Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования
НОВГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени Ярослава Мудрого

На правах рукописи

ХОРЕВ ИГОРЬ СЕРГЕЕВИЧ

ИНСТРУМЕНТАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗВИТИЯ РЫНКА МЯСНОЙ ПРОДУКЦИИ СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО РЕГИОНА

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

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель
доктор экономических наук,
Р.А. Тимофеева

Великий Новгород
2014

Содержание

Введение 3
Глава 1. Теоретические основы формирования инструментального обеспечения на рынке продовольственных рынках АПК 9
1.1. Экономическое содержание понятия ассортимента как инструмента развития рынка мяса 9
1.2. Методологические подходы и основные принципы оценки ассортимента на мясном рынке 28
1.3. Рыночные факторы и особенности формирования и развития товарного ассортимента 41
Глава 2. Оценка формирования и развития регионального рынка мясной продукции 56
2.1. Организационно-экономические факторы формирования и развития рынка и ассортимента мясной продукции 56
2.2. Ситуационный анализ рынка мясной продукции Северо-Западного региона 76
2.3. Оценка стратегического развития ассортимента хозяйствующих субъектов рынка мясной продукции Северо-Западного региона 91
Глава 3. Инструментальное обеспечение развития рынка мясной продукции Северо-Западного региона 100
3.1 Стратегические направления развития хозяйствующих субъектов рынка мясной продукции Северо-Западного региона 100
3.2. Синергетическая модель управления ассортиментом производителей мясной продукции 115
3.3. Практическое использование инструментов развития рынка и оценка их эффективности 128
Заключение 138
Список литературы 141
Приложения 149

Введение

Актуальность темы исследования. На протяжении двадцати лет рыночных преобразований российский агрокомплекс в целом и рынок мяса и мясной продукции, в частности, функционируют преимущественно стихийно ввиду отсутствия развитой инфраструктуры, характеризуются наличием большого числа посреднических структур, неразвитыми экономическими отношениями между производителями мясного сырья, его переработчиками и торговлей, а также несовершенством государственной политики в области обеспечения населения страны мясной продукцией как важнейшей составляющей пищевого рациона человека.

Сложившаяся ситуация во многом объясняется историческими условиями перехода России к рыночной экономике, когда пропагандистский образ «невидимой руки рынка» был воспринят как действительная экономическая модель. Несмотря на системообразующий характер рынка мясной продукции, проводимые государством мероприятия направлены в основном на частичное решение проблемы увеличения доли отечественных товаропроизводителей в формировании мясных ресурсов в условиях членства России в ВТО. Они не затрагивают региональные аспекты данной сферы и не учитывают потенциал внутрифирменного стратегического развития ассортимента, как одного из важных инструментов развития рынка мясной продукции.

Ситуация по мясу продолжает оставаться сложной. С одной стороны, с 2000 года в России растёт производство мяса, и мясом птицы, например, страна обеспечивает себя почти полностью. С другой стороны, по-прежнему импортируется около 30 % мяса и мясопродуктов, при этом экспорт незначителен.

Опасным следствием этих явлений явился рост зависимости отечественного рынка пищевых продуктов от импорта, под угрозой оказалась продовольственная безопасность страны.

Отсутствие целенаправленных усилий по стратегическому развитию соответствующих рыночных институтов и структур, как на национальном, так

и на региональном уровнях, привело к стихийному и бессистемному построению достаточно хаотической совокупности сельскохозяйственных и пищевых производств, торговых и посреднических структур, производительность которых только сейчас начинает выходить на уровень 1990 года. Одной из главных причин низкой эффективности этих организаций является или полное отсутствие обоснованных стратегий инструментального обеспечения развития рынка мясной продукции, или несогласованность стратегических решений с политикой и тенденциями национального и регионального развития, что настоятельно требует продолжения научных исследований в данном направлении вследствие особой значимости для национальной и региональной экономики.

Степень разработанности проблемы. Теоретическим, методологическим и практическим аспектам экономических и организационных отношений в продовольственном секторе посвящены современные исследования отечественных ученых-экономистов А. Г. Абазяна, Д. А. Гаранина, Е. Л. Нестерова, И.А. Хасаншина. Основные меры по увеличению мясных ресурсов и развитию мясного рынка страны нашли отражение в работах В. Л. Бердникова, П. В. Никифорова, Г. Н. Никоновой, М. М. Омарова, А. А. Ульянченко, М. Б. Федорова, Т. В. Харьковой. Значение, принципы, особенности стратегического развития рынка, методический инструментарий стратегического управления на микро- и мезо-уровне получили отражение в работах И. В. Абанина, Л. Берталанфи, А. А. Богданова, И. Б. Гуркова, П. Друкера, Г. Б. Клейнера, Р. Е. Фримена и других.

Вместе с тем, вопросы инструментального обеспечения развития регионального рынка мяса, управления ассортиментом на рынке мясной продукции и механизмы взаимодействия между коммерческими структурами и государством остаются недостаточно исследованными, что и обусловило выбор темы данного исследования.

Данные факты ещё раз подчёркивают необходимость дальнейшего изучения и развития теоретических аспектов и практического механизма

инструментального обеспечения развития рынка мясной продукции.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования заключается в разработке инструментального обеспечения развития рынка ясной продукции Северо-Западного региона.

Достижение поставленной цели предопределило необходимость решения следующих задач:

– проанализировать теоретические основы формирования и стратегического развития товарного ассортимента на рынке продовольственных товаров;

– оценить организационно-экономические факторы формирования и развития ассортимента мясной продукции;

– проанализировать основные направления государственной политики, государственной и региональной стратегии развития рынка мясной продукции;

– провести ситуационный анализ рынка мясной продукции Северо-Западного региона и определить тенденции этого рынка;

– предложить направления и методы развития ассортимента мясоперерабатывающих предприятий Северо-Западного региона в стратегической перспективе;

– разработать инструментальную поддержку развития рынка мясной продукции, которая учитывала бы участие всех звеньев производственной цепочки.

– дать оценку экономической эффективности предлагаемым мероприятиям по развитию рынка мясной продукции Северо-Западного региона.

Объектом исследования явился рынок мясной продукции Северо-Западного региона и функционирующие на нем хозяйственные субъекты.

Предметом исследования послужили экономические отношения в сфере производства мяса и мясопродуктов, закономерности развития рынка мясной продукции Северо-Западного региона.

Научная новизна исследования состоит в выявлении закономерностей и тенденций развития рынка мясной продукции Северо-Западного региона и разработке его инструментального обеспечения. В диссертационном исследовании получены следующие **научные результаты**, содержащие элементы научной новизны:

- осуществлена систематизация и разработана классификация методов оценки ассортимента как инструмента развития рынка мясной продукции, включая комплексный метод оценки, предложенный впервые. Комплексный метод позволяет оценить социальную эффективность рынка АПК, а классификация дает возможность увязать методы оценки с типом хозяйствующего субъекта.

- разработаны концептуально значимые для развития рынка мясной продукции направления, учитывающие факторы внешней среды, требования ВТО, возможности кластерных образований и развитие региональной ресурсной базы, что дает возможность корреляции потребностей продовольственных рынков АПК и процессов государственного регулирования.

- предложен методический подход к использованию инструментального обеспечения рынка мясной продукции, основанный на взаимодействии между собой звеньев цепочки «производитель-переработчик-оптовое звено-розничное звено-потребитель» обуславливающего появление синергетического эффекта, который в настоящее время практически не используется, что позволяет достичь максимальной эффективности развития указанного рынка.

- создана организационная модель мясного регионального кластера, расширяющая потенциал создания новых хозяйствующих субъектов в АПК, что способствует повышению удовлетворения потребностей населения региона в мясной продукции, увеличению числа рабочих мест, повышению деловой активности бизнеса.

- разработаны инструменты, обеспечивающие стабильное устойчивое

развитие рынка мяса, позволяющие достичь максимального уровня удовлетворенности спроса по всем товарным группам и обеспечить соответствующую степень продовольственной безопасности страны в области собственного производства мяса и мясопродуктов.

Теоретическая и практическая значимость результатов диссертационного исследования. Теоретическая значимость исследования состоит в систематизации и классификации методов оценки ассортимента. Разработанный в диссертации методический подход к использованию инструментального обеспечения продовольственных рынков агропромышленного комплекса может быть применен в сфере конструирования и реализации управленческих решений в части взаимодействия хозяйствующих субъектов мясного рынка и государственных структур. Результаты исследования могут быть полезны работникам организаций, занимающихся консалтингом и инжинирингом в сфере агропромышленного комплекса страны.

Материалы диссертации могут быть использованы в преподавании курсов «Экономика», «Экономика отраслей АПК», «Организация сельскохозяйственного производства», «Аграрная политика», «Продовольственные рынки АПК» и других.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Работа выполнена в соответствии с паспортом специальности ВАК РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством, п. 1. Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: 1.2. АПК и сельское хозяйство, п. 1.2.31 Функционирование и развитие агропродовольственных и ресурсных рынков АПК, методы их защиты; 1.2.38 Эффективность функционирования отраслей и предприятий АПК; 1.2.41 Планирование и управление агропромышленным комплексом, предприятиями и отраслями АПК**.**

Методология и методы исследования. Теоретической и методологической основой диссертации послужили монографические труды и научные статьи

отечественных и зарубежных авторов по проблемам развития агропродовольственных рынков АПК и из инструментального обеспечения. Инструментально-методологический аппарат исследования основан на формально-логических, общенаучных и специальных методах и приемах, включая экспертные оценки, моделирование, анализ, синтез, индукцию и другие.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили законодательные акты РФ, документы Правительства РФ, данные Федеральной службы государственной статистики РФ, Управления Федеральной службы по техническому и экспортному контролю РФ по Северо-Западному федеральному округу, Администрации Санкт-Петербурга и ряда региональных администраций, аналитические материалы Российского союза промышленников и предпринимателей, Торгово–промышленной палаты РФ, экономическая и управленческая документация ряда предприятий пищевой промышленности, корпоративные издания и веб–сайты.

Апробация результатов исследования. Основные результаты диссертации обсуждались на научно-практических конференциях различного уровня, включая научную конференцию в СПбГАУ (г. Санкт-Петербург, 2010)

Полученные результаты исследования успешно применялись на практике в ООО «Иней» (г. Санкт-Петербург) в сфере разработки и реализации управленческих решений по производству мясной продукции.

Публикации. Основные результаты исследования изложены в 12 научных трудах, общим объемом 2,6 п.л. (вклад соискателя 2,1 п.л.), в том числе журналах перечня ВАК – 5.

Структура и объем диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, 9 параграфов, заключения, списка литературы и приложений. Работа изложена на 148 страницах, сопровождается 17 рисунками и 19 таблицами.

Глава 1. Теоретические основы формирования инструментального обеспечения на продовольственных рынках АПК

1.1. Экономическое содержание понятия ассортимента как инструмента развития рынка мяса

Формирование отечественного рынка продовольствия, обусловливает необходимость эффективных методов управления, адекватных уровню развития производительных сил и соответствующих производственных отношений, постоянного совершенствования всех сторон деятельности предприятия с позиции их актуальности сложившимся рыночным отношениям. От этого зависит качество обеспечения продуктами питания населения, продовольственная безопасность страны, формирование благоприятной социальной обстановки в обществе и здоровье нации в целом.

Существенный вклад в развитие теории формирования инструментального обеспечения и, в частности, торгового ассортимента организаций внесли такие зарубежные и российские ученые, как Ансофф И., Боумен К., Котлер Ф., Алексеев А.А., Алескеров Ф.Н., Афанасьев В.А., Баранова Л.Я., Бланк И.А., Бурчак З.Г., Вайсман А., Герчикова И.Н., Голубков Е.П., Градов А.П., Гришкова Н.С., Дарбинян М.М., Дашков Л.П., Завгородняя А.В., Заведеев Е.В., Завьялов П.С., Ковалев А.П., Левин А.И., Маркова В.Д., Матвеева О.П., Мяснянкина О.В., Нагапетьянц Н.А., Николаева М.А., Ноздрев Р.Б., Омельченко И.Н., Опельбаум Ш.В., Орлов А.В., Памбухчиянц В.К, Папирян Г.А., Полонская Л.А., Роздольская И.В., Романов А.Н., Твилдиани Ю.К., Туриянская М.М., Цыгичко Л.И., Ямпольская Д.О., Яровиков А.Н. и др.

В рамках темы особое значение имеет «стратегическое развитие ассортимента как инструмента развития мясного рынка, которое не раз становилось объектом исследований»[26].

Несмотря на это, в литературе не сложилось единого понимания ассортимента как инструмента развития рынка, что связано с принадлежностью исследователей различным научным направлениям: агропромышленный комплекс и сельское хозяйства, экономика предприятия,

маркетинг, коммерческая деятельность и другие. Мы можем выделить следующие основные подходы:

1) В рамках экономики предприятия или коммерческого дела ассортимент товаров (согласно ГОСТ Р 51303-99) — это набор товаров, объединённых по какому-либо одному или совокупности признаков. При этом инструментальное обеспечение рынка посредством управления ассортиментом представляет собой вид управленческой деятельности, направленной на формирование оптимального с точки зрения потребителя и производителя ассортимента товаров предприятия, организующего их выпуск, и заключается в «систематизации всего многообразия продуктов, а также в выборе среди них наиболее перспективных с точки зрения возможностей данного предприятия»[74].

2) В рамках теории рынка понятие ассортимента рассмотрено одновременно и достаточно глубоко и ограниченно. Ограниченность подхода, естественно, определяется сосредоточением внимания исключительно на рыночной области. С рыночной позиции инструментальное обеспечение рынка посредством управления ассортиментом предприятия рассматривается как «система мер по управлению динамичным набором ассортиментных комплексов маркетинга, для разных сегментов рынка, направленных на обеспечение стратегических конкурентных преимуществ предприятия»[67].

Ее этапами, при этом, выступают следующие группы мероприятий:

1) портфельный и конкурентный анализы, на основании которых принимается решение о развитии портфеля,

2) выбор варианта охвата рынка, сегментация и выбор целевого рынка, формирование комплекса маркетинга по этапам жизненного цикла товаров (ЖЦТ),

3) принимается решение об обновлении ассортимента; разрабатывается наилучшее рыночное предложение, сочетающее потребительскую удовлетворенность и коммерческую привлекательность для предприятия; осуществляется процесс принятия решений об ассортиментных комплексах на

базе информационно-логической схемы гибкого многовариантного проектирования ассортимента (рис. 1).

Как справедливо подчеркивает А.М. Ситжанова и, что особенно важно, автор делает это в отношении мясоперерабатывающих предприятий, такой подход обеспечивает: комплексность формирования ассортимента; «увязку стратегических целей и разработку конкретных ассортиментных комплексов на целевых рынках; учет запросов и интересов потребителей»[33].

В целом, в условиях возрастающих потребностей покупателей, усиливающейся конкуренции на рынке, вопросы формирования инструментального обеспечения рынка посредством управления ассортиментом приобретают важное значение для повышения эффективности деятельности предприятий и отрасли в целом.

Здесь инструментальное обеспечение рынка посредством управления ассортиментом в согласии с рыночным подходом, определяется как единый комплекс взаимосвязанных управленческих решений, нацеленных на проведение рыночных и коммерческих операций по определению товарных позиций для предприятий с учетом стратегических целей, формата предприятия, «особенностей спроса обслуживаемого населения и возможности формирования товарного предложения из внутрисистемных источников»[24].

Таким образом, формирование инструментального обеспечения рынка посредством управления ассортиментом должно осуществляться на трех уровнях (стратегический, тактический и оперативный) с учетом влияния факторов: макросреды (природно-климатические, демографические, социально-экономические, научно-технические, политико-правовые); микросреды (конкуренты, поставщики, покупатели); внутренней среды (тип предприятия, форма обслуживания, техническая оснащенность, ресурсы организации).

Рис. 1. Этапы формирования инструментального обеспечения мясного рынка посредством управления ассортиментом предприятия

Формирование инструментального обеспечения рынка посредством управления ассортиментом на выделенных уровнях предусматривает принятие обоснованных управленческих решений по реализации рыночных и коммерческих операций. Причем рыночные операции (исследование покупателей, конкурентов и поставщиков, определение уровня цен на товары и ресурсов организации) включают комплекс действий, «связанных с определением объема и структуры покупательского спроса, выбором и обоснованием позиционирования предприятий, формированием торгового ассортимента товаров»[59]. Коммерческие операции (определение объема закупок товаров, выбор поставщиков, разработка условий поставки товаров,

контроль за выполнением условий поставки товаров) – это комплекс действий, направленных на обеспечение предприятий розничной торговли товарами в соответствии с выявленным покупательским спросом, видами и типами предприятий.

Кроме того, научный подход к формированию и развитию инструментального обеспечения рынка посредством управления ассортиментом предприятий «предполагает не только выявление проблем, но и их решение. Важно устранить проблемы, которые определяют направления уменьшения различий между существующим и желаемым объемом выпуска необходимой рынку продукции»[78]. В этом мы усматриваем основное экономическое содержание понятия стратегического развития инструментального обеспечения рынка посредством управления ассортиментом.

Практика показывает, что в своей практической деятельности предприятия занимаются конкретным анализом сегментов рынка, на которые предприятие уже вышло и стремится закрепиться, либо собирается выходить и изучает возможности и опасности, либо собирается организованно уйти с рынка.

Сегментация рынка необходима для разработки и определения ассортиментного перечня, а также загрузки производственных мощностей предприятия, разработки товарной и ценовой политики и принятия ряда других возможных решений с целью достижения конкурентного превосходства.

Поэтому при формировании производственной программы и программы реализации продукции должно учитываться стратегическое развитие инструментального обеспечения рынка посредством управления ассортиментом. Подкрепленная мерами организационного и иного характера по обеспечению выпуска продукции в предусмотренных структуре и наборе, ассортиментная концепция может рассматриваться как часть стратегической программы по управлению развитием производства. Целевая ее часть должна включать требования к оптимальной структуре ассортимента, а программная –

систему мер по ее достижению за определенный период. Этой программе должен придаваться комплексный характер с включением в нее вопросов, связанных с оптимизацией ассортимента. В качестве критериев оптимальности могут выступать требования потребителей к ассортименту и качеству товаров, ресурсные возможности предприятия, социальные установки и т.д., что будет рассмотрено нами далее.

В этой связи необходимо прогнозировать лишь тенденцию развития ассортимента (а более точно – ассортиментную структуру спроса и товарного предложения). Так, можно определить, какое разнообразие продукции будет отвечать требованиям различных групп потребителей, но нереально давать прогноз потребности в конкретных моделях (с набором конкретных свойств) на перспективу. Указанные прогнозы должны учитывать влияние фактора взаимозаменяемости товаров. Прогноз тенденции развития ассортимента должен показывать такую траекторию развития процесса, которая позволит обеспечить достижение намечаемого соответствия товарного предложения предприятия меняющейся в перспективе ассортиментной структуре спроса на рынке.

При этом суть проблемы формирования инструментального обеспечения рынка посредством управления ассортиментом состоит в «планировании фактически всех видов деятельности, направленных на отбор продуктов для будущего производства и реализации на рынке, на приведение характеристик этих продуктов в соответствие с требованиями потребителей»[15]. Формирование ассортимента продукции на основе планирования – непрерывный процесс, продолжающийся в течение всего жизненного цикла товара, поэтому жизненный цикл товара необходимо представлять как один из элементов инструментальное обеспечение рынка.

На наш взгляд, система стратегического развития ассортимента на предприятии должна включать следующие основные моменты:

- определение текущих и перспективных потребностей покупателей, анализ способов использования данной продукции и особенностей

покупательского поведения на соответствующих рынках;

- оценку существующих аналогов продукции конкурентов по тем же направлениям;
- критическую оценку выпускаемых предприятием изделий в ассортименте с позиций покупателя;
- решение вопросов: какие продукты следует добавить в ассортиментный перечень, а какие исключить из него из-за изменений в уровне конкурентоспособности; следует ли диверсифицировать продукцию за счет других направлений производства предприятия, выходящих за рамки его сложившегося профиля;
- рассмотрение предложений о создании новых продуктов, усовершенствовании существующих, а также о новых способах и областях применения продукции;
- изучение возможностей производства новых или усовершенствованных продуктов, включая вопросы ценообразования, себестоимости и рентабельности;
- проведение тестирования продукции с учетом потенциальных потребителей в целях выяснения их приемлемости по основным показателям;
- разработку специальных рекомендаций для производственных подразделений предприятия относительно качества, фасона, цены, наименования, упаковки, сервиса и т.д. в соответствии с результатами проведенных испытаний, подтверждающих приемлемость характеристик изделия или предопределивших необходимость их изменения и т.д.

Так, управление ассортиментом на предприятии должно включать координацию взаимосвязанных видов деятельности – конструкторской и технологической, комплексного исследования рынка, организации производства, сбыта, сервиса, рекламы, стимулирования спроса. Поэтому для предприятия задачи планирования и формирования ассортимента состоят, прежде всего, в том, чтобы подготовить «потребительскую» спецификацию на изделие, передать ее подразделениям разработки рецептуры и технологии,

технологической подготовки производства, а затем проследить, чтобы опытный образец был испытан, при необходимости модифицирован и доведен до уровня требований потребителей. При формировании ассортимента необходимо решить вопрос о том, когда более целесообразно вложить средства в модификацию изделия, а не нести дополнительные возрастающие расходы по рекламе и реализации устаревающего товара или снижать цену на него.

«Дифференциация, или модификация, товара позволяет более полно использовать возможности рынков с учетом специфики их требований в отдельных регионах»[16], заполнять те товарные ниши, где нет конкуренции или она незначительна. Однако определение такого направления инструментальном обеспечении мясного рынка – дорогостоящее дело, связанное с необходимостью модернизации и расширения производственных мощностей, диверсификации и перестройки сбытовой сети.

Еще один важный элемент инструментального обеспечения рынка - изъятие из производственной программы неэффективных товаров. Изыматься могут товары, морально устаревшие и экономически неэффективные, хотя и, возможно, пользующиеся некоторым спросом. Принятию решения об изъятии или оставлении товара в производственной программе предприятия предшествует оценка качества показателей каждого товара на рынке. При этом необходимо учитывать объединенную информацию со всех рынков, где они реализуются, чтобы установить реальный объем продаж и уровень рентабельности в динамике, которые обеспечивают изготовителю каждый из его товаров.

В этой связи для успешной деятельности следует постоянно совершенствовать ассортимент производимой продукции, снимать с производства устаревшие продукты, разрабатывать новые товары, т.е. эффективно управлять инструментальным обеспечением мясного рынка.

Ассортимент определяет оптимальное соотношение набора продуктов, разных по стадиям жизненного цикла, но одновременно находящихся на

рынке. Оптимизация ассортимента изделий, одновременно находящихся на рынке, но различающихся по степени новизны, позволяет гарантировать предприятию относительно стабильные условия производства и обеспечения объемов реализации, покрытия расходов на производство и сбыт и достижение запланированных объемов прибыли.

Следует отметить, что в отношении предприятий на рынке продуктов питания принято устанавливать как производственный ассортимент продукции (для предприятий-производителей), так и торговый (для торговых предприятий). В первом случае отражается специализация предприятия, что служит основанием для заключения договоров поставки. Во втором случае складываются основания судить о масштабах и возможностях посреднических структур продвигать продукцию предприятия до потребителя.

Еще раз подчеркнем, что вышесказанному должна предшествовать разработка ассортиментной стратегической концепции предприятия, т.е. построение такой ассортиментной структуры, в основу которой должны быть положены потребительские требования при условии обеспечения наиболее эффективного использования материальных, финансовых, производственных и технологических возможностей предприятия.

Основу формирования инструментального обеспечения рынка составляет разработка портфеля заказов на все виды производственной или торговой деятельности предприятия, направленных на отбор продуктов для будущего производства и реализации, а также приведение объемов выпускаемых товаров в соответствие с требованиями рынка.

В этой связи, для перспективного развития необходим мониторинг рынка и возможностей предприятия для удовлетворения запросов потребителей, что предусматривает разработку информации относительно учета и анализа производственной мощности предприятия, оценку его материально-технической базы, разработку товарного ассортимента с учетом издержек обращения, научно-технического потенциала предприятия и др.

Решение данной проблемы требует увязки и согласованности работ на всех

стадиях опытных разработок, производства, сертификации, реализации и т.д. Причем проблема расширения ассортимента выпускаемой продукции может быть решена только на основе системного подхода. Поиск идей в инструментальном обеспечении развития рынка предприятия является тем побудительным мотивом, в основе которого лежит его финансовое благополучие и успешное продвижение на рынок товаров и услуг. Но поиск идеи – это управленческий процесс.

На наш взгляд, принципиально новым в организации работ по управлению ассортиментом продукции должна быть замена отдельных и разрозненных мероприятий, проводимых ранее от случая к случаю, комплексом мероприятий, которые обеспечат заданный ассортимент и объем продукции необходимого качества на всех уровнях, от стадии разработки, подготовки производства до выпуска и реализации.

В результате будет реализован выпуск продукции, отвечающий требованиям конкурентоспособности, и подготовлены условия для бесперебойного и стабильного выпуска в производстве. К сожалению, на практике этого не происходит, так как, закончив этап подготовки к выпуску опытной партии продукции, предприятия начинают ее выпуск и потом длительное время продолжают вносить изменения в нее в связи с отказами потребителей, что, в свою очередь, сказывается на имидже предприятия и на конкурентоспособности продукции.

Поэтому на стадии разработки продукции необходимо с учетом конъюнктуры рынка точно и правильно сформулировать требования к типу продукта.

На стадии производства продукции необходимо обеспечивать текущей информацией все заинтересованные подразделения предприятия, к которым относятся: производственные подразделения, отделы главного технолога, контроля, а также планово-экономический, финансовый, маркетинговый отделы и сбытовые подразделения.

На стадии реализации продукции стоит задача содействовать

оптимальному продвижению продукции на рынок. К числу требований здесь могут относиться условия хранения и транспортировки, организации каналов товародвижения, содействие в продвижении продукта и пр.

Вышеизложенное имеет комплексный вид и отражает влияние уровня развития инструментального обеспечения развития рынка посредством управления ассортиментом на издержки, себестоимость, прибыль.

Так, экономически важно, что принятие решения о расширении или сужении ассортимента дает возможность выбора двух различных стратегий:

1) расширение, связанное с диверсификацией;

2) сужение в связи с необходимостью (целесообразностью) интеграции, как горизонтальной, так и вертикальной ассортиментной линейки.

«Оценка эффективности концепции к построению ассортиментной стратегии должна базироваться прежде всего на показателе вероятного прироста прибыли»[48] (DПр), полученном в связи с изменением ассортимента продаваемых товаров.

$$DПр = DД – DP \quad (1),$$

где DПр – изменение прибыли; DД – изменение дохода; DP – изменение расходов в связи с расширением или сужением ассортимента.

Поскольку в данном случае речь идет о событиях в перспективе, то и количественная оценка не может быть совершенно точной, поэтому необходимо анализировать и оценивать вероятный прирост доходов, а расчет должны осуществлять по двум сценариям – минимум и максимум.

К окончательному решению необходимо прийти, исходя из среднего показателя с учетом коэффициента ковариации. В связи с этим в условиях равенства полученных средних значений выбор должен быть сделан в сторону наименьшей вариации (разброса величин).

Если в перспективе экономическая выгода от введения новых (сокращения старых) видов товара связана с какими-либо сложностями, вызванными необходимостью оперировать «мягкими» показателями и приблизительными, вероятностными оценками, то определение целесообразности изменения

номенклатуры продукции за прошлый период будет менее трудной (хотя и достаточно трудоемкой) задачей. Однако необходимость проведения таких подсчетов для раскрытия финансовых результатов от предпочтенного инструментального обеспечения развития рынка не вызывает сомнений.

Кроме того, рациональность выхода на тот или иной уровень расширения ассортимента следует рассматривать с позиции потребности в новых научно-исследовательских разработках (НИР) и дополнительном финансировании. Хотя эти два фактора взаимосвязаны, они не всегда идентичны, так как многие НИР могут принести удачу и через месяц, и через три года, и через десять лет, при этом неизвестными остаются время и количество необходимых финансовых средств. Если же речь идет только об изменении упаковки или цвета расфасовки, то величина дополнительного финансирования может быть определена довольно точно.

Рассмотренное выше разделение уровней расширения товарных ассортиментов можно охарактеризовать так[37]:

1) низкая степень затрат на НИР и несущественное дополнительное финансирование (прирост издержек в сопоставлении с направленными на традиционный продукт);

2) низкая степень издержек на НИР и значительное дополнительное финансирование;

3) высокий уровень затрат на НИР и наибольшее дополнительное финансирование;

4) степень потребности в НИР и финансировании, что обусловливается удельным весом реализации первых трех подходов.

Таким образом, стратегическое развитие ассортимента оказывает существенное влияние на ключевые показатели деятельности экономического субъекта.

При этом собственно на само стратегическое развитие инструментального обеспечения, в свою очередь, влияют как внешние, так и внутренние факторы. При этом эти факторы могут трансформироваться, усиливаться или

ослабляться. Более того, при обновлении ассортимента продукции внешние факторы могут взаимодействовать с внутренними, тем самым изменяя воздействие последних на хозяйствующий субъект. В итоге, стратегическая политика обновления ассортимента предприятия должна учитывать, какие факторы могут быть контролируемыми, частично контролируемыми и неконтролируемыми.

Однако следует обратить внимание, что факторы из контролируемых могут трансформироваться в неконтролируемые, то есть не зависящие от управленческих и иных решений.

Среди факторов, благоприятно воздействующих на инструментальное обеспечение развития рынка:

- развитие кооперационных и интеграционных отношений, формирование и развитие рынка продуктов питания, совершенствование управления всей отраслью;
- осуществление политики протекционизма в отношении отечественных производителей, совершенствование системы управления предприятием, совершенствование механизма партнерства, государственная поддержка предприятий (госзаказ), развитие рыночной инфраструктуры и т.п.;
- повышение квалификации персонала для работы в рыночных условиях хозяйствования, овладение прогрессивными ресурсосберегающими технологиями, оптимизация производственного аппарата, обновление технологического оборудования, в том числе на основе лизинга, использование в производстве научно-технических достижений, развитие кооперативных и интеграционных связей.

Итак, предприятия на рынке продуктов питания, находящиеся под воздействием многих факторов, в качестве ответной реакции на вызовы рыночной среды вынуждены разрабатывать, наряду с адаптационно-антикризисными мерами, стратегические планы своего развития, формировать системы стратегических приоритетов с целью достижения конкурентных преимуществ на рынке.

Рыночная экономика представляет совокупность сложных, неустойчивых и противоречивых процессов. Поэтому в современных условиях большая роль должна отводиться управлению процессами обновления ассортимента, которые позволяют предприятиям продуктового рынка быть конкурентоспособными, оперативно и гибко реагировать на рыночные изменения.

На современном этапе функционирования предприятий рынка продуктов питания формирование ассортимента выделяется в самостоятельную специфическую производственно-хозяйственную функцию, что обусловлено следующими факторами:

- необходимостью комплексного взаимосвязанного подхода к решению проблем предприятий;
- масштабами деятельности по совершенствованию управляющих функций предприятий;
- выделением финансовых средств на осуществление мероприятий по изменению производства, связанного с изменением ассортимента продукции;
- привлечением к работе по программам диверсификации наиболее квалифицированных специалистов на предприятиях;
- необходимостью обеспечения единой обоснованной организационной, технической политики предприятий в области производства и реализации продуктов питания.

Поэтому к основным стратегическим принципам формирования инструментального обеспечения развития рынка можно отнести:

- тщательный учет потребностей, динамики спроса и рыночной конъюнктуры при принятии хозяйственных решений;
- создание условий для диверсификации производства в соответствии с требованиями рынка к структуре спроса, исходя как из сиюминутной выгоды, так и из долгосрочной перспективы развития.

Управление этими процессами даст возможность воздействовать на уровень, время и характер производства продукции с целью достижения

стоящих перед предприятием задач. Исходя из изложенного, управление ассортиментом должно учитывать изменения в спросе на продукцию и анализ ситуации на рынке с целью гибкого изменения производственной программы предприятия.

По нашему мнению, при управлении ассортиментом продукции должны учитываться цели и условия гибкого приспособления производства к рынку. При этом управление должно охватывать все те цели и методы, которые используются в интересах предприятия, относящиеся к его производственному профилю. Так, при реализации инструментального обеспечения развития рынка инновации имеют определенную направленность и могут быть сгруппированы по содержательному признаку и соответствующим направлениям использования (рис. 2).

В целях реализации стратегических направлений инновационного развития необходимо разрабатывать организационно-технические мероприятия по укреплению конкурентных позиций на рынке и освоению новых рыночных ниш.

