МИМИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЮЖНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОСТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ «РИНХ»

В.Н. КУРОЧКИН
В. И БАРАНОВ

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА ЖИВОТНОВОДЧЕСКОГО СЫРЬЯ И МЯСОПРОДУКТОВ

МОНОГРАФИЯ

РОСТОВ-НА-ДОНУ -2019

УДК 364(075.8):657
ББК 65.272Я73: 65.052
К 93

Рецензент:
Доктор экономических наук профессор Федерального бюджетного государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Ростовский государственный экономический университет»
Сергей Григорьевич Тяглов

К 93
Курочкин В.Н., Баранов В. И. Стратегия развития региональной системы производства животноводческого сырья и мясопродуктов: монография / Ответственный редактор профессор ЮФУ В.Н. Курочкин. – Ростов-на-Дону: Донской издательский дом, 2019. –141 с.

Основы методического подхода к продовольственной безопасности Российской Федерации заложены Указом Президента РФ «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации», в которой развиваются положения Стратегии национальной безопасности РФ до 2020 года, утвержденной Указом Президента РФ, касающиеся продовольственной безопасности Российской Федерации.

Важнейшим продуктом питания населения РФ является мясопродукты, поэтому требуется сырья для его производства, необходимо устойчивое развитие отечественного производства мяса и мясных продуктов, достаточное для обеспечения продовольственной независимости страны Продовольственная независимость Российской Федерации в контексте этих задач обеспечивается стратегией развития региональных АПК, в т. ч. производством продуктов питания из животноводческого сырья.

В монографии исследованы возможности, угрозы и стратегические факторы внешней среды; разработана методика обоснования стратегического развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов из него и направления его стратегического развития: интеграция, инкорпорирование, инвестиции в инновационное развитие; обоснованы предложения по стратегии развития регионального производства животноводческого сырья, мясопродуктов и повышению его инновационной и инвестиционной привлекательности.

В результате исследований разработана дорожная карта рекомендации по стратегическому развитию регионального АПК в части производства животноводческого сырья и мясопродуктов - продуктов питания из животноводческого сырья.

ISBN: 978-5-904079-54-3

©Курочкин В.Н., Баранов В.И 2019
© ФГАОУ ВО ЮФУ, 2019
© ФБГОУ ВО РГЭУ «РИНХ» , 2019
© Донской издательский дом», 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение 4

Глава 1. Теоретические и методологические аспекты развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов из него 15

1.1 Теоретические основы стратегического развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питанияиз животноводческого сырья 15

1.2. Стратегии развития региональной системы производства животноводческого сырья и мясопродуктов 22

1.3 Методический инструментарий стратегии развития мясопродуктового подкомплекса 35

Глава 2 Факторы формирования стратегии и динамика развития региональной системыпроизводства животноводческого сырьяи мясопродуктов 44

2.1 Производство продуктов питания из животноводческого сырья в контексте продовольственной безовасности 44

2.2 Тенденции развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из него 49

2.3 Продовольственные подкомплексы сельскохозяйственного 63

производства Ростовской области и прогноз их развития 63

2.4 Анализ внешних стратегических факторов развития мясопродуктового подкомплекса по методике PEST и EFAS 76

Глава 3 Совершенствование методики разработки стратегии развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания 86

3.1 Принципы разработки стратегии развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания 86

3.2 Направления совершенствования методики разработки стратегии развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья 93

3.3 Концепция стратегии развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья 102

Заключение 120

Список использованных информационных источников 125

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Агропромышленный комплекс представляет собой систему взаимосвязанных отраслей промышленности и сельского хозяйства по производству, переработке, хранению и реализации сельскохозяйственной продукции, и по этой причине он является значимой сферой экономики Ростовской области. Консолидированный доход региона в 2015 г. составил 170,793 млрд. руб., а консолидированные расходы – 185,397 млрд. руб., сальдо отрицательное. В то же время внешнеторговый оборот имеет положительное сальдо: экспорт в 2,26 раза превышает импорт [40, с. 24]. Основные статьи экспорта – сельскохозяйственная продукция и продукция её переработки. Полная реализация аграрного потенциала региона посредством интеграции и кластеризации позволит наращивать экспорт, поэтому актуальным вопросом является развитие агропромышленного комплекса Ростовской области. Разработанная концепция его развития на период до 2020 года утверждена Правительством Ростовской области (постановлениемот 23.05.2012 № 424). К настоящему времени она последовательно реализовывается в практике хозяйственной деятельности.

Значимым вопросом повышения эффективности и сокращения отрицательного сальдо бюджета рассматриваемой аграрной системы является стратегическое управление её развитием

Наиболее значимым условием и содержанием стратегии развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов из него является оптимизация базовых отраслей данной системы, усиление интеграционных связей на всех стадиях воспроизводства.

Ключевоетребование заключается в следующем: осуществление преимущественно интенсивного инновационного типа воспроизводства. Это должна быть высокоинтегрированная организационно-хозяйственная система, все стадии которой сбалансированы, а структурные элементы нацелены па конечный результат. Региональная система производства животноводче-

ского сырья и продуктов питания из негоявляется самостоятельным объектом стратегического управления.

Системообразующая проблема региональной системы производства животноводческого сырья (ЖС) и продуктов питания из животноводческого сырья (ППизЖС) состоит в совершенствовании экономических отношений в условиях импортозамещения: организационные изменения должны быть направлены на оптимизацию структуры подкомплекса как системы: региональной, производственно-отраслевой, продуктовой (по ассортименту продукции) и социально-экономической, усиление кооперации и интеграционных связей.

Вместе с тем, недостаточно исследованы вопросы стратегии развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья ввиду новизны задачи импортозамещения и изменчивости внутренней и внешней ситуации развития,поэтому актуальной научной и практической задачей сталауказанная стратегия.

Гипотеза: предполагалась возможным выявление значимых факторов развития и конкурентных преимуществ рассматриваемого региона, позволяющих обосновать стратегию реализации имеющегося потенциала и повысить эффективность региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья.

Целью исследования является совершенствование теоретических и методических положений, а также обоснование практических рекомендаций по стратегии развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья в условиях импортозамещения.

Были поставлены задачи:

– исследования теоретических и методических аспектов стратегии развитиярегиональной системы производства региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья;

– анализа стратегических факторов внешней среды и отраслевых условий

функционированиярегиональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья;

– обоснования стратегических альтернатив развитиярегиональной системы производства региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья.

