	0,274	0,572	0,305
Ютазинский	34,4	1	43,0	0,216	36,7	0,222	0,218	0,609

\*Ргз - рентабельность товарного зерна, в среднем за 2011-2013гг., Ip - индекс рентабельности товарного зерна, Qп - объем производства зерна, в среднем за 2011-2013гг., тыс.т, Iq - индекс объема производства зерна, Т - товарность готовой продукции, %, It - индекс товарности, Ip - индекс позиции на рынке, Ik - индекс конкурентоспособности.



По индексу конкурентоспособности районы Республики Татарстан были распределены на группы (таблица 4).

Таблица 4 – Индексы конкурентоспособности муниципальных районов Республики Татарстан на рынке зерна

Группы районов по индексу конкурентоспособности	Значение индекса конкурентоспособности	Число районов
I группа	$I_k > 0,666$	6
II группа	$0,333 < I_k \leq 0,666$	16
III группа	$0 < I_k \leq 0,333$	15
IV группа	$0 = I_k$	6
Всего	x	43

Оценка потенциальной конкурентоспособности сельскохозяйственной организации заключается в выявлении резервов роста рентабельности товарной продукции и объемов производства на основе анализа факторов, оказывающих влияние на них.

Одним из важнейших влияющих факторов, как на объемы производства зерна, так и на рентабельность товарной продукции является урожайность зерновых культур. Кроме того, дальнейшее наращивание объема производства зерна, в настоящее время, возможно только за счет роста урожайности сельскохозяйственных культур.

Для изучения влияния различных факторов на уровень урожайности зерновых культур и выявления резервов ее роста нами был применен корреляционно-регрессионный метод анализа. Модель включила 43 наблюдения (муниципальные районы Республики Татарстан) за 2013гг. и 9 факторов. В результате решения задачи получено следующее уравнение регрессии:

$$Y = 4,704 + 0,108X_1 + 0,006X_2 + 0,003X_3 + 13,670X_4$$

,где:

Y – урожайность зерновых культур, ц с1 га,

X1 – внесено минеральных удобрений на 1га пашни, кг. д.в.;

X2 – энергооснащенность на 100 пашни, л. с.,

X3 – затраты на семена в расчете на1га посевов зерновых, руб.;

X4 – обеспеченность тракторами на 100га пашни, шт.

Результаты корреляционно - регрессионного анализа показали, что, изменяя меру воздействия указанных факторов, урожайность зерновых культур можно повысить до 27,1ц с 1га, что на 26,6% выше среднего показателя по исследуемой совокупности, что приведет к повышению средней рентабельности товарного зерна по республике на 11,7 % ( таблица 5).

Таблица 5 – Расчетные показатели производства и реализации зерна в Республике Татарстан

Показатели	Фактический (2013г.)	Расчетный
Урожайность, ц с 1га	21,4	27,1
Объемы производства, тыс.т	2137,4	2705,9
Объемы реализации, тыс.т	1388,3	1956,8
Себестоимость 1 т реализованного зерна, руб.	5665,4	5147,0
Средняя реализационная цена 1 т зерна, руб.	6595,6	6595,6
Рентабельность товарного зерна, %	16,4	28,1

### 5 Разработаны рекомендации по выбору конкурентных позиций сельскохозяйственных организаций на рынках.

По результатам оценки привлекательности рынка зерна и конкурентоспособности районов Республики Татарстан была построена матрица выбора стратегических зон хозяйствования (СЗХ). По вертикальной оси матрицы откладываются показатели привлекательности СЗХ (в нашем примере привлекательность рынка зерна), а по горизонтали – конкурентоспособность сельскохозяйственной организации в СЗХ (конкурентоспособность районов Республики Татарстан на рынке зерна). Точка их пересечения показывает позиции организации в зоне хозяйствования (рисунок 2).

Привлекательность СЗХ (рынка зерна), баллы	1	Вопросительный знак	Успех 2	Успех 1
	Высокая			
	6,666	Поражение 1 О III, IV группа	Средний бизнес 1 О II группа	Успех 3 О I группа
	Средняя			
3,333	Поражение 2	Средний бизнес 2	Доходный бизнес	
Низкая				
0				
		Низкая 0,333 Средняя 0,666 Высокая 1		
	Конкурентоспособность организации в СЗХ (районов РТ на рынке зерна)			

Рисунок 2 – Матрица выбора стратегических зон хозяйствования

В матрице выделены 9 зон стратегических позиций. Характеристики позиций и рекомендации по выбору конкурентных позиций сельскохозяйственными организациями в стратегических зонах хозяйствования.