Управление ассортиментном предполагает «наличие информации о характеристиках сегментов рынков, товаров, покупательских предпочтений, динамики цен, макроэкономических тенденций, уровня внешнеэкономических связей с зарубежными странами»[41]. Все перечисленные факторы необходимы для определения условий безубыточной работы и управления массой прибыли с целью оптимизации налогообложения, прогнозирования возможных вложений собственных средств в развитие бизнеса.

Обеспечение конкурентоспособности предприятия определяется в большей степени способностью ассортиментного ряда предприятия адекватно отвечать текущему потребительскому спросу на качественном и количественном уровнях, не менее сильному, чем для аналогичной продукции конкурентов.

Поскольку рыночный успех отныне является главным критерием оценки деятельности отечественных предприятий, а их рыночные возможности предопределяются правильно разработанной и последовательно

осуществляемой товарной политикой, то именно на основе изучения рынка и перспектив его развития предприятие получает исходную информацию для решения вопросов, связанных с формированием, управлением ассортиментом и его совершенствованием.

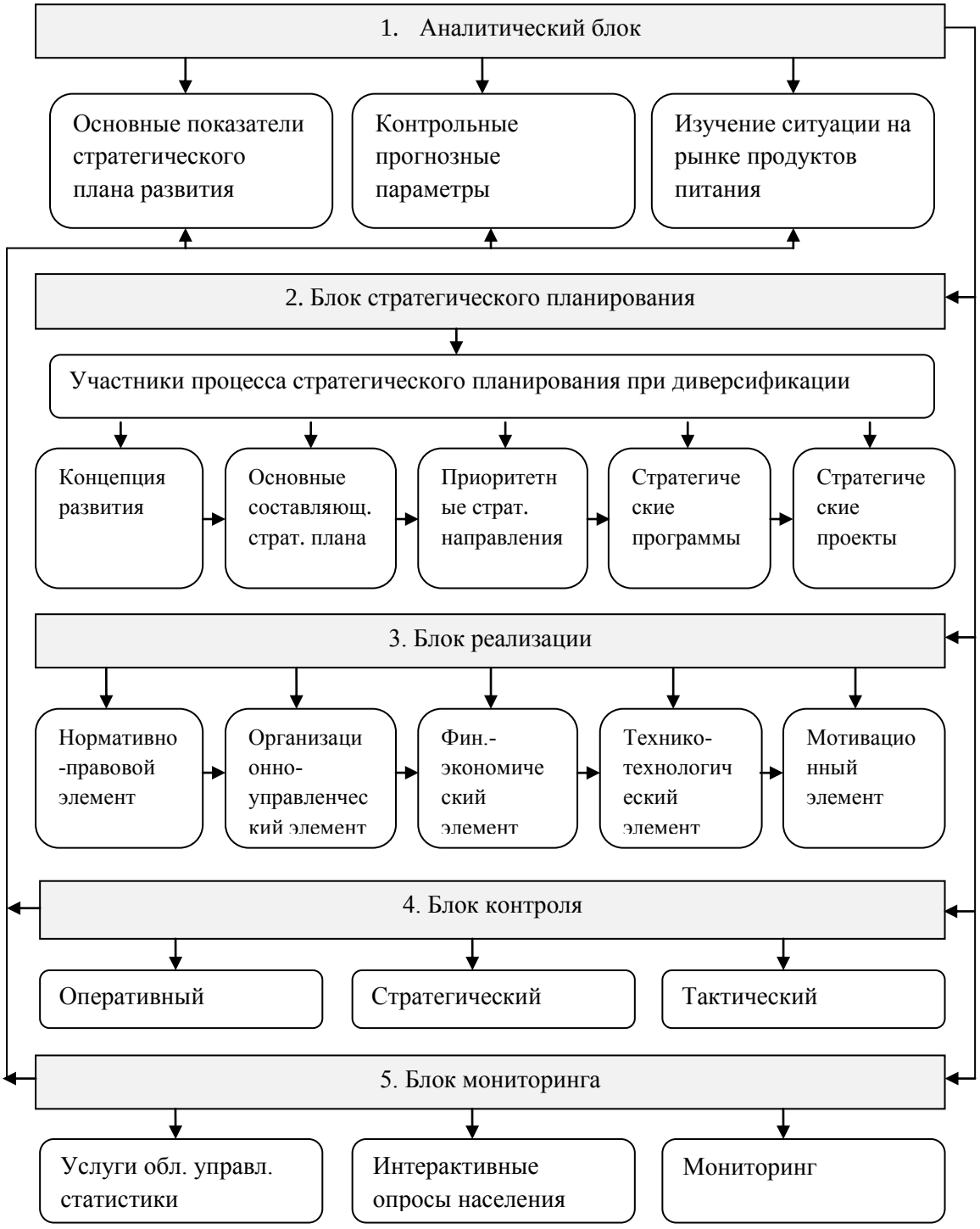

Рис. 2. Механизм реализации стратегических программ при обновлении ассортимента выпускаемой продукции на мясном рынке

К решению задач инструментального обеспечения развития рынка на любом

хозяйственном уровне необходим стратегический подход, который требует концентрации усилий на решающих направлениях.

Подкрепленная мерами организационного и иного характера по обеспечению выпуска продукции в предусмотренных структуре и наборе ассортиментная концепция может рассматриваться как своего рода программа по управлению развитием производства и реализацией соответствующих товаров. Целевая ее часть включает требования к оптимальной структуре ассортимента, а программная - систему мер по ее достижению за определенный период. Этой программе придает комплексный характер включение в нее вопросов, связанных с оптимизацией ассортимента. В качестве критериев оптимальности выступают требования потребителей к ассортименту и качеству товаров, ресурсные возможности, социальные установки.

Достижение соответствия между структурно-ассортиментным предложением товаров предприятием и спросом на них связано с определением и прогнозированием структуры ассортимента. Прогноз структуры ассортимента на долгосрочный период, в котором были бы учтены такие важные для потребителя признаки товара, как эстетические характеристики, точные размеры, конкретная цена, маловероятен. Прогнозируется лишь тенденция развития ассортимента.

Итак, суть проблемы формирования ассортимента состоит в планировании фактически всех видов деятельности, направленных на отбор продуктов для будущего производства и реализации на рынке и на приведение характеристик этих продуктов в соответствие с требованиями потребителей.

Управление ассортиментом предполагает координацию взаимосвязанных видов деятельности - технологической, комплексного исследования рынка, организации сбыта, сервиса, рекламы, стимулирования спроса. Трудность решения данной задачи состоит в сложности объединения всех этих элементов для достижения конечной цели - оптимизации ассортимента с учетом поставленных стратегических рыночных целей предприятием. На рис. 3

представлена общая схема процесса управления ассортиментом.

Рис. 3. Общая схема процесса управления ассортиментом на мясном рынке.

Согласно подсчетам специалистов корпорации «до 70% затрат, выделяемых на разработку и освоение, приходится на изделия, так и не нашедшие рыночного спроса»[38]. Из этого следует, что процессы, связанные с внедрением новых видов продукции, нельзя пускать на самотек, их следует направлять, принимая рыночные решения, т.е. планируя эти процессы, как это делается мировыми лидерами пищевой промышленности.

Планирование новых видов продукции должно основываться с одной стороны на информации по тенденциям развития моды и ассортимента на долгосрочный период (не менее полутора лет), с другой стороны – на инновациях в сырье, технологии и оборудовании.

Основными причинами, не позволяющими перейти к экономическому росту, являются – еще остающаяся низкой конкурентоспособность отечественной продукции, недостаточность средств на закупку сырья, давление на рынок импортных товаров, влияние которого усилится в связи со снижением таможенных пошлин на ряд импортных товаров, а также вводом таможенных платежей на ввозимое сырье, вхождение в ВТО.

Устранение этих причин требует структурной и организационно-технической перестройки отрасли в соответствии с требованиями рынка, для чего требуется поддержка государства.

Итак, разработка и выпуск новых видов продукции играет главную роль в обеспечении выживания и экономического роста предприятий. Увеличение товарооборота и прибыли удается достичь главным образом за счет освоения новых видов продукции. Но постоянное обновление производственных программ еще не гарантирует успеха – риску недостаточного внимания к внедрению нового ассортимента противостоит риск принятия ошибочных решений, присущий всякому освоению новых видов продукции. В этой связи важны методологические подходы и основные принципы оценки стратегического развития ассортимента.

1.2. Методологические подходы и основные принципы оценки ассортимента на мясном рынке

Проблемы методов оценки развития ассортимента нашли свое отражение в трудах многих отечественных ученых, таких, как Абазян А.Г., Арефьева Е., Асаул Е.Н., Атаманов В.Н., Баев А.В., Баутов А.Н., Бирюкова С.В., Бузукова Е.А., Вавьян П.Л., Голубков Е.П., Громовик Б.П., Егоров И.В., Жуковец М.В., Загорулько Е.М., Зотов В.В., Клавдиева Е.В., Лебедева Л.В., Леонов А.И., Мищенко Л.А., Немков В.А., Нестеров Е.Л., Ноздрева Р.Б., Одинцова Е.В., Скрипкин А.В., Тюкова С.Ю.,Щадилова А.В., Щербинина Е.Е. и зарубежных, таких как, Дихтль Е, Котлер Ф., Хершген Х.

Для достоверного определения эффективности ассортимента на рынке существует большое многообразие методов, предлагаемых различными учеными. Известные методы оценки в основном основаны на учете факторов экономической эффективности (метод рентабельности продукции, операционный анализ, анализ прибыли, метод статистических корреляций, моделирования денежных потоков, матрица Маркон) или на положении товара на рынке (матрица Ансоффа, матрица БКГ, матрица General Electric, матрица «Привлекательность рынка – позиция товара»)

Методы оценки ассортимента можно разделить на однофакторные, двухфакторные и многофакторные. Все они могут с разным успехом применяться на продовольственном рынке. Однако существенным недостатком методов оценки является отсутствие комплексного подхода к оценке ассортимента, то есть такого подхода, который учитывал бы различные признаки (количественные и качественные) через определенную систему показателей, а также позволял бы оценивать ассортимент предприятия целиком как систему мер и мероприятий, а не по товарной группе в отдельности (как современные методы оценки).

Кроме того, для такой сложной, социально значимой рыночной структуры, как рынок мяса, ни один из способов не предоставляет возможности учитывать

такие факторы, как продовольственная зависимость региона, программы дотации государства, социально значимые ассортиментные единицы. На основе систематизации всех рассматриваемых способов, предлагается обобщающая классификация, содержащая и многофакторный комплексный метод оценки (рисунок 4).

Рисунок 4. Методы оценки ассортимента на рынке мясной продукции.

Метод предполагает, что после оценки ассортиментных единиц согласно выбранным параметрам, группировка происходит с выделением в отдельную категорию ассортиментных единиц, для которых необходима господдержка, являющихся социально значимыми товарами и обеспечивающими продовольственную безопасность страны. Такие единицы оцениваются по

двум основным показателям: независимость от импорта, удовлетворенность населения продуктом.

По нашему мнению, оценка развития ассортимента связана с рядом составляющих: 1) пониманием современной концепции управления, 2) использованием в качестве базового системного подхода, 3) учет теории заинтересованных сторон.

Современная концепция управления экономическими системами разного уровня (страны-регионы-отрасли-предприятия) - это концепция стратегического управления. «Она возникла как ответ на вызовы и угрозы внешней среды: усиление ее нестабильности, рост глобализации, обострение и кардинальное изменение конкурентной борьбы»[85]. В результате эволюции систем управления, произошедшей под воздействием изменений производства, в 60-70-е годы XX в. появился стратегический менеджмент.

Ключевым понятием науки стратегического менеджмента является понятие стратегии. Среди ученых, исследующих проблемы формирования и реализации стратегии предприятия, не существует единого мнения о сущности стратегии. В этой связи стратегия предприятия должна пониматься как модель долгосрочного развития, формируемая с целью адаптации к условиям внешней среды на основе реализации устойчивых конкурентных преимуществ.

Изучение и систематизация трудов зарубежных и отечественных теоретиков стратегического менеджмента позволяют выделить четыре этапа развития его теории и практики:

- *Первый этап* развития стратегического менеджмента охватывает период с начала 1960-х и до середины 1970-х гг. На этом этапе были сформированы исходные концепции стратегического менеджмента, которые заложили основу для формирования «концептуального ядра» теории»[4].

- *Второй этап* эволюции теории стратегического управления охватывает период со второй половины 1970-х до конца 1980-х гг. На этом этапе происходит становление стратегического управления как научной

дисциплины. В этот период сложился «институциональный каркас новой научной дисциплины»[6].

- *Третий этап* развития теории стратегического менеджмента начался в 1990-х гг. Именно на этом этапе получила развитие ресурсная концепция, которая сместила акценты исследований с теории отраслевой организации в сторону фирмы как основного объекта (Дж.Барни, Б.Вернерфельт, К.Прахалад, Г.Хамел, Р.Грант). В последние 20 лет произошло значительное нарастание изменчивости условий, в которых протекает предпринимательская деятельность.

- Роль предприятия в постиндустриальном обществе усложнилась, поэтому в настоящее время начался *четвертый этап* развития теории стратегического управления. Предвестником изменений в подходах может служить формирование динамической концепции стратегий фирм, в основе которой лежат представления о динамических способностях организации. Концепции «опережающих стратегий», «подрывных» технологий выводят на первый план проблему инноваций и новой роли знаний.

Кроме того, сегодня актуализируется значимость *системного подхода* к стратегическому управлению. «При всей эффективности ситуационного и процессного подхода к управлению организацией их применимость ограничена особыми условиями и видами деятельности»[7].

Системный подход, в отличие от ситуационного и процессного, применим к любым типам организаций и должен быть признан базовым в теории управления. При этом существует ряд проблем в сложившейся теории системного управления (отсутствие единой терминологии, противоречивость определений, вариабельность трактовок базовых терминов, избыточность несистематизированной информации и пр.), что обуславливает обращение к основам системного подхода к управлению предприятием

Как известно, общая теория систем возникла в начале XX века, а у истоков системного подхода были Л. фон Берталанфи, А. А. Богданов, Г.Саймон, П.Друкер, А.Чандлер и др.

Именно Берталанфи в 1930-е гг. высказал идею изоморфизма законов, управляющих функционированием системных объектов, а также ввел понятие «открытые системы»[8], то есть такие системы, которые находятся в постоянном обмене с внешней средой. Однако публикации на эту тему появились лишь в 1960-х гг.

Следует отметить, что еще в 1912г. А.А. Богданов в своей тектологии указывал на необходимость признания всех развивающихся объектов природы и общества как систем, состоящих из элементов, «при этом равновесие (устойчивое состояние системы) достигается за счет динамичного взаимодействия противоположностей»[10]. К сожалению, это, по сути, базовое положение самоорганизации систем, как многие другие достижения русских ученых, не было замечено западными исследователями.

В дальнейшем в 1950-1960-х гг. теория систем нашла свое отражение в самых различных областях: в первую очередь в социологии (М. Мид, Г. Бейтсон, Т. Парсонс, Н. Луман) и кибернетике (Н. Винер, Уильям Росс Эшби), а также в философии (Г. Щедровицкий, В. Лекторский, В. Садовский, И. Блауберг, Э. Юдин, А. Уёмов, Э. Ласло, Р. Акофф), математике (А. Колмогоров, М. Месарович, Л. Заде, Р. Калман), в биологии (П. Анохин, К. Тринчер, А. Тахтаджян, А. Левич, Ю. Урманцев, В. Геодакян, А. Малиновский), в инженерно-технических науках (Дж.Клир, Р. Калман, С. Бир).

Для темы данной работы актуальны системные исследования, проводимые в рамках теории управления. Так, в 1958 году вышла работа Г. Саймона (нобелевская премия 1978 года по экономике), «посвященная теории организации, менеджменту и управленческим решениям»[5]. Как создатель теории ограниченной рациональности, Г. Саймон развивал идеи общей теории систем для концепции организационного равновесия.

Классик менеджмента П.Друкер использовал системный подход к управлению организацией, «систематизировав знания в сфере управления и выделив менеджмент как отдельную науку»[30]. Практическая

эффективность его теории «управления по целям» предопределяется, в том числе, и базовым признанием управления как открытой системы, находящейся в постоянном поиске равновесия.

В рамках общей теории систем нашла свое развитие и «наука о сложном» (complexity sciences). Этот комплекс знаний в Германии исследовался в рамках синергетики (Г. Хакен[81]), во франкоязычных странах - теории диссипативных структур (И. Пригожин[55,56]), в США – теории динамического хаоса (М. Фейгенбаум).

Применив основные положения теории систем к исследованию термодинамических систем, И. Пригожин описал сложные открытые системы, развивающиеся на основе самоорганизации. Данный подход сегодня «все чаще интересует российских исследователей в экономической сфере и в области управления предприятием»[45].

Понимая такое явление, как «стратегическое развитие ассортимента» как сложную неравновесную систему с нелинейной динамикой, неустойчивым поведением, эффектами самоорганизации, наличием хаотических режимов, бифуркациями, мы учитываем положения науки о сложном.

По мнению академика В.С.Степина, саморазвивающиеся системы характеризуются синергетическими эффектами, принципиальной необратимостью процессов. Взаимодействия с ними человека протекает таким образом, «что само человеческое действие не является чем-то внешним, а как бы включается в систему, видоизменяя каждый раз поле ее возможных состояний»[69].

Являясь основой современной постнеклассической парадигмы, развивая вероятностный стиль мышления неклассического научного подхода, теория хаоса призвана расширить и углубить знание о природе явлений и процессов, изучаемых экономикой. Классическая наука, по сей день диктующая свои законы, основана на линейности, упрощающей видение наполненного противоречиями и кризисами мира. Демонстрируя её недостаточную состоятельность, теория хаоса может рассматриваться в качестве позитивной

эвристики, формируя объективное понимание социальной, общественной и экономической реальности.

Существенным признаком объекта исследования с позиции теории хаоса является самоорганизация, то есть способность к процессам флуктуации, бифуркации и формирования структур-аттракторов, сложности, открытости и нелинейности систем, становящихся и развивающихся в рамках эволюции и коэволюции структурных гармоник, со свойственным им режимом, живущими в определенном темпомире на тонкой грани порядка и хаоса, подвергаясь активному действию как прошлых, так и будущих состояний.

Такие сложные образования (качество управления предприятий мясоперерабатывающей отрасли в том числе) могут быть охарактеризованы следующим образом:

1) соотношение явления открытости с категорией свободы при системном структурообразовании;

2) развитие – это необратимая динамика бытия, связанная со становлением и трансформацией иерархизма и организованности;

3) с позиции теории автопоэзиса наличие «самосотворяющейся действительности»;

4) особый эффект «устойчивой неравновесности» системы;

5) наличие творческого начала хаоса в процессе развития.

Нам представляется, что использование подхода, основанного на теории хаоса, в отношении анализа деятельности предприятия - это одно из перспективных научных направлений. Теория хаоса дает знание о том, как надлежащим образом оперировать со сложными системами и эффективно управлять ими. Оказывается, главное - не сила, а точка воздействия на сложную систему. Малые, но правильно организованные резонансные воздействия на сложные системы чрезвычайно эффективны.

Потенциалом такого подхода в системе управления является развитие новых областей исследования, где соприкасаются ранее не связываемые области: например, для такой сложной открытой системы, как предприятие на

продуктовом рынке, особое значение имеют внешние воздействия.

Нельзя не отметить, что предприятие на продуктовом рынке – это *пересечение интересов различных групп влияния (стейкхолдеров*), что в частности, проявляется в таком ранее не описанном в литературе явлении, как формирование политики стратегического управления предприятий (П) с учетом иных, кроме акционеров, заинтересованных сторон – например, государства и социально незащищенных потребителей. Соответственно возникает сложная система, состоящая из таких подсистем, как «Предприятие как субъект социальной политики» и «Предприятие как участник предпринимательской деятельности» (рис. 5).

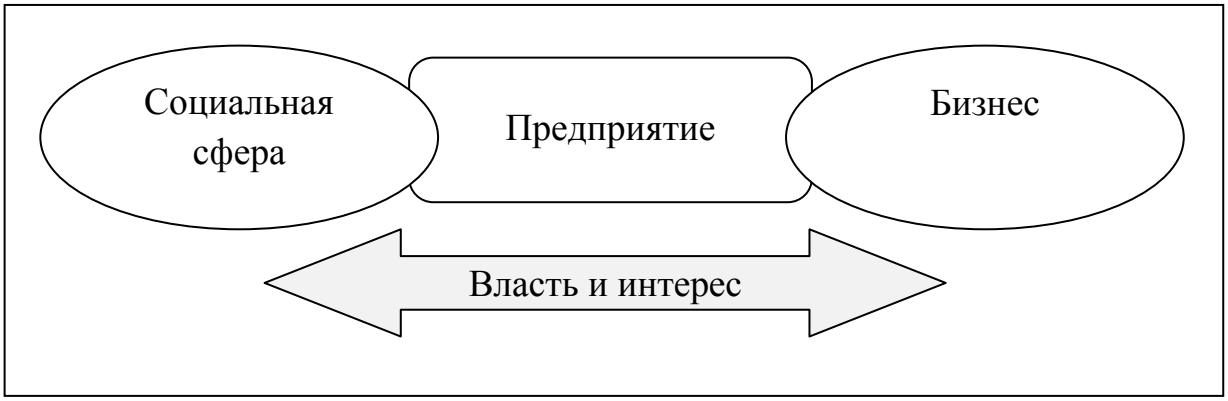

Рис. 5. Предприятие как пересечение различных групп влияния

Уточним, что теория стейкхолдеров (StakeholderTheory), впервые сформулированная Фрименом[1], как критиковалась, так и развивалась в отечественной и зарубежной литературе (Г.Б. Клейнер М.А. Петров, Р.К.Митчелл, Б.Р.Эгл, Д.Д.Вуд, Т. Дональдсон, Л.Е.Престон)[42]. В российской науке она активно применяется исследователями при анализе деятельности предпринимательских структур[11].

Подчеркнем, что обладая общепризнанной теоретической и практической значимостью, теория заинтересованных сторон характеризуется незавершенностью и частичной противоречивостью, что, по мнению В.Л. Тамбовцева[68], связано с тем, что ее основной трактовкой остается этическое, а не экономическое понимание, опирающееся на инструментарий

современной экономической теории. Следствием этого является, в том числе, бедность инструментальной составляющей теории, что несколько осложняет использование теории, но вместе с тем дает возможность для научного поиска и в методологии теории стейкхолдеров.

Очевидно, что новые «вызовы», с которыми сталкиваются предприятия, ставят их перед необходимостью повышения эффективности управления в условиях ужесточения конкуренции за ресурсы.

Изменившиеся условия требуют перехода от стратегий выживания (реактивной адаптации) к стратегиям развития (проактивной адаптации). Последние требуют от предприятий создания, удержания и развития уникальных ресурсов, способностей, организационных компетенций.

В условиях нарастания разрывов между результатами деятельности предприятий и запросами к ним групп внешнего и внутреннего окружения (стейкхолдеров) одной из главных стратегических задач предприятий становится умение выстраивать отношения с данными группами, обеспечивающими ресурсами разного рода.

Таким образом, мы можем говорить о том, что предприятия на продуктовом рынке – это система, базовым условием эффективности которой является способность устанавливать и поддерживать отношения *с широким кругом* заинтересованных сторон:

1. «Государство» – государственные и региональные органы власти, различные государственные институты, правительственные агентства.
2. «Общество» – СМИ, гражданское общество в целом.
3. «Потребители» – население.
4. «Сотрудники» – все категории сотрудников предприятия.
5. «Внешние партнеры» – некоммерческие организации, заинтересованные в развитии предприятия.
6. «Бизнес-сообщество» – коммерческие организации, осуществляющие свою деятельность в партнерстве с предприятием.

Анализ существующих подходов к определению стейкхолдеров и мотивов

их взаимодействия с любой структурой показал, что, в конечном итоге, отношения между структурой и стейкхолдерами выстраиваются вокруг ресурсного обмена, поскольку каждая из них стремится создать собственную ресурсную базу, которая наилучшим образом соответствовала бы ее целям. Можно говорить о том, что «стейкхолдеры — не просто «группы и лица», затрагиваемые деятельностью фирмы, а «вкладчики» определенного типа ресурса»[1]. Целесообразно учесть и такую терминологию, как «система интересов», «система взаимных ожиданий» и «система институтов», введенную Г.Б. Клейнером для структурирования среды взаимодействия экономических агентов[55].

В ходе ресурсного обмена результаты деятельности предприятия могут быть различными, что зависит от его качества и количества ресурса. При этом, ресурсный обмен, как правило, растянут во времени. Данное явление вынуждает органы управления указанных предприятий ориентироваться на определенные свойства контрагента, которые напрямую влияют на то, какого качества и в каком количестве поступит в результате ресурс. Это же определяет перспективность использования таких инструментов, как аутсорсинг, бенчмаркинг и др., которые хорошо известны коммерческому бизнесу.

В целом, мы полагаем, что «теория хаоса и теория взаимозависимости стейкхолдеров»[1] позволяют при их комплексном использовании объяснить основной массив проблем, существующих сегодня для стратегического развития ассортимента предприятий различного типа, и обнаружить новые перспективы их развития на основе системного управления.

История развития основ общей теории систем показывает практическую направленность данной исследовательской сферы. В отношении таких сложно структурированных объектов, как предприятия на продуктовом рынке, мы считаем продуктивным использование основ такого раздела общей теории систем, как теория хаоса (синергетика). При анализе внешних воздействий на организацию продуктивным также оказывается использования положений

теории заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Данные теоретико-методологические подходы должны быть отражены и в модели стратегического управления ассортиментом таких предприятий.

Итак, не вызывает сомнений тот факт, что перспективы развития ассортимента во многом зависят от правильности стратегического выбора и определения выгодных стратегических позиций предприятия на рынке. Поиски решения сложных стратегических задач приводят к необходимости формирования системы стратегического управления инструментального обеспечения развития рынка, использования стратегии и методов стратегического управления.

Формирование и использование системы стратегического управления ассортиментом позволяет совершенствовать систему управления предприятиями в целом и трансформировать ее в открытую систему. Зарубежный опыт показывает, что открытые системы управления в условиях конкуренции обладают множеством преимуществ по сравнению с закрытыми системами. Открытая система имеет отрицательную обратную связь с внешней средой, что позволяет через регуляторы корректировать деятельность в соответствии с ее изменениями. При этом синергизм за счет открытости системы дает больший экономический эффект, чем могут дать все ее подсистемы вместе взятые. Синергизм позволяет не только нейтрализовать, но и устранить отрицательный эффект изменений внешней среды, что является главным конкурентным преимуществом открытых систем. Реализация данного преимущества и перспективы развития инструментального обеспечение развития рынка в условиях конкуренции находятся в прямой зависимости от эффективности стратегического управления на рынке.

Итак, мы полагаем, что важнейшим фактором, определяющим эффективность стратегического управления развитием субъекта экономики, является системный подход к планированию, заключающийся в том, что стратегическое планирование должно осуществляться *на всех иерархических*

уровнях. В современных условиях перестройка системы планирования осуществляется посредством смещения центра тяжести с микроуровня на мезо и макроуровень, особенно на определение общих тенденций развития экономики и формирование стратегии экономического роста, обеспечение тесной увязки общегосударственной и региональной стратегии, долговременной и текущей макроэкономической политики. Нами установлена взаимосвязь и взаимообусловленность стратегического планирования на предприятии с мезо- и макроуровнями (табл.1).

Таблица 1

Взаимосвязь и взаимообусловленность элементов стратегического планирования на предприятии с мезо- и макроуровнями

Элементы	Предприятие	Отрасль (регион)	Нац. экономика
Объект планирования	Предприятие в целом Функциональные области Страт.области бизнеса	Вид экономической деятельности (отрасль) Регион	Национальная экономика в целом и отдельные ее сферы
Субъект планирования	Высший уровень управления предприятием	Региональные органы исполнительной власти Отраслевые органы государственного управления	Федеральные органы исполнительной власти (Министерство экономического развития РФ)
Цель планирования	Обоснование устойчивого, конкурентоспособного развития предприятия	Обеспечение сбалансированного развития отрасли, региона	Обеспечение динамического экономического роста, согласованного с требованиями макроэкономической конкурентоспособности, сбалансированности и устойчивости развития национальной экономики
Функции	адаптация предприятия к внешней среде; координация и регулирование; распределение ресурсов для наилучшего достижения поставленных целей; организационные изменения	формирование единого вектора развития субъекта экономики; обеспечение экономического роста; обеспечение и поддержание конкуренто-способности отрасли, региона;	обоснование гос. экономической политики; обеспечение устойчивого экономического роста; поддержание циклического равновесия в экономике; обеспечение и поддержание макроэкономической

			конкурентоспособности
Содержание			
Методы стратегического анализа	STEP-анализ Управленческое обследование SWOT-анализ Портфельный анализ Модель жизненного цикла продукции, отрасли, технологии	Анализ тенденций и закономерностей развития субъекта экономики Оценка факторов внешнего окружения SWOT-анализ Анализ конкурентных преимуществ и ключевых факторов успеха региона, отрасли	Анализ конкурентоспособности национальной экономики Оценка использования конкурентных преимуществ Оценка влияния институциональных и организационных изменений в экономике на параметры развития Выявление условий и факторов, ограничивающих развитие экономики.

Итак, стратегия развития инструментального обеспечения развития рынка не будет успешной, если не проработаны стратегические приоритеты развития отрасли, региона и национальной экономики в целом. То есть формирование стратегических приоритетов развития отраслей и отдельных предприятий представляет собой задачу комплексного целевого, системного управления, которое предполагает выработку способов и методов адаптации отрасли к постоянным изменениям как внутри нее самой, так и во внешней среде.

Таким образом, процесс выбора стратегических приоритетов развития продуктовой отрасли должен основываться на системном подходе и теории заинтересованных сторон и предполагать последовательную реализацию нескольких этапов: определение главных ориентиров развития отрасли (на основе оценки текущей стратегии и выявления основных проблем развития отраслей), стратегический анализ (в том числе анализ внешнего окружения и стратегического потенциала отрасли), целеполагание, стратегический выбор (оценка стратегических альтернатив и выбор оптимального варианта развития), определение основных способов реализации стратегии (ресурсный, временной и организационный аспекты).

1.3. Рыночные факторы и особенности формирования и развития товарного ассортимента

В последние годы несбалансированность спроса и предложения породила иллюзию ненужности изучения спроса, но уже сейчас становится очевидным, что нельзя успешно вести предпринимательскую деятельность, не учитывая рыночные факторы при формировании ассортимента.

Так, А.М. Ситжанова рассматривает среди рыночных аспектов инструментальное обеспечение развития рынка посредством управления ассортиментом следующие уровни[67]:

- управление базовой частью бизнес-портфеля (стратегический уровень);
- управление ассортиментными группами на целевом рынке (функциональный уровень);
- модернизация ассортиментных комплексов (инструментальный уровень).

Соглашаясь с автором, добавим такой уровень, как управление конкурентоспособностью ассортимента, что предполагает обращение к маркетингу взаимодействия, теоретические аспекты которого были описаны в 1980-х годах и основаны на значимости стратегии целенаправленного выстраивания постоянных доверительных отношений с бизнес-партнёрами. Используя структурированный маркетинговый комплекс, основанный на анализе конкурентных преимуществ (маркетинг-микс), фирма значительно сокращает издержки на привлечение новых клиентов, сокращает время обслуживания клиентов, тем самым, повышая совокупную эффективность деятельности предприятия. Потребитель услуг, в свою очередь, получает качественное обслуживание и индивидуальный подход, основанный на привилегированном деловом партнёрстве. При этом определяющим фактором успешного использования такого подхода являются личные контакты со всеми бизнес-партнёрами: потребителями, дистрибьюторами и другими участниками маркетинговой цепи. Взаимоотношения между партнёрами в этом случае становятся более значимым ресурсом, чем материальные, финансовые и человеческие ресурсы.

Необходимость появления такого принципиально нового подхода к ведению бизнеса обусловлена, прежде всего, лавиной конкуренции аналогичных товаров и услуг, обрушившейся на современного потребителя. Огромное предложение стандартизированных товаров заставило покупателя делать свой выбор исходя не из качества товара и его цены (ведь различия между конкурирующими компаниями ничтожны), а на основе качества обслуживания и личных отношений.

Аналогично и на рынке продуктов питания высокая конкуренция усиливает актуальность использования инструментов маркетинга взаимоотношений в развитии ассортимента.

Как мы отметили, формирование ассортимента составляет основу инструментального обеспечения развития рынка. Товарная политика имеет экономическое и социальное значение. Экономическая важность заключается в том, что умелое управление ассортиментом товаров позволит предприятию выжить в условиях жесткой конкуренции и стать преуспевающим. С социальной стороны управление ассортиментом воспитывает у потребителей вкусы, формирует потребности, и наоборот, вкусы и потребности потребителей оказывают большое влияние на товарную политику. Управление ассортиментом приобретает особую значимость в нынешних условиях, когда к товару со стороны потребителя предъявляются повышенные требования по ассортименту и качеству, и от эффективности работы предприятия с производимым товаром зависят его экономические показатели.