Гипотеза: предполагалась возможным выявление значимых факторов развития и конкурентных преимуществ рассматриваемого региона, позволяющих обосновать стратегию, которая позволит реализовать имеющийся потенциал региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья АПК Ростовской области.

Степень разработанности проблемы. В основу разработки и исследования стратегического управления развитием региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов из негобыли положены труды зарубежных и отечественных ученых. Данные вопросы применительно к западным условиям рассмотрены в трудах Р. Акоффа, И. Адизеза, И. Ансофа, Р. Гранта, К. Боумена, П. Друкера, Ф. Котлера, Дж. Коммонса, Р. Коуза, М. Мескона, Д. Норта, Т. Питерса, М. Портера, О. Уильямсона, Г. Самона, Г. Стиглера, А. Чандлера, К. Эрроу и др. [1, 2, , 7, 17, 30, 50-57]. Особенности интеграции, в т. ч. агропромышленной, изложили академики Л.И. Абалкин, И.Н. Буздалов, В.В. Милосердов, В.Р. Боев и др. Актуальные проблемы управления вертикально интегрированными структурами в условиях транзитивной экономики нашли отражение в работах таких авторов, как: О.А. Баулина /5/В. В. Васильева [31], В. А. Воденников [11], Н.И. Годунов [12], С.А. Данкверт [16], В.М. Зимняков [37], Левченко [28], А.И. Панов [51], Е.Г. Кожухова [22], А.С. Хухрин [42], Т.Н. Шумкова [45] и др.

Анализ работ специалистов в области стратегии региональной системы производства ЖС и ППизЖСсвидетельствует о теоретической разработанности и практическом внедрении различных методов разработки стратегии развитиясистем, и о распространённости стратегического менеджмента в межотраслевом комплексе, однако это работы не аграрной направленности, и не учитыва-

ется теория импортозамещения. Следовательно, требуют дальнейшей разработки теоретические основы обоснования стратегии региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья на основе организационных закономерностей его функционирования как проявление общих законов организации.

Объект исследования. В качестве объекта исследований приняты сельхозтоваропроизводители региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов из него АПК Ростовской области.

Предметом исследований являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе осуществления стратегии развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов из него-применительно к АПК Ростовской области.

Теоретическая база исследований – труды отечественных и зарубежных ученых в сфере стратегического менеджмента, теории организаций и организационного развития, системный подход и системный анализ.

При исследованиях использовали общенаучные методы познания, системный подход, абстрактно-логический и монографический методы, способы сравнительного, статистического и стратегического анализа, моделирование и разработку сценариев.

Инструментально-методический аппарат. Обоснованность основных результатов исследования обеспечивается использованием современного научного инструментария – системного подхода, предполагающего изучение сложных многокомпонентных систем, объектов и опирающегося на комплексный учет взаимосвязей и взаимодействий между элементами системы региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья. В работе использованы традиционные для экономических исследований методы обеспечения адекватности и достоверности результатов исследования.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили материалы нормативно-правового характера: постановления Правительства РФ, официаль-

ные документы Росстата, Ростовстата [36, 59] и Министерства сельского хозяйства Ростовской области [64].

Научная новизна результатов исследования заключается в реализации авторского подхода к обоснованию концепции стратегии развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья.

В монографии на основе теорий организации , обобщения опыта, отраслевого анализа развития АПК, выполнены исследования стратегических альтернатив развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья:

– уточнены и конкретизированы методы создания стратегии развитиярегиональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья посредством интеграция, инкорпорирование, инвестирования в его инновационное развитие;
– разработаны и обоснованы научно-методические положения, позволяющие обеспечить развитие региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья в условиях санкций.

Сформулирована и доказана научная гипотеза о возможности повышения эффективности стратегии развитиярегиональной системы производства животноводческого сырья и продуктов из него АПК

Практическая значимость исследования состоит в уточнении методов и рекомендаций по стратегии развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов из него. Разработаны предложения по совершенствованию стратегического управления развитиемрегиональной системы производства животноводческого сырья и продуктов из него в частности, по инкорпорированию и повышению инновационной и инвестиционной привлекательности.

Основные положения научные результаты, изложенные в монографии:

– возможности, угрозы и стратегические факторы внешней среды;

– методика обоснования стратегии развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья и направления его стратегического: интеграция, инкорпорирование, инвестиции в инновационное развитие;
– предложения по стратегическому управлению развитием региональной системы региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья, повышению его инвестиционной привлекательности;
– дорожная карта стратегического развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов из негорегионального АПК.

Die Relevanz des Forschungsthemas. Der Agro-Industriekomplex ist ein System von miteinander verbundenen Industrien und der Landwirtschaft für die Herstellung, Verarbeitung, Lagerung und den Verkauf von landwirtschaftlichen Erzeugnissen und aus diesem Grund ein bedeutender Wirtschaftszweig der Region Rostow. Das konsolidierte Einkommen der Region im Jahr 2015 belief sich auf 170,793 Milliarden Rubel, während die konsolidierten Aufwendungen - 185,397 Milliarden Rubel., Der Saldo ist negativ. Gleichzeitig weist der Außenhandelsumsatz einen Überschuss auf: Der Export ist 2,26-mal höher als der Import [40, p. 24]. Die Hauptexportgüter sind landwirtschaftliche Erzeugnisse und ihre Verarbeitungserzeugnisse. Die vollständige Ausschöpfung des Agrarpotenzials der Region durch Integration und Bündelung wird die Exporte steigern, daher ist die Entwicklung des Agrarsektors in der Region Rostow ein dringendes Thema. Das entwickelte Konzept seiner Entwicklung für den Zeitraum bis 2020 wurde von der Regierung der Region Rostow gebilligt (Dekret Nr. 424 vom 23. Mai 2012). Bisher wurde es konsequent in die Praxis der wirtschaftlichen Tätigkeit umgesetzt.

Ein wichtiges Thema für die Steigerung der Effizienz und die Verringerung des negativen Haushaltssaldos des betreffenden Agrarsystems ist das strategische Management seiner Entwicklung.

Die wichtigste Voraussetzung und der wichtigste Inhalt der Entwicklungsstrategie des regionalen Systems für die Erzeugung von Viehrohstoffen und daraus gewonnenen Produkten ist die Optimierung der Grundzweige dieses Systems und die Stärkung der Integrationsbeziehungen auf allen Stufen der Fortpflanzung.

Die Hauptanforderung ist die Umsetzung einer vorwiegend intensiven innovativen Art der Reproduktion. Dies sollte ein hochintegriertes organisatorisches und wirtschaftliches System sein, dessen Phasen ausgewogen sind und dessen strukturelle Elemente auf das Endergebnis abzielen. Das regionale System zur Erzeugung von tierischen Rohstoffen und Nahrungsmitteln ist kein eigenständiger Gegenstand des strategischen Managements.