Таблица 6 – Рекомендации по выбору конкурентных позиций сельскохозяйственными организациями в стратегических зонах хозяйствования

Характеристика стратегической позиции	Рекомендации по выбору конкурентных позиций
"Успех – 1" характеризуется высокой привлекательностью СЗХ. Организация является одним из лидеров.	Рекомендуемая стратегия: стратегия ускоренного роста (темпы роста объемов продаж организации выше, чем в среднем по отрасли), направленная на поддержание своей доли на рынке с помощью дополнительных инвестиций на освоение новых технологий, укрепления производственных мощностей и т.п.
"Успех – 2" характеризуется высокой привлекательностью СЗХ и средней конкурентоспособностью организации.	Рекомендуемые стратегии: стратегия устранения слабых сторон (на краткосрочный период) с последующим переходом на стратегию ускоренного роста. Необходимо тщательное исследование ресурсного потенциала организации для определения резервов улучшения конкурентоспособности, затем вложение дополнительных инвестиций с целью устранения слабых сторон и укрепления конкурентных позиций.
"Успех – 3" характеризуется средней привлекательностью СЗХ и высокой конкурентоспособностью организации в ней.	Рекомендуемая стратегия – стратегия ограниченного роста – расти со среднеотраслевыми темпами роста. Организацию необходимо поддерживать способности противостоять воздействию конкурентов.
"Вопросительный знак" характеризуется высокой привлекательностью СЗХ и слабыми позициями организации в данной зоне.	Возможные стратегии – стратегия ускоренного роста или стратегия сокращения. Такие виды деятельности, как правило, не приносят организацию доходы. Так как, привлекательность рынка очень высокая, организация может укрепить свои позиции. Однако, решение об инвестициях здесь необходимо принимать с большой осторожностью (в зависимости от агрессивности основных конкурентов), так как в данном случае наблюдается высокий уровень риска.
"Доходный бизнес" характеризуются низкой привлекательностью СЗХ, и высокой конкурентоспособностью организации в зоне.	Стратегия поддержания конкурентной позиции. Такие виды деятельности являются источниками прибыли организации и очень важны для поддержания ее нормальной деятельности. Инвестиции здесь требуются в ограниченных размерах, только для поддержания текущей деятельности и сохранения конкурентных позиций.
"Средний бизнес – 1" характеризуется средней привлекательностью СЗХ и средними конкурентными позициями организации в зоне	Возможные стратегии – стратегия поддержания конкурентной стратегии, либо стратегия устранения слабых сторон с последующим переходом на стратегию ограниченного роста. Решение об инвестициях следует принимать только по результатам анализа всего портфеля бизнесов организации. Если организация специализируется в производстве данного вида продукции, тогда необходимы инвестиции для устранения слабых сторон организации с целью укрепления ее конкурентоспособности. Если в портфеле бизнеса окажутся направления деятельности, которые попадают в область "Успех", то в первую очередь, необходимо инвестировать их

Продолжение таблицы 6

Характеристика стратегической позиции	Рекомендации по выбору конкурентных позиций
"Средний бизнес – 2" характеризуется низкой привлекательностью СЗХ и средними позициями организации в ней.	Рекомендуемые стратегии: стратегия устранения слабых сторон с последующим переходом на стратегию поддержания конкурентных позиций
"Поражение – 1" характеризуется средней привлекательностью СЗХ и низкой конкурентоспособностью организации в зоне.	Рекомендуемые стратегии – стратегия стабилизации: стратегия устранения слабых сторон с последующим переходом на стратегию ограниченного роста или стратегия сокращения, устранение слабых сторон с последующим переходом на стратегию роста
"Поражение – 2" характеризуется низкой привлекательностью СЗХ и низкой конкурентоспособностью организации в ней	Рекомендуемая стратегия: стратегия сокращения либо уход из зоны. Если между видами деятельности, которые попали в ячейку "Поражение 2" и видами деятельности, которые имеют более привлекательные стратегические позиции имеются синергетические связи, организацию необходимо сократить объемы производства до минимально возможного уровня, и направить усилия на устранение слабых сторон. Если синергетические связи не наблюдаются, то лучше покинуть данную область бизнеса.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Обосновано авторское определение понятия "стратегическая зона хозяйствования", раскрывающее ее сущность как перспективной области сельскохозяйственного рынка. Уточнена дефиниция "стратегия развития организации", выявлена ее неразрывная связь со стратегическими зонами хозяйствования, разработана система показателей эффективности реализации стратегии организации и выбора стратегических зон хозяйствования.