Ключевой проблемой российской экономики является низкая конкурентоспособность отечественной продукции, связанная с имеющимися проблемами управления в условиях многофакторных изменений экономических условий, необходимостью адаптации к развитию отрасли, изменениям требований покупателей. Конечной целью совершенствования системы управления продуктовым портфелем становится соответствие продукции дифференцированным потребностям рынка, экономическая стабильность и успешное позиционирование предприятия на рынке.

Ориентация российских производителей продуктов питания на общемировые тренды формирования спроса при очевидном значительном отставании рыночной составляющей, интенсивная конкурентная среда, состоящая, в том числе, и из ведущих мировых брендов, принципиально меняют подходы к разработке и принятию управленческих решений в области формирования и реализации инструментального обеспечения развития рынка.

Уточним, что в настоящее время современная рыночная деятельность представляет собой особую концепцию управления фирмой в целом. Ее отличает ориентация на конечные результаты производства, на реальные требования и пожелания потребителей, то есть ориентация на рынок, программно-целевой подход к управлению всеми сторонами деятельности организации. Основная особенность рыночной концепции управления организацией заключается в сочетании рыночной ориентации и долгосрочного планирования. Являясь фундаментальной основой для всех управленческих решений стратегического характера, рыночная деятельность превращает современный менеджмент в своеобразную *рыночную модель управления предприятием*. Этот же подход должен быть распространен и на рыночные факторы и особенности формирования и развития товарного ассортимента.

Мы считаем, что главная причина того, что большинство предприятий отдает предпочтение финансовым целям перед стратегическими, состоит в том, что разработка и использование рыночно-конкурентной модели управления требует немалого времени и значительных затрат, постоянного совершенствования выполнения всех функций менеджмента (планирования, организации, мотивации, контроля), наличия квалифицированных кадров, применения новых методов ценообразования и так далее, что нередко ведет к уменьшению текущей прибыли и рентабельности.

Фундаментальной основой процесса управления рыночной деятельностью предприятия является стратегическое планирование. Благодаря ему поддерживаются все необходимые пропорции, обеспечивается согласованная направленность функционирования всех звеньев хозяйственной системы

общества. Особое значение приобретает перспективное стратегическое планирование - основа рыночной деятельности предприятий продуктового рынка, главный ориентир их текущей деятельности.

В этой связи стратегическое рыночное планирование - это особый вид научно-практической деятельности, направленный на разработку моделей эффективного функционирования организации в перспективе на основе диагностики элементов внутренней и внешней среды, максимального использования рыночных возможностей и рационального распределения ресурсов.

Новизна данной формулировки заключается, во-первых, в отражении принципа научной обоснованности стратегий поведения на рынке. Они должны строиться на использовании передовых достижений экономической науки, технологиях регулирования и прогнозирования рыночной конъюнктуры, опыте развития маркетинга в ведущих предприятиях России и других стран. Во-вторых, определена значимость информационной поддержки принимаемых решений на базе систематических рыночных исследований. В-третьих, данное определение отражает современную парадигму стратегической рыночной деятельности - стремление к максимальному использованию рыночной ситуации, активному воздействию на рынок, с одной стороны, и к рационализации стоимости рыночных процессов, с другой.

Могут быть выделены три уровня стратегического рыночного планирования (Таблица 2).

Таблица 2

Уровни стратегического планирования и формирования товарного ассортимента на предприятии продуктового рынка

1-й уровень	Стратегическое планирование на уровне организации
	анализируются входящие в предприятие бизнесы, осуществляется портфельный анализ, планируется рыночная деятельность по предприятию в целом
2-й уровень	Стратегическое планирование на бизнес-уровне
	планируется маркетинг отдельного товара на основе анализа ситуации на рынке данного товара
3-й уровень	Стратегическое планирование на функциональном уровне
	исследование и планирование отдельных функций маркетинга, рекламной кампании, ассортимента, каналов сбыта, ценовых стратегий

Для снижения степени неопределенности при принятии решений в процессе планирования рыночной деятельности применяется моделирование рыночных стратегий предприятия. Имеющиеся в литературе классификации интересны, оригинальны, но, как правило, в основе их лежит один классификационный признак, что придает им ограниченный характер. В связи с этим представляет интерес обобщенная нами многофакторная классификация стратегий в зависимости от наиболее значимых классификационных признаков, представленная в таблице 3.

Таблица 3

Обобщающая классификация стратегий

Классификационные признаки	Вид стратегий
Управленческий уровень	- корпоративные - конкурентные - портфельные - функциональные - операционные
Жизненный цикл организации	- ограниченный рост - рост - сокращение - их сочетания
Жизненный цикл рынка	- в новых отраслях и на стадии роста

(отрасли)	- в отраслях, находящихся в стадии зрелости - в отраслях, находящихся на стадии стагнации.
Источники конкурентного преимущества	- лидерство на основе низких издержек - дифференциация - концентрация на узком рыночном сегменте - синергизм - опережение в нововведениях
Рыночные позиции организации	а) - для сильных организаций - для средних организаций - для слабых организаций б) - лидера - предприятий претендентов на лидерство - предприятий-последователей - малых специализированных фирм
Уровень и характер внутриотраслевой конкуренции	- наступательные - оборонительные - многонациональная
Территориальный критерий	- глобальная - локальная - региональная
В зависимости от выбора целевого рынка и от стратегических преимуществ предприятия	- стратегия массового маркетинга - стратегия дифференцированного маркетинга - стратегия концентрированного, целевого маркетинга

Формирование стратегий следует за этапом стратегического анализа и нацелено на выбор одной из стратегических альтернатив, которая в наибольшей степени соответствует условиям внешней и внутренней среды организации, а также выбранным целям деятельности.

Рынок, как правило, образует группы потребителей с различными нуждами и желаниями. Каждая такая группа - определенный сегмент рынка с отличающимися характеристиками потребителей. В определенном смысле сегментация - стратегия, используемая продавцом для концентрации и, следовательно, оптимизации использования своих ресурсов на рынке (табл. 4). С другой стороны - это ряд процедур, используемых продавцами для сегментирования рынка.

Таблица 4

Изменение рыночных характеристик на различных этапах жизненного цикла

Характеристики	Этапы				
	разработка	вывод на рынок	рост	зрелость	спад
Цели маркетинга	Выявить запросы ранка	Привлечь к товару новаторов	Расширение сбыта и ассортимента	Поддерживание отличительных преимуществ	Сократить, оживить
Конкуренция	На уровне идей и замыслов	Отсутствует или малая	Некоторая	Сильная	Малая
Прибыль	Отсутствует		Возрастает	Большая	Сокращающаяся
Потребители	Отсутствует	Новаторы	Массовый рынок обеспеченных лиц	Массовый рынок	Консерваторы
Товарный ассортимент	Опытный образец	Одна базовая модель	Рост числа моделей	Полный ассортимент	Товары наибольшего спроса
Сбыт	Отсутствует	Зависит от товара	Растет число торговых точек		Сокращается число точек
Ценовая политика	Базовая цена	Зависит от товара	Большой диапазон цен	Полная ценовая линия	Отдельные цены
Продвижение	Информационное		Убеждающие	Конкурентное	Информационное

Идентификация сегментов определяется тем, как элементы целевого рынка признают и приобретают товар.

Сегментация целевых рынков представляет собой процесс разделения потенциальных потребителей продукта на однородные по характеру спроса группы. Анализ потребителей предусматривает определение места нового продукта в системе ценностей потребителя и оценку степени удовлетворения этой потребности на момент появления продукта. Чаще всего при проведении данного анализа используется метод сегментации: деление рынка на четкие группы покупателей (рыночные сегменты), которые могут требовать разные продукты и к которым необходимо прилагать разные усилия. Разработка и выпуск новых видов продукции играет главную роль в обеспечении выживания и экономического роста предприятий. Увеличение товарооборота и прибыли удается достичь главным образом за счет освоения новых видов продукции. Но постоянное обновление производственных программ еще не гарантирует успеха – риску недостаточного внимания к внедрению нового

ассортимента противостоит риск принятия ошибочных решений, присущий всякому освоению новых видов продукции.

Планирование новых видов продукции должно основываться с одной стороны на информации по тенденциям развития спроса и ассортимента на долгосрочный период (не менее полутора лет), с другой стороны – на инновациях в сырье, технологии и оборудовании.

Основными причинами, не позволяющими перейти к экономическому росту анализируемой нами отрасли, являются следующие:

- еще остающаяся низкой конкурентоспособность отечественной продукции,
- недостаточность средств на закупку сырья,
- давление на рынок импортных товаров, влияние которого усилится в связи со снижением таможенных пошлин на ряд импортных товаров, а также вводом таможенных платежей на ввозимое сырье, вхождение в ВТО.

Устранение этих причин требует структурной и организационно-технической перестройки отрасли в соответствии с требованиями рынка, для чего требуется поддержка государства.

Два последних обстоятельства определяют необходимость развития в данном сегменте брендинга, т. е. деятельности по разработке и продвижению брендов, которые являются стратегическим ресурсом компании в деле построения долговременных отношений с потребителями и управления этими отношениями.

Здесь необходимо подчеркнуть, что с учетом последних изменений в развитии экономики проблемы стратегического развития ассортимента предопределяют необходимость исследования теоретических и методологических аспектов стратегического управления ассортиментом

В настоящее время эта теория представляет собой сложную и противоречивую систему взглядов и направлений, исходящих из различных методологических положений. В экономической литературе сформировалось двенадцать школ стратегического управления. При этом концепция неявного

знания рассматривается как одна из ключевых для теории стратегического управления, а ресурсная концепция признается качественно новым этапом исследования стратегий, где приоритет отдан созданию потребительской ценности, а конкуренция строится на разработке собственных компетенций, не поддающихся копированию. В исследованиях активно используются концепция динамических способностей, развивающаяся на основе интеграции идей, генерируемых в рамках новой институциональной теории, а также концепции организационного обучения и обучающихся организационных систем.

Рассмотрение управленческих концепций в научных публикациях показывает, что теория стратегического управления опирается на различные методологические принципы и подходы управления. Стратегическое управление представляет сложное экономическое явление, которое отражает взаимосвязи и взаимозависимости стратегического планирования и стратегического маркетинга. Использование традиционного подхода, рассматривающего стратегическое планирование как центральный элемент стратегического управления, не позволяет разрешить эту сложную методологическую проблему.

Представляется целесообразным в качестве центрального элемента стратегического управления ассортиментом выбрать *стратегию, которая выполняет функции реализации конкурентных преимуществ предприятия.* Выступая как комплекс согласованных мероприятий, способствующих ускорению оборота капитала, расширению доли рынка, она, в конечном счете, приводит к получению дохода.

Согласно основному теоретическому положению, трактующему предприятие как систему, стратегическое управление рассматривается как подсистема управления предприятием. Для ее построения, как мы уже отметили ранее, предлагается использовать системный подход, помогающий охватить наибольшее количество существенных факторов и экономических связей, влияющих на стратегические позиции и конкурентные преимущества,

а, следовательно, учесть и упорядочить разработанный инструментарий стратегического управления как науки. В то же время в отличие от процесса формирования, функционирование системы стратегического управления ассортиментом основывается на использовании рыночного и комплексного подходов. Акцентирование на рыночном подходе в системе стратегического управления ассортиментом не ограничивается только миссией предприятия. Поскольку в процессе формирования стратегии управления ассортиментом самым сложным и ответственным этапом является определение комплекса стратегий, то здесь следует использовать комплексный подход.

Применительно к стратегическому управлению ассортиментом комплексный подход позволяет осуществить разделение стратегических воздействий, направленных на определенные объекты; согласование стратегий, исходя из ограничений миссии и цели предприятия; прогноз стратегии по времени реализации и ресурсам, а также по степени сопротивления персонала стратегическим трансформациям; согласование стратегии с контрольными цифрами стратегического плана. В силу этого источниками преимущества системы стратегического управления ассортиментом станут *принципы интеграции, синергизма, координации, целесообразного распределения ресурсов, типизации.*

Определение методологических подходов позволяет определить цель и очертить круг принципов, относящихся к стратегическому управлению ассортиментом. Целью системы, на наш взгляд, является формирование и реализация труднокопируемых конкурентных преимуществ. В связи с этим выделяются следующие принципы стратегического управления: научность стратегического управления (учет действия общих экономических законов; использование опыта стратегического управления как науки, а также практики в управлении); создание информационной базы для стратегического управления; принцип ведущего звена (при построении организационно-экономического механизма стратегического управления); экономичность; эффективность; комплексность (комплексная разработка всех прогнозов,

стратегических планов и стратегий); ориентация на производство сервисного или интеллектуального продукта; активное воздействие на рынок путем выбора рациональных форм взаимодействия между субъектами хозяйствования; системность (достигается наличием миссии, взаимосвязью и взаимодействием всех подсистем); эластичность и гибкость (возможность корректировки стратегии и стратегического плана); устойчивость (при изменениях внешней среды обеспечение динамического равновесия и равенства конечных результатов).

В самом общем виде система стратегического управления ассортиментом на предприятии на основе компетентностного подхода представлена на рис. 6.

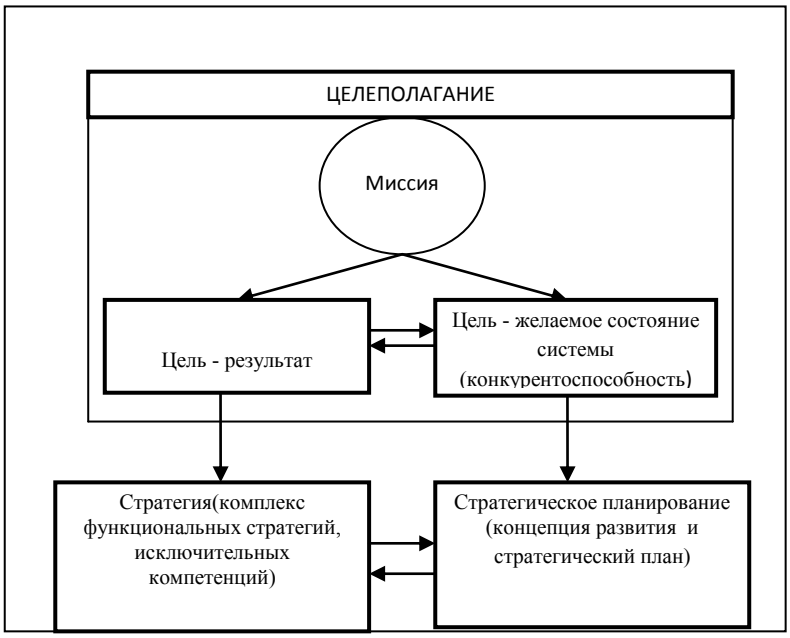

Рис. 6. Система стратегического управления ассортиментом на рынке мяса

Для характеристики стратегического управления определим его содержание как управленческой категории. *Стратегическое управление ассортиментом, по нашему мнению, представляет совокупность форм, методов, способов и элементов управления, посредством которых создаются концепция и стратегический план развития ассортимента, а также определяется стратегия его эффективного обновления.*

Представляется обоснованным рассмотрение системы стратегического

управления ассортиментом, исходя из следующих положений:

- Управляющая подсистема - это органы управления (руководство), выполняющие специфические функции целеполагания, формирования стратегии и стратегического плана развития.

- Управляемой подсистемой выступает персонал и стратегический потенциал предприятия.

- Непосредственным объектом является ассортимент, а также его устойчивое и сбалансированное развитие.

- Главной задачей системы становится выработка стратегических управленческих решений.

- Процесс их принятия относится к слабоструктурированным задачам управления.

- Вход системы - материальные, трудовые, финансовые и информационные ресурсы, а выход - стратегическое управленческое решение, которое отражает разработку и реализацию миссии, целей, стратегии развития ассортимента в соответствии с концепцией и стратегическим планом.

- Результатом действия системы служит преобразование предприятия в открытую систему управления, которая отличается наличием труднокопируемых конкурентных преимуществ, динамическим равновесием и оптимальностью конечных результатов.

- Динамическое равновесие достигается на основе использования внутренних стратегических ресурсов и компетенций и возможностей внешней среды, а оптимальность конечных результатов - возможностью применения различных стратегий и методов управления.

Процесс стратегического управления ассортиментом предусматривает целеполагание, планирование стратегического развития, формирование производственной и рыночной стратегий, , организацию реализации этих стратегий, координацию стратегий и стратегических планов, мотивацию персонала на стратегические трансформации, контроль процесса стратегического управления. В связи с этим система включает в себя три

подсистемы: целеполагание, стратегическое планирование и стратегию. В соответствии с принципом обратной связи в системе устанавливается зависимость между стратегическим планированием и стратегией, выражающаяся в ограничении стратегии контрольными цифрами стратегического плана. Обратная связь обеспечивает передачу воздействия или информации с выхода системы на ее вход. Поэтому в системе стратегического управления она устанавливается между миссией, целями, стратегией и стратегическим планированием. Используя различные регуляторы на входе, она изменяет стратегию на целевом рынке. Гомеостазис системы стратегического управления контролируют миссия и уровень конкурентоспособности.

Структуризация целевой, обеспечивающей и функциональной подсистем стратегического управления приводит к отказу от комбинации простых средств и методов управления как возможности достичь ограничения разнообразия в поведении внешней среды. Устойчивость и эффективность функционирования системы определяется закреплением специализированных свойств за элементами. Эффективность достигается минимумом обобщенных энергетических и информационных характеристик системы. Первые свидетельствуют об устойчивости нового образования, а вторые - об информационной упорядоченности связей в системе. В результате, стратегическое управление выступает как фактор относительного контроля предприятием внешней среды.

В заключение главы сделаем основные выводы:

1. Инструментальное обеспечение развития рынка посредством управления ассортиментом – это единый комплекс взаимосвязанных управленческих решений, нацеленных на проведение рыночных и организационных операций по определению товарных позиций для предприятий с учетом стратегических целей, формата предприятия, особенностей спроса обслуживаемого населения и возможности формирования товарного предложения из внутрисистемных источников.

2. Формирование инструментального обеспечения развития рынка должно осуществляться на трех уровнях (стратегический, тактический и оперативный) с учетом влияния факторов:

- макросреды (природно-климатические, демографические, социально-экономические, научно-технические, политико-правовые);

- мезосреды (совокупность сопряженных отраслей агропромышленного комплекса, отрасль производства мясной продукции, региональные структуры бизнеса, государственного управления, региональные агропромышленные кластеры);

- микросреды (конкуренты, поставщики, покупатели); внутренней среды (тип предприятия, форма обслуживания, техническая оснащенность, ресурсы организации).

При этом разработка ассортиментной стратегической концепции предприятия - это построение такой ассортиментной структуры, в основу которой должны быть положены потребительские требования и стратегические тенденции развития производства и потребления мясно продукции при условии обеспечения наиболее эффективного использования материальных, финансовых, производственных и технологических возможностей предприятия.

3. Недостатком существующих методов оценки является отсутствие комплексного подхода к оценке ассортимента, то есть такого подхода, который учитывал бы различные признаки (количественные и качественные) через определенную систему показателей, а также позволял бы оценивать инструментальное обеспечение развития рынка посредством управления ассортиментом предприятия целиком как систему мер и мероприятий, а не по товарной группе в отдельности (как современные методы оценки). По нашему мнению, оценка стратегического развития ассортимента должны быть связана с рядом составляющих: 1) пониманием современной концепции управления, 2) использованием в качестве базового системного подхода, 3) учет теории заинтересованных сторон.

4. С учетом последних изменений в развитии экономики особенности формирования и стратегического развития ассортимента предопределяют необходимость исследования теоретических и методологических аспектов стратегического управления ассортиментом на основе маркетингового подхода (комплекса маркетинга). При этом представляется целесообразным в качестве центрального элемента стратегического управления выбрать стратегию, которая выполняет функции реализации конкурентных преимуществ предприятия. Выступая как комплекс согласованных мероприятий, способствующих ускорению оборота капитала, расширению доли рынка, она, в конечном счете, приводит к получению дохода. При этом актуализируются принципы интеграции, синергизма, координации, целесообразного распределения ресурсов, типизации.

Глава 2. Оценка формирования и развития регионального рынка мясной продукции

2.1. Организационно-экономические факторы формирования и развития рынка и ассортимента мясной продукции

Составной частью агропродовольственного рынка является рынок мяса и мясной продукции, представляющий собой особую сферу приложения экономических интересов производителей и потребителей мяса и мясопродуктов. Возникающие в процессе производства, обмена, распределения, потребления мяса и продуктов его переработки экономические отношения составляют организационно-экономический механизм мясного рынка. Причем те организационно-экономические факторы, которые оказывают свое влияние на весь мясной рынок, опосредованно влияют и на ассортимент мясной продукции. В связи с этим на примере Северо-Западного региона мы рассмотрим двухуровневую модель влияния организационно-экономических факторов: 1) институциональный (макроуровень, страна в целом, мезоуровень, отрасль, регион), 2) производственный и рыночный (стратегия развития предприятия, микроуровень).

Организационно-экономические факторы институционального характера

Как известно, экономическими регуляторами производства мяса являются платежеспособный спрос населения на мясные продукты и потребность в мясном сырье мясоперерабатывающих предприятий. Саморегулирование рынка мяса и мясной продукции осуществляется на принципах конкуренции. В условиях несовершенной конкуренции процесс саморегулирования этого продуктового рынка связан с потерями, выражающимися в разорении его хозяйствующих субъектов, наиболее уязвимыми из которых являются непосредственные производители товарных ресурсов мяса и мясной продукции.

Воспроизводственный процесс в мясном животноводстве осуществляется посредством взаимодействия хозяйствующих субъектов рынка в сферах

производства, распределения, обмена и потребления продукции. В процессе функционирования между субъектами рынка мяса и мясной продукции складываются производственные, организационные, технологические, социально-экономические связи, обладающие определенной временной зависимостью. Российскому рынку мяса и мясной продукции как крупному продуктовому сегменту агропродовольственного рынка свойственны относительная независимость потребления мяса и мясопродуктов от потребления других пищевых продуктов, тесная связь с мировым рынком. Вместе с тем рынок мяса и мясной продукции специфичен по своей природе и имеет отличительные особенности с точки зрения формирования его сырьевых ресурсов, затрат и цены, приспособленности мясного сырья к переработке и потребительских качеств полученной конечной продукции.

Рынок мяса и мясной продукции неоднороден с видовой, отраслевой, технологической, территориальной, функциональной структур. Виды мяса различаются по вкусовым качествам, содержанию питательных веществ, жиров. Технологическая структура определяет движение мяса и продуктов его переработки через технологические стадии – производства, переработки, хранения, сбыта. Территориальная составляющая структуры этого продуктового рынка оценивает особенности регионального размещения производства мяса и его переработки. Функциональная структура отражает роль мяса и мясной продукции в системе продовольственного обеспечения страны и ее регионов. Эффективность функционирования рынка мяса и мясной продукции характеризует уровень жизни населения страны, так как они являются пищевыми продуктами почти повседневного спроса. Следовательно, рынок мяса и мясной продукции занимает одно из ведущих мест в национальной агропродовольственной системе.

Рынку мяса и мясной продукции, как неотъемлемому сегменту агропродовольственного рынка, свойственны как общие черты рынка, так и некоторые особенности, которые во многом определяются характером сельскохозяйственного производства:

- в производстве продукции наряду с рабочей силой и промышленными средствами производства используется земля, экономические процессы тесно переплетаются с биологическими факторами земледелия и животноводства;

- наличие сезонности производства, региональные особенности, обусловленные влиянием природных факторов;

- иммобильность продовольственных ресурсов, то есть использование одних и тех же средств труда в производстве многих видов продукции, что затрудняет движение капитала из одной подотрасли в другую, приводит к медленному изменению предложения по сравнению с изменением спроса;

- ценовая неэластичность спроса на пищевые продукты способствует отставанию роста цен на них от повышения доходов населения, тем самым формирует относительно низкую доходность сельскохозяйственных товаропроизводителей;

- спрос на пищевые продукты более стабилен, чем на промышленную продукцию, при насыщении рынка дальнейшее наращивание производства сельскохозяйственной продукции оказывается экономически невыгодным;

- на рынке действует большое число товаропроизводителей, поэтому наблюдается высокая степень конкуренции, а для отраслей, производящих средства производства для сельского хозяйства, характерна монополия или олигополия, что приводит к диспаритету ценовых соотношений между сельскохозяйственной и промышленной продукцией;

- мясоперерабатывающие предприятия, учитывающие технологические и ценовые характеристики мясного сырья, часто отдают предпочтение импортной продукции, а розничные покупатели, наоборот, приобретают отечественную продукцию.

Вышеизложенное свидетельствует о сложной институциональной среде производства и рынка мяса и мясопродуктов России, который к тому же требует реконструкции. К основным направлениям институциональной реконструкции российского агрокомплекса в целом и мясного производства и реализации в частности можно отнести: административную реформу;

завершение процесса приватизации; развитие и укрепление производственной и рыночной инфраструктуры; развитие и распространение информационных технологий.

Во взаимодействии между собой эти направления приведут к наиболее значимым в современных условиях результатам: новой системе публичной власти; укреплению эффективных собственников; созданию такой инфраструктуры, которая будет ориентирована на реальный сектор экономики, а также формированию так называемой информационной экономики.

Выделенные особенности организационно-экономической среды функционирования предприятий мясного рынка, систематизация институциональной составляющей внешних и внутренних факторов эффективности его деятельности, а также влияния власти и ее институтов на эти процессы позволяет обосновать основные институции повышения эффективности функционирования хозяйствующих субъектов рынка мяса во взаимосвязи с институтами (рис. 7).

Институции во взаимосвязи с соответствующими институтами могут и должны стать движущей силой реформирования рынка мяса в направлении повышения эффективности производства, без которой невозможен экономический рост отдельных регионов и субъектов бизнеса в долгосрочном периоде.

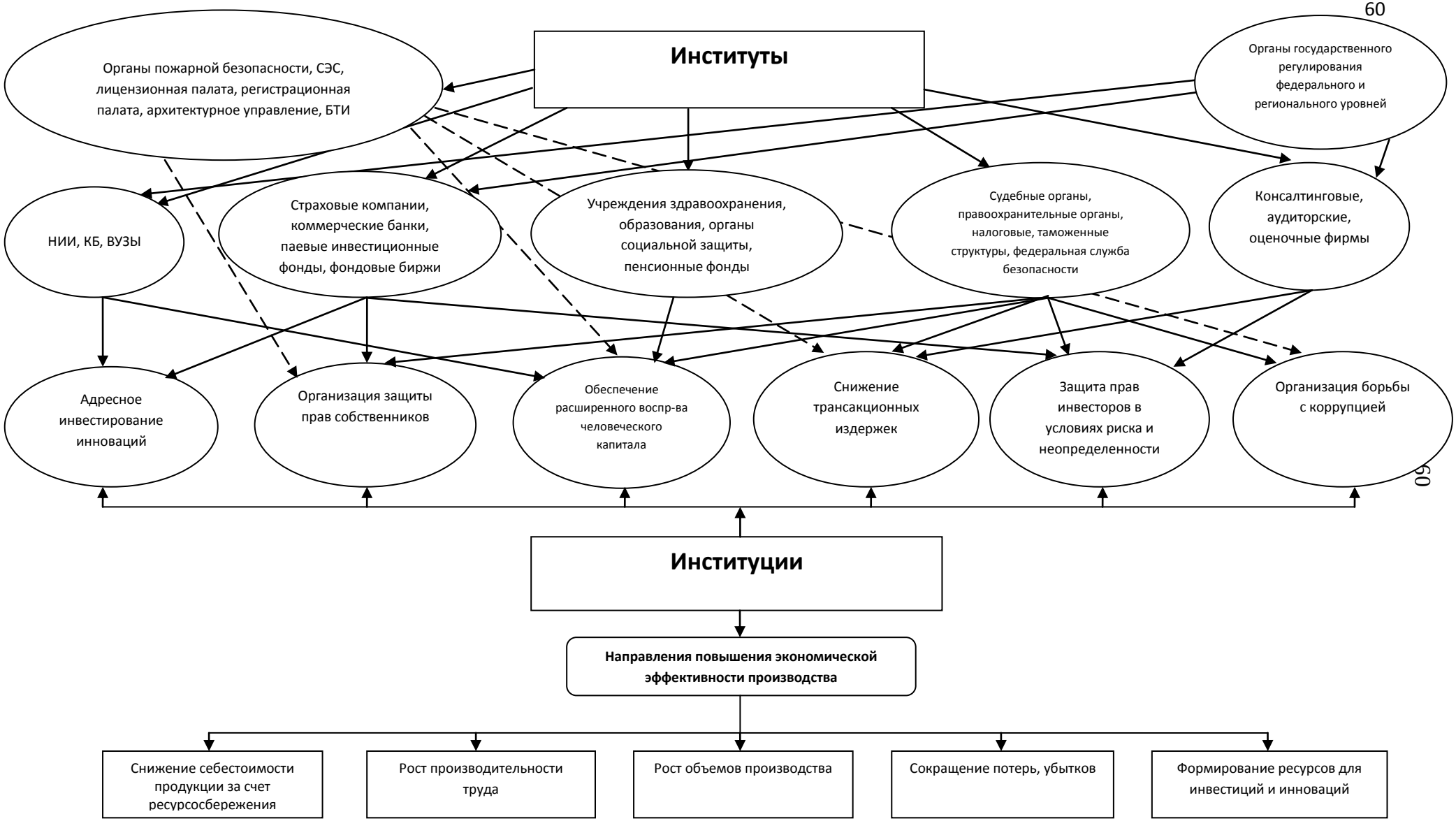

Рис. 7. Взаимосвязь институций и институтов повышения эффективности производства

Уточним, что Северо-Западный федеральный округ включает 11 субъектов Российской Федерации различного статуса с населением 13,6 млн. человек и общей площадью 1,7 млн. кв. километров, а именно Республику Карелия, Республику Коми, Архангельскую область, Вологодскую область, Калининградскую область, Ленинградскую область, Мурманскую область, Новгородскую область, Псковскую область, г. Санкт-Петербург.

Весь агропромышленный комплекс региона включает в себя производство сельскохозяйственной продукции, ее переработку на предприятиях пищевой промышленности и выпуск средств производства для данного сектора. Часть тенденций и проблем, связанных с деятельностью АПК СЗФО, являются общими особенностями современного состояния и уровня развития АПК России. К ним относятся, прежде всего:

- сравнительно низкая конкурентоспособность данной отрасли в Российской Федерации по сравнению со многими развитыми странами, в первую очередь за счет малой степени механизации, автоматизации и низкой производительности труда, недостаточного внедрения достижений генетики и селекции;

- сравнительно низкая конкурентоспособность АПК РФ по сравнению с рядом стран, ориентированных на экстенсивное производство, но находящихся в лучших агроклиматических условиях;

- ориентированность на локальные рынки, незначительная доля экспорта;

- нерешенная проблема продовольственной безопасности, с региональной точки зрения по многим продуктам потребление превышает производство;

- нехватка трудовых ресурсов, их недостаточная квалификация и мотивация, неразвитость социальной инфраструктуры в сельской местности;

- уровень оплаты труда работников в сельском хозяйстве существенно ниже средней заработной платы по региону;

- высокая степень износа основных фондов;

- недостаточный уровень, а для ряда предприятий – недоступность, государственной поддержки АПК. Однако следует отметить, что в последние

годы, благодаря поддержке в рамках национального проекта и затем Государственной программы развития АПК, активно идет техническое перевооружение отрасли, рост масштабов использования современных технологий;

- аналитическая информация, предоставляемая в региональном разрезе, часто демонстрирует достаточно хорошие показатели по субъектам РФ в целом. Но происходит это, зачастую, за счет нескольких предприятий или районов, что связано с растущей концентрацией производства. В то же время ситуация остальных субъектах АПК является крайне неудовлетворительной (высокая степень дифференциации районов в пределах субъектов РФ по уровню развития сельхозпроизводства).