Das systembildende Problem des regionalen Systems zur Herstellung von Tierrohstoffen (FS) und Nahrungsmitteln aus Tierrohstoffen (PPIZZhS) besteht darin, die wirtschaftlichen Beziehungen im Rahmen der Importsubstitution zu verbessern: Organisatorische Änderungen sollten darauf abzielen, die Struktur des Teilkomplexes als System zu optimieren: regional, industriell und industriell (über das Produktsortiment) und sozioökonomisch, Stärkung der Zusammenarbeit und Integration.

Gleichzeitig wurden die Fragen der Entwicklungsstrategie des regionalen Systems zur Erzeugung von Tierrohstoffen und Nahrungsmitteln aus Tierrohstoffen aufgrund der Neuheit der Aufgabe der Importsubstitution und der Variabilität der internen und externen Entwicklungssituation nicht ausreichend untersucht, so dass die Strategie zu einer dringenden wissenschaftlichen und praktischen Aufgabe geworden ist.

Hypothese: Es wurde davon ausgegangen, dass signifikante Entwicklungsfaktoren und Wettbewerbsvorteile der betrachteten Region identifiziert werden konnten, die die Strategie zur Realisierung des vorhandenen Potenzials und zur Steigerung der Effizienz des regionalen Systems zur Herstellung von Tierrohstoffen und Nahrungsmitteln aus Tierrohstoffen rechtfertigen würden.

Ziel der Studie ist die Verbesserung der theoretischen und methodischen Bestimmungen sowie die Begründung praktischer Empfehlungen zur Entwicklungsstrategie eines regionalen Systems zur Erzeugung von tierischen Rohstoffen und

Nahrungsmitteln aus tierischen Beständen im Rahmen der Importsubstitution.

Hypothesis: it was assumed that it was possible to identify significant development factors and competitive advantages of the region under consideration, which would justify the strategy for realizing the existing potential and increase the efficiency of the regional system for the production of livestock raw materials and food products from livestock raw materials.

The aim of the study is to improve the theoretical and methodological provisions, as well as substantiation of practical recommendations on the development strategy of a regional system for the production of livestock raw materials and food products from livestock in the context of import substitution.

The tasks were set:

 research of theoretical and methodological aspects of the development strategy of the regional production system of the regional system for the production of livestock raw materials and food products from livestock raw materials;

 analysis of strategic environmental factors and industry conditions for the functioning of the regional system for the production of livestock raw materials and food products from livestock raw materials;

 substantiation of strategic alternatives for the development of a regional production system for a regional system for the production of livestock raw materials and food products from livestock raw materials.

Hypothesis: it was supposed that it was possible to identify significant development factors and competitive advantages of the region under consideration, which would justify a strategy that would realize the potential of the regional system for the production of livestock raw materials and food products from livestock feedstuffs in the Rostov Region.

The degree to which the problem is developed. The basis of the development and research of strategic management of the development of the regional system for the production of livestock raw materials and products from non-production was based on the works of foreign and domestic scientists. These issues in relation to Western conditions are considered in the writings of R. Ackoff, I. Adizez, I. Ansof,

R. Grant, C. Bowman, P. Drucker, F. Kotler, J. Commons, R. Coase, M. Mescon, D North, T. Peters, M. Porter, O. Williamson, G. Samon, G. Stigler, A. Chandler, C. Arrow and others [1, 2, 7, 17, 30, 50-57]. Features of integration, including agroindustrial, outlined academicians L.I. Abalkin, I.N. Buzdalov, V.V. Miloserdov, V.R. Boev et al. Actual problems of managing vertically integrated structures in a transitive economy are reflected in the works of such authors as: O.A. Baulin / 5 / B. V. Vasiliev [31], V. A. Vodennikov [11], N.I. Godunov [12], S.A. Dankvert [16], V.M. Zimnyakov [37], Levchenko [28], A.I. Panov [51], E.G. Kozhukhova [22], A.S. Khukhrin [42], T.N. Shumkova [45] and others.

An analysis of the work of specialists in the field of the strategy of the regional production system of FS and PPIZZhS testifies to the theoretical development and practical implementation of various methods for developing development strategies, systems, and the prevalence of strategic management in the intersectoral complex, but this is not an agricultural work, and the theory of import substitution is not taken into account. Therefore, the theoretical foundations of the regional system for the production of livestock raw materials and food products from livestock raw materials need further development on the basis of the organizational laws of its functioning as a manifestation of the general laws of the organization.

Object of study. As an object of research, agricultural producers of the regional system for the production of livestock raw materials and products from it in the agricultural sector of the Rostov region were taken.

The subject of research is the organizational and economic relations that arise in the process of implementing the development strategy of the regional system for the production of livestock raw materials and products from it as applied to the agricultural sector of the Rostov region.

The theoretical basis of the research is the works of domestic and foreign scientists in the field of strategic management, organization theory and organizational development, a systems approach and system analysis.

In the research, they used general scientific methods of cognition, a systematic approach, abstract-logical and monographic methods, methods of comparative, statis-

tical and strategic analysis, modeling and scenario development.

Instrumental and methodical apparatus. The validity of the main results of the study is ensured by the use of modern scientific tools - a systematic approach that involves the study of complex multicomponent systems, objects and based on a comprehensive account of the relationships and interactions between the elements of the regional system for the production of livestock raw materials and food from livestock raw materials. The paper used methods traditional for economic research to ensure the adequacy and reliability of the research results.

The empirical information base of the study was the regulatory materials: resolutions of the Government of the Russian Federation, official documents of Rosstat, Rostovstat [36, 59] and the Ministry of Agriculture of the Rostov Region [64].

The scientific novelty of the research results lies in the implementation of the author's approach to substantiating the concept of a development strategy for a regional system for the production of livestock raw materials and food products from livestock raw materials.

In the monograph, based on theories of organization, generalization of experience, industry analysis of the development of the agro-industrial complex, research is carried out on strategic alternatives for the development of a regional system for the production of livestock raw materials and food products from livestock raw materials:

 methods of creating a development strategy for the regional system for the production of livestock raw materials and food products from livestock raw materials through integration, incorporation, and investment in its innovative development have been clarified and specified;

 scientific and methodological provisions have been developed and substantiated that allow for the development of a regional system for the production of livestock raw materials and food products from livestock raw materials under the conditions of sanctions.