2. Уточнены параметры выделения зон хозяйствования сельскохозяйственных товаропроизводителей: технология производства и виды продукции, их потребительские свойства; направление использования продукции по сферам применения; характер использования продукции по типам потребителей; географический район реализации. С помощью конкретизированных нами параметров в работе была проведена сегментация рынка зерна Республики Татарстан.

3. Разработана и обоснована адаптированная методика оценки и выбора стратегических зон хозяйствования для сельскохозяйственных организаций. По предложенной методике проведена оценка привлекательности регионального рынка зерна, результаты которого показали, что данная область деятельности сельскохозяйственных товаропроизводителей обладает средней привлекательностью.

4. Разработана методика оценки конкурентоспособности организации на рынках сельскохозяйственной продукции. По данной методике была проведена оценка конкурентоспособности муниципальных районов Республики Татарстан на региональном рынке зерна.

5. Установлено, что одним из решающих факторов роста конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций на рынке зерна является повышение урожайности зерновых культур. С целью определения резервов ее роста в аграрных организациях Республики Татарстан был проведен корреляционно-регрессионный анализ, результаты которого показали, что урожайность зерновых культур можно повысить на 26,6%. Это приведет к повышению средней рентабельности товарного зерна по Республике Татарстан на 11,7%.

6. Разработаны рекомендации по выбору конкурентных позиций аграрных организаций на выбранных рынках сельскохозяйственной продукции, результаты апробации которых показали, что применение предложенной нами методики выбора стратегических зон хозяйствования, приведет не только к повышению эффективности бизнеса аграрных организаций, но и отраслей сельского хозяйства Республики Татарстан в целом.

**ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ***Публикации в изданиях, определенных ВАК РФ*

1. Хаммадеева Л.К. Выбор стратегических зон хозяйствования предприятиями АПК/ Л.К. Хаммадеева, Г.А. Валеева // Вестник Казанского ГАУ. – 2010. – №2(16). – С. 18-21(0,5 п. л.)
2. Хаммадеева Л.К. Оценка конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий/ Л.К. Хаммадеева // Вестник Казанского ГАУ. – 2013. – №3(29) – С.46-48 (0,38 п. л.)
3. Хаммадеева Л.К. Оценка конкурентоспособности субъектов предпринимательской деятельности Казанской пригородной зоны на региональных рынках/ Л.К. Хаммадеева // Вестник Казанского ГАУ. – 2014. – №2(32). – С.50-54. (0,5 п. л.)

*Публикации в других изданиях*

4. Хаммадеева Л.К. Экспертный анализ тенденции и перспектив роста рынка зерна Республики Татарстан / Л.К. Хаммадеева, Г.А. Валеева // Современные тенденции и актуальные проблемы развития инновационной экономики: Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 50-летию Института экономики – Казань: Изд-во Казанского ГАУ, 2011. – С.28-30 (0,27 п. л.)
5. Хаммадеева Л.К. Оценка перспективности стратегических зон хозяйствования на основе экспертного анализа тенденции развития отдельных рынков сельскохозяйственной продукции./ Л.К. Хаммадеева // Инновационное развитие агропромышленного комплекса. Материалы Всероссийской научно-практической конференции Казань, 2011. – С.210-214 (0,44 п. л.)
6. Хаммадеева Л.К. Анализ позиции в конкуренции предприятий АПК / Г.А. Валеева, Л.К. Хаммадеева // Инновационное развитие агропромышленного комплекса. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Казань, 2010. – С.35-37 (0,27 п. л.)
7. Хаммадеева Л.К. Оценка перспектив роста рынка зерна Республики Татарстан / Л.К. Хаммадеева, Г.А. Валеева // Маркетинг и общество: сборник материалов VI Международной научно-практической конференции. – Казань: Издательство КГФЭИ, 2011. – С. 35-38(0,36 п. л.)

Формат 60x84/16 Тираж 100. Подписано к печати 6.03.2015г.

Печать офсетная. Усл.л. 1,00. Заказ 77.

Издательство КГАУ/420015 г.Казань, ул.К.Маркса, д.65

Лицензия на издательскую деятельность код 221 ИД №06342 от 28.11.2001 г.

Отпечатано в типографии КГАУ

420015 г.Казань, ул.К.Маркса, д.65.

Казанский государственный аграрный университет