Кроме того, АПК СЗФО имеет ряд специфических особенностей по сравнению с общероссийской ситуацией в данной отрасли, а именно:

- приближённость к западным границам России и портам ряда субъектов РФ в составе СЗФО определяет большую зависимость отрасли от импорта, повышенные риски при вступлении России в ВТО;

- этот же фактор дает дополнительные конкурентные преимущества ряду отраслей, потребляющих импортируемые составляющие (например, рыбную муку, шрот, импортное оборудование и технику), а также при выходе предприятий с производимой продукцией на экспорт;

- в отличие от ряда регионов России, основой развития сельского хозяйства СЗФО является животноводство, часто промышленного типа. Производство основной части ВРП в отрасли обеспечивают крупные птицефабрики, свинокомплексы, животноводческие фермы. Растениеводство чаще выполняет вспомогательную роль;

- в регионе выше, чем в среднем по России, роль сельскохозяйственных предприятий, крупнотоварного производства (особенно в ряде субъектов, например в Ленинградской области);

- близость ряда субъектов региона к крупнейшим в стране рынкам сбыта и капитала, в первую очередь к Санкт-Петербургу и Москве, является

дополнительным конкурентным преимуществом;

- имеет место опережающее сокращение населения в сельской местности, в том числе трудоспособного;

- по ряду отраслей субъекты РФ в составе СЗФО являются одними из лидеров в России как по показателям эффективности и современности производства, так и по объемам валового производства;

- значительный образовательный и научный потенциал отрасли, участие в проектах приграничного сотрудничества и иных международных проектах, высокая активность инвесторов и ведущих международных компаний-производителей обеспечивают в ряде случаев опережающее внедрение инноваций в регионе.

Основные цели и задачи региональных программ и концепций развития агропромышленного комплекса регионов Северо-Западного федерального округа были отражены и отражаются в различных программах:

- региональная целевая программа «Развитие агропромышленного комплекса Республики Карелия на период до 2012 года» (утверждена постановлением Правительства Республики Карелия от 11 марта 2009 года № 42-П);

- программа «Основные направления развития агропромышленного комплекса Республики Коми до 2020 года» (утверждена Распоряжением Правительства Республики Коми от 31 декабря 2010 г. N 616-р.);

- долгосрочная целевая программа Архангельской области «Развитие агропромышленного комплекса Архангельской области на 2009–2011 годы» (утверждена Постановлением Администрации Архангельской области от 12 мая 2009 г. № 131-па/20);

- программа «Стратегия развития агропромышленного комплекса и потребительского рынка Вологодской области на период до 2020 года» (утверждена Постановлением Правительства Вологодской области от 30 мая 2011 г. N 591);

- целевая программа «Основные направления развития агропромышленного

комплекса Калининградской области на 2007-2016 годы» (утверждена Постановлением Правительства Калининградской области от 2 марта 2007 г. № 85(в ред. Постановления Правительства Калининградской области от 17.03.2008 №144);

- «Концепция устойчивого развития сельских территорий Ленинградской области на период до 2020 года» (утверждена Распоряжением Губернатора Ленинградской области от 28.11.2011 № 559-рг);

- «Концепция развития агропромышленного комплекса Мурманской области на 2010−2012 годы и на период до 2015 года»;

- «Концепция развития агропромышленного комплекса Ненецкого автономного округа до 2020 года».

Итак, анализ эффективности существующей организационно-экономической среды рынка мясопродуктов Севре-Западного региона позволяет систематизировать факторы, препятствующие эффективному развитию отрасли и выполнению социальной функции, такие как отсутствие четкой стратегии развития мясной промышленности, несовершенство законодательства по защите отечественных товаропроизводителей и потребителей, недостаточное развитие сырьевой базы, несовершенство законодательства о торговле и др.

Остановить снижение конкурентоспособности продукции мясной индустрии можно только путем взаимодействия государства и отрасли в интересах населения страны. Основную роль в этой ситуации играют государственные экономические инструменты регулирования развития мясного субкомплекса в совокупности: животноводство – мясопереработка – торговые сети – потребитель, а эти инструменты в совокупности создают институциональную среду бизнеса в отрасли.

В Северо-Западном регионе для поддержки развития сырьевой базы в настоящее время применяются различные формы субсидирования. Субсидирование отраслей экономики включает меры прямого и косвенного субсидирования. Наиболее часто к прямым субсидиям в АПК относят прямые

компенсационные платежи, возмещение ущерба при чрезвычайных ситуациях (вынужденный забой скота, потеря урожая от стихийных бедствий и др.).

Однако в последние годы преобладают меры косвенного субсидирования. Субсидирование процентной ставки в рамках национального проекта «Развитие АПК» прежде всего, коснулось удешевления кредитных ресурсов для сельхозпроизводителя. В 2008 году было принято Постановление Правительства РФ, в рамках которого субъекты РФ могли рассчитывать на получение субсидиарных средств из федерального бюджета при наличии региональных программ поддержки сельского хозяйства и готовности финансировать эти программы из региональных бюджетов. Субсидии по кредитам не превышали 2/3 ставки рефинансирования, но в условиях финансового кризиса было предложено субсидировать проценты по кредиту в пределах 100 % ставки рефинансирования. Этот механизм должен применяться при создании в сельскохозяйственном производстве современных конкурентоспособных технологий, при развитии племенного животноводства. При этом в сфере племенного животноводства применяются меры по частичному возмещению затрат на приобретение племенного молодняка, современного оборудования. В «посткризисный период предусмотрено покрывать 95 - 100 % ставки по кредитам, выданным на приобретение скота или сельхозтехники»[45].

В тоже время государственная поддержка необходима и при создании промышленными предприятиями собственной сырьевой базы, то есть цехов по убою, разделке, утилизации. Тем более, что в России четко прослеживается консолидация капитала на базе создания крупных мясоперерабатывающих холдингов, которые создают производство мяса под выпуск полуфабрикатов и продукции глубокой переработки.

По нашему мнению, при оказании государственной поддержки, необходимо учитывать особенности региона. Например, мясопереработчики Северо-Западного региона ориентированы на импортную свинину и говядину (замороженную), технология переработки этого сырья отлажена и сырье имеет

стандартные параметры.

На наш взгляд, перерабатывающие производства должны рассматриваться как часть общего процесса по обеспечению населения мясопродуктами и достижению продовольственной безопасности, к которым применяются равнозначные меры государственной поддержки. Так, в странах ЕС помимо регулирования рынка сельскохозяйственного сырья применяются меры, направленные на обеспечение доходов производителей, поддержание на определенном уровне розничных цен, что позволяет выровнять условия, как в сфере производства, так и сбыта.

Обобщая опыт поддержки мясной индустрии, мы считаем, что при формировании инструментов государственной поддержки необходимо учитывать ряд условий:

- меры государственной поддержки должны быть гибкими с учетом изменения экономического состояния в отрасли;

- механизм государственной поддержки должен быть достаточно понятным и прозрачным для производителя;

- меры государственной поддержки необходимо увязывать не только с обеспечением эффективности предприятий производства и переработки мяса, но и социальную составляющую продукции отрасли;

- система государственной поддержки должна способствовать структурной перестройке и развитию интеграционных процессов сельскохозяйственных производителей и мясоперерабатывающих предприятий исходя из цели «высокое качество и доступная цена» конечной мясной продукции для населения;

- производители мясной продукции, получающие государственную поддержку, должны выполнять определенные условия и обязательства перед государством.

Государственное регулирование интеграционных процессов, прежде всего, касается повышения инвестиционной привлекательности отрасли (рис. 8).

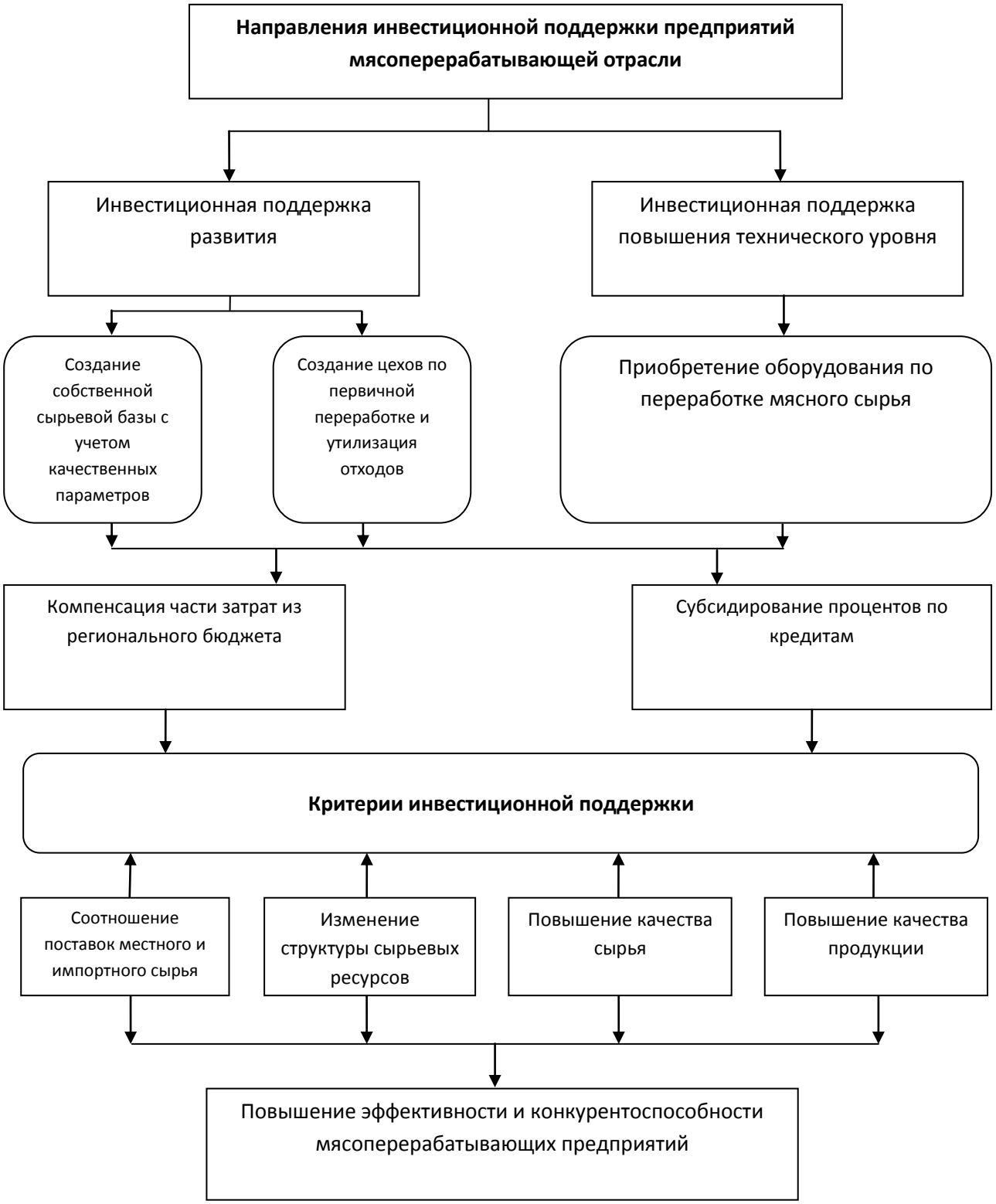

Рис. 8. Направления и критерии инвестиционной поддержки мясоперерабатывающих предприятий

По нашему мнению, в Северо-Западном регионе государственные инструменты инвестиционного характера должны быть разделены по двум

направлениям:

1) инвестиционная поддержка развития: создание собственной сырьевой базы с учетом качественных параметров и требований технологии переработки; создание цехов по первичной переработке продукции животноводства; организация утилизации отходов;

2) инвестиционная поддержка технического обновления предприятий в части приобретения оборудования для глубокой переработки мяса и инноваций.

Оказание прямой государственной поддержки требует определения конкретных критериев отбора промышленных предприятий с учетом отраслевых особенностей. По нашему мнению, для мясоперерабатывающих предприятий такими критериями могут выступать:

1) соотношение поставок отечественного и импортного сырья, используемого в производстве;

2) изменение структуры сырьевых ресурсов;

3) качество сырьевых ресурсов;

4) повышение качества продукции за счет внедрения нового оборудования.

Повышение эффективности функционирования мясоперерабатывающих предприятий и выпуск продукции по экономически доступным ценам зависит не только от сырьевого фактора, но и от взаимоотношений с контрагентами в сфере обращения конечной продукции. Трудности по взаимодействию мясной отрасли с сетевым ритейлом сохранились и после выхода Закона РФ «О торговле», так как ситуация в работе с сетями не изменилась в части торговых бонусов и скидок. Поэтому законодательного решения требует вопрос ужесточения правил работы сетей, что позволяет сделать продукцию мясоперерабатывающей отрасли более доступной для потребителя.

Организационно-экономические факторы рыночного микроуровневого характера

С учетом вышеизложенного отметим, что внедрение системы

стратегического управления ассортиментом требует введения организационно-экономического механизма, что предполагает преобразование предприятия в открытую систему управления, которая отличается динамическим равновесием и равенством конечных результатов.

Главным методологическим принципом, положенным нами в основу организационно-экономического механизма системы стратегического управления (рис. 9) ассортиментом, является принцип ведущего звена. Ведущим звеном служат миссия и цели системы стратегического управления ассортиментом.

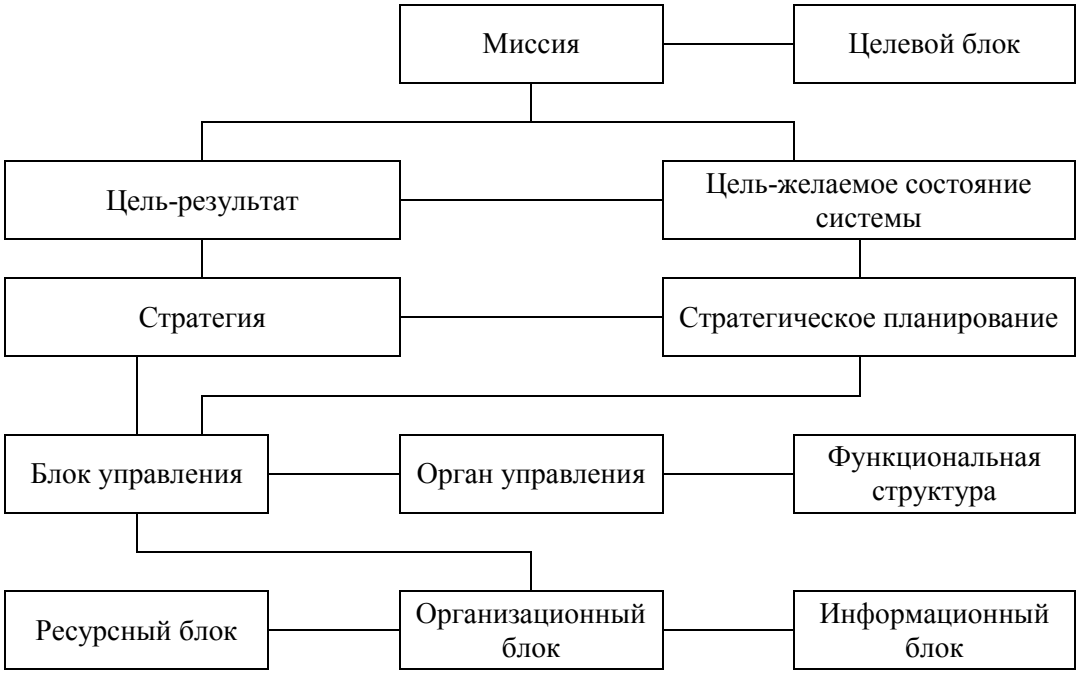

Рис. 9. Организационно-экономический механизм системы стратегического управления ассортиментом

В организационно-экономический механизм системы стратегического управления включаются ресурсный и организационный блоки, которые позволяют осуществить взаимодействие между подразделениями предприятия и охватить весь управленческий цикл. Непосредственное управленческое воздействие на стратегические позиции предприятия оказывает блок управления, включающий орган управления и функциональную структуру, которые и выполняют функции управления. При этом изменения имеются

только в обслуживающих воздействиях.

Информационный блок системы стратегического управления состоит из базы данных по технологической подсистеме предприятия, инновациям и инвестициям, содержит оценку внутренней среды и внешней среды. Формирование его - одна из центральных задач управляющей подсистемы, поскольку достаточная, достоверная и своевременная информация в условиях нестабильности внешней среды помогает быстро реагировать и проводить стратегическое воздействие, выполнять стратегические задачи и достигать цели системы стратегического управления ассортиментом.

Функционирование системы стратегического управления включает в себя этапы (табл. 5), которые предполагают реализацию принципа эффективности и согласованности критериев и действий по всей системе.

Таблица 5

Этапы функционирования системы стратегического управления ассортиментом

Этап	**Содержание**
1	Определение миссии
2	Стратегическое позиционирование
3	Формирование стратегических целей: цели-результата; цели - желаемого состояния системы
4	Постановка планового задания (выявление диспропорций между состоянием и структурой внутренней среды и состоянием и требованиями внешней среды)
5	Стратегический анализ и оценка стратегического потенциала, общих тенденций развития сектора экономики региона
6	Разработка концепции развития
7	Формирование стратегического плана
8	SWOT – анализ
9	Разработка стратегии. Согласование стратегии и стратегического плана
10	Реализация и корректировка стратегии

В системе стратегического управления ассортиментом целеполагание выступает как подсистема, которая включает миссию, цель стратегии и цель стратегического плана. Как отмечают многие экономисты, существующая

концепция цели предприятия «сначала сохранение, затем развитие» меняется на новую парадигму системы управления предприятием: «сохранение через развитие». В экономической литературе миссия толкуется как исходная точка стратегического управления. На наш взгляд, понятие миссии необходимо рассматривать как артикулирование социальной ответственности предприятия перед стейкхолдерами, обществом в целом и его потребительской ценности. Это полностью соответствует социальной ориентации сервисной экономики и учитывает положения теории стейкхолдеров, рассмотренную нами ранее.

Вторым элементом подсистемы целеполагания выступает определение стратегических целей развития и формирования ассортимента. Цель-результат относится к стратегии и традиционно выражается в категориях доходности Диспропорция между состоянием и структурой внутренней среды, с одной стороны, и состоянием и требованиями внешней среды - с другой, является основой для формулирования цели - желаемое состояние системы. Цель стратегического плана касается также развития информационного потенциала и персонала предприятия, поэтому выражается в формировании управленческих рутин, организационных способностей и уникальных ресурсов.

Стратегическое планирование в предлагаемой нами системе выступает как подсистема, в рамках которой осуществляется формирование концепции развития организации и стратегического плана. Концепция предполагает конкретизацию концептуальных положений развития ассортимента. После составления концепции создается стратегический план на долгосрочный период, включающий контрольные цифры и стратегические направления развития ассортимента.

Главным элементом системы стратегического управления служит стратегия, ее формирование - процесс многогранный, затрагивающий большое количество экономических связей. Представляется, что стратегия выступает как процесс выработки и реализации эффективных стратегических решений и во всех аспектах предстает как векторное управленческое решение сложной

задачи достижения доходности предприятия.

Следовательно, содержание понятия стратегии отражает стратегическое направление комплекса управленческих способов и рациональных форм взаимодействия между субъектами продуктового рынка. С учетом управленческой специфики стратегия развития ассортимента на продуктовом рынке услуг - это комплекс функциональных стратегий, исключительных компетенций персонала и организационных способностей. В силу специфики услуги предложение потребительской ценности воплощается в исключительных компетенциях специалистов, которые одновременно выступают и как конкурентные преимущества.

По нашему мнению, рыночная стратегия развития ассортимента - это управленческое решение стратегического характера, по своей сущности относящееся к слабоструктурированным задачам управления и имеющее следующие характеристики:

- сложный характер взаимозависимости переменных;
- большую степень неопределенности в описании;
- преобладание качественных переменных;
- нефиксированность многих переменных и методов преобразований над переменными;
- наличие неявно выраженных методов преобразований;
- доминирование фактора времени.

Процесс создания стратегии представляет итерационную процедуру, состоящую из множества разноплановых этапов. Недостатком такой процедуры является многократный анализ, изменения формулировки подзадач, коррекция отдельных элементов и возврат к пройденным этапам.

Для повышения степени объективности и эффективности целесообразно использовать процедуру контроля (табл. 6).

Таблица 6

Параметры контроля стратегического управленческого решения

Параметр	**Содержание**	**Шкала**
Скорость	время принятия решения	чел-часов
Участники	количество и профиль специалистов, участвующих в решении задачи	численность специалистов
Информация	объем запрошенной информации	единиц информации
	доступность получения информации	доступна
		черный ящик
Прочие затраты	затраты, связанные с организационной перестройкой системы	несущественны
		существенны
Комплексность	число значимых критериев	число показателей
	степень учета факторов внешней среды	факторы прямого воздействия
	степень соответствия критериев требованиям внешней среды	полностью соответствуют
		частично соответствуют
Устойчивость	степень повторяемости в аналогичных ситуациях	нет существенной разницы
Устойчивость Точность	степень повторяемости в аналогичных ситуациях Количество стратегий и мероприятий	существенно отличаются
		формулируется в виде диапазона или комплекса
Согласованность	степень непротиворечивости исходной информации и оценок	нет противоречий
Согласованность Новизна	степень непротиворечивости исходной информации и оценок степень уникальности созданной стратегии	имеются противоречия
		существенна
Новизна	степень уникальности созданной стратегии	незначительна

Алгоритм разработки рыночной стратегии развития ассортимента

предполагает 10 этапов (табл. 7).

Таблица 7.

Этапы формирования стратегии развития ассортимента

Этап	Содержание
1	Определение цели стратегии. Расчет показателей доходности
2	Определение проблем в реализации цели и ранжирование существующих проблем
3	Анализ и выявление рыночных возможностей. Оценка соответствия рыночных возможностей целям стратегии
4	SWOT-анализ. Анализ факторов внешней среды: товар, рынок, потребитель и конкурент. Анализ внутренней среды
5	Выбор приоритетного направления действий
	Поиск вариантов стратегий конкуренции. Выбор стратегии конкуренции
6	Поиск вариантов производственных, рыночных и других функциональных стратегий. Конъюнктурный прогноз. Сегментирование и выбор целевого рынка. Позиционирование услуг на рынке
7	Составление матрицы стратегий. Комбинация стратегий, исходя из ограничений цели и приоритетного направления. Подбор исключительных компетенций персонала и организационных рутин
8	Прогноз комплексной стратегии
9	Согласование стратегии со стратегическим планом
10	Разработка мероприятий по преодолению возможного сопротивления заинтересованных стороны стратегическим трансформациям

При этом необходимо соблюдать общую целевую направленность стратегии на реализацию миссии. Формулирование цели выражается в показателях доходности. На этапе выяснения проблем цели, возникающих при реализации целей предприятия сервиса, анализ ситуации с доходом производится в рамках отдельных проблем либо комплексно в разрезе всего существующего диапазона. Устанавливаются, структурируются и ранжируются проблемы, для решения которых нужны соответствующие стратегические мероприятия.

В вышеописанной системе стратегического управления ассортиментом особенности информационно-аналитического обеспечения заключаются в создании информационной базы, стратегическом анализе и выявлении факторов, влияющих на реализацию стратегии и стратегического плана.

Специфика стратегического анализа заключается в его избирательности и направленности на выявление и использование уникальных стратегических ресурсов и ключевых компетенций.

Такой системный подход отличается особенностями целеполагания и обоснованием специфических функций стратегического планирования и стратегии управления ассортиментом. Причем центральным элементом системы выступает стратегия, которая реализует конкурентные преимущества (производственная и рыночная составляющие) и нацелена на получение дохода (коммерческая составляющая).

2.2. Ситуационный анализ рынка мясной продукции Северо-Западного региона

Прежде всего, следует отметить, что рынок мясной продукции является одним из крупнейших рынков продовольственных товаров. Он имеет весьма устойчивые традиции, его состояние оказывает существенное влияние на другие продуктовые рынки. Поскольку показатели развития рынка мяса и мясной продукции являются важнейшими индикаторами уровня и качества жизни населения, в диссертационной работе рассмотрены характерные признаки развитого рынка. К ним относятся:

- стабильное предложение мяса и мясной продукции, пропорциональное насыщенному и устойчивому спросу на продукцию по ценам, ассортименту, объему и качеству;

- проводимая протекционистская политика государства по отношению к отечественным сельскохозяйственным товаропроизводителям на основе государственной поддержки, обеспечивающей необходимый уровень доходов, позволяющий отечественным товаропроизводителям вести не только простое, но и расширенное воспроизводство путем перевода мясной подотрасли на инвестиционно-инновационное развитие; использование преимуществ кооперации и агропромышленной интеграции; устойчивое функционирование хозяйствующих субъектов рынка; высокоразвитая сеть специализированных кредитно-финансовых и страховых институтов; прозрачный мониторинг государственных и коммерческих информационно-аналитических центров и служб, ведущих контроль за функционированием рынка мяса и мясной продукции и его отдельных сегментов;

- объективное формирование рыночных цен на мясо и мясную продукцию в условиях конкурентной среды, позволяющих окупить затраты основной части сельскохозяйственных товаропроизводителей;

- постоянная координация хозяйствующих субъектов рынка между собой при усилении конкуренции между ними;

- использование системы государственных мер экономического, организационного и законодательного характера, соответствующих изменению конъюнктуры внутреннего и внешнего рынков мяса и мясной продукции;

- активное участие государства в регулировании межотраслевых, внутриотраслевых и экономических отношений между хозяйствующими субъектами рынка мяса и мясной продукции посредством принятия разного рода целевых программ и инвестиционных проектов;

- наличие развитой производственной и рыночной инфраструктуры, позволяющей выходить на рынок мяса и мясной продукции всем товаропроизводителям;

- установление оптимальных территориально-отраслевых пропорций, способствующих развитию производства и переработки мяса как в отдельных регионах, так и в целом по стране, беспрепятственному перемещению мясного сырья от его производителей к потребителям;

- существование разнообразных объединений участников рынка на микро-, мезо- и макроуровнях, лоббирующих экономические интересы хозяйствующих субъектов рынка в органах исполнительной и законодательной власти;

- наличие развитой и стабильной законодательной базы, реализуемой посредством разнообразных нормативных правовых, экономических и административно-организационных мер.

В целом, российский рынок мясной продукции пока во многом не оптимален, так как подавляющее число производителей имеют низкую экономическую эффективность, достаточно большой удельный вес убыточных предприятий; рынок не склонен к динамичному развитию; вследствие диктата предприятий перерабатывающей промышленности и торговли имеет слабо интегрированные связи; инфраструктура рынка мяса и мясной продукции неразвита; этот важный продуктовый рынок слабо организован, поскольку не имеет цивилизованного характера, а также неустойчив, так как имеется

высокая зависимость от импорта, что не гарантирует продовольственную независимость страны. Вместе с тем рынок мясной продукции является целостной, открытой организационно-экономической системой, развивается под воздействием многочисленных факторов внешней и внутренней среды, включает совокупность предприятий и организаций, участвующих в производстве, переработке, транспортировке, хранении и реализации мяса и мясной продукции.

В течение 2006-2014 гг. российское производство мяса непрерывно росло. Так, в 2010 году на российских предприятиях было произведено 3,85 млн. тонн продукции, что на 14% больше, чем за год до этого. По итогам первой половины 2011 года скота и птицы на убой в живом весе произвели в объеме 4 млн.. 564 тыс. тонн, что превышает показатель 2010 года на 4%.

По данным исследования «Рынок мяса в России 2012 и прогноз до 2016», в 2012 году прирост производства в натуральном выражении к 2011 году составил 12,4 %, к 2009 году — 35 %. По данным Минэкономразвития, производство мяса в России в 2014 году может увеличиться на 19,5% по сравнению с показателями 2010 года

Однако эти показатели сильно разнятся в зависимости от региона. Причем Северо-Западный федеральный округ находится в сложном конкурентном положении, что связано и с ассортиментом. По данным аналитиков[1], на сегодняшний день к лидирующим регионам среди хозяйств всех категорий по объему скота и птицы на убой в живом весе относятся: Центральный федеральный округ – он занимает первое место с активом 1,4 млн. тонн (или 31%), следом идет Приволжский ФО – 4,0 млн. тонн (или 22%), Южный ФО занимает третью строчку – 610 тыс. тонн или 13%, Сибирский ФО – 539 тыс. тонн или 12%. На остальные округа суммарно приходится 22%.

Тем не менее, «максимальный положительный прирост за год зафиксирован в Северо-Западном ФО – скота и птицы в живом весе здесь в 2011 году стало

[1] См. новости на профильных сайтах: www.meatinfo.ru, http://www.agroserver.ru и др.

больше на 14%»[60]. Северо-Западный ФО показал хорошие результаты в отношении производства птицы (в живом весе) – на 20% больше, чем годом ранее, и свиней – на 17% больше. Показатель по КРС, к сожалению, здесь также как и во многих других регионах, сократился (на 10%)». Данные динамики отражены в таблице 8.

Таблица 8.

Объем производства говядины, свинин, мяса птицы в разрезе Федеральных округов РФ по итогам 2011 года, тыс. тонн

	Говядина			Свинина			Мясо птицы		
	январь декабрь 2010 года	январь декабрь 2011 года	2011 в %к 2010	январь декабрь 2010 года	январь декабрь 2011 года	2011 в % к 2010	январь декабрь 2010 года	январь декабрь 2011 года	2011 в %к 2010
Российская Федерация	1 740.3	1 619.1	-7%	2468.6	2 620.7	6%	2 861,2	3 189.5	11%
ЦФО	281.9	254.8	-10%	753.1	849.4	13%	1 033.4	1 141.8	10%
СЗФО	57.7	53.3	-8%	88.3	102.9	17%	272.1	324.0	19%
ЮФО	194.5	1912	-1.7%	363.9	348.8	-4%	316.9	375.6	19%
СКФО	156.5	153.9	-1.7%	58.2	61.1	5%	164.1	195.2	19%
ПФО	595.7	535.6	-10%	588.7	593.1	1%	469.4	505.8	8%
УФО	101.5	92.5	-9%	159.2	174.6	10%	253.6	274.1	8%
СФО	317.9	308.7	-3%	422.7	452.8	7%	297.0	315.3	6%
ДФО	34.4	29.0	-16%	34.5	38.1	11%	54.6	57.6	6%

Рынок говядины

В отношении производства говядины по итогам 2011 года наблюдается сокращение показателей по всем без исключения федеральным округам. Максимальный темп сокращения зафиксирован в Дальневосточном ФО - на 16%, а также Центральном и Приволжском ФО - на 10%. По уровню самообеспечения говядиной Приволжский ФО является лидером -

собственными силами округ покрывает 98% потребности в мясе КРС. Хорошие показатели отмечены также в Северо-Кавказском ФО - 92%, Сибирском ФО - 87%, и Южном ФО - 77%. По остальным округа уровень самообеспечения не превышает 42%. По степени зависимости от импорта на первом месте остается Центральный ФО - по итогам 2011 года объем потребления здесь превысил объем производства на 410 тыс. тонн.

Так как производство говядины специализированных мясных пород только начинает развиваться в отдельных субъектах РФ в составе СЗФО, на данный момент производство говядины размещено практически пропорционально развитию молочного животноводства (см. таблицу 9).

Таблица 9.

Производство скота на убой в убойном весе в СЗФО.

Крупный рогатый скот, тысяча тонн					
	2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Республика Карелия	2,3	2,1	1,8	1,8	1,4
Республика Коми	3	3,1	3	3	2,8
Архангельская область	4,6	4,1	3,9	3,6	3,4
Архангельская область (без АО)	-	-	3,7	3,5	3,3
Ненецкий автономный округ	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1
Вологодская область	16,6	15,1	14,6	14,5	14,3
Калининградская область	5,7	5,7	5,7	5,2	5,2
Ленинградская область	14,8	14,9	15	15,6	16,4
Мурманская область	0,7	0,5	0,5	0,5	0,5
Новгородская область	4,3	3,8	3,6	3,6	3,4
Псковская область	6,7	7	6	6,1	6

Рынок птицы

Объем производства мяса птицы по всем округам в 2011 годупродемонстрировал рост. Тройка лидеров по темпу прирост производственного показателя за год выглядит следующим образом: Северо-Западный ФО, Южный ФО и Северо-Кавказский ФО за год увеличили объем производства каждый на 19%. Темп прироста промышленного производства в Центральном ФО ниже - 10%, но данный округ является безусловным лидером. Ему принадлежат 36% от общего показателя производства мяса

птицы по РФ, а потенциальный объем экспорта в другие округа РФ в 2011 году составил 214 тыс. тонн.

Наибольшие объемы мяса птицы производятся в Санкт-Петербурге, Ленинградской и Новгородской областях (таблица 10). Причем, данные объемы практически полностью обеспечиваются сельскохозяйственными предприятиями.

Таблица 10.

Производство птицы на убой в убойном весе в СЗФО.

Птица, тысяча тонн					
	2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Республика Карелия	4,9	5	5,1	4,9	4,9
Республика Коми	11,5	11,6	13,3	13,5	13,3
Архангельская область	9,6	13,3	20,9	23,2	20,7
Архангельская область (без АО)			20,9	23,2	20,7
Вологодская область	18,3	18,8	17,7	17,3	11,7
Калининградская область	12	13	13,1	14,5	16,9
Ленинградская область	121,4	128	150,4	184,5	207,7
Мурманская область	1,9	2,9	4,8	7,1	5,4
Новгородская область	28,9	63,4	74,1	75,1	59,1
Псковская область	9,6	13	14,5	11,8	3,1

К крупнейшим производителями мяса и субпродуктов кур относятся ООО «Петелинский ПЗ», ОАО «Птицефабрика «Северная», Новооскольский филиал ЗАО «Приосколье» и др.