A scientific hypothesis is formulated and proved about the possibility of increasing the effectiveness of the development strategy of the regional system for the production of livestock and agricultural products and products from it

The practical significance of the study is to clarify the methods and recommendations for the development strategy of the regional system for the production of livestock raw materials and products from it. Proposals have been developed to improve the strategic management of the development of the regional system for the production of livestock raw materials and products from it, in particular, to incorporate and increase innovative and investment attractiveness.

The main provisions of the scientific results set forth in the monograph:

 opportunities, threats and strategic environmental factors;

 methodology for substantiating the development strategy of a regional system for the production of livestock raw materials and food products from livestock raw materials and its strategic directions: integration, incorporation, investment in innovative development;

 proposals for strategic management of the development of the regional system of the regional system for the production of livestock raw materials and food products from livestock raw materials, increase its investment attractiveness;

 roadmap for the strategic development of the regional system for the production of livestock raw materials and products from non-regional agribusiness.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА ЖИВОТНОВОДЧЕСКОГО СЫРЬЯ И ПРОДУКТОВ ИЗ НЕГО

1.1 Теоретические основы стратегического развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья

В соответствии с теорией управление подразделяется на оперативное, тактическое и стратегическое. Под первым обычно понимают управление организацией, направленное на решение производственных задач на исполнительском уровне в периоде до одного года. Тактическое управление коммерческой организацией называют бизнес-управлением. Оно сконцентрировано на уровне проектов и подразделений и осуществляется в период от года до трех лет.

Стратегическоеуправление организацией сконцентрировано преимущественно на высшем административном уровне, направлено на решение стратегических задач освоения новых производств, инвестиций в инновационные проекты, долгосрочное развитие фирмы. «Стратегическоеуправление- это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей осуществляет гибкое регулирование и своевременное изменение в организации, отвечает вызову со стороны окружения и позволяющееся добиваться конкурентных преимуществ, что дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе» - отмечал О.С. Виханский [10]. Содержание данного понятия включает цели, миссия, ресурсы, организационная среда, конкурентные преимущества. Основные причины необходимости стратегического управления развитием мясопродуктового подкомплекса: усиление нестабильности внешней и внутренней среды организации по причинам санкций, изменения курса рубля и снижения покупательной способности населения; усиление конкурентной борьбы на рынке мясопродуктов по причине вступления в ВТО,

непредсказуемая динамика изменения покупательского спроса по ассортименту и цене (население всё больше покупает дешёвые мясные и сырные продукты вместо качественного мяса, колбас, мясных полуфабрикатов); ускорение развития технологий производства и переработки мясопродуктов, возрастание роли интеллектуальной составляющей в хозяйственной деятельности, переход на информационные, цифровые технологии, процессы глобализации. Исследователи отмечают, что середине прошлого века было достаточно сконцентрировать усилия управленцев на текущем функционировании предприятии и планировать развитие «от достигнутого».

Начиная с семидесятых годов прошлого века получило развитие стратегическое управление. Оно оформилось как направление управленческой деятельности и стало функцией управления предприятием.В те же годы была разработана и апробирована концепция, методика и инструментарий стратегического управления [10, 2,7].В основном теория стратегического менеджмента разрабатывалась зарубежными исследователями [50, 51, 57]. Концепция стратегического управления исходит из системного представления об организации, которую можно рассматривать как сложную социально-экономическую систему, развивающуюся по организационным законам, известным из теории организаций [9, 29]. Организация рассматривается на трёх уровнях: как система стратегическом или корпоративном, как совокупность подсистем на внутриорганизационном уровне, как элементы на нижнем уровне.Подсистемами являются департаменты и подразделения корпорации. Задача топ-менеджеров - сосредоточиться на главных целях, миссии организации, на результирующих показателях функционирования. С точки зрения внешнего наблюдателя стратегическое управление – это то, что придаёт ей её отличие от других фирм, формирует деловой имидж. Стратегический менеджмент нацелен на реагирование на внешние и внутренние факторы и адаптацию к их изменению, что позволяет фирме поддерживать своё рыночное позиционирование и конкурентоспособность. Для стратегического управления необходимо знать тенденции изменения показателей фирмы в динамике за предыдущий цикл стратегического управле-

ния, прогноз развития рыночной ситуации, риски и угрозы инвестиционной, финансовой и операционной деятельности. Хозяйственная деятельность фирмы, в соответствии с данной теорией, рассматривается с двух сторон: как функционирование (текущая операционная деятельность) и развитие, то есть переход в новые условия функционирования в связи с изменениями внешней и (или) внутренней среды. Стратегическому управления присуща глобальность миссии, мышления действий, оценка ресурсов, сопоставление их с результатом, планирование и прогнозирование.

Планирование и прогнозирование – основа стратегического управления. Оно направлено на разработку не только стратегических планов, но и технических планов структурных подразделений. В стратегическом и долгосрочном планировании есть общее: это срок (горизонт) планирования от трёх до пяти лет. При долгосрочном планировании используют экстраполяцию, выявляют тенденции и тренды развития, так как не предполагается значимое изменение внешних и внутренних факторов.

Система стратегического планирования предполагает вероятность того, что развитие пойдёт по другому пути, существенно изменятся факторы, поэтому необходимо проявлять стратегическую гибкость [29, с.122]. По этой причине в системе стратегического планирования экстраполяцией не ограничиваются. Она дополняется анализом благоприятных и негативных факторов, делается прогноз и разрабатываются сценарии развития, то есть рассматриваются различные ситуации, которые могут быть в будущем [44, с. 46]. Долгосрочное планирование исходит из начальных условия: «Что нам делать в будущем, опираясь на опыт прошлого». Стратегическое планирование должно ответить на вопрос: «Что необходимо сделать сегодня, чтобы фирма была финансово устойчивой в будущем?».Топ-менеджеры должны видеть связь настоящего фирмы с её будущим, уметь управлять по «слабым сигналам», обладать «видением» будущего в альтернативных вариантах. Анализируется внутренний потенциал фирмы, движущие и сдерживающие силы, выявляется системное противоречие. Более подробно состояние данного вопроса изложено в диссертаци-

ях В.В. Васильевой, В.А. Воденникова, С.И. Карпачёва, Н.А. Левченко и др. [8, 11, 20, 28].В настоящее время в сельском хозяйстве и перерабатывающих отраслях превалирует тактическое и оперативное управление. Новые собственники, получившие в своё распоряжение природные, материально-технические и трудовые ресурсы, сделали ставку на повышение прибыльности в краткосрочной перспективе, развивая высокоприбыльные отрасли и сокращая низкорентабельные, что привело к сокращения отрасли животноводства, снижению уровня производства мяса и молока. Ликвидация трудозатратного животноводства в коммерческой организации приводит к сокращению потребности в работниках, соответственно вырос уровень безработицы и снизился уровень оплаты труда.