На рынке птицы одним из лидеров выступает АПК «ОГО», положение которого на рынке характеризуется следующими показателями: предприятиями группы производится ежегодно порядка 40-50 тыс.т. мяса птицы, доля АПК «ОГО» на рынке мяса птицы Северо-Запада России составляет 20%, доля АПК «ОГО» в общероссийском производстве мяса птицы составляет 1,5%. Приобретение «Русско-Высоцкой» птицефабрики в 2008 году позволило АПК «ОГО» стать вторым игроком на рынке Северо-Запада и увеличить общую мощность производства до 40 тыс. т.

Вертикально интегрированная модель бизнеса АПК «ОГО» ориентирована

на выстраивание производственной цепочки, способствующей повышению степени обеспеченности компаний группы собственным сырьем на всех этапах переработки продукции и усилению контроля за затратами, что позволяет снижать зависимость от ценовых колебаний и формирует дополнительную добавленную стоимость.

В частности зерноторговое направление осуществляет снабжение сырьем мукомольных предприятий. Продукция мукомольного производства является основным сырьем для хлебобулочного и птицеводческого направлений деятельности. Мука используется для выпечки хлебобулочных изделий, а комбикорма являются основной составляющей частью рациона птицы. Таким образом, деятельность каждого направления обеспечена собственным сырьем, производимым другими бизнес-направлениями АПК «ОГО».

В птицеводческое направление входит:

1) бройлерное производство (Архангельская область: ООО «ПТФ Няндома-Бройлер», Вологодская область: ОАО «ПТФ Шекснинская»): а) выпускаемая охлажденная и замороженная продукция: мясо цыпленка-бройлера 1-ой категории, разделка тушки цыпленка-бройлера, филе, грудка, бедро, голень, крыло, четвертина, б) субпродукты: печень, сердце, желудки, шеи, головы, ноги, в) разделка тушки цыпленка-бройлера со специями: бедро, крыло, ножка, филе;

2) консервы: мясо цыпленка-бройлера в с/с, фарш куриный колбасный, субпродукты с луком;

3) продукция «Череповецкий бройлер»: а) тушка цыпленка-бройлера, б) полуфабрикаты из мяса птицы натуральные, в) тушка цыпленка-бройлера, г) полуфабрикаты из мяса птицы натуральные, из мяса цыплят-бройлеров (цыпленок табака, набор для бульона, шашлык, поджарка, филе натуральное, филе птицы в сухарях, котлета по-климовски, птица по-столичному, полуфабрикаты рубленные из мяса цыплят-бройлеров, колбаски куриные, бифштекс, фарш куриный, котлета рубленая, зразы, котлеты "Пожарские", котлета "Особая", котлета деликатесная, шницель натуральный), д)

замороженная продукция: тушка цыпленка-бройлера, полуфабрикаты из мяса птицы натуральные, грудка, окорочек, крылышко, голень, бедро, филе, четвертина (задняя), набор для супа, набор для бульона, набор для первых блюд, крылышко (плечевая часть), крылышко (локтевая часть), полутушка цыплят-бройлеров, наборы из мяса цыплят-бройлеров, а также субпродукты цыплят-бройлеров, наборы для животных, полуфабрикаты рубленные, рубленные панированные, мясные;е) жир куриный пищевой топленый, ж) пельмени замороженные, пельмени «Климовские», «Климовские особые», купаты из мяса цыплят-бройлеров «Егерьские») колбасные изделия: колбасы ветчинные куриные (ветчина куриная, колбаса ветчинная куриная, колбаса ветчинная куриная особая, сосиски из мяса птицы «Натуральные», сардельки куриные «Череповецкие», колбаса полукопченая «Климовская», колбасы вареные «Бельская отдельная», «Бельская любительская», паштет из мяса птицы «Пражский»);колбасные изделия из мяса птицы (колбаса варено-копченая «Боярская», колбаса полукопченая «Фантазия», колбаса полукопченая «Необыкновенная»); изделия копчено-вареные куриные (тушка цыпленка-бройлера копченая, полутушка копченая, грудка копченая, четвертина копченая, крылышко копченое).

Вышеприведенный обширный список показывает, что ассортимент предприятия разнообразен и учитывает самые разные предпочтения потребителей.

Рынок свинины

Российский рынок свинины динамично развивается. Так, общий объем производства в 2010 году вырос на 14% по сравнению с 2009 годом. Если же сравнивать с 2005 годом, то объем производства вырос более, чем в два раза.

Основными отечественными производителями, формирующими внутренний рынок свинины в России являются: АПХ «Мираторг», ООО ГК «Агро-Белгорье», «Группа «Черкизово», Группа «Продо», ГК ОАО «Белгородский Бекон». Наибольшая доля на рынке свинины принадлежит Центральному федеральному округу, на который приходиться около 45% от общего объема

производства свинины в стране.

К основным факторам, влияющим на российский рынок свинины относятся: уровень благосостояния населения, состояние кормовой базы (цены на комбикорм, белково-витаминные добавки, премиксы), состояние сырьевой базы (свиноводства), а так же государственный контроль импортных поставок на рынок свинины.

К сожалению, внутреннее производство не может обеспечить в полной мере спрос на свинину. Значительную долю от объема рынка свинины составляет импортная продукция, однако ее доля постепенно сокращается. В 2010 году импорт составил 625 тыс. тонн, что на 2% меньше уровня предыдущего года. Крупнейшими странами поставщиками на Российский рынок свинины являются Бразилия, Германия и Дания. Суммарная доля этих стран составляет более 63% от общего объема импорта.

Что касается СЗФО, то производство половины (50,6%) валового объема свинины СЗФО осуществляется в Ленинградской и Калининградской области. Значительно производство данного вида продукции также в Вологодской, Новгородской и Псковской областях (таблица 11).

Таблица 11.

Производство свиней на убой в убойном весе в СЗФО.

Свиньи, тысяча тонн					
	2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Республика Карелия	0,9	0,8	0,7	1,8	1,7
Республика Коми	2,3	2,4	3	2,6	2,5
Архангельская область	1,9	1,9	1,8	1,6	1
Архангельская область (без АО)			1,8	1,6	1
Ненецкий автономный округ	0		0	0	
Вологодская область	13,9	15,7	16,1	11,3	11,3
Калининградская область	11,6	16,7	21,5	25,1	26,7
Ленинградская область	15,8	22,8	23,4	26,4	25,9
Мурманская область	4,1	4,4	4,5	4,7	4,1
Новгородская область	10,5	10,5	15,2	21,1	24,9
Псковская область	9,6	9,7	10,6	15,3	34

В целом, по результатам 2011 года в Северо-Западном ФО самообеспечение говядиной, свиной и мясом птицы составляет 55%. Самым слабым сектором Северо-Западном ФО является скотоводство - собственными силами регион обеспечивает себя лишь на 25%. После Центрального ФО здесь наблюдается наиболее высокий показатель импортных поставок говядины - потребность в импортной продукции составляет 160 тыс. тонн. Наиболее заметная зависимость от поставок извне наблюдается в отношении свинины - 211 тыс. тонн за год. Самостоятельно округ способен обеспечить себя данным продуктом на 33%. А вот по самообеспечению мясом птицы Северо-Западный ФО находится на третьем месте после Центрального и Южного округов, которые не только самостоятельно готовы прокормить себя, но и экспортировать продукцию в другие регионы. Своими силами Северо-Западный ФО в 2011 году обеспечил себя на 94%. Объем необходимого импорта мяса птицы сюда составил порядка 22 тыс. тонн.

Ленинградской области принадлежат 27% от общего объема производства КРС в убойном весе по СЗФО. По итогам 2011 года показатель составил 26 тыс. тонн, то есть на уровне 2010 года. Говядиной самостоятельно область в состоянии обеспечить себя всего на 14%, по степени зависимости среди всех областей СЗФО Ленинградская находится на первом месте - регион нуждается в 90 тыс. тонн импортной говядины. Аналогичную ситуацию мы наблюдаем в Ленинградской области в отношении свинины - регион обладает самым высоким показателем зависимости от поставок извне (130 тыс. тонн). Уровень самообеспечения составляет всего 16%. Объем производства в 2011 году находился на уровне 29,1 тыс. тонн. По сравнению с 2010 годом мы наблюдаем положительную динамику на уровне 4%. Производство мяса птицы в Ленинградской области находится на высоком уровне - самостоятельно регион удовлетворяет собственные потребности на 94%. В 2011 году объем произведенной продукции составил 158,4 тыс. тонн в убойном весе, за год показатель вырос на 22%.

Ситуация в 2012 году

По итогам первых двух месяцев 2012 года в сельхозорганизациях России произвели 1 105,6 тыс. тонн скота и птицы на убой в живом весе. Относительно предыдущего года показатель этот на 13,3% выше. Положительная динамика наблюдается во всех без исключения федеральных округах России. Самый высокий темп роста отмечен в Северо-Кавказском ФО – 21,1% за год, в Центральном и Южном округах – 16%, Уральском ФО – 13,1 %. В остальных округах прирост составляет 6-10%.

Росту общего показателя способствовало увеличение производства свинины на убой (Таблица 12).

Таблица 12

Объем производства свиней на убой в живом весе в сельскохозяйственных организациях в разрезе округов в 2012 г.

	Февраль 2012 года, тыс. тонн	Прирост за год, %	Январь-февраль 2012 года, тыс. тонн	Прирост за год, %
ЦФО	**72,3**	**27%**	**137,5**	**25%**
Белгородская область	39,1	30%	72,2	29%
Курская область	4,3	35%	8,4	42%
Московская область	4,5	37%	8,1	30%
СЗФО	**8,4**	**5%**	**16,9**	**12%**
Калининградская область	2,0	35%	4,2	31%
Ленинградская область	2,0	-8%	4,0	4%
Новгородская область	1,7	29%	3,2	48%
ЮФО	**11,5**	**4%**	**20,9**	**-2%**
Краснодарский край	6,7	-4%	11,9	-10%
Ростовская область	2,4	10%	4,6	10%
Волгоградская область	2,0	28%	3,5	15%
СКФО	**2,1**	**11%**	**4,0**	**-8%**
Ставропольский край	1,6	1%	3,0	8%
Кабардино-Балкарская республика	0,4	-39%	0,8	-36%
Карачаево-Черкесская республика	0,1	-30%	0,2	-42%
ПФО	**27,2**	**6%**	**49,9**	**-2%**
Республика Татарстан	5,7	1%	10,8	-1%
Удмуртская республика	3,7	9%	6,9	5%
Республика Марий Эл	2,6	34%	5,0	39%

УФО	**8,1**	**0%**	**16,4**	**1%**
Свердловская область	3,1	7%	6,1	2%
Челябинская область	2,4	-18%	5,5	-4%
Тюменская область	2,4	20%	4,5	11%
СФО	**15,5**	**7%**	**29,7**	**4%**
Омская область	3,7	-15%	7,2	-11%
Кемеровская область	3,1	34%	5,7	23%
Новосибирская область	2,4	1%	4,7	-4%
ДФО	**0,9**	**3%**	**1,8**	**9%**
Хабаровский край	0,5	-3%	0,9	5%
Приморский край	0,2	52%	0,4	48%
Амурская область	0,1	-35%	0,2	-16%

На данную товарную группу приходится 25% или 277,2 тыс. тонн по итогам января-февраля 2012 года. За год показатель вырос на 12,1%. Южные регионы по-прежнему страдают от последствий АЧС - по Южному и Северо-Кавказскому округам мы наблюдаем снижение объема производства свиней в живом весе на 1,5% и 8,4% соответственно. Сократился показатель и в Приволжском ФО – на 1,5% за год. Центральный ФО демонстрирует самые хорошие результаты в данном сегменте. За год показатель вырос на 25,5% до 137,5 тыс. тонн по итогам первых двух месяцев текущего года. То есть ровно 50% от общего объема среди сельхозорганизаций приходится на данный округ. Безусловно, весомую роль в столь хороших результатах играет Белгородская область. В январе-феврале 2012 года свиней в живом весе на убой отправили в объеме 72,2 тыс. тонн, что на 28,5% опережает уровень прошлого года. В Северо-Западном ФО объем свиней в живом весе на убой удалось увеличить на 12,5%, в Дальневосточном ФО – на 9,4%, в Сибирском ФО – на 3,8%, в Уральском ФО - на 1,3%. Среди регионов производственный показатель вырос в 53-х территориальных образованиях, отрицательная динамика отмечена в 24-х.

Голов свиней в феврале 2012 года в сельхозорганизациях насчитывалось 11,7 млн. голов, тогда как в прошлом году аналогичный показатель был ниже на 7,7% .

В целом, по итогам первого квартала 2012 года объем производства скота и

птицы на убой в живом весе в Северо-Западном ФО в хозяйствах всех категорий составляет 163,8 тыс. тонн, что на 5,1% выше аналогичного прошлогоднего показателя. КРС на убой в живом весе произвели в объеме 21,4 тыс. тонн, что ниже аналогичного прошлогоднего показателя на 1,7%. Положительную динамику мы наблюдаем в отношении свинины и птицы – на 11,2% (до 31,4 тыс. тонн) и 4,8% (до 31,4 тыс. тонн) соответственно.

В Ленинградской области также отмечена положительная динамика на уровне 2,9% (до 66,5 тыс. тонн). По сравнению с прошлогодним показателем по Ленинградской области мы наблюдаем положительную динамику по всем направлениям: КРС на убой в живом весе произвели по итогам первых трех месяцев текущего года на 9% больше, чем в 2011 (показатель равен 6,9 тыс. тонн), свиней - на 7,7% больше до 7,8 тыс. тонн, птицы – на 1,5% до 51,6 тыс. тонн.

Отдельный вопрос, заслуживающий внимания при формировании инструментального обеспечения развития рынка мяса – это динамика потребительских цен, которые растут как по России, так и по отдельным областям СЗФО (См. Приложение).

Рынок мяса кроликов

Экспертный анализ, основанный на данных Федеральной службы государственной статистики, Таможенной службы РФ, материалах отраслевых учреждений, печатных и электронных деловых и специализированных изданиях, материалах компаний производителей и участников рынка, а также материалах отраслевых технологов, позволяют сделать вывод о том, что в последние годы в России все «больше стали говорить о кролиководстве, как одной из перспективных отраслей животноводства» [60]. Кролики отличаются высокой плодовитостью и скороспелостью. От одной крольчихи за год можно получить до 25-30 крольчат, около 50-60 килограммов мяса (в живом виде) и свыше 25 шкурок. В 2009-2010 гг. объем российского рынка мяса кроликов демонстрирует положительную динамику. В 2011г. вследствие кризиса продукция данного сегмента отсутствовала на российском рынке,

наблюдалась негативная динамика объема отечественного рынка мяса кроликов. Причем, несмотря на это, в 2006-2011 гг. на российском рынке мяса кроликов непрерывно росла доля отечественной продукции.

В целом, такие значительные колебания темпа роста объясняются общим несущественным объемом производства данной продукции в России, когда открытия нового производства отражается на общероссийской динамике показателя.

Крупнейшие российские предприятия на рынке мяса кроликов северо-западного региона: ЗАО «АКК «Рощинский», ООО «Раббит», ФГУП судоремонтный завод «Нерпа», ООО «Северная пушнина», ОАО «Агрофирма Багратионовская», ЗАО «Береговой». СЗФО на рынке мяса кроликов находится на втором месте среди федеральных округов.

В целом, в отношении всего рынка мяса СЗФО можно сделать следующие выводы:

- в ближайшие годы производство говядины будет тесно связано с производством молока. Мясное скотоводство в СЗФО только начинает развиваться и в значительной степени будет ориентировано на реализацию племенного поголовья, как более рентабельного направления деятельности, чем производство говядины. Вероятен рост производства говядины в округе в пределах 20-25%.

- по причине этого обеспечение запланированного существенного роста производства мяса в основном будет происходить за счет роста производства мяса птицы — на 30-40%, и свинины — на 100% и более. Опережающий рост производства свинины связан с тем, что по мясу птицы производство уже сейчас превысило уровень 1990 года. Эти данные коррелируют со средними прогнозами Мясного союза России и Государственной программой развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 – 2020 годы.

- прогнозировать рост рынка мяса кроликов и иные варианты развития ассортимента на данный момент сложно.

Следует учесть, что представленные цифры являются ориентировочными в среднем по округу. В отдельных субъектах в составе СЗФО, где реализуются крупные инвестиционные проекты, рост может быть существенно выше, в том числе в связи с низким стартовым уровнем развития данных отраслей (прежде всего в Новгородской, Псковской и Калининградской областях).

Прогнозируемый уровень производства мяса будет в высокой степени стимулироваться реальным уровнем доходов населения региона, а так же, более значительно, спецификой реализуемой политики России в области продовольственного рынка в условиях вступления в ВТО, степенью и видами государственной поддержки отрасли.

2.3. Оценка стратегического развития ассортимента хозяйствующих субъектов рынка мясной продукции Северо-Западного региона

Субъекты рынка мясной продукции Северо-Западного региона не дифференцированы по областям и склонны масштабировать свое присутствие в иных регионах. Причем общая картина распределения рынка между основными игроками типична для российского рынка, где основную долю занимает два игрока (рис. 10).

Рис. 13. Рынок мясной продукции г. Санкт-Петербурга (на 2010 г.)

Уточним, что рост компаний объясняется сегодня активным использование инвестиционных ресурсов западных игроков, что типично для всего российского рынка. Так, в октябре 2008 года компанию «КампоМос» приобрела группа компаний «Атриа» (AtriaPlc) – финское предприятие пищевой промышленности, стремительно расширяющее свою деятельность на международном рынке. «Атриа» является одним из лидеров рынка пищевой отрасли в странах Скандинавии и Балтийском регионе, а также крупнейшей иностранной мясоперерабатывающей компанией, работающей в России.

В итоге сегодня в структуру «Атриа» в России («Атриа Россия») входит компания ООО «ПИТ-ПРОДУКТ» – лидер рынка мясопродуктов в Санкт-Петербурге. Итоговая доля рынка «Атриа» на рынке Санкт- Петербурга в 2012

году значительно превышает 50%,

Причем «Кампомос» входит во вторую десятку крупнейших мясопереработчиков (всего в стране более 300 компаний), входит в тройку лидеров Северо-Западного региона, имеет широкий ассортимент продукции, включающий как массовый и средний, так и дорогой сегменты. Такие значимые позиции для конкурентоспособного ассортимента основаны на следующих преимуществах: 1) три мясоперерабатывающих комбината в разных регионах, пять заводов по производству мясного сырья и охлажденных полуфабрикатов, сеть продаж из девяти филиалов, 2) собственное откормочное производство крупного рогатого скота, 3) множество непрофильных активов.

Стратегическое развитие инструментального обеспечения развития «Кампомос» предполагает расширение продажи продукции во всех регионах страны, включая Сибирь, Дальний восток и Московский регион, а также желание войти в пятерку крупнейших федеральных игроков в течение нескольких лет.

Причем акционеры компании осознают среди рисков следующее: 1) наличие амбициозных и сильных компаний, работающих на этом же рынке и имеющих схожие стратегические интересы, 2) трудности с формированием лояльности брендам на рынке мясной гастрономии, 3) темпы роста рынка падают в течение трех лет, рынок близок к насыщению.

Общей проблемой является то, что мясные изделия крупных федеральных игроков постепенно выдавливают с прилавков СЗФО продукцию местных компаний. Следующим этапом экспансии на рынок может стать скупка мясоперерабатывающих активов СЗФО.

Менее крупный игрок рынка мясной продукции СЗФО – «Парнас-М», чья доля на рынке мясной гастрономии — 1,7% (по данным исследования компании «Бизнес-аналитика» в 21 крупном городе страны), холдинг входит во вторую десятку игроков на всем российском рынке. По данным самой компании, ее доля на рынке мясной гастрономии Северо-Западного региона

составляет 20%, а на рынке полуфабрикатов – более 30.

Начиная с 1995 года «Парнас-М» демонстрирует стабильное увеличение оборотов, а в 2000−х годах продажи растут в несколько раз быстрее, чем рынок в целом. Стабильное поступательное движение позволило холдингу занять прочные позиции в Санкт-Петербурге и во всем Северо-Западном регионе, удерживаясь в тройке лидеров наряду с мясокомбинатом «Кронштадтский» и компанией «Пит-продукт».

В отличие от конкурентов «Парнас» имеет собственный откормочный комплекс на 10 тыс. бычков — четвертый по размерам в стране. В последние годы «Парнас-М» начал экспансию в другие регионы, купив несколько мясокомбинатов и боен в регионах — донорах сырья. Сегодня амбиции «Парнаса» еще больше: в ближайшие несколько лет холдинг намеревается стать полновесным федеральным игроком и войти в пятерку крупнейших мясоперерабатывающих компаний страны.

В этом контексте любопытен ассортимент предприятия.

В начале 1990−х, когда состоялась приватизация предприятия, на «Парнасе» выпускали очень ограниченный ассортимент: вареные колбасы и сосиски в целлофане, сардельки в натуральных оболочках. Совсем немного было деликатесной продукции — карбонады, шейка, окорок. Все это производилось на старом советском оборудовании с невысоким качеством.На рынок же в это время хлынул поток импорта, в 1990−х годах он достигал серьезной доли — 30–40% от общего объема продаж. Особой популярностью импортные колбасы пользовались в Петербурге, который традиционно находится под прицелом ближайших европейских соседей — скандинавских стран и Польши.

Но близость западных конкурентов стала и преимуществом для российских производителей — можно было оперативно научиться у них делать качественную продукцию. В процессе освоения новых технологий стали закупать и новое оборудование, на котором можно было производить как привычные продукты высокого качества, так и непривычные – такие,

например, как структурные колбасы (когда в колбасу добавляются кусочки шпика, овощи, сыры).

Сам факт появления нового ассортимента продуктов, сделанных на достойном уровне качества по приемлемым ценам, даже без серьезного подхода к технологиям, менеджменту и маркетингу и позволял существенно наращивать производство и продажи: в 1997 году среднесуточные продажи завода достигли 40–45 тонн, что соответствовало уровню производства в советские времена. Рост продолжался — к 2002 году продажи составляли около 100 тонн ежедневно. За эти годы «Парнас-М» стал одним из предприятий, сумевших потеснить импорт.

С увеличением производства стала актуальной проблема качественного сырья. В «Парнасе» приняли решение строить собственную сырьевую базу, скупая близлежащие мясоперерабатываюшие заводы с бойнями. Так во второй половине 1990−х годов были приобретены мясокомбинаты в Луге, в Волхове, в Тихвине (Ленинградская область). Поначалу на купленных предприятиях сохранялось производство колбасных изделий, но обновлять там технологическое оборудование было бы нецелесообразно, имея рядом большое отлаженное производство, поэтому их стали использовать для выпуска нишевых продуктов. Например, комбинат в Луге переориентирован на изготовление полуфабрикатов, волховский производит тушенку. Позже и в других российских регионах — донорах сырья были куплены заводы, функционирующие ныне исключительно как бойни — в Ипатове (Ставропольский край), Стерлитамаке (Башкирия) и в Готне (Белгородская область).

Но одни скотобойни не решали проблемы сырья — выращивание скота сокращалось даже в более или менее благополучной в этом отношении Ленинградской области. Поэтому следующим этапом стало развитие сельскохозяйственного направления — покупка откормочного комплекса «Рассвет». В советское время это была очень крупная ферма — на ней откармливалось одновременно по 14 тыс. голов крупного рогатого скота. К

2000 году, когда закончились переговоры о покупке этого хозяйства, в нем стояла всего тысяча бычков, к весне 2010 года поголовье довели до 10 тыс. В отличие от остальных игроков мясного рынка, предпочитающих развивать свиноводство, «Парнас» приобрел ферму для производства говядины. Производство говядины имеет довольно низкую рентабельность, окупаемость проектов составляет восемь-десять лет, а с учетом сверхнизких пошлин на внеквотный ввоз говядины инвестиционная привлекательность выращивания крупного рогатого скота и вовсе стремится к нулю. Однако компания, планирующая производить высококачественный продукт, должна быть уверена в качестве сырья, поэтому в холдинге пошли на выращивание скота. «Парнасу» помогают развивать этот проект дотации местных властей.

Несмотря на низкую доходность, компания все равно продолжала инвестировать в этот проект, имея в виду перспективность рынка. На охлажденную качественную говядину спрос был не удовлетворен: по подсчетам маркетологов компании, в Северо-Западном регионе в 2005 году рынок был насыщен не более чем на 40%.

Наличие собственного сырья позволило компании гибко менять ассортимент и выводить новые продукты на рынок. Традиционно «Парнас-М» работал в экономсегменте, но, для того чтобы успешно конкурировать, нужен был широкий ассортимент. Постепенно в линейку стали добавлять более дорогие продукты — варено-копченые, сырокопченые колбасы. Это соответствовало изменению потребительского спроса в пользу более дорогих и качественных продуктов. Если в начале 2000−х экономсегмент и нижний средний (цена за килограмм продукции — 90–100 рублей и 120–130 рублей соответственно в ценах сегодняшнего дня) составляли порядка 70% в общем объеме продаж, то сегодня — не больше 30%. Наиболее масштабным как в объеме продаж, так и в портфеле прибыли «Парнаса-М» является средний ценовой сегмент (150–180 рублей за килограмм) — чуть меньше 50% от общего объема продаж. Именно в нем компания запускает новые линейки, разрабатывает новые продукты — например, после структурной колбасы, к

которой уже привыкли, запустили структурные сосиски — с добавлением сыра, грецких орехов, кусочков овощей.

Оперативно компании удалось реагировать и на рост популярности нового рыночного сегмента — полуфабрикатов из сырого охлажденного мяса. Сегодня этот сегмент занимает уже почти 30% портфеля продаж и растет значительными темпами: прирост составляет более 70% в год. Эта ниша весьма перспективна для производителя, что подтверждают и другие игроки рынка.

По мере развития рынка для успешной конкуренции одного лишь создания качественного продукта оказалось недостаточно: потребителям понадобился сервис — прежде всего удобная упаковка. Кроме того, на смену развесным сосискам и колбасам пришли другие форматы — вакуумная упаковка (позже появилась и нарезка в вакууме), закатка в пленку, так называемая защитная атмосфера. Все эти форматы копировались с западных аналогов всеми производителями, в том числе холдингом «Парнас».

В принципе все крупные и средние производители в развитии продукта действовали одинаково. В итоге к 2003–2004 годам на рынке мясопереработки СЗФО сформировалась устойчивая тройка лидеров — завод «Кронштадтский», «Парнас-М» и «Пит-продукт». Втроем они занимали чуть меньше половины рынка.

Развитие и выход в лидеры были связаны как с наращиванием производственной базы, так и с расширением ассортимента по пути потребительских предпочтений.

«Парнас-М», в частности предварительно приобрел местных производителей - Первомайский комбинат в Тамбовской области и Тверской мясокомбинат, который полностью специализирован под выпуск сырокопченых колбас.

С большой работой по переоборудованию купленных в регионах производств связано падение объемов продаж компании в 2005 году, но уже в следующем году рост продаж составил более 40%, что в семь-восемь раз выше

темпов роста рынка.

На ассортимент влияют и требования новых торговых сетей, которые активно используются компаниями для продвижения продукции.

Сегодня холдинг по-прежнему продает более 60% своей продукции в Северо-Западном регионе. Остальное — в таких городах, как Нижний Новгород, Новосибирск, Тверь, Ростов-на-Дону, Волгоград, Уфа.

Сегодня холдинг Парнас – это один из крупнейших в России мясоперерабатывающих комплексов, в который входят животноводческий комплекс, промышленные предприятия и Торговые дома в различных регионах России; агропромышленный комплекс, включающий предприятия по производству комбикормов, элеваторы, птицефабрику; ряд обслуживающих предприятий, в также предприятий сопутствующих направлений бизнеса, в т.ч. производство колбасных и сосисочных оболочек. В состав холдинга входят ОАО «АТГП-44», ОАО «Лужский Завод Белкозин», ОАО «Тверской мясокомбинат», ОАО «Тихвинский мясокомбинат», ЗАО «Трибуна», ОАО «Рассвет», ОАО «Лужский мясокомбинат», ОАО «Лужский комбикормовый завод», ОАО «Мясоптицекомбинат «Первомайский», ОАО «Ипатовский мясоптицекомбинат», ОАО «Лужское ГАТП», ОАО «Ново-Стерлитамакский мясокомбинат», ОАО «Мясокомбинат «Готнянский», ОАО «Мясокомбинат «Тамбовский»

ОАО «Парнас-М» является одним из лидеров производства мясопродуктов Северо-Западного региона России. Причем, как показал анализ, причинами успеха являются продвинутые технологии и широта ассортимента: колбасы варёные, полукопчёные, сырокопчёные, мясные деликатесы, консервы, охлажденное мясо, полуфабрикаты, мясо оптом, сосиски, сардельки, буженина, салями, паштет, бекон, грудинка, балык, окорок, шинка.

Широту ассортимента дополняет адресный брендинг. Так, несколько лет назад деликатесную колбасную продукцию из охлажденного мяса выделили в отдельную линейку под названием «Монпарнас», отсылающим покупателей к утонченной французской кухне. Позже запустили линейку «Сытое

семейство». Продукты из нее отвечают повышенным требованиям к качеству: используется охлажденное мясо, минеральные добавки, йодированная соль и т. п. Для этого бренда создан веселый «мультяшный» дизайн, удобные упаковки средних размеров (300–350 граммов). Линейка относится к средней верхней ценовой категории, базовой для «Парнаса». Кроме того, у компании постоянно в разработке другие линейки для новых групп потребителей, и различаются они не только по цене, но и по целевой аудитории — например, выпуск продукции, предназначенной для молодежи. В эту линейку входят продукты, которые покупаются для определенных ситуаций, вроде мясных снеков к пиву или колбасок гриль и шашлыков для пикника.

Надо отметить, что по пути создания линеек традиционно шли многие крупные предприятия. Так, «Черкизовский» для эконом-сегмента развивал линейку из продуктов под названием «Мясная губерния», а для высокого ценового — «5 звезд»; у Дмитровского мясного комбината была линейка диетических продуктов «Доктор»; «Тавр» производил несколько линеек в разных сегментах — «Платиновая», «Золотая», «Серебряная».

В целом, анализ инструментального обеспечения развития хозяйствующих субъектов рынка мясной продукции Северо-Западного региона показывает, что лидерские позиции основаны не только на развитии производственной базы и построении вертикально-интегрированной холдинговой модели, но и со стабильным расширением ассортимента по пути потребительских предпочтений.

В заключение главы сделаем основные выводы:

1. Российский рынок мясной продукции пока во многом не оптимален, так как подавляющее число производителей имеют низкую экономическую эффективность, достаточно большой удельный вес убыточных предприятий; рынок не склонен к динамичному развитию; вследствие диктата предприятий перерабатывающей промышленности и торговли имеет слабо интегрированные связи; инфраструктура рынка мяса и мясной продукции неразвита; этот важный продуктовый рынок слабо организован, поскольку не

имеет цивилизованного характера, а также неустойчив, так как имеется высокая зависимость от импорта, что не гарантирует продовольственную независимость страны. Вместе с тем рынок мясной продукции является целостной, открытой организационно-экономической системой, развивается под воздействием многочисленных факторов внешней и внутренней среды, включает совокупность предприятий и организаций, участвующих в производстве, переработке, транспортировке, хранении и реализации мяса и мясной продукции.

2. Северо-Западный федеральный округ находится в сложном конкурентном положении, что связано и с ассортиментом. По статических и аналитическим данным аналитиков, его доля в общем объеме невелика, однако именно этот регион демонстрирует последнее время максимальный положительный прирост.

3. В целом, в отношении всего рынка мяса СЗФО можно сделать следующие выводы: 1) в ближайшие годы производство говядины будет тесно связано с производством молока, при этом вероятен рост производства говядины в округе в пределах 20-25%; 2) обеспечение запланированного существенного роста производства мяса в основном будет происходить за счет роста производства мяса птицы — на 30-40%, и свинины — на 100% и более; 3) прогнозировать рост рынка мяса кроликов и иные варианты развития ассортимента на данный момент сложно.

4. Прогнозируемый уровень производства мяса будет в высокой степени стимулироваться реальным уровнем доходов населения региона, а так же, более значительно, спецификой реализуемой политики России в области продовольственного рынка в условиях вступления в ВТО, степенью и видами государственной поддержки отрасли.

Глава 3. Инструментальное обеспечение развития рынка мясной продукции Северо-Западного региона

3.1. Стратегические направления развития хозяйствующих субъектов рынка мясной продукции Северо-Западного региона

Анализ стратегического развития инструментального обеспечения развития хозяйствующих субъектов рынка мясной продукции Северо-Западного региона показал, что в регионе отсутствуют некоторые концептуально значимые для развития ассортимента направления:

- учет факторов внешней среды развития ассортимента;
- совершенствование организационно-экономического механизма регулирования рынка мясной продукции с учетом требований ВТО;
- использование моделей мясных территориально-производственных кластеров (данный вопрос подробно рассматривается в параграфе 3.2);
- развитие региональной ресурсной базы.

Рассмотрим их подробнее.

Российская региональная и национальная среда развития рынка мясной продукции

Как известно, развитие рынка мясной продукции базируется на трех основных элементах: цене, спросе и предложении, конкуренции. Ведущая роль принадлежит спросу и предложению, которые находятся в постоянном взаимодействии, в результате которого меняется соотношение между ними и на этой основе происходит колебание рыночных цен. Предложение мяса и мясной продукции определяется производством. Увеличение объемов их производства и повышение эффективности ведения подотраслей мясного животноводства возможно на основе интенсификации, улучшения организации кормопроизводства, применения инновационных ресурсосберегающих технологий, совершенствования экономических отношений между производителями и потребителями мяса и мясной продукции, оптимизации государственной поддержки производителей

товарных ресурсов мясного сырья.

Основой развития рынка мяса и мясной продукции должно стать увеличение объемов товарного мяса отечественного производства на базе создания современных комплексов по убою скота, развитие инфраструктуры и логистического обеспечения этого продуктового рынка, расширение возможностей по срокам хранения мясного сырья и готовой продукции. Для достижения этих целей необходимо решить следующие задачи:

- осуществить строительство современных и увеличить мощности действующих предприятий по первичной переработке скота;

- внедрить новые технологические процессы по организации убоя, комплексной переработке скота и продуктов убоя на основе инновационных ресурсосберегающих технологий с использованием энергоэффективного оборудования;

- довести интегрированный показатель глубины переработки мясного сырья – съем продукции с одной тонны живого веса убойного скота не менее 90%;

- сформировать более совершенные организационно-экономические механизмы, направленные на повышение эффективности функционирования рынка мяса и мясной продукции;

- расширить ассортимент вырабатываемой продукции, увеличить сроки ее хранения не менее 30 суток (мяса в тушах, полутушах, отрубах, расфасованного и упакованного для торговых сетей);

- увеличить сбор и переработку побочных сырьевых ресурсов (шкур, кишок, крови, кости, эндокринно-ферментного и специального сырья и пр.) для выработки различных видов продукции;

- снизить экологическую нагрузку на окружающую среду в зоне работы мясоперерабатывающих предприятий.

Обеспечение устойчивого развития мясного животноводства при замещении импорта мяса и мясопродуктов требует значительных инвестиций и государственного регулирования рынка мяса и мясной продукции. Если в плановой экономике акцент делался на регулирование цен, то в современных

экономических условиях субсидии выделяются на развитие производства. Несмотря на то, что на 2008-2009 гг. приходился пик мирового финансового кризиса, объем бюджетных ресурсов в эти годы составил соответственно 108,8 и 120 млрд. руб., причем 26,3 и 22,5% всех средств было направлено на содержание маточного поголовья и строительство животноводческих комплексов, что позволило производителям мяса прежде всего укрепить кормовую базу.

Концепция развития национального рынка мяса и мясной продукции предусматривает использование следующих отраслевых целевых программ:

«Развитие мясного скотоводства России на 2009-2012 годы», целью которой является создание условий для устойчивого развития отечественного мясного скотоводства и увеличения производства высококачественной говядины за счет использования системы мер по формированию племенной базы мясного скотоводства и роста производства конкурентоспособной говядины. В результате реализации этой программы ожидается увеличение племенной базы мясного скота с 142,9 тыс. голов в 2007 г. до 500 тыс. голов в 2012 г., в том числе коров с 66,3 до 200 тыс. голов. Производство высококачественной говядины в живом весе должно увеличиться с 62,2 до 282,4 тыс. т;

«Развитие свиноводства в Российской Федерации на 2010-2012 годы», в рамках которой решается задача увеличения производства свинины с перспективой последующего выхода данной продукции на мировой рынок. Для этого предстоит довести производство свинины в стране с 2,04 млн т в 2008 г. до 2,7 млн т в убойной массе в 2012 г. и до 4,0 млн т в 2020 г.;

«Развитие птицеводства в Российской Федерации на 2010-2012 годы». Эта программа предусматривает инновационный тип развития производства мяса птицы на основе улучшения рационального использования производственных ресурсов, обеспечения конкурентоспособности вырабатываемой птицеводческой продукции, полного удовлетворения в ней внутреннего спроса и выхода на экспорт. Объем производства мяса птицы намечается увеличить с 2,55 млн т в 2009 г. до 3,4 млн т в 2012 г. При этом производство

мяса птицы в расчете на душу населения возрастет с 18,0 до 24,5 кг, а доля импорта мяса птицы на отечественном рынке уменьшится с 27,9 до 14,0%;

«Развитие первичной переработки скота на 2010-2012 гг.». Реализация этой программы позволит осуществить импортозамещение за счет производства товарного мяса отечественного производства на базе создания современных комплексов по убою скота, развития инфраструктуры и логистического обеспечения, расширения возможностей по срокам хранения мясного сырья и готовой продукции.

Министерством сельского хозяйства России совместно с учеными Россельхозакадемии разработана Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы, в которой к приоритетам первого уровня отнесено скотоводство, как системообразующая подотрасль животноводства, использующая конкурентные преимущества страны, связанные, прежде всего с наличием значительных площадей сельскохозяйственных угодий. С учетом предложений, поступивших из регионов и отраслевых союзов, Министерством сельского хозяйства России разработана и утверждена стратегия развития мясного скотоводства на период до 2020 года, которая определяет стратегические цели и задачи по реализации государственной политики и перспективные пути его комплексного и устойчивого развития. Для этого предстоит:

- повысить инвестиционную привлекательность мясного скотоводства, его инновационную активность и восприимчивость к освоению новых ресурсосберегающих и наукоемких технологий производства и переработки мясного сырья;

- переоснастить технически предприятия мясоперерабатывающей и комбикормовой промышленности в связи с необходимостью повышения конкурентоспособности мяса и мясной продукции;

- развивать кооперацию между крупнотоварным и мелкотоварным производством мясного сырья, что существенно повысит роль малых форм

хозяйствования в производстве мяса и мясной продукции;

- разработать национальные стандарты на животноводческую продукцию, гармонизировать ветеринарное законодательство Российской Федерации с международными нормами и правилами.

Развивать мясное животноводство страны предполагается в три этапа. В 2011-2012 гг. планировалось сохранить объемы государственной поддержки на федеральном и региональных уровнях в рамках реализации Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы и отраслевых целевых программ. Это позволило создать предпосылки для устойчивого развития мясного животноводства и достичь к 2012 г. производства мяса всех видов в объеме 7,8 млн т в убойной массе, снизить долю импорта и довести уровень потребления мяса до 67 кг в год на душу населения (мясо птицы – 26,4 кг, свинина – 22,2 кг, говядина – 17,2 кг).

В 2013-2015 гг. намечается создание селекционно-генетических центров для повышения генетического потенциала мясной продуктивности скота и птицы. На этом этапе также предусматривается: формирование экспортной стратегии развития наиболее технологичных подотраслей мясного животноводства – птицеводства и свиноводства; выявление доступных зарубежных рынков сбыта животноводческой продукции; переориентация механизмов государственной поддержки в отношении таможенно-тарифного регулирования; стимулирование предприятий, ориентирующихся на экспорт продукции и передовые технологии производства. К 2015 г. предполагается достичь производства мяса всех видов в объеме 8,7 млн т в убойной массе, в том числе мяса птицы – 3,8 млн т, свинины – 2,9 и говядины – 1,7 млн т. Производство мяса в расчете на душу населения составит 71,2 кг в год, а доля импорта – 9%. С 2013 г. появится возможность экспорта мяса птицы с доведением его объемов к 2020 г. до 400 тыс. т. Стимулирование экспорта свинины начнется в 2014 г, к 2020 г. объемы ее экспорта намечено довести до 200 тыс. т.

В 2016-2020 гг. мясное животноводство должно развиваться с учетом тенденции улучшения социально-экономического положения населения страны, что приведет к увеличению потребления более ценных в пищевом отношении продуктов животного происхождения. При этом производство мяса и мясной продукции следует развивать на основе привлечения лучших отечественных и зарубежных технологий, рационального сочетания государственного регулирования и свободы предпринимательской деятельности в сфере производства, переработки и сбыта мяса и мясной продукции.

Совершенствование организационно-экономического механизма регулирования рынка мясной продукции с учетом требований ВТО

В перспективе эффективное функционирование национального рынка мяса и мясной продукции должно базироваться преимущественно на развитии мясного животноводства за счет:

- модернизации объектов мясного животноводства и развития кормовой базы;

- рациональной концентрации мясоперерабатывающих предприятий, предусматривающей размещение не только вблизи крупных городов и промышленных центров, являющихся основными потребителями мяса и мясной продукции, но и предусматривать их оптимальное размещение на основных направлениях грузопотока фуражного зерна;

- повышения генетического потенциала мясной продуктивности разводимых пород скота и птицы на основе использования лучших отечественных и зарубежных селекционных достижений;

- адаптации отечественной системы племенного дела к требованиям международных норм и правил в сфере племенной деятельности, формирования оптимальной сети селекционно-генетических центров;

- стимулирования внедрения инновационных разработок в виде современных технологий производства и переработки мяса и мясной продукции;

- повышения роли и потенциала малых форм хозяйствования в производстве высококачественной говядины, увеличения поголовья крупного рогатого скота мясных пород на основе развития семейных мясных животноводческих ферм на базе крестьянских (фермерских) хозяйств, создания с их участием сельскохозяйственных перерабатывающих кооперативов.

Неуклонное увеличение объемов мяса и мясной продукции отечественного производства возможно в первую очередь только с использованием инновационного типа развития производства мяса птицы на крупных птицеводческих предприятиях с замкнутым технологическим циклом на основе повышения конкурентоспособности вырабатываемой птицеводческой продукции, эффективности использования кормовых и племенных ресурсов. Комплексный подход к освоению ресурсосберегающих технологий выращивания, глубокой переработки мясного сырья, значительного расширения ассортимента пищевых продуктов из мяса птицы должен предусматривать:

- разведение наиболее высокопродуктивных и технологичных пород и гибридов птицы различных видов для снижения уровня затрат, улучшения качества производимой птицеводческой продукции;

- модернизацию имеющихся мощностей по производству и переработке мяса птицы на основе использования лучших отечественных и зарубежных достижений науки и практики, развития новых высокотехнологичных производств;

- создание оптимальной сети современных селекционно-генетических центров по видам птицы и репродуктивных хозяйств 1 и 2 порядков, способных устранить хронический дефицит конкурентоспособных отечественных племенных ресурсов, обеспечить в среднем по стране продуктивные и качественные параметры конверсии корма, соответствующие уровню мировых аналогов;

- обеспечение птицеводческих предприятий в полном объеме сбалансированными комбикормами отечественного производства на основе

оптимизации структуры производства зерна и кормовых добавок;

- развитие инфраструктуры оптовых рынков и включение в систему закупок мяса птицы и продуктов его переработки для федеральных и региональных государственных нужд;

- корректировку объемов импортных поставок мяса птицы с учетом его отечественного роста производства, изменения емкости внутреннего рынка и платежеспособности населения.

Функционирование развитого рынка мяса и мясной продукции невозможно без создания качественно новой отечественной сырьевой базы беконной и мясной свинины, для чего предстоит:

- переориентировать сально-мясное направление в селекции отечественных пород свиней на специализированные мясные породы мирового уровня;

- создать развитую сеть отечественных высокотехнологичных селекционно-генетических центров;

- расширить государственную поддержку предприятий, осуществляющих модернизацию действующих, создание новых производственных мощностей в товарном свиноводстве и мощностей по первичной переработке мяса и логистике;

- развивать вертикальную интеграцию, кооперацию личных подсобных хозяйств населения и крестьянских (фермерских) хозяйств в рамках региональных программ и инвестиционных проектов, а также применять меры таможенно-тарифного регулирования импорта при ввозе живых свиней, шпика, субпродуктов, оказывающих давление на отечественный рынок свинины;

- снижать затраты на корма на основе развития собственного высокотехнологичного производства полноценных комбикормов с использованием новых классов кормовых ингредиентов;

- внедрять современные национальные стандарты качества производства свинины, соответствующие международным требованиям и способствующие развитию экспортной направленности развития свиноводства.

В последние годы сформировалась тенденция роста численности мясного скота, поэтому для увеличения производства мяса крупного рогатого скота в современных условиях необходимо придать ей устойчивый характер развития. Для этого необходимо:

- повысить генетический потенциал отечественной племенной базы на основе создания в регионах сети племенных центров мясных пород мирового уровня, что позволит уйти от практики их массовой закупки по импорту;

- продолжить модернизацию существующих предприятий по откорму крупного рогатого скота и создать в регионах сеть откормочных площадок промышленного типа с постановочным числом скотомест не менее 5 млн голов;

- стимулировать инновационные проекты по получению, выращиванию и откорму помесных бычков от скрещивания коров с частных подворий с быками мясных пород и особенно помесных мясных телок для создания коммерческих мясных стад;

- внедрять инновационные ресурсосберегающие технологии производства говядины, переходить на технологию глубокой переработки мясного сырья, повышение ассортимента расфасованных полуфабрикатов, стимулирование процесса интеграции в сфере промышленного откорма скота;

- восстанавливать заброшенные пастбищные угодья, улучшать луга, сенокосы, позволяющие реализовать наименее затратную интенсивно-пастбищную технологию производства говядины.

Своевременная реализация вышеуказанных мер будет способствовать увеличению товарных ресурсов мяса и мясной продукции отечественных товаропроизводителей, способствовать росту их конкурентоспособности, что имеет немаловажное значение в условиях членства России в ВТО.

Развитие региональной ресурсной базы.

Специфика рынка мяса Северо-Западного региона определяется и особенностями его ресурсной базы. Уточним, что под ресурсной базой регионального рынка мяса понимается совокупность ресурсов хозяйствующих

субъектов региона, задействованных в производстве мяса. В качестве субъектов ресурсной базы регионального рынка мяса предлагается рассматривать функционирующие в границах региона крупные предприятия, специализирующиеся на производстве мяса (птицефабрики, свиноводческие комплексы, предприятия по откорму крупного рогатого скота), племенные хозяйства, многоотраслевые сельскохозяйственные организации, фермерские хозяйства, семейные фермы, хозяйства населения, в качестве объекта – скот и птицу, выращиваемые на мясо или для формирования и воспроизводства основного стада. Отождествление ресурсной базы регионального рынка мяса и регионального мясопродуктового субкомплекса не вполне корректно, так как второе понятие гораздо шире первого, и ориентировано скорее на конечные продукты мясопродуктового субкомплекса, тогда как основные проблемы, связанные с возможностью наполнения рынка возникают именно на стадии производства мясного сырья, а, бойни и мясоперерабатывающие предприятия, во-первых, не являются производителями мяса, и, во-вторых, вообще могут ориентироваться на работу с завозным сырьем.

Очевидно, что рынок мясопродуктов Северо-Западного региона не может рассматриваться в качестве закрытой экономической системы, а его емкость лимитируется не возможностью хозяйствующих субъектов потенциально произвести определенный объем конкретного вида продукции, а платежеспособным спросом потребителей этой продукции при сложившемся уровне цен. В случае возникновения дефицита отдельных видов продукции, он покрывается за счет ввоза недостающего объема продукции из других регионов или из-за рубежа. В то же время в условиях свободной конкуренции никто не гарантирует субъектам, формирующим ресурсную базу продуктовых региональных рынков, обязательный сбыт произведенной ими продукции, если производимые за пределами региона аналогичные товары соответствующего качества будут иметь более низкие цены реализации. По этой же причине оказывается негарантированным и сбыт излишков продукции, произведенной сверх объемов спроса на рынке Северо-Западного

региона.

В этой связи обоснование ресурсной базы рынка мясопродуктов Северо-Западного региона должно проводиться исходя из учета совокупности факторов, ключевыми из которых являются: производственный потенциал хозяйствующих субъектов, определяемый не только количеством ресурсов, но и их качеством, уровень экономического состояния и инвестиционной привлекательности; динамика спроса на отдельные продовольственные товары; возможности получения конкурентных преимуществ по сравнению с производителями аналогичных видов продукции из других регионов. Неоднородный состав субъектов, формирующих ресурсную базу рынка мясопродуктов Северо-Западного региона, использование разных технологий выращивания, доращивания и откорма скота и птицы, различный уровень специализации и концентрации производства, разный уровень государственной поддержки требуют использования принципов системного подхода, реализация которых возможна при применении современных технологий моделирования процессов функционирования сложных экономических систем.

Мы полагаем, что *в отношении ассортиментного развития рынка мясопродуктов Северо-Западного региона необходимо решение организационно-экономических проблем развития мясного скотоводства*.

Во многих странах мясное скотоводство является самодостаточной отраслью, полностью конкурентоспособной с другими отраслями аграрной экономики. В России же эта отрасль без поддержки государства в современных условиях развиваться эффективно не сможет. Это связано с существованием ряда организационно-экономических проблем, сужающих возможности развития отрасли мясного скотоводства. Этот комплекс проблем предлагается рассматривать в разрезе двух ключевых аспектов: экономических, определяющих экономическую целесообразность развития отрасли, и организационно-технологических, связанных с организацией производства (рис.11).

Рис. 11. Экономические и организационно-технологические проблемы развития мясного скотоводства в Северо-западном регионе

Первая группа проблем возникает под влиянием макроэкономических факторов и проявляется в относительно низкой конкурентоспособности мясного скотоводства по сравнению с альтернативными направлениями использования ресурсов в аграрном производстве. Так, например, стоимость товарной продукции в расчете на одну корову в молочном скотоводстве при замкнутом обороте стада при сложившейся экономической конъюнктуре превышает аналогичный показатель по мясному скотоводству в 1,4-1,6 раза. То есть, для хозяйств уже развивающих молочное скотоводство экономическая целесообразность переориентации на мясное скотоводство, как правило, не всегда очевидна, тем более в тех случаях, когда имеются резервы повышения эффективности производства молока.

Для хозяйствующих субъектов рынка мясопродуктов Северо-западного региона, изучающих возможность развития мясного скотоводства, крайне

важной также является сравнительная оценка альтернативных вариантов использования земельных ресурсов. В расчете на одну корову со шлейфом в мясном скотоводстве в год требуется произвести 60-70 ц к.ед. кормов, из которых лишь 35-40% будут потребляться в пастбищный период. Очевидно, что если в наличии имеются высокопродуктивные сенокосы и пастбища, то сокращение площадей пашни, отводимой для посева товарных культур, будет не таким значительным. Но если учесть, что в зонах интенсивного земледелия высокопродуктивных естественных пастбищ практически нет, то объективно возникает необходимость трансформации пашни в культурные пастбища, что существенно снизит выход товарной продукции мясного скотоводства в расчет на 1 га пашни, отводимой на формирование кормовой базы. Вместе с тем, уровень рентабельности производства мяса крупного рогатого скота при сложившемся уровне цен на него несравним с уровнем рентабельности всех основных товарных сельскохозяйственных культур.

Еще одним фактором, сдерживающим развитие мясного скотоводства рынка мясопродуктов Северо-западного региона, является невозможность конкурировать со скороспелостью свиней и птицы. Помимо относительно коротких сроков производственного цикла в птицеводстве и свиноводстве, эти отрасли по сравнению с мясным скотоводством имеют существенно более высокий уровень конверсии кормов и меньшую зависимость от погодных условий, оказывающих значительное влияние на равномерное обеспечение поголовья необходимым количеством кормов.

Дополнительными ограничителями развития мясного скотоводства являются и, так называемые, рыночные факторы, определяемые спросом на высококачественную говядину со стороны населения и переработчиков мяса. Относительно низкий спрос на говядину высокого качества привел к тому, что мясокомбинаты и заготовительные организации крайне слабо дифференцируют цены на мясо крупного рогатого скота по качественным характеристикам. Основным критерием дифференциации закупочных цен на крупный рогатый скот остается его упитанность, которая, по сути, отражает в

основном соотношение выхода мяса к живому весу скота, но не учитывает, например, соотношение белка и жира, уровень «мраморности» и т.д., что не стимулирует производителя бороться именно за качество производимого мяса.

В значительной мере развитие мясного скотоводства Северо-западного региона, сдерживается и из-за отсутствия соответствующей инфраструктуры данной отрасли. В настоящее время только создается сеть племенных хозяйств и эмбриональных центров для местного производства племенного скота, и купить в достаточно большом количестве племенной или товарный молодняк мясных пород рядовому сельскохозяйственному производителю пока негде, кроме как за границей. В связи со стартом основного числа проектов по развитию мясного скотоводства остается несформированной система специализации хозяйствующих субъектов, развивающих эту отрасль, тогда как в странах – лидерах в развитии мясного скотоводства основная масса хозяйств является узкоспециализированными (выращивание подсосных телят, доращивание, откорм, нагул или интенсивный откорм). Кроме этого практически не развита сеть мясоперерабатывающих предприятий, имеющих специализированные линии по разделке и обработке именно высококачественной говядины.

Одной из ключевых проблем в организации мясного скотоводства является формирование полноценной кормовой базы в условиях низкой продуктивности естественных сенокосов и пастбищ и неудовлетворительного видового состава трав естественных кормовых угодий в зонах интенсивного земледелия с недостаточным уровнем увлажненности почв.

Также к числу значимых факторов, сдерживающих развитие мясного скотоводства, является довольно значительная капиталоемкость емкость этой отрасли. Очевидно также, что обеспечить эффективное развитие мясного скотоводства невозможно без наличия квалифицированных специалистов зооветеринарного профиля. Использование новых пород скота, завоз скота из-за рубежа, переход на новые технологии содержания животных, необходимость совершенствования ветеринарного обслуживания требуют

формирования системы подготовки специалистов в области мясного скотоводства и непрерывного повышения их квалификации.

Оценка систематизированной совокупности экономических и организационно-технологических проблем, сдерживающих развитие отрасли мясного скотоводства Северо-западного региона, позволяет сделать вывод, что при их успешном развитии данная отрасль может оказать значительное влияние на совершенствование ассортимента хозяйствующих субъектов рынка мясопродуктов Северо-западного региона.

В заключение параграфа отметим, что современное мясоперерабатывающее предприятие представляет собой открытую социально-экономическую систему. Ее состояние и развитие находятся под сильным воздействием внешней среды, которой присущи неопределенность, динамизм и непредсказуемость, что обусловливает выработку соответствующей перспективной стратегии развития организации. Поэтому проблема приспособления предприятий к изменениям внешней среды приобретает особую значимость и актуальность. Степень адекватности экономического поведения и управленческих решений предприятия требованиям рынка сегодня становится решающим фактором его успешного долгосрочного развития.

3.2. Синергетическая модель управления ассортиментом производителей мясной продукции

Одним из ключевых элементов эффективного управления на современном этапе является объединение в единое целое особенностей взаимодействия всей цепочки: производитель (переработчик) - оптовое звено - розничное звено - потребитель, которое позволит предприятиям оптовой торговли на рынке мясопродуктов учитывать интересы каждого члена цепочки и успешно реализовать эффективные бизнес-стратегии и получить новые стратегические преимущества в конкурентной борьбе.

Взаимодействие внутри цепочки: производитель (переработчик) - оптовое звено – розничное звено - потребитель обуславливает возможность появления синергетического эффекта. Разработка совместного инструментального обеспечения является неотъемлемой частью повышения конкурентоспособности товара, что позволяет рассматривать ее как единое целое при осуществлении процесса производства, продажи и использования товара.

Сущность управления ассортиментом заключается в том, чтобы товаропроизводители или предприятия торговли своевременно предлагали рынку определенную совокупность товаров, которые бы, соответствуя в целом профилю его деятельности, наиболее полно удовлетворяли требованиям определенных категорий покупателей.

По нашему мнению, управление ассортиментом заключается в разработке предприятием инструментального обеспечения с последующим формированием ассортимента с помощью стратегических и оперативных инструментов, позволяющих учитывать влияние внутренних и внешних факторов среды предприятия.

Отсутствие инструментального обеспечения ведет к неустойчивости структуры ассортимента из-за воздействия случайных факторов, потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью

товаров. Принимаемые решения в таком случае основываются на интуиции, а не на трезвом расчете, учитывающем долговременные интересы.

Хорошо продуманный ассортимент не только позволяет оптимизировать процесс обновления товарного ассортимента, но и служит для руководства предприятия указателем общей направленности действий, способных скорректировать текущие ситуации. Отсутствие генерального курса, без которого нет инструментального обеспечения развития рынка, может привести к неправильным решениям, распылению сил и средств, отказу от запуска изделий в производство, когда на это уже затрачены огромные средства.

По нашему мнению, принцип «товар выбирает покупателя» в сочетании с созданием для покупателя широких возможностей выбора должен закладываться непосредственно в производстве. Система разработки продукта, механизм стимулирования должны ориентироваться на конкретного потребителя.

В условиях необходимости привлечения все более крупных ресурсов для решения производственно-сбытовых и других задач, а также неопределенности конечных коммерческих результатов требуется продуманное на длительную перспективу решение такой проблемы, как оптимизация ассортимента с учетом потребительских характеристик продуктов и особенностей технологии производства.

Проведенный анализ позволяет сформулировать концептуальный подход для достижения синергетического эффекта в цепочке «производитель - оптовое звено - розничное звено - потребитель», который включает следующие принципы:

1. Система состоит из частей: производитель - оптовое звено – розничное звено - потребитель, называемых элементами, которые связаны между собой.

2. Форма связи между компонентами системы организационно не зафиксирована в виде структуры.

3. Компоненты системы влияют друг на друга и взаимодействуют с

окружающей средой.

4. Взаимодействие образует процесс, результатом которого являются изменения: производство товара – (пере)продажа товара – потребление товара.

5. Целью данной системы является максимизация долгосрочной прибыли предприятий, когда работают на общий результат для всех, а не для каждого в отдельности, и удовлетворение потребителей от покупки данного товара.

6. Эффективной считается только та система, которая максимально учитывает потребности и пожелания всех потенциальных потребителей, независимо от уровня их дохода.

7. Потребитель предпочитает покупать тот товар, который близок его внутреннему мировоззрению и способствует максимальному удовлетворению его потребностей.

Технология разработки и производства новых видов мясной продукции представляет непрерывный процесс длительностью 3-6 месяцев.

В связи с этим возникает задача минимизировать потери фирмы из-за неудовлетворительного выбора новых ассортиментных единиц. Для решения данной задачи была разработана методика синергетически-ориентированного подхода к учету интересов всей цепочки: производитель - оптовое звено - потребитель, включающая в себе пять этапов:

1) На первом этапе разрабатывается механизм реализации методики создания тест-группы экспертов. Тест-группа состоит из четырех групп: розничные покупатели (потребители), оптовые и розничные покупатели и специалисты производства, специалисты переработки.

2) На втором этапе разрабатывается последовательность шагов оценки ассортиментной единицы.

3) На третьем этапе разрабатывается математический аппарат методики оценки ассортиментной единицы.

4) На четвертом этапе разрабатывается методика оценки сопоставимости двух различных выборок образцов товара.

5) На пятом этапе разрабатывается методика оценки компетентности

экспертов.

6) Разработка системы корректирующих действий.

Суть методики оценки компетентности экспертов состоит в предварительной экспертизе квалификации постоянных экспертов на основе использования тест-образцов, что в свою очередь позволяет оптовой фирме выбрать наиболее эффективные пути развития, исходя из выявленных тенденций, наблюдаемых в отрасли.

Методика оценки компетентности экспертов позволяет в процессе проведения ежемесячных экспертиз ассортиментных единиц отсеять неудачных экспертов, и оставить только лучших экспертов из числа специалистов и оптовых продавцов, привлекаемых для проведения экспертиз.

По нашему мнению, предложенная методика позволяет на основе синергетически-ориентированного подхода учесть интересы всей цепочки «производитель - оптовое звено – розничное звено - потребитель» и дает возможность производителю включить потребителя непосредственно в процесс производства товара.

Применительно к рынку мясной продукции Северо-Западного региона вышеизложенный подход может быть реализован в рамках кластеризации. Причем необходимо учитывать неравное территориальное распределение производства и потребления. Так, очевидно, что потребление мяса и мясопродуктов выше в крупных городах, чем в сельской местности. Концентрация производства при этом имеет совсем иную картину. К примеру, производство мяса птицы в Ленинградской области сконцентрировано, в основном, в Кировском и Ломоносовском районах, за счет нахождения там крупнейших птицефабрик (рис. 12). Предприятия этих районов производят в совокупности более 85% мяса птицы в области.

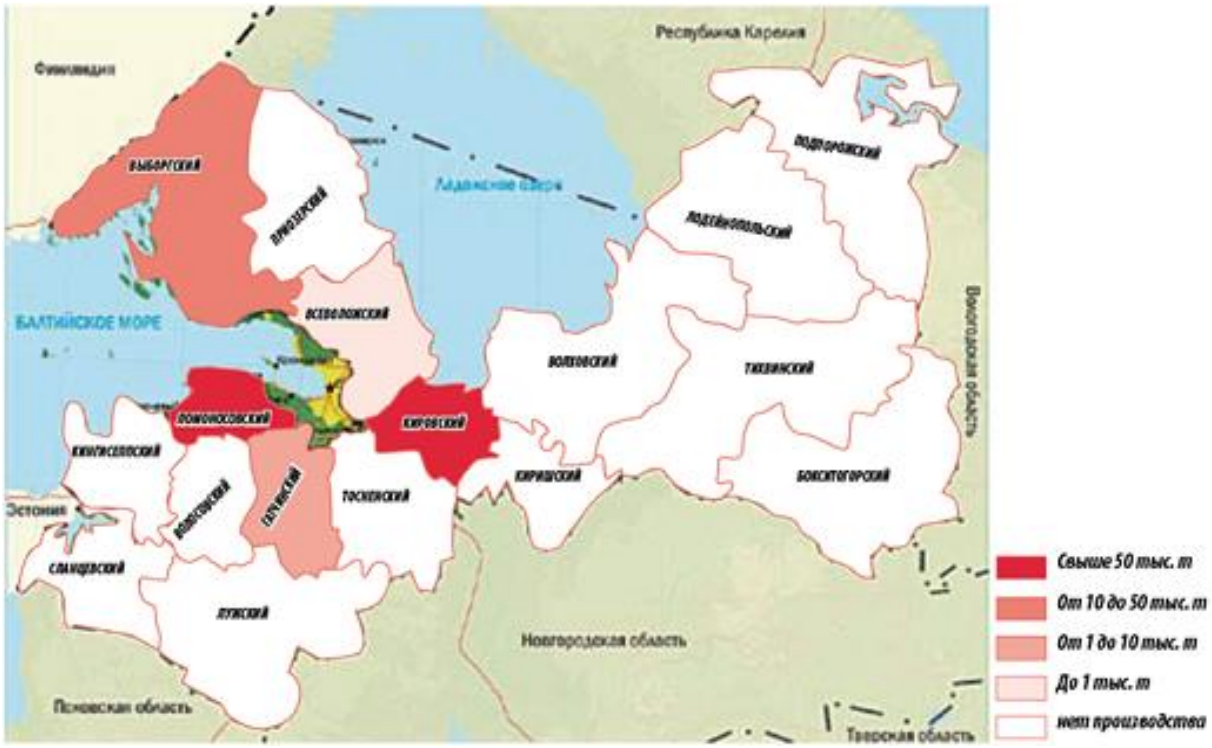

Рис. 12 Карта распределения объемов производства мяса птицы на территории Ленинградской области СЗФО

В этой ситуации целесообразно использовать кластерный подход в развитии экономики.

Как известно, развитие предприятия зависит от социально-экономической устойчивости региона в целом. Одним из элементов внутренней среды, способным обеспечить устойчивость системы, являются региональные кластеры. На рисунке 13 представлена роль регионального кластера в обеспечении устойчивости региональной системы.

Как видно из рисунка 13, региональный кластер, как элемент внутренней среды региональной социально-экономической системы обеспечивает ее устойчивое развитие, за счет улучшения инвестиционного климата и повышения конкурентоспособности региона, посредством развития социальных, экономических, информационных и интеграционных подсистем, что в свою очередь обеспечит привлечение инвестиций, экономический подъем и устойчивое развитие региона.

Рис. 13. Роль регионального кластера в обеспечении устойчивости региональной системы

Таким образом, мы полагаем, что для развития товарного ассортимента мясной продукции Северо-Западного региона необходима разработка и реализация последовательной и эффективной кластерной политики.