«Современная экономическая система в России служит, как правило, основой для извлечения доходов за счет административной и инсайдерской ренты, элементарной классической эксплуатации наёмных работников, десоциализации экономики – как следствия корпоративно-капиталистического отчуждения работников от процессов производства и распределения их результатов» - отмечал профессор Кубанского ГАУ В.В. Шевцов [43, с. 6].Действительно, современное положение сельскохозяйственной экономики России имеет такие негативные черты, как ориентация на краткосрочную перспективу, недостаточная адаптация к постоянно изменяющейся деловой среде, приоритет извлечения дохода в ущерб экономическому развитию предприятия, икак следствие, отсутствие внутренних стимулов к развитию. Сельскохозяйственные организации в своей массе повышают свою эффективность единственным способом: повышением напряженности и продолжительности труда, оптимизация персонала. Под оптимизацией персонала понимают сокращение сотрудников и перекладывание трудовых функций уволенных на оставшихся работников, при этом рост оплаты труда не происходит, а фонд оплаты труда сокращается. Высвободившиеся средства учредители не вкладывают в развитие производства, а расходуют на свои нужды, что вполне соответствует менталитету обогащения и создания «класса собственников».

В соответствии желанием большинства учредителей- собственников из-

влечения быстрой прибыли, коммерческие организации (среди них преобладают общества с ограниченной ответственностью, также распространены закрытые и открытые акционерные общества, в сельской местности имеются сельскохозяйственные кооперативы), ориентированы на краткосрочную перспективу и не имеют стратегии развития, что рано или поздно приводит к несостоятельности и банкротству[43, с. 5] . Такая ситуация наблюдается не только в нашей стране, по мнению Э.Деминга «менеджеры всего мира склонны воспроизводить стереотипы примитивно-упрощенного (рефлексивного), конфронтационного стиля менеджмента», что объясняется отсутствием необходимых знаний о закономерностях формирования и развития социально-экономических систем [17].

Исследования К. Клока и Дж. Голдсмита не только подтверждают выводы Э. Деминга, но приводят к пониманию, что противоречие внутри между максимизацией прибыли и стратегически развитием в коммерческих организациях негативно не только для их работников, но и для экономики в целом [21]. В современной России приватизация сельскохозяйственных организаций не привела к росту эффективности за счет инноваций и технологий, а создала класс «новых русских», которые кичатся свои богатством среди нищеты и безработицы сельского населения и не озабочены положением сельского хозяйства. Нобелевский лауреат Джозеф Стиглиц по поводу расслоения общества и стремления собственников только к прибыли отметил, что, хотя «эффективность должна быть основной добродетелью рынка, однако рынки очевидно неэффективны» [37]. Известный ученый в сфере управления по данному поводу Чарльз Хэнси заметил, что «рынок – доминирующая сила нашего общества, есть всего лишь механизм по отделению эффективного от неэффективного Он не является заменой ответственности. Рынки властвуют, но превыше всего они разделяют. Капитализм усиливает власть элиты».

В силу реализации такого мышления многих коммерческих сельскохозяйственных организациях Ростовской области ранее бывшее в колхозах и совхозах развитое животноводство и фермы, садоводство и овощеводство. В ос-

новном возделываются пшеница, подсолнечник, ячмень и кукуруза, в последнее время – бахчевые, что сдерживает экономический рост сельского хозяйства, ориентирует его на экспорт сырья (пшеница и подсолнечник).

В результате АПК Ростовской области превращается в сырьевой придаток других стран. Исправить такое положение возможно, по опыту западных стран, применением на практике теории стратегического менеджмента.

Отмеченная теория базируется на эволюции современной экономики, в которой «ведущее место начинает занимать экономическое развитие с преобладанием финансовой составляющей. Современная финансовая экономика из … иерархической системы превращается в надгосударственное образование, в основе которого лежит глобальная собственность, направляющая и контролирующая финансовые потоки . .. формируются черты новой экономики, которая, вырастая из старой, приобретает качественно новый облик» [43, с. 8].

Вступление России в ВТО является этапом интернационализации социального и экономического взаимодействия государств Европы , Азии и Америки. Экономика сельского хозяйства России в целом, и Ростовской области в частности, данным актом была включена в мировой экономический процесс, характерными чертами которого являются: опережающий рост обрабатывающей промышленности и обмен завершенными продуктами, в основном высокотехнологичными; совершенствование мировой транспортной инфраструктуры; активное внедрение информационных (цифровых) технологий.

Развитые государства переходят на торговлю инновационными продуктами, снижают трансакционные издержки посредством развития транспорта, развивают автоматизированные производства, что позволяет снизить затраты на производство продуктов питания.

Перечисленные вопросы призвано решить стратегическое управление. К примеру, стратегическое управлении направлено на реструктуризацию аграрного сектора экономики, создание условий для долгосрочного экономического роста, обеспечение условий для развития коммерческих сельскохозяйственных организаций, крестьянских хозяйств и межфермерской кооперации (рис. 1.1).

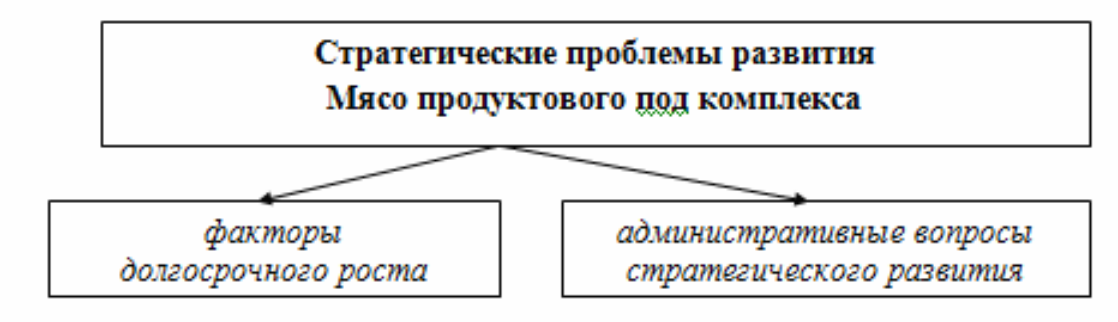


Рисунок 1.1 – Стратегические проблемы развития мясопродуктового подкомплекса

Необходимо решить две проблемы устойчивого роста: активизация факторов развития региональной системы производства ЖС и ППизЖСпосредством стимулирования спроса и решение административной проблемы заинтересованности муниципальных органов власти в стратегическом развитии региональной системы производства ЖС и ППизЖС. Административный вопрос не относится к теме исследования стратегии развития частного секторарегиональной системы производства ЖС и ППизЖС. Вопрос факторов долгосрочного роста теоретически возможно решить путём для развития перерабатывающего и пищевого производств, посредством как привлечения инвестиций в инновационное технологии, так и инкорпорирования мелких производств в состав межфермерской кооперации, и холдингов. Продуктивны с экономической точки зрения вопросы интеграции сельскохозяйственного и перерабатывающего производств, консолидация региональной системы производства ЖС и ППизЖС как подсистемы АПК Ростовской области, формирование мясопродуктовых кластеров.