Анализ научных трудов зарубежных и отечественных ученых позволил нам систематизировать и выявить уникальные специфические характеристики кластера. Данные характерные свойства кластера позволили нам провести сравнение кластерной формы пространственной организации экономики с отраслевой и корпоративной формами (см. табл. 13).

Таблица 13

Сравнение кластерной формы пространственной организации экономики с отраслевой и корпоративной формами

№	Уникальные характеристики кластера	Сравнение с отраслевой формой	Сравнение с корпоративной формой
1	Расположение компаний-участников кластера на относительно компактной территории региона, т.е. наличие географической близости.	Необязательность географической близости.	Возможно расположение компании как на относительно компактной территории, так и нет.

2	Внутрикластерное взаимодействие, которое приводит к снижению издержек и усилению конкурентоспособности компаний-участников кластера всех уровней и кластера в целом.	Наличие взаимодействия участников внутри данной формы, однако оно не обеспечивает снижения издержек и усиления конкурентоспособности	Наличие взаимодействия участников внутри данной формы
3	Высокая производительность, которая достигается за счет доступа к специализированным факторам производства и рабочей силе, а также специализированной информации внутри кластера и общественным благам.	Возможно наличие высокой производительности, но это не является обязательным свойством	Возможно наличие высокой производительности, но это не является обязательным свойством
4	Наличие инновационной активности, которая сопровождается инновационным развитием ключевых компаний по всей цепочке добавленной стоимости кластера.	Возможно наличие инновационной активности, но это не является обязательным свойством данной формы	Возможно наличие инновационной активности, но это не является обязательным свойством данной формы
5	Наличие в составе кластера университетов и/или научно-исследовательских институтов, генерирующих новые знания и создающих возможности для совершенствования производимой продукции; а также предприятия-поставщики, консалтинговые, финансовые и проч. орг.	Отсутствие университетов и/или научно-исследовательских институтов, а также предприятий-поставщиков, консалтинговых, финансовых и проч. Организаций, непрофильных для направления отрасли,	Отсутствие университетов и возможно наличие предприятий-поставщиков, консалтинговых, финансовых научно-исследовательских подразделений и проч. орг. , но это не является обязательным свойством данной формы.
6	Стимулирование создания новых бизнес-образований за счет более низких барьеров для входа, а также лучшей осведомленности об имеющихся благоприятных возможностях.	Возможно создание новых бизнес-образований. Однако отсутствуют более низкие барьеры для входа и лучшая осведомленность.	Отсутствие стимулов к созданию новых бизнес- образований
7	Наличие внутренней конкурентной среды, которая приводит к усилению конкурентоспособности кластера в целом.	Наличие конкурентной среды	Отсутствие конкурентной среды
8	Наличие внешнеэкономической	Возможно наличие внешнеэкономической	Возможно наличие внешнеэкономической

	деятельности, т.е. осуществление экспорта производимых товаров и услуг за пределы региона.	деятельности, но это не является обязательным свойством	деятельности, но это не является обязательным свойством
9	Самостоятельно образующаяся форма взаимодействия компаний, которую невозможно создать только искусственно с помощью реализации различных правительственных программ, поскольку необходимо наличие предпосылок.	Самостоятельно образующаяся форма	Самостоятельно образующаяся форма

Итак, кластерная форма пространственной организации экономики, в отличие от отраслевой, включает в свой состав университеты и научно-исследовательские институты, генерирующие новые знания, что, в свою очередь, способствует обязательному наличию инновационной активности в кластерной форме. Также существенно отличие кластерной формы от отраслевой формы по составу участников. Так, в состав кластерной формы входят предприятия-поставщики, консалтинговые, финансовые предприятия и другие предприятия, способствующие созданию и реализации конкурентных преимуществ кластера.

В то же время, отличие кластерной формы пространственной организации экономики от корпоративной заключается в наличии внутренней конкурентной среды, которая приводит к усилению конкурентоспособности кластера в целом. Следует также отметить, что некоторые уникальные характерные черты кластера не являются обязательными свойствами отраслевой и корпоративной форм, что с нашей точки зрения делает кластерную форму пространственной организации экономики более эффективной относительно двух других.

Кластерная политика – это новый и мало исследованный вопрос современной российской науки[2]. С целью восполнить методический пробел

[2] Косарева Т. Б. Кластерная политика в управлении региональным развитием : финансовые механизмы реализации : автореферат дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05, 08.00.10. - Самара, 2010; Задорова Т. В. Кластерная политика как фактор повышения

нами осуществлен анализ кластерных политик Европейских государств. Для этого были использованы отчеты 31 европейской страны, написанные в качестве составной части Европейского кластерного проекта INNOVA по определению кластеров.

В результате анализа было выявлено, что кластерная политика реализуется посредством концепции кластерного развития, включающей в себя национальные и региональные программы. Также было определено, что важным элементом политики является определение источников финансирования и ответственных организаций за реализацию данных программ.

Анализ национальных и региональных программ позволил классифицировать программы по объекту. Так, было выделено четыре типа национальных и региональных кластерных программ.

Первый вид региональных программ – это программы, целью которых является изучение, выделение и классификация кластеров в регионе. Следует отметить, что помимо указанных целей, в содержание данных программ включены также такие мероприятия, как популяризация кластерной идеи, кластерных инициатив и создания кластеров, проведение различных семинаров, тренингов и симпозиумов, целью которых является дать ответ на такие вопросы, как сущность кластеров, правила их функционирования, управление и создание взаимосвязей между компаниями внутри кластеров и др.

Второй вид региональных кластерных программ – это программы, целью которых является усиление конкурентоспособности, увеличение кооперации и развитие определенного кластера или отрасли на территории региона.

Следующий (третий) вид программ – это программы, которые нацелены на

конкурентоспособности региона: на материалах Чувашской Республики : автореферат дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. – М., 2009; Газимагомедов Р. К. Современная региональная промышленная политика: кластерный подход : автореферат дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. – М., 2005.

развитие региона, в котором разработана данная программа. Целью данных программ является создание конкурентоспособной экономики региона. Основными мероприятиями данных программ является усиление региональных кластеров, усиление конкурентоспособности приоритетных отраслей, стимулирование инноваций и поддержка секторов экономики и другие мероприятия. Следует отметить, что помимо экономических целей, часто в содержании данных программ присутствуют и социальные цели, такие, как увеличение занятости, улучшение здравоохранения, образования и окружающей среды.

Последним видом региональных кластерных программ являются программы, стимулирующие деятельность не всего кластера в целом, а в какой-то составной части, определенного звена кластера или взаимосвязь внутри кластера между определенными участниками (см. рис. 14) .

Итак, кластер, как пространственно локализованная экономическая система, обладает такими уникальными характерными чертами, как наличие инновационной активности и внутренней конкурентной среды, что объективно позволяет говорить о кластере как более эффективной форме пространственной организации экономики относительно отраслевой и корпоративной форм.

Как уже отмечалось в параграфе 3.1, приоритетом развития рынка мяса и мясной продукции является создание территориально-производственных кластеров. Сельское хозяйство в развитых странах организуется по принципу крупных структур, объединяющих всю цепочку, начиная от производителя и кончая продавцом продукции, включая развитую инфраструктуру и организации, занятые научными исследованиями.

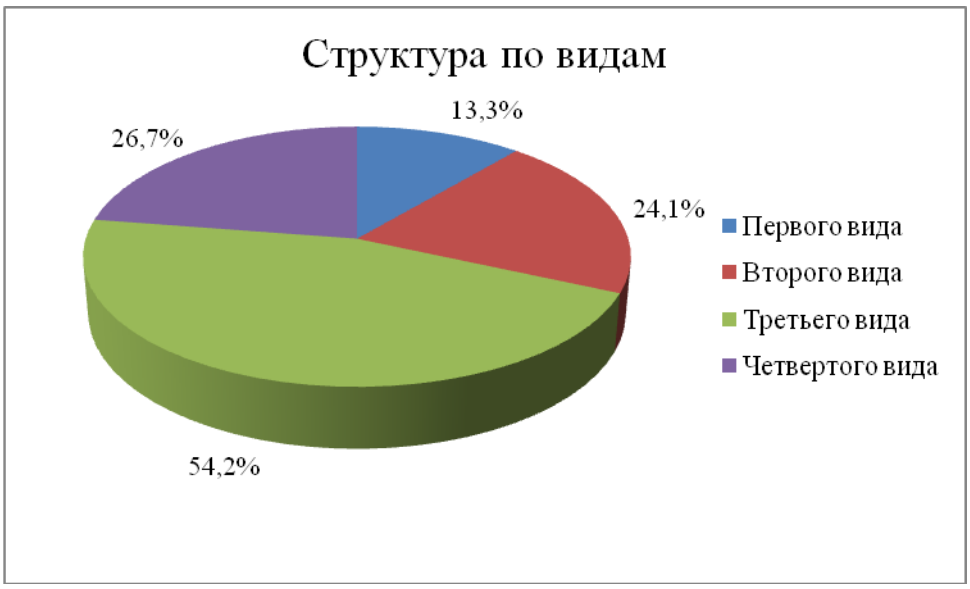

Рис. 14. Структура региональных кластерных программ в европейских странах по видам (составлено по: www.clusterobservatory.eu)

На основе имеющегося в России опыта создания кластерных объединений целесообразно создание в Северо-Западном регионе ряда мясных территориально-производственных кластеров (рис. 15).

Ядром мясного кластера являются производители мясной продукции и мясоперерабатывающие предприятия. Сбытовые и снабженческие структуры бизнеса функционируют по заказам и договорам с предприятиями, организациями и бизнес-структурами, входящими в ядро кластера. Сервисные структуры непосредственно связаны с производственными функциями и сбытом продукции кластера. Научно-инновационные структуры выполняют заказы участников кластера на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки. Основным принципом экономических отношений в объединениях кластерного типа является принцип безубыточности на каждом этапе производства мяса и мясной продукции. Такой принцип организации производства и сбыта мяса и мясной продукции будет обеспечивать гарантированную закупку необходимых их объемов по заранее согласованным ценам и графикам поставок, предоставляет возможность расширенного применения коммерческих кредитов как под солидарное залоговое обеспечение, так и в рамках конкретных инвестиционных программ и проектов.

Рис. 15 Организационная модель мясного территориально-производственного кластера в Северо-Западном регионе

Данная модель обладает всеми преимуществами кластерного образования:

– адаптивность к турбулентному окружению и изменению конъюнктуры;

– концентрация на приоритетных направлениях деятельности и уникальных бизнес-процессах;

– привлечение в рамках сети лучших партнеров и исключение второстепенных;

– межорганизационная кооперация: координация производственной и коммерческой деятельности; устранение организационной разобщенности;

согласование производственной программы; обеспечение бесперебойной, ритмичной работы;

– получение информации о конъюнктуре на рынках сбыта и на сопряженных, косвенно связанных рынках, что повышает качество маркетинговых решений;

– формирование сетевых ресурсов; лизинг персонала;

– снижение рисков недопоставки сырья, отгрузки продукции, финансовых расчетов;

– снижение издержек, в первую очередь трансакционных; рост доходов;

– повышение продуктивности использования человеческого капитала за счет использования квалифицированных кадров и лизинга персонала;

– формирование единого информационного поля, обмен информацией и знаниями, распространение новшеств

– межорганизационная кооперация: координация производственной и коммерческой деятельности; устранение организационной разобщенности; согласование производственной программы; обеспечение бесперебойной, ритмичной работы;

– получение информации о конъюнктуре на рынках сбыта и на сопряженных, косвенно связанных рынках;

– формирование сетевых ресурсов; лизинг персонала;

– снижение рисков недопоставки сырья, отгрузки продукции, финансовых расчетов;

– снижение издержек, в первую очередь трансакционных; рост доходов;

– повышение продуктивности использования человеческого капитала за счет использования квалифицированных кадров и лизинга персонала;

– формирование единого информационного поля, обмен информацией и знаниями, распространение новшеств.

Вышеописанная модель региональной кластеризации на рынке мясной продукции СЗФО, по нашему мнению, будет стимулировать развитие ассортимента отдельных хозяйствующих субъектов.

3.3. Практическое использование инструментов развития рынка и оценка их эффективности

Региональный рынок мясной продукции СЗР на 2014 год характеризуется тремя различными типами производителей мяса, которые в совокупности обеспечивают население мясом и продуктами его переработки:

1. Чистый производитель мясной продукции – различные виды животноводческих комплексов и фермерских хозяйств, предприятий по убою и первичной переработке скота, реализующих продукцию в непереработанном виде как населению, так и перерабатывающим предприятиям в зависимости от местной конъюнктуры мясного рынка.
2. Производитель и переработчик представляют собой единый экономический субъект с единой системой целеполагания, планирования, прогнозирования и отчетности; оценка эффективности деятельности привязана в первую очередь к достижению финансовых результатов реализации на рынке мяса и мясопродуктов. Как правило, и производство, и переработка мяса осуществляется на одном предприятии.
3. Вертикально интегрированный холдинг переработчиков и производителей мясной продукции, то есть контролируемая единым управленческим органом система сельскохозяйственных предприятий, фермерских хозяйств, мясоперерабатывающих заводов. При этом все звенья производственной цепочки могут как принадлежать единому собственнику, так и быть частично или полностью независимыми предпринимательскими субъектами, связанными одной целью. В данном случае как о конечной этапе развития интеграции можно говорить о сбалансированной вертикальной интеграции, которая наблюдается на мясном рынке СЗР в 2000-х годах (развитие холдингами собственных розничных сетей по реализации продукции).

Сбалансированный интегрированный мясной холдинг на рынке мясной продукции, по нашему мнению, представляет собой наиболее стабильную и

управляемую рыночную систему, которая позволяет достичь высоких показателей продовольственной безопасности государства и обеспечения населения качественной мясной продукцией. Структура такого холдинга представляет собой функциональное ядро регионального мясного кластера и представлена на рисунке 15.

Для управления ассортиментом вертикально интегрированной рыночной системы предлагается создание ассортиментного экспертного совета, включающего в себя экспертов переработчика, экспертов-производителей и топ-менеджмент холдинга. Для сложной рыночной системы, включающей в себя несколько уровней, данный совет предлагается наделить дополнительными функциями, а именно - управлением работы звеньями производственной цепочки для оптимизации ассортимента. На рисунке 16 отображены два уровня механизма управления ассортиментом при помощи ассортиментного экспертного совета.

1 Уровень.

- Сбор рыночных данных о предпочтениях населения и уровне удовлетворенности имеющимся на рынке продуктом. Предполагает пять основных источников достоверных данных для принятия решения об ассортименте. Данные предоставляются в виде результатов исследования и аналитических записок экспертов, отражающих ситуацию на рынке, новые технологии в производстве и переработке мясной продукции, прочие вопросы по развитию ассортимента предприятия (рисунок 17). Для этих целей была разработана анкета-опросник для потребителей мясной продукции (табл. 14).

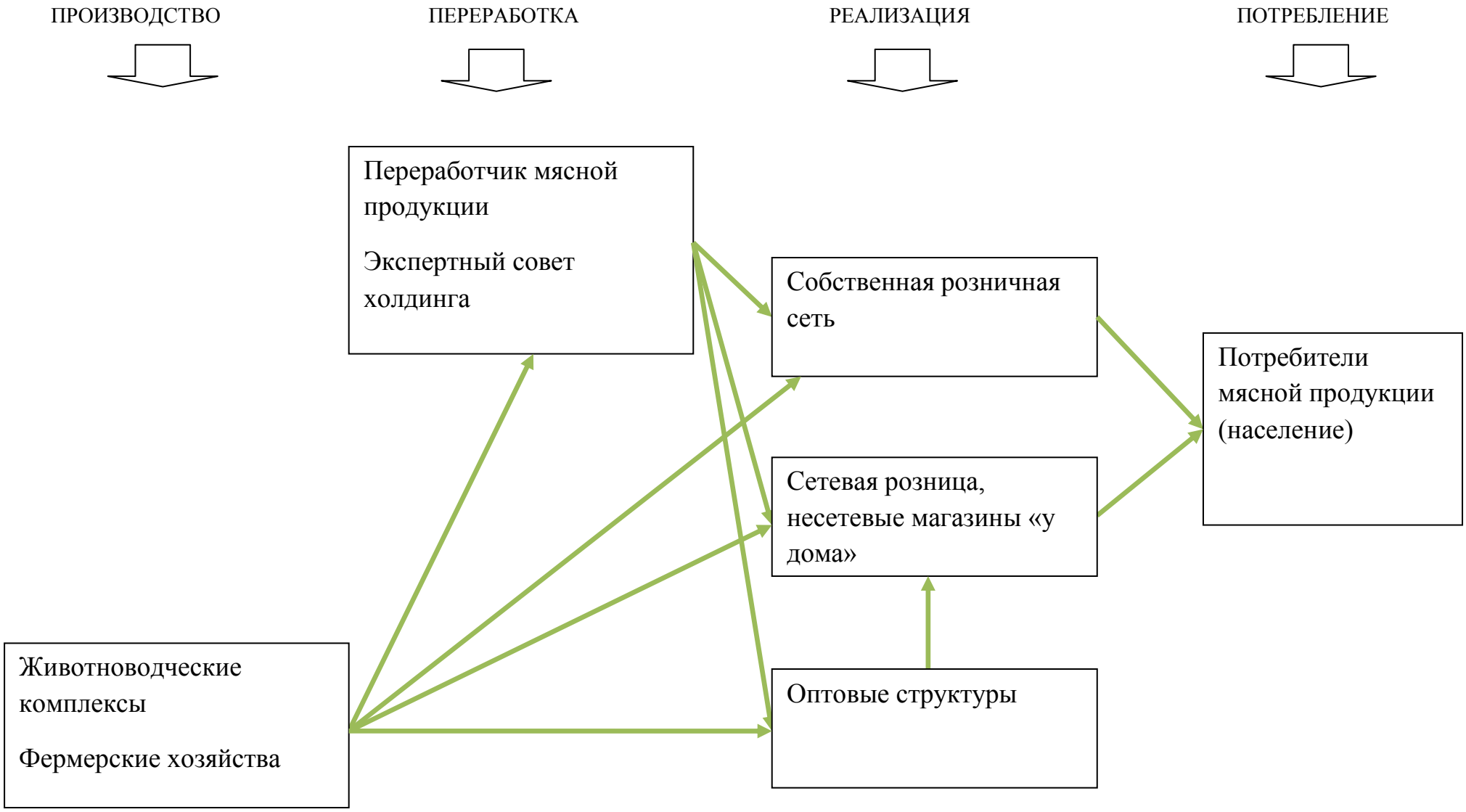

Рисунок 15. Производственная цепочка вертикально интегрированной системы на рынке мясной продукции.

Рисунок 16. Основные процессы механизма управления ассортиментом

- Разработка участниками совета на основе полученных данных ассортимента по всем группам (охлажденное мясо, субпродукты, замороженное мясо, полуфабрикаты, колбасы, сосиски, мясные деликатесы и пр.).

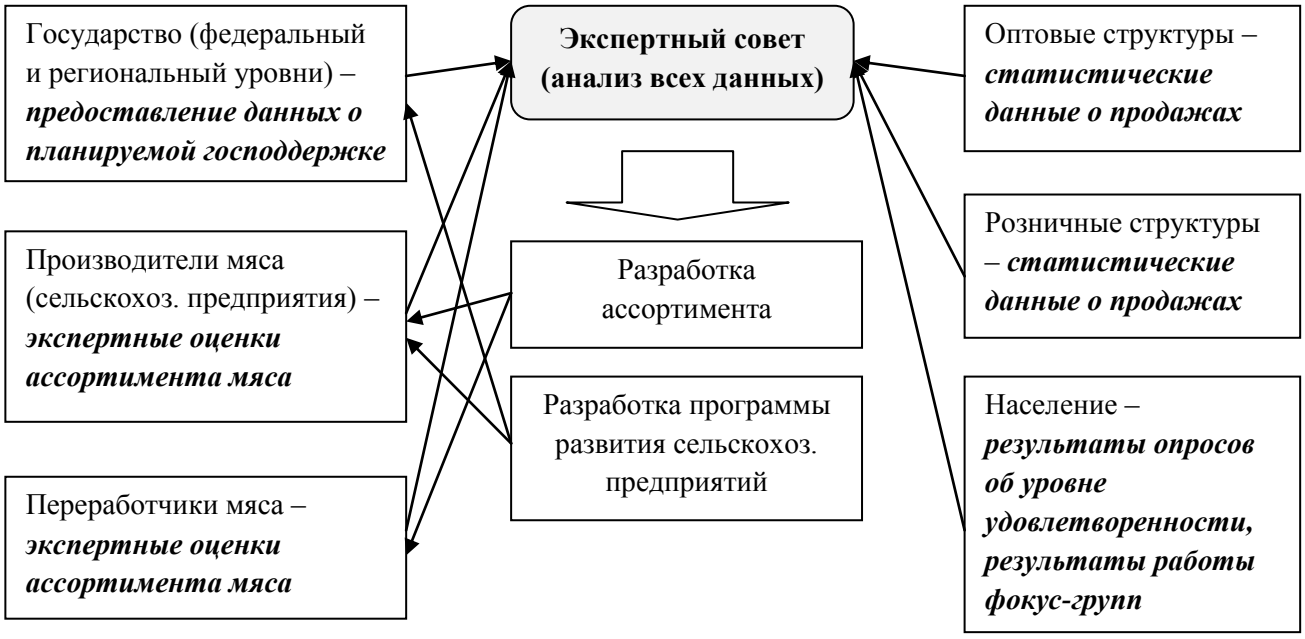

Рисунок 17 - Структурное взаимодействие между элементами системы посредством экспертного совета.

Для сбора данных с потребителей предлагается использовать формы опросников. Пример такой формы показаны в таблице 14.

Таблица 14.

Анкета для потребителей мясной продукции (выборочно, на примере товарной группы говядина, субпродукты)

Как часто Вы покупаете говядину и сколько кг за один раз (впишите напротив нужного ответа)					
	Не покупаю	Не чаще раза в месяц	Раз в две недели	Раз в неделю	Несколько раз в неделю
Шея говяжья					
Лопатка говяжья					
Грудинка говяжья					
Реберная часть говяжья					
Окорок говяжий					
Голяшка говяжья					
Сердце говяжье					
Язык говяжий					
Другое (укажите)					

Какими Вы находите цены на говядину?					
	Низкие	Скорее низкие	Средние, доступные	Скорее высокие	Очень высокие
Шея говяжья					
Лопатка говяжья					
Грудинка говяжья					
Реберная часть говяжья					
Окорок говяжий					
Голяшка говяжья					
Сердце говяжье					
Язык говяжий					
Где Вы обычно покупаете говядину?					
	Не покупаю	Не чаще раза в месяц	Раз в две недели	Раз в неделю	Несколько раз в неделю
Гипермаркет					
Супермаркет					
Сетевой магазин-дискаунтер					
Магазин у дома					
Специализированные мясные лавки					
На рынке					
У знакомых фермеров					

Какой вид упаковки Вы предпочитаете?			
Охлажденное мясо в развес	Охлажденное фасованное мясо	Охлажденное мясо, упакованное в МГС с увеличенными сроками хранения	Замороженное мясо

Что для Вас имеет наибольшее значение при выборе говядины?				
	Совсем неважно	Скорее неважно	Скорее важно	Очень важно
Внешний вид				
Тип упаковки				
Страна происхождения				
Известный производитель/хозяйство				
Цена				
Удобное, проверенное место покупки				
Реклама производителя или магазина				

Как Вы обычно готовите говядину?

Заседание ассортиментного совета предлагается проводить раз в квартал. Итогом первого уровня работы механизма управления ассортиментом является разработка ассортимента и план мероприятий.

2. Уровень

- На основе утвержденного ассортимента разработка стратегии вертикальной интеграции в соответствии с потребностями рынка.

Для успешной интеграции необходимо разнообразие видов мясной продукции, производимой фермерскими хозяйствами в соответствии с их специализацией. Для интенсификации их развития предлагается механизм комплексного дотирования фермерских хозяйств (таблица 15):

Таблица 15.

Основные положения программы развития производителей мяса в рамках стратегии интеграции.

Сроки программы	2015-2018 гг (возможно продление после анализа работы за три года)
Источники финансирования	Коммерческие структуры, федеральный бюджет, региональный бюджет
Инвестиции	До 50 млн руб. на 1 хозяйство, в соотношении 50/30/20% (бизнес/фед. бюджет/рег. бюджет), до 5 лет
Процентные льготы	Погашение процентов по кредитам после реализации продукции
Необходимые требования к участникам	Фермерские хозяйства, отвечающие требованиям, выработанным экспертным советом

Роли различных субъектов описаны в таблице 16. При помощи описанного механизма предлагается интегрировать в холдинг новые хозяйства, которые заново открыты или модифицированы под конкретные нужды рынка для выпуска продукта, пользующегося спросом.

Таблица 16.

Роли основных участников программы развития производителей мяса

Этап	Холдинговая структура	Фермерские хозяйства	Государство
1. Разработка ассортимента	- Разработка ассортимента экспертным советом - определение потребностей в производстве мяса с учетом спроса на рынке	- участие в разработке ассортимента в качестве консультантов	
2. Реализация программы развития фермерских хозяйств	- информирование партнеров и бизнес-сообщества о программе - дотирование в случае вхождения в структуру (в согласованном объеме) - постоянное транслирование планов по производству продукции хозяйствам	- модернизация и/или открытие новых хозяйств в соответствии с выработанными потребностями рынка и планами производства	- выработка с рыночными структурами единой программы дотаций - информирование населения о программе - реализация программы
3. Производство мясной продукции	- переработка и продажа продукции - анализ выполнения планов - корректировка планов	- производство мяса в соответствии с заданными параметрами	- контроль и оптимизация программы дотирования

Риски производителей при таком подходе существенно снижаются и разделяются экспертным советом холдинга посредством системы мотивации экспертов на основе достижения или недостижения нормативных показателей. Показатели могут рассматриваться как для целей общего результата работы, так и для отдельный товарных направлений (по группам). Важно отметить и то, что предлагаемый механизм снижает темпы урбанизации и способствует более равномерному развитию сельской местности.

Оценка эффективности предлагаемого механизма управления

ассортиментом может осуществляться через систему показателей (таблица 17).

Таблица 17.

Система показателей для оценки эффективности механизма управления ассортиментом

Показатели	**Норматив**
Объем реализованной продукции, млн. руб.	Не ниже, чем в прошлом отчетном периоде/установленный процент роста по группе
Объем реализованной продукции, т	Не ниже, чем в прошлом отчетном периоде/ установленный процент роста по группе
Коэффициент независимости от импорта	0,85 (доктрина продовольственной безопасности России)
Убойный выход	Не ниже 0,65
Степень удовлетворенности населения мясной продукцией региона (по результатам исследований)	Не ниже 4 баллов

Прогноз показателей на 3 года с начала использования модели управления ассортиментом, разработанный с помощью аналитических методов прогнозирования, позволяет говорить о достижении показателями нормативных значений, то есть использование модели и механизма управления ассортиментом является оправданным и эффективным.

Для оценки эффективности региона, работающего с использованием данной модели и механизма, предлагается выведение общих показателей по всем предприятиям региона (таблица 18).

Таблица 18.

Оценка эффективности производителей мяса по региону

	Показатели	Формула расчета
Обязательные фиксированные показатели эффективности региона	Объем реализованной продукции, млн. руб.	Пр1+Пр2+…+ПрN
	Объем реализованной продукции, т	Пр1+Пр2+…+ ПрN
	Коэффициент независимости от импорта	Среднее значение
	Коэффициент использования живого веса мяса	Среднее значение
	Степень удовлетворенности населения мясной продукцией региона	Среднее значение по результатам имеющихся

		исследований в отчетном периоде
Возможные дополнительные показатели эффективности региона	Производство корма для КРС	Пр1+Пр2+…+ПрN
	Коэффициент независимости кормовой базы от импорта	Среднее значение
	Количество внедренных инновационных разработок, пригодных для повышения эффективности в других регионах	Число разработок

Сравнительный анализ региональных показателей с другими регионами и прошлыми периодами отражен в таблице 19. Анализ данной статистики позволит провести оценку предлагаемых мероприятий по прошествии трех лет и реализовать синергетический механизм управления ассортиментом в региональных мясных кластерах прочих регионов.

Таблица 19.

Форма для анализа эффективности работы программы развития ассортимента

	Региональный рынок мяса СЗР (2015)	Динамика (2015/2014)	Региональный рынок мяса региона n
Показатель 1			
Показатель 2			
Показатель …			

Таким образом, внедрение авторских разработок позволит повысить эффективность предприятий - производителей и переработчиков мяса Северо-Западного региона при наиболее полном удовлетворении требований покупателей и наименьших затратах, достичь независимости региона от импорта мяса и мясопродуктов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение работы, целью которой была разработка инструментального обеспечения рынка мясной продукции Северо-Западного региона, сделаем следующие основные выводы:

1. Анализ теоретических основ и организационно-экономических факторов формирования и развития товарного ассортимента на рынке мясной продукции показал, что разработка ассортимента как инструмента развития рынка должно осуществляться на трех уровнях (стратегический, тактический и оперативный) с учетом влияния факторов: макросреды, мезосреды, микросреды организации.

2. Определено, что среди ученых нет единой точки зрения на методы оценки ассортимента, существующие методы не учитывают особенности социальной значимости товаров на продовольственном рынке. Осуществлена систематизация и разработана классификация методов оценки ассортимента как инструмента развития рынка мясной продукции, включая комплексный метод оценки, предложенный впервые. Комплексный метод позволяет оценить социальную эффективность рынка АПК, а классификация дает возможность увязать методы оценки с типом хозяйствующего субъекта.

3. Анализ основных направлений государственной политики, государственной и региональной стратегии развития рынка мясной продукции показал, что их разработка осуществляется обособленно, без участия рыночных структур и зачастую не учитывает интересы хозяйствующих субъектов на мясном рынке.

4. Ситуационный анализ рынка мясной продукции Северо-Западного региона. Анализ за последние 5 лет показал, что в целом по региону наблюдаются положительные тенденции в производстве продукции животноводства. Производство мяса птицы, например, существенно увеличилось за последние 5 лет, и им регион обеспечивает себя полностью. Ситуация с производством свинины неоднозначная: Ленинградская, Новгородская и Псковская области

увеличили объемы производства, но этого нельзя сказать о других областях региона. Производство КРС остается наиболее проблемным направлением животноводства. Так, лишь в Ленинградской области объем производства незначительно увеличился, по остальным областям региона наблюдается спад. Вся недопроизведенная продукция замещается импортом. Определены основные проблемы развития мясного скотоводства. Наиболее значимыми проблемами, не позволяющими рынку мяса эффективно развиваться, являются, в первую очередь: отсутствие учета региональных аспектов развития рынка, а также потенциала стратегического развития ассортимента государством и рыночными субъектами. Для решения этих проблем определены основные направления.

5. Разработаны концептуально значимые для развития рынка мясной продукции направления, учитывающие факторы внешней среды, требования ВТО, возможности кластерных образований и развитие региональной ресурсной базы. На основе направлений разработан инструментарий.

6. Предложен методический подход к использованию инструментального обеспечения рынка мясной продукции, основанный на взаимодействии между собой звеньев цепочки «производитель-переработчик-оптовое звено-розничное звено-потребитель» обуславливающего появление синергетического эффекта, который в настоящее время практически не используется. Подход описан в виде методики работы экспертов.

7. Определена роль мясного территориально-производственного кластера в развитии региона. Разработана организационная модель мясного регионального кластера, расширяющая потенциал создания новых хозяйствующих субъектов в АПК, что способствует повышению удовлетворения потребностей населения региона в мясной продукции, увеличению числа рабочих мест, повышению деловой активности бизнеса.

8. Разработаны инструменты, обеспечивающие стабильное устойчивое развитие рынка мяса путем создания двухуровневого механизма взаимодействия звеньев производственной цепочки между собой и

государственными структурами при участии экспертного совета, позволяющие достичь максимального уровня удовлетворенности спроса по всем товарным группам и обеспечить соответствующую степень продовольственной безопасности страны в области собственного производства мяса и мясопродуктов. Определены показатели эффективности функционирования инструментов на региональном мясном рынке.

Список литературы

1. Corporate governance: A stakeholder interpretation. Journal of Behavioral Economics, 19(4): 337-359.

2. Freeman R.E. & Evan W.M. 1990.

3. Freeman R.E. 1984. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

4. Herbert A. Simon, James G. March. Organizations, 1958.

5. Herbert A. Simon. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, 1947.

6. Herbert A. Simon. The New Science of Management Decision, 1960.

7. Jensen, Michael C. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function // Harvard Business School Working Paper No. 00-058.

8. L. von Bertalanffy, General System Theory - A Critical Review // General Systems, vol. VII, 1962, p. 1—20.

9. Laszlo Ch. "Sustainable Company: how to create lasting value through Social and environmental performance" 2003.

10. Mitchell, Agle, Wood. Towards the theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of Who and what really counts // The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886.

11. Абазян А. Г. Обеспечение устойчивости развития предпринимательских структур на основе совершенствования ассортиментной политики: Дис... канд. экон. наук: 08.00.05. - Ставрополь, 2005 .

12. Абалихина И. В. Совершенствование инструментария стратегического и оперативного управления ассортиментом предприятий оптовой торговли: Дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2004.

13. Абанин И. В. Методы и модели оптимизации ассортиментной и ценовой политики торгового предприятия. - М., 2004.

14. Абоюду А. К. Маркетинговый подход к формированию оптимальной структуры товарного ассортимента на предприятии: Дис... канд. экон. наук:

08.00.05. - Воронеж, 2009.

15. Алифанов К. А. Математические модели формирования сбалансированной структуры ассортимента продукции для текстильных предприятий: Дис.... канд. экон. наук: 08.00.13. – СПб., 2008.

16. Астрахан А. С. Логистический подход к управлению ассортиментом в розничной торговле: Дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. – Иркутск, 2007.

17. Бабаскин М. А. Ассортиментная политика перерабатывающего предприятия: принципы и методы формирования: Дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. - Иркутск, 2006.

18. Башева М. М. Определение предпочтительных стратегических предприятий заинтересованными сторонами: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. - Нижний Новгород, 2009.

19. Бедских О. С. Комплексное управление ассортиментом в системе стратегического планирования деятельности производственных предпринимательских структур: Дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. - Великий Новгород, 2008.

20. Белобородова А. Л. Управление эффективностью деятельности многоотраслевых холдингов в рамках теории заинтересованных сторон: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Казань, 2010.

21. Бердников В. Л. Совершенствование технологии и расширение ассортимента птицепродуктов с учетом условий содержания птицы и характеристик продуктов ее переработки. - Воронеж, 2005.

22. Берталанфи Л. фон Общая теория систем — Критический обзор // Исследования по общей теории систем.— М.: Прогресс, 1969. С. 23—82.

23. Бирюкова М. В. Повышение экономической эффективности фанерных предприятий на основе управления товарным ассортиментом: Дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2004.

24. Богданов А. А. Тектология: Всеобщая организационная наука. В 2-х книгах. - М.: «Экономика», 1989.

25. Богданов С. Ю. Формирование системы управления строительной

организацией на основе принципов синергетики: самоорганизации: Дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2007.

26. Боровинский Д. В. Совершенствование управления ассортиментом и товарными запасами в оптовой торговле: Дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. - Красноярск, 2008.

27. Быховец С. Н. Адаптивное управление товарным ассортиментом в системе маркетинга производственного предприятия (на примере ЗАО "ЛВЗ "Топаз"): Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2006.

28. Гаранин Д. А. Информационно-статистические методы и модели управления товарным ассортиментом промышленных предприятий. – СПб., 2005.

29. Гурков И.Б. Интегрированная метрика стратегического процесса — попытка теоретического синтеза и эмпирической апробации // Российский журнал менеджмента. 2007. № 2. С. 8.

30. Друкер П. Классические работы по менеджменту = ClassicDrucker - М.: «Альпина Бизнес Букс», 2008.

31. Жеребцова Н. А. Управление ростом стоимости предприятия на основе разработки и реализации ассортиментной политики. - Самара, 2006.

32. Заведеев Е. В. Разработка системы формирования оптимального ассортимента и ассортиментной политики на предприятиях: Дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. - М., 2004.

33. Захаров А. А. Товароведные аспекты управления ассортиментом товаров. - Кемерово, 2006.

34. Иванов А. В. Математические методы и инструментальные средства управления товарным ассортиментом на основе авторегрессионной модели расчета рентабельности. - Самара, 2007.

35. Киселев В. М. Методология формирования ассортимента товаров. - Кемерово, 2005.

36. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем. М.: Наука, 2004.

37. Комаха А. Ассортиментная политика // Электронный ресурс:

http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/assort_policy.htm

38. Копец Р. Н. Стратегии совершенствования ассортиментной политики торгово-производственных объединений, функционирующих на конкурентных потребительских рынках: Дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. - Ростов-на-Дону, 2008.

39. Кротенко Д. В. Управление ассортиментной политикой предприятий оптовой торговли: Дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2006.

40. Лебедева Л. В. Повышение конкурентоспособности предприятий молочной промышленности на основе совершенствования ассортимента (на примере предприятий Воронежской области): Дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. - Воронеж, 2004.

41. Леонов А. И. Оперативное управление ассортиментом на основе маркетингового подхода (на примере предприятий, ориентированных на индивидуального заказчика): Дис.... д-ра экон. наук: 08.00.05. – М., 2005.

42. Лисичкина Н. В. Синергетико-институциональный подход к оценке инвестиционной деятельности предприятия: Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. – Орел, 2009.

43. Маракулина И. В. Управление товарным ассортиментом (на примере Кировского рынка овощей): Дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. - Киров, 2004.

44. Масленникова А. В. Управление товарным ассортиментом продукции промышленного предприятия в конкурентных условиях: Дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. - Нижний Новгород, 2008.

45. Мясо и мясопродукты. Потребление в регионах РФ в 2006-2008 гг. // Электронный ресурс: http://marketing.rbc.ru

46. Напалкова А. А. Совершенствование методов оценки ассортиментной политики предприятий пищевой промышленности (на примере масложировой промышленности Приморского края): Дис.... канд. экон. наук : 08.00.05. - Владивосток, 2007.

47. Нестеров Е. Л. Модели управления структурой ассортимента текстильного предприятия в рыночной среде. - Иваново, 2004.

48. Панова Е. Н. Обеспечение конкурентоспособности торговых предпринимательских сетей на основе изменения ассортиментной политики: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. - СПб., 2008.

49. Пашкевич Л. А. Оценка свойств и формирование оптимального ассортимента полимерной упаковки для косметической продукции. – М., 2004.

50. Петров А. В. Формирование инвестиционной политики компании на основе принципов синергетики: Дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2007.

51. Петров М. А. Механизмы согласования позиций заинтересованных сторон в процессе разработки и реализации стратегии фирмы: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. - Санкт-Петербург, 2005.

52. Платонова Т. Н. Инструментарий анализа качества ассортимента и оценки рейтингов товаров предприятий розничной торговли. – Уфа, 2007.

53. Попов И. А. Моделирование процесса диверсификации ассортимента продукции в управлении продажами торгового предприятия малого бизнеса. - Самара, 2007.

54. Пригожин И. Конец определенности. Время, хаос и новые законы природы. Ижевск, 1999.

55. Пригожин И. От существующего к возникающему / И. Пригожин. - М.: Наука, 1985. – 327 с.

56. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса. М., 1986.

57. Прошкина О. В. Совершенствование маркетингового инструментария формирования ассортиментной политики предприятия (на примере предприятий пищевой промышленности): Дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. - Набережные Челны, 2004.

58. Пынько Л. Н. Реструктуризация системы управления ассортиментной политикой промышленного предприятия: Дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. - Новосибирск, 2006.

59. Романова Е. А. Оптимизация ассортиментной и ценовой политики предприятия. – М., 2007.

60. Российский рынок мяса кроликов – 2012 // Электронный ресурс:

http://marketing.rbc.ru

61. Рынок мяса птицы 2008-2009 учетом влияния кризиса. Июнь 2009// Электронный ресурс: http://marketing.rbc.ru

62. Садоян В. А. Разработка методических подходов к управлению ассортиментом биологически активных добавок на фармацевтическом рынке России. - Пятигорск, 2006.

63. Сергеева Н. С. Планирование ассортимента новой продукции промышленного предприятия. – СПб., 2005.

64. Синенко В. П. Управление инновационной деятельностью и формирование ассортиментной политики предприятия: Дис… канд. экон. наук: 08.00.05. - СПб., 2005.

65. Синицына Е. В. Тектологии А. А. Богданова и современные методы анализа сложных систем // Вестник Международного Института А. Богданова. - 2000. - №1.

66. Синкин А. Ю. Оптимизация товарного ассортимента торговой фирмы на региональном рынке: Дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. - Ижевск, 2004.

67. Ситжанова А. М. Маркетинговые аспекты формирования ассортиментной политики мясоперерабатывающих предприятий : Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. - Оренбург, 2011.

68. Сорокин Д. А. Формирование маркетингового комплекса стимулирования продвижения товарного ассортимента организации: Дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. - СПб., 2008.

69. Степин В.С. Смена типов научной рациональности // Синергетика и психология. Вып. 1. "Методологические вопросы". М., 1999. С. 113.

70. Сяглов Д. С. Совершенствование торгового ассортимента соков на основе категоризации соответствия потребительской ценности. - Кемерово, 2009.

71. Тамбовцев В.Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности // Российский журнал менеджмента. 2008. № 3. С. 17.

72. Тимофеев А. Н. Инструментарий обеспечения качества ассортимента капиталоемких товаров предприятий розничной торговли. - Уфа, 2006.

73. Трошкин Б. Ю. Разработка классификации торгового ассортимента бренди на основе категорийной систематизации. - Кемерово, 2008.

74. Ульянченко Л. А. Инновационные механизмы формирования и обоснования производственного ассортимента пищевых продуктов профилактического назначения : Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. - Орел, 1999.

75. Федоров М. Б. Управление товарным ассортиментом промышленного предприятия в условиях конкурентной среды: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2009.

76. Фидаров В. В. Оптимизация долгосрочного товарно-ассортиментного плана промышленного предприятия в условиях неопределенности. - Тамбов, 2004.

77. Хакен Г. Можем ли мы применять синергетику в науках о человеке?//Синергетика и психология. Вып. 2. "Социальные процессы". М., 2000. С.12.

78. Хакен, Г. Синергетика / Г. Хакен. - М.: Мир, 1985.

79. Харитонова И. В. Управление дифференциацией ассортимента многономенклатурного мелкосерийного машиностроительного производства: Дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2009.

80. Харькова Т. В. Инструменты и методы формирования ассортиментной политики производственного предприятия: Дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. - Белгород, 2007.

81. Хасаншин И. А. Экономический механизм управления ассортиментом на предприятиях пищевой промышленности: Дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. - Самара, 2006.

82. Хершген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха Учебник для вузов: Пер. с нем. - М.: ИНФРА-М, 2000. - XVIII, 334 с

83. Шишкина Л. А. Формирование программы управления ассортиментом

промышленного предприятия на основе маркетинговых исследований: Дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. - Воронеж, 2009 .

84. Школьная Т. Б. Адаптивное развитие предприятий пивоваренной промышленности на основе совершенствования ассортиментной политики: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. - Воронеж, 2006.

85. Шлячкова С. Ю. Маркетинговые аспекты управления ассортиментом товаров аптечных организаций: Дис... канд. экон. наук: 08.00.05. - Белгород, 2007.

86. Шманёв С. В. Методология управления инвестициями в промышленности (синергетико-институциональный подход): Дис.... д-ра экон. наук: 08.00.05. - М., 2007.

87. Эйрих А. А. Дескрипторный анализ торгового ассортимента слабоалкогольных газированных напитков. - Кемерово, 2009.

88. Юшманов В. В. Теория равновесия Богданова и Бухарина, системный подход и теория самоорганизации систем // Альманах «Восток». – 2005. - №100.

Приложения

Приложение 1. Структура розничных цен на некоторые виды мясной продукции

2009 год

По данным Росстата, на конец года,
в процентах к розничной цене

	Стоимость сырья и основных материалов	Расходы на производство, включая коммерческие расходы	Полная себестоимость единицы продукции	Прибыль (+), убыток (-) промышленных предприятий	НДС, акциз и другие налоги	Отпускная цена с НДС и другими налогами	Плата за доставку продукции (товара) покупателям, осуществляемуюперерабатывающимпредприятием	Оборот сферы обращения, включая НДС, начисленный организациям розничной торговли
Говядина (кроме бескостного мяса)	55, 4	10,4	65,8	3,9	5,8	75,5	0,2	24,3
Говядина бескостная	53,0	10,5	63,5	4,6	8,0	76,1	0,1	23,8
Свинина (кроме бескостного мяса)	49,0	9,6	58,6	4,6	5,6	68,8	0,2	31,0
Свинина бескостная	53,4	11,4	64,8	5,1	6,7	76,6	0,3	23,1
Мясо птицы	45,8	23,6	69,4	0,7	5,0	75,1	0,0	24,9
Колбаса вареная 1-2 сортов	47,0	14,9	61,9	6,2	6,9	75,0	0,1	24,9
Колбаса вареная высшего сорта	47,8	15,7	63,5	8,4	7,2	79,1	0,1	20,8
Колбаса полукопченая	47,3	16,9	64,2	6,3	7,4	77,9	0,1	22,0

2010 год

По данным Росстата, на конец года,
в процентах к розничной цене

	Стоимость сырья и основных материалов	Расходы на производство, включая коммерческие расходы	Полная себестоимость единицы продукции	Прибыль (+), убыток (-) промышленных предприятий	НДС, акциз и другие налоги	Отпускная цена с НДС и другими налогами	Плата за доставку продукции (товара) покупателям, осуществляемуюперерабатывающимпредприятием	Оборот сферы обращения, включая НДС, начисленныйорганизациям розничной торговли
Говядина (кроме бескостного мяса)	56,91	10,74	67,65	3,66	5,81	77,12	0,20	22,68
Говядина бескостная	57,15	9,16	66,31	3,89	6,38	76,58	0,04	23,38
Свинина (кроме бескостного мяса)	51,69	10,38	62,07	3,33	4,76	70,16	0,09	29,75
Свинина бескостная	52,35	9,61	61,96	4,91	4,51	71,38	0,05	28,57
Мясо птицы	43,56	21,86	65,42	3,47	4,78	73,67	0,14	26,19
Колбаса вареная 1 и 2 сортов	49,90	17,24	67,14	6,22	7,31	80,67	0,16	19,17
Колбаса вареная высшего сорта	48,47	18,23	66,70	5,48	7,19	79,37	0,38	20,25
Колбаса полукопченая	50,06	19,26	69,32	3,85	7,15	80,32	0,25	19,43

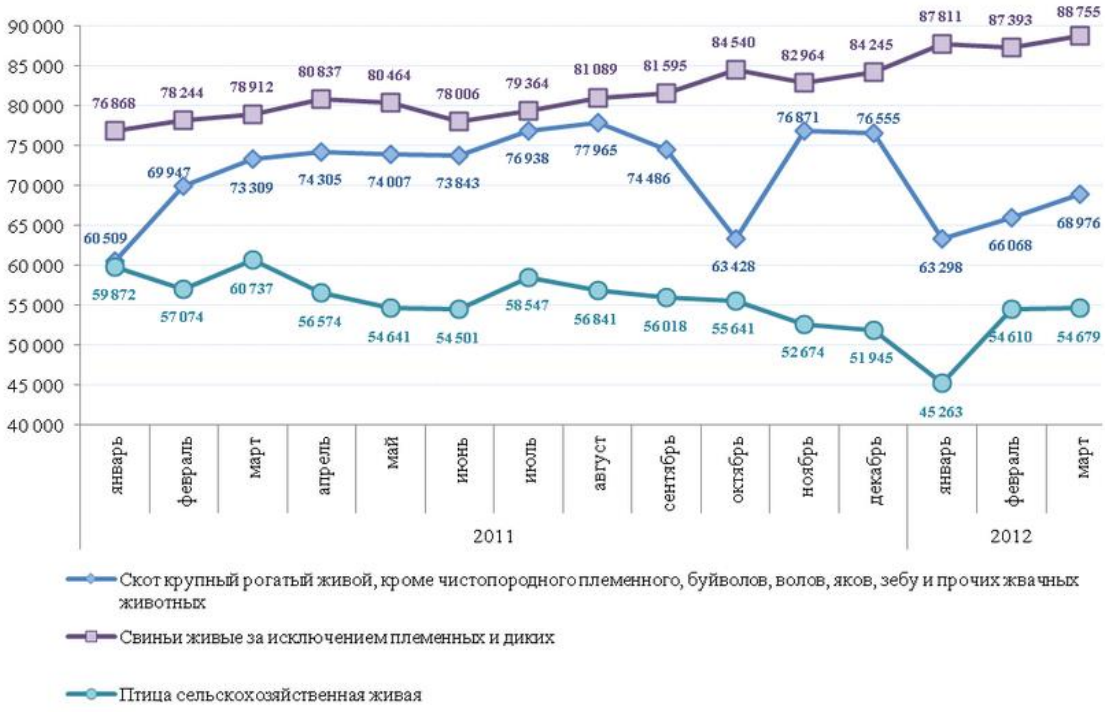

Рис. 1. Динамика средней по Северо-Западному федеральному округу производственной цены на скот и птицу в живом весе согласно категориям с января 2011 года по март 2012 года, руб/тонну

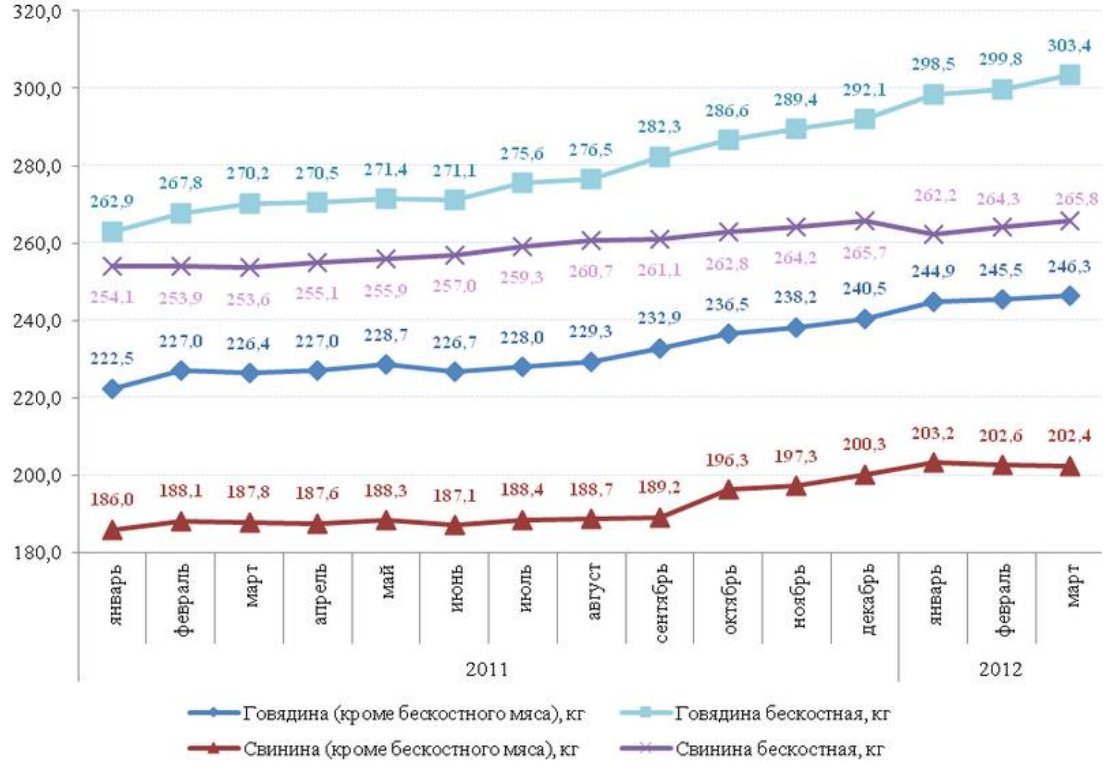

Рис. 2. Динамика средних по Ленинградской области потребительских цен на говядину и свинину с января 2011 года март 2012 года, руб/кг

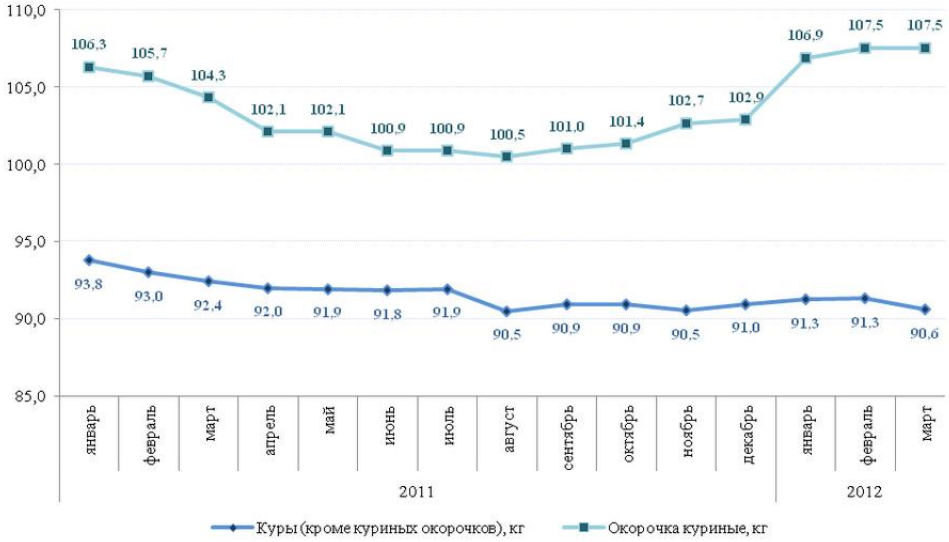

Рис. 3. Динамика средних по Ленинградской области потребительских цен на кур и окорочка с января 2011 года март 2012 года, руб/кг

2011 год

По данным Росстата, на конец года, в процентах к розничной цене

	Стоимость сырья и основных материалов	Расходы на производство, включая коммерческие расходы	Полная себестоимость единицы продукции	Прибыль (+), убыток (-) промышленных предприятий	НДС, акциз и другие налоги	Отпускная цена с НДС и другими видами налогов	Плата за доставку продукции (товара) покупателям, осуществляе-муюпереработ-ывающим предприятием	Оборот сферы обращения, включая НДС, начисленный организациям розничной торговли
Продовольственные товары								
Говядина (кроме бескостного мяса)	58,08	10,51	68,59	3,14	6,09	77,82	0,02	22,16
Говядина бескостная	54,46	11,10	65,56	5,34	5,47	76,37	0,01	23,62
Свинина (кроме бескостного мяса)	56,33	9,76	66,09	2,18	5,17	73,44	0,03	26,53
Свинина бескостная	57,39	8,10	65,49	4,32	5,46	75,27	0,10	24,63
Мясо птицы	44,08	21,46	65,54	4,34	4,80	74,68	0,02	25,30
Колбаса вареная 1 и 2 сортов	54,46	11,09	65,55	5,35	5,47	76,37	0,01	23,62
Колбаса вареная высшего сорта	47,24	19,21	66,45	6,18	7,05	79,68	0,09	20,23
Колбаса полукопченая	50,55	17,97	68,52	3,71	6,87	79,10	0,09	20,81

Приложение 2. Производство продуктов животноводства в хозяйствах всех категорий[3]

	Год	Кварталы				Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сен-тябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
		I	II	III	IV												
Скот и птица на убой в живом весе, тыс. тонн																	
1999	6813	1427	1257	1402	2727	454	472	501	448	414	395	413	449	540	730	963	1034
2000	7029	1442	1315	1482	2790	447	480	515	461	435	419	438	476	568	751	982	1057
2001	7039	1453	1293	1491	2802	467	477	509	459	426	408	436	479	576	755	985	1062
2002	7374	1527	1390	1532	2925	492	501	534	489	457	444	451	489	592	785	1015	1125
2003	7758	1663	1492	1615	2988	528	556	579	528	482	482	485	504	626	811	1023	1154
2004	7831	1660	1513	1654	3004	527	553	580	536	490	487	497	518	639	807	1029	1168
2005	7726	1615	1487	1644	2980	515	530	570	525	482	480	491	514	639	814	1016	1150
2006	8064	1670	1585	1736	3073	525	555	590	545	537	503	517	546	673	848	1052	1173
2007	8746	1808	1750	1920	3268	581	590	637	596	598	556	582	603	735	902	1103	1263
2008	9331	1950	1895	2046	3440	621	648	681	658	633	604	619	639	788	958	1149	1333
2009	9972	2071	2011	2229	3661	660	685	726	695	674	642	675	699	855	1024	1226	1411
2010	10553	2237	2168	2358	3790	712	732	793	753	731	684	712	735	911	1064	1272	1454
2011	10965	2313	2279	2497	3876	740	755	818	775	773	731	745	796	956	1094	1297	1485
2012		25	24	26		79	82	88	84	84	80	81	86	99			

[3] По данным Росстата

		04	84	78		1	7	6	1	0	3	5	4	9			
в % к соответствующему периоду предыдущего года																	
1999	90,7	92,3	89,6	87,5	92,2	91,9	92,0	93,1	89,8	89,6	89,3	87,5	87,5	87,5	89,7	93,6	92,7
2000	103,2	101,1	104,6	105,7	102,3	98,5	101,8	102,7	102,8	105,1	106,1	106,1	105,9	105,1	102,9	102,0	102,2
2001	100,1	100,7	98,3	100,7	100,4	104,3	99,4	98,9	99,6	97,9	97,4	99,6	100,7	101,5	100,5	100,3	100,4
2002	104,8	105,1	107,5	102,7	104,4	105,4	104,9	105,0	106,6	107,1	108,9	103,5	102,1	102,7	104,0	103,1	105,9
2003	105,2	108,9	107,3	105,4	102,2	107,5	111,0	108,4	107,9	105,6	108,4	107,4	103,2	105,7	103,3	100,8	102,6
2004	100,9	99,8	101,4	102,5	100,5	99,6	99,5	100,2	101,5	101,7	101,0	102,5	102,8	102,1	99,4	100,6	101,2
2005	98,7	97,3	98,3	99,4	99,2	97,8	95,9	98,2	98,0	98,4	98,6	98,8	99,1	100,0	100,9	98,8	98,4
2006	104,4	103,4	106,6	105,6	103,1	102,0	104,8	103,5	103,8	111,3	104,9	105,3	106,2	105,4	104,1	103,5	102,1
2007	108,5	108,3	110,4	110,6	106,3	110,7	106,2	108,0	109,4	111,4	110,4	112,5	110,5	109,1	106,4	104,8	107,7
2008	106,7	107,9	108,3	106,5	105,3	107,0	109,9	106,8	110,5	105,8	108,7	106,2	106,1	107,2	106,2	104,2	105,5
2009	106,9	106,2	106,1	108,9	106,4	106,3	105,6	106,6	105,6	106,5	106,3	109,0	109,2	108,6	106,9	106,7	105,9
2010	105,8	108,1	107,8	105,8	103,5	107,8	106,9	109,3	108,3	108,4	106,6	105,6	105,2	106,4	103,9	103,7	103,1
2011	103,9	103,4	105,1	105,9	102,3	104,0	103,2	103,1	102,9	105,8	106,9	104,6	108,3	105,0	102,8	102,0	102,1
2012		108,2	109,0	107,3		107,0	109,5	108,2	108,6	108,7	109,7	109,4	108,5	104,5			

Приложение 3.Данные по производству продукции животноводства в Российской Федерации

Скот и птица всего[4]

						тыс. тонн
	Хозяйства всех категорий			в том числе:		
				сельскохозяйственныеорганизации		
	январь - сентябрь 2011 года	январь - сентябрь 2012 года	2012 в % к 2011	январь - сентябрь 2011 года	январь - сентябрь 2012 года	2012 в % к 2011
РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ	7089,6	7667,0	108,1	4746,7	5329,4	112,3
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ	**482,8**	**522,7**	**108,3**	**442,1**	2074,3	116,8
Республика Карелия	8,3	9,2	111,1	6,8	925,7	112,6
Республика Коми	22,1	22,1	100,2	18,1	94,1	130,0
Архангельская область	29,2	34,1	116,8	25,6	43,2	112,8
в т.ч. Ненецкий автономный округ	0,6	0,7	129,7	0,4	132,4	115,9
Вологодская область	52,8	45,8	86,8	44,5	22,3	103,3
Калининградская область	38,4	42,7	111,3	30,2	49,1	102,4
Ленинградская область	198,8	226,0	113,7	192,7	16,5	95,7
Мурманская область	11,3	14,2	125,7	10,9	72,2	144,8
Новгородская область	87,4	92,8	106,2	84,6	131,1	104,1
Псковская область	34,7	35,9	103,3	28,7	187,2	106,1

Крупный рогатый скот

						тыс. тонн
	Хозяйства всех категорий			в том числе:		
				сельскохозяйственные организации		
	январь - сентябрь 2011 года	январь - сентябрь 2012 года	2012 в % к 2011	январь - сентябрь 2011 года	январь - сентябрь 2012 года	2012 в % к 2011
РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ	1698,1	1733,6	102,1	635,7	661,8	104,1
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ	64,5	63,7	98,9	42,3	43,5	102,8
Республика Карелия	2,3	2,3	102,3	1,4	1,5	108,3
Республика Коми	3,8	3,4	89,9	1,2	1,2	95,6
Архангельская область	5,2	5,1	97,1	2,9	3,0	101,1
в т.ч. Ненецкий автономный округ	0,2	0,2	76,8	0,2	0,1	75,5
Вологодская область	17,0	16,7	98,0	11,3	11,6	102,6
Калининградская область	6,5	6,2	95,2	2,7	2,7	101,5
Ленинградская область	18,4	18,6	101,5	15,4	15,9	103,3
Мурманская область	0,7	0,7	92,5	0,6	0,6	97,7
Новгородская область	3,5	3,4	95,4	2,0	1,8	89,0
Псковская область	7,0	7,3	104,9	4,8	5,3	110,9

[4] Здесь и далее данные Росстата.

Свиньи

тыс. тонн

	Хозяйства всех категорий			в том числе:		
				сельскохозяйственные организации		
	январь - сентябрь 2011 года	январь - сентябрь 2012 года	2012 в % к 2011	январь - сентябрь 2011 года	январь - сентябрь 2012 года	2012 в % к 2011
РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ	2080,4	2200,0	105,7	1280,3	1425,7	111,4
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ	90,1	99,8	110,9	77,9	88,8	114,0
Республика Карелия	0,6	1,8	281,9	0,2	1,4	711,1
Республика Коми	3,1	2,7	89,0	2,2	1,9	87,9
Архангельская область	1,8	1,5	85,7	1,0	0,8	85,6
Вологодская область	16,2	10,2	63,2	14,5	8,7	59,7
Калининградская область	17,2	21,4	124,3	15,0	19,5	130,2
Ленинградская область	21,8	23,9	110,0	19,6	21,8	111,7
Мурманская область	4,9	5,0	101,6	4,6	4,7	101,6
Новгородская область	14,0	19,2	137,5	13,1	18,5	141,0
Псковская область	10,5	14,1	133,8	7,8	11,5	148,8

Овцы и козы

тыс. тонн

	Хозяйства всех категорий			в том числе:		
				сельскохозяйственные организации		
	январь - сентябрь 2011 года	январь - сентябрь 2012 года	2012 в % к 2011	январь - сентябрь 2011 года	январь - сентябрь 2012 года	2012 в % к 2011
РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ	212,1	213,0	100,4	23,9	21,6	90,7
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ	4,2	4,1	97,0	0,1	0,1	137,1
Республика Карелия	0,2	0,1	90,5			45,2
Республика Коми	0,3	0,3	101,1			60,6
Архангельская область	0,2	0,2	89,7			
в т.ч. Ненецкий автономный округ			80,0			
Вологодская область	0,6	0,5	89,1			18,2
Калининградская область	1,6	1,7	101,7	0,01	0,02	203,2
Ленинградская область	0,3	0,3	109,1	0,02	0,05	208,6
Мурманская область	0,02		26,0			80,0
Новгородская область	0,3	0,3	101,0	0,01	0,01	51,8
Псковская область	0,8	0,7	90,5			52,8

Птица

						тыс. тонн
	Хозяйства всех категорий			в том числе:		
				сельскохозяйственные организации		
	январь - сентябрь 2011 года	январь - сентябрь 2012 года	2012 в % к 2011	январь - сентябрь 2011 года	январь - сентябрь 2012 года	2012 в % к 2011
РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ	3045,8	3469,7	113,9	2795,4	3209,7	114,8
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ	322,0	352,8	109,6	321,0	351,8	109,6
Республика Карелия	5,2	4,9	95,1	5,1	4,9	95,0
Республика Коми	14,4	15,1	105,0	14,3	15,1	105,0
Архангельская область	21,5	26,6	123,9	21,5	26,6	123,9
Вологодская область	18,8	18,3	97,0	18,7	18,1	97,0
Калининградская область	12,8	13,2	103,4	12,6	13,0	103,5
Ленинградская область	158,2	182,9	115,6	157,7	182,5	115,7
Мурманская область	5,5	8,4	153,8	5,4	8,4	153,9
Новгородская область	69,5	69,9	100,5	69,4	69,8	100,5
Псковская область	16,3	13,7	83,6	16,2	13,5	83,5