1.2. Стратегии развития региональной системы производства животноводческого сырья и мясопродуктов

Основной научный вклад в организацию сельскохозяйственного производства внесли такие ученые экономисты как Н.Е. Асташов, В. Добрынин, Н.А. Попов, Г.А, Тищенков, И.Ф. Хицков, А.В. Чаянов, Ф.К. Шакиров и другие. Организационно-экономические аспекты исследования указанных проблем нашли отражение в работах Н.П, Александрова, А.И. Барбашина, Н.С. Гегамяна, И.И. Дубовского, И.Б. Загайтова, В.Г. Козловского, АЛ. Курносова, А.Ф. Нечаева, К.С. Терновых, В.Н. Шарнина, И.П. Шейко и др. Данной теме посвящено более десяти процентов исследований, однако ряд важных вопросов изучаемой проблемы не получили полного решения. Значимая часть мяса и мясопродуктов производится коммерческими организациями и предпринимателями. Рациональное сочетание организационно-экономических компонентов во многом определяет результативность предпринимательства в рассматриваемой отрасли. К организационным компонентам развития предпринимательства отрасли следует отнести специализацию, кооперацию и интеграцию» технологию производства, организацию труда, использование инновационных факторов.

К экономическим компонентам можно отнести следующие: налогообложение, дотации, ценообразование, себестоимость продукции.

Стратегическое управление начиналось как стратегическое планирование (corporate planning), содержание которого состоит «в определении логических предписаний относительно организации самого процесса, который представляется как линейно-последовательная процедура принятия решений, включающая высшее руководство в поиск по использованию необходимой информации для генерирования, оценки и выбора путей будущего развития предприятия» [22]. Адепты этой школы - И. Ансофф, А. Чандлер, К. Эндрюс и др. Централизация процесса принятия решений приводит к тому, что формирование стратегии относится к компетенции топ-менеджмента..

Другой подход, отмечал Анатолий Сергеевич Гуреев «… получил назва-

ние «итерактивного планирования (logical in crementalism). По мнению Дж. В. Квина, формирование стратегии определяется как процесс выработки стратегии, реализуемой на предприятии в действительности» [22]. Топ-менеджментКоординирует и консолидирует частные стратегии, выдвигаемые в департаментах подразделениях фирмы. Управление фирмой определяет «реперные» точки стратегии, формирует информационное обеспечение и должностные инструкции персонала, занятого corporate planning. Именно поэтому выработка окончательной стратегии развития осуществляется в итеративном режиме. Данный подход в некоторой степени противопоставлен первому, предполагая смену жесткой централизации стратегического управления на вовлечение в его процесс специалистов различных структурных подразделений. Как и А.Н. Петрова, мы считаем, что: «Привлечение к процессу стратегического планирования низовых руководителей и среднего звена при сохранении функции «организатора» у топ-менеджмента увеличивает вероятность реализации планов» [38].

Зимняков Владимир Михайлович отмечал: «Сторонники третьего подхода - интуитивного планирования (muddling through) - утверждают, что он основан на опыте и интуиции высшего руководства, а направленность на небольшие шаги по достижению глобальной цели делает его более рациональным и менее дорогостоящим, чем корпоративное планирование. Критики утверждают, что при таком планировании предприятие не способно быстро и адекватно реагировать на меняющиеся условия среды, а также качественно перестраивать свою деятельность, что очень важно в условиях конкурентной борьбы.В соответствии с четвертым подходом - хаотического планирования (garbade can) — решения по стратегическому выбору являются результатом взаимодействия между проблемами, решениями, участниками и выбором, которые возникают независимо друг от друга. Данная позиция противопоставляется корпоративному планированию и не учитывает преимуществ организации процесса, характерного для итеративного планирования. В соответствии с ней, стратегическое планирование на предприятии полностью отсутствует или всплывает непреднаме-

ренно из различных частей системы» [18].

«Еще одна классификация подходов к процессу выработки стратегии развития производства предложена в работах одного из крупнейших западных специалистов в области управления Г. Мицберга. Он сформулировал три возможные модели действий при выработке стратегии (плановую, предпринимательскую и модель обучения па опыте)» - [30]. Плановая модель рассматривает выработку стратегии как полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс, находящий свое материальное воплощение в системе планов.

Г. Мицберга установил, что в «.. соответствии с предпринимательской моделью процесс формирования стратегии осуществляется полусознательно в голове бизнесмена на основе интуитивного понимания логики соответствующего вида деятельности и хорошего знания ситуации. Это часто и обеспечивает успех, позволяя сформировать личное видение проблемы, путей ее решения, продвижения к будущему.Модель обучения на опыте исходит из развивающегося характера стратегического процесса, а следовательно, возможности и необходимости его последовательной корректировки с учетом новой информации, получаемой в ходе реализации стратегии. Соответствующие решения принимаются в рамках многостороннего диалога, в котором участвует максимальное число сотрудников различных рангов».

У каждой из представленных Минцбергом моделей «…имеются достоинства и недостатки. Так, плановая предполагает наличие группы специалистов, отвечающих за формирование стратегий. С одной стороны, это повышает профессионализм принимаемых решений и их оперативность, с другой - ограничивает доступ к процессу выработки стратегии специалистов различных направлений, с их знаниями и информацией. Вторая модель полностью исключает наличие специализированных подразделений стратегического управления на предприятиях, а решения принимаются исключительно высшим руководством. Использование данного подхода может быть оправданно только для небольших фирм, где управление осуществляется самим владельцем. Его эффективность

определяется степенью понимания лица, принимающего решение, того, что и как надо делать. В любом случае, такие решения весьма субъективны и их результаты зависят только от характера, знаний и умений одного человека. Использование третьей модели, устраняющей недостатки первых двух, сопровождается трудностями, связанными с координацией совместной работы многих лиц, компромиссностыо решений групп специалистов с различными интересами и долговрсменностью принятия решений. Вся стратегия фирмы в данном случае оказывается суммой инициатив менеджеров, у которой может отсутствовать внутренняя логика».

В работе Г. Минцберга, Б. Альстренда и Дж. Лэмпеля «представлена типология подходов, выделяющая десять научных школ, рассматривающих суть процесса формирования стратегии [30].В школе дизайна формирование стратегии рассматривается как процесс осмысления; в школе планирования - как формальный процесс; в школе прогнозирования - как аналитический процесс; в школе предпринимательства - как процесс предвидения; в когнитивной школе - как ментальный процесс; в школе обучения - как развивающийся процесс; в школе власти - как переговорный процесс; в школе культуры — как коллективный процесс; в школе внешней среды — как реактивный процесс; в школе конфигурации - как процесс трансформации».

Мы согласны с критическими замечаниями А.М. Петрова в отношении данной классификации и его выводом о ее «сложности для восприятия и неоднозначности по содержанию»[38].

Наиболее удобная, на наш взгляд, для восприятия классификация подходов, базирующаяся на терминологии и материалах известных исследователей в сфере стратегического управления, представлена А.Н. Петровым. Она включает три направления. Школа дизайна, идеологом которой является К. Эндрюс, предполагающая, что формирование стратегии есть нахождение соответствия между характеристиками фирмы и теми возможностями, которые определяют ее позицию во внешней среде. Основной метод - SWOT-анализ, один из принципов — обеспечение уникальности стратегии для конкретной организации.

Школа планирования, основатель И. Ансофф. Основным принципом построения стратегии является максимальная формальность. Основной инструмент — вектор роста (матрица «товар-рынок» И. Ансоффа) и соответствующие модели диверсификации на основе портфельного анализа [1, 51]. Школа позиционирования, основоположником которой считается М. Портер, основывается на результатах качественно проведенного конкурентного анализа («пять сил конкуренции»). Предполагается, что высшее руководство может выбрать одну из нескольких общих стратегий, представляющих собой стандартные решения для любых типов организаций.

Таким образом, очевидна противоречивость существующих научных позиций по вопросу формирования стратегии развития экономических субъектов. При определенной обоснованности каждого из подходов, на наш взгляд, наиболее аргументирована позиция большинства ученых, которые считают, что если системно не управлять процессом генерирования стратегических альтернатив, не заниматься стратегическим выбором, не определять будущую стратегическую направленность для организации, то она становится слабой, пассивной, неконкурентоспособной [30, с. 31].

На практике используются комбинации разных подходов к формированию стратегии, базирующиеся как на стандартных, так и нестандартных процедурах, обеспечивающих уникальность стратегий.

Анализ работ различных авторов по стратегическому менеджменту показал, что многие из них отождествляют понятия «стратегическое планирование» и «формирование стратегии». Это прослеживается, частности, у Б. Ричардсона и Р. Ричардсона при выделении подходов к выработке стратегии фирмы. По мнению Л.Е. Басовского, «стратегическое планирование представляет собой комплекс решений и действий по разработке стратегии, необходимых для достижения целей организации, предприятия» [3].

В.Н. Парахина определяет стратегическое планирование, как «процесс выработки и конкретизации стратегии организации в форме стратегического плана на период времени, равный периоду реализации стратегии» [32, с. 214].

При тесной связи процессов стратегического планирования и формирования стратегии между ними, на наш взгляд, некорректно ставить знак равенства. Стратегическое планирование, включая постановку целей и задач, разработку и формулировку стратегии, а также программу мер по ее реализации на определенный период, является более широкой функцией стратегического менеджмента, что особенно актуально при формировании стратегии развития продуктового или отраслевого комплекса.

Такой подход весьма важен при формировании отдельной продуктовой стратегии на уровне региональной экономики, т.к. только на региональном уровне возможно полное раскрытие сущности и природы стратегического планирования как формы выражения самой стратегии развития, ее материализации во времени и по затрачиваемым ресурсам. «Следует отметить также и масштабность региона как объекта стратегического развития и планирования.

Этот факт особенно хорошо раскрывается при проецировании на региональную экономику моделей А.Г. Гранберга, где он представляет регион как квазикорпорацию» [14]. При этом формирование стратегии по своему содержанию гораздо глубже, чем функция планирования. Разработка стратегических альтернатив, определение критериев выбора, выбор оптимальной стратегии базируется на осуществлении не только плановой деятельности, но и аналитической.

Ошибки, допущенные в ходе формирования стратегии на уровне региона в целом, не могут быть компенсированы никакими успешными мероприятиями в ходе ее реализации. Место и содержание процесса формирования продуктово-отраслевой стратегии на уровне региона в системе стратегического менеджмента можно, на наш взгляд, определить схематически (рис. 1.2). Процесс формирования стратегии развития региональной подсистемы, подотрасли и др. при кажущейся простоте схематического представления, имеет достаточно сложное внутреннее содержание.

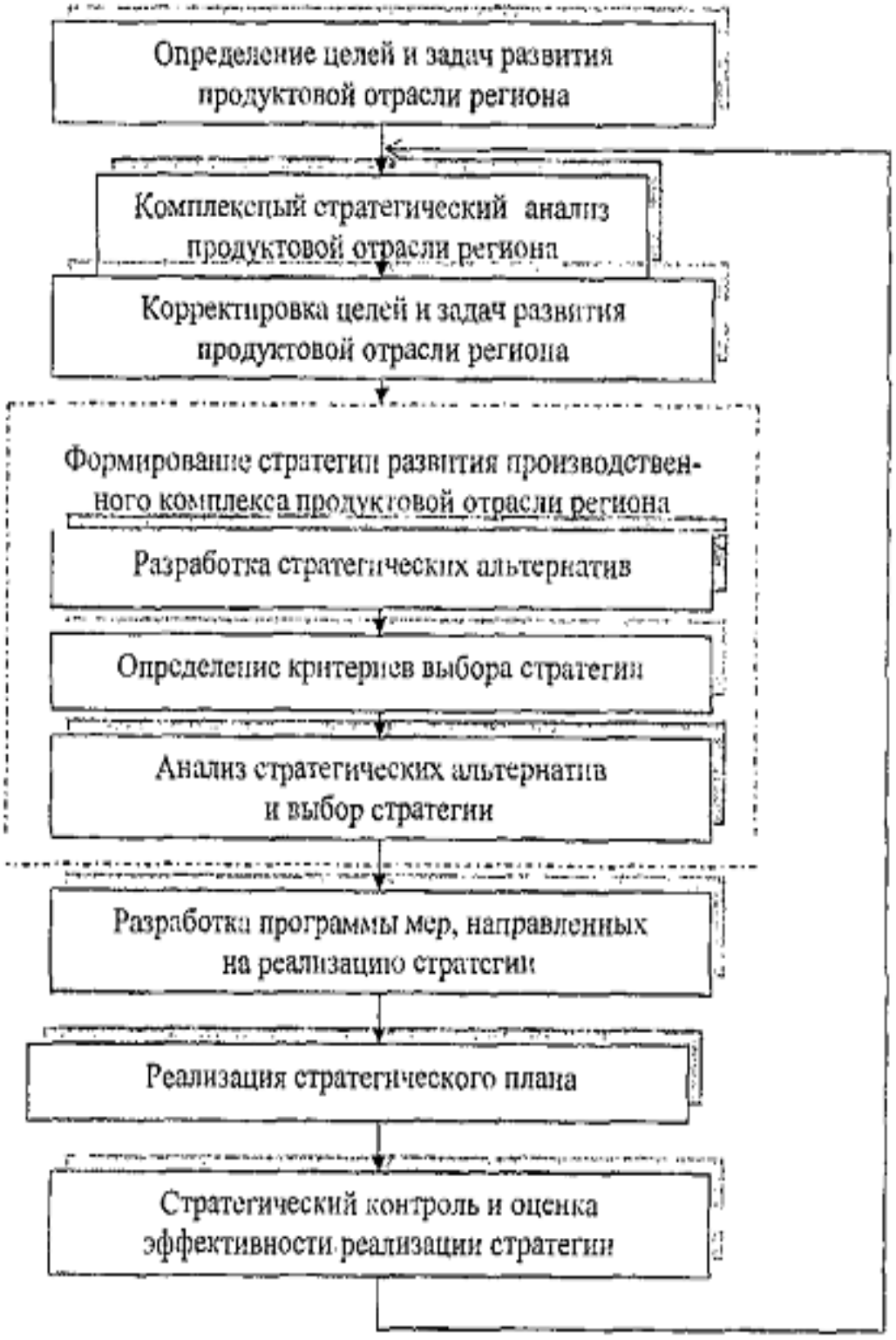


Рисунок 1.2. - Модель процесса стратегического управления подкомплексом продуктовой отрасли региона

Так, в процессе разработки стратегических альтернатив необходимо сложить не простой набор как можно большего числа возможных вариантов, а некую иерархическую структуру стратегических альтернатив.

Содержание ее зависит от форм собственности и размеров предприятий, составляющих мясопродуктовой отрасли, его типа (специализированное или диверсифицированное), отраслевой принадлежности, существующей системы управления. Помимо особенностей самого предприятия, на формирование структуры стратегических альтернатив оказывают влияние внешние факторы, к числу которых относятся потребители, конкуренты, посредники, органы власти.

На наш взгляд, достаточно логично использование принципа иерархичности стратегий рассмотрено А.Н. Петровым [38, с. 27], он предлагает начинать построение портфеля стратегий с разработки базовой, которая называется западными исследователями корпоративной и понимается как основной курс действий по реализации приоритетных целей развития отрасли в целом в рамках имеющихся ресурсов в регионе.

Иерархичность построения стратегий означает, что одновременно с базовой стратегией разрабатываются стратегии развития каждого крупного структурного образования региональной системы производства ЖС и ППизЖС как группы предприятий, занимающихся схожими производственными процессами, составляющих единый технологический и организационный цикл, реализуемый в рамках данной системы. Это могут быть заготовительные предприятия, перерабатывающие, предприятия глубокой переработки сырья и т.д. Таким образом, у каждой группы предприятий системы, специализирующихся по какому-либо признаку: технологическому, организационному, управленческому - появляется главная производственная функция в подкомплексе [32, с. 44].

Подобные функциональные предприятия и их группы отвечают в регионе за эффективность использования определенного вида ресурса или сферу деятельности и поэтому их стратегии конкретизируют базовую по характеристике «ресурсы/возможности».

Основными функциональными стратегиями таких групп предприятий являются: стратегия маркетинга; финансовая стратегия; стратегия НИОКР; стратегия производства; социальная стратегия; стратегия организационных изменений; экологическая стратегия.

Поскольку производство и реализация любой продукции требуют использования соответствующих ресурсов и подключения различных сфер промышленного производства, необходимо обеспечение согласования стратегий разных групп функциональных предприятий с одновременным их соответствием базовой стратегии, что предполагает использование матричного подхода к их формированию.

Процесс создания иерархии стратегий наиболее удачно показан в работах А.Н. Петрова [38, с. 44] и может быть различным: «обычно используются три основные схемы: снизу - вверх (децентрализовано); сверху - вниз (централизованно); интерактивно (во взаимодействии)» [38, с. 45]. Использование подхода «снизу - вверх» предполагает, что процесс формирования стратегии стимулируется предложениями функциональных групп предприятий. Его использование характерно для диверсифицированных производств. При подходе «сверху - вниз» процесс формирования стратегии инициируется высшим руководством отрасли региона, которое также может уполномочивать отдельные функциональные производства формулировать собственные стратегии как средства реализации квазикорпоративной стратегии.

Процесс разработки стратегии интерактивно представляет собой нечто среднее между двумя предыдущими подходами. В этом случае идеи формируются в процессе взаимодействия между органом руководства и его функциональными группами предприятий или производств. Стратегии формируются в процессе взаимодействия по вертикали по специально разработанным процедурам [38, с. 45].

Важной проблемой при формировании стратегии развития предприятия является определение критериев выбора, которые зависят от вида используемой модели стратегического выбора.

В настоящее время ученые и практики выработали достаточно большое число подходов и моделей, позволяющих осуществить стратегический выбор и отличающихся друг от друга набором переменных факторов. К числу наиболее известных относятся: матрица возможностей И. Аисоффа (по товарам — рынкам), матрица «продукт- рынок» по А. Стейнеру, матрицы Бостонской консалтинговой группы (БКГ) и консультационных фирм «McKincey» и «Arthur D. Little», проект PIMS, модель М. Портера, модель стратегического выбора в зависимости от жизненного цикла продукта, модель стратегического выбора на основе цикла развития предприятия.

Анализ всех этих подходов позволил сделать ряд заключений. Матрица возможностей по товарам рынкам И. Ансоффа, разработанная в 60-е годы прошлого века и названная им «вектор роста», предполагает использование четырех основных вариантов стратегии для сохранения или улучшения позиций предприятия на рынке [1]. Основными стратегиями здесь являются: стратегия проникновения на рынок, развития рынка, развития товара, диверсификации. Выбор стратегии обусловлен возможностями производства обновлять ассортимент и степенью насыщенности рынка. Более того, в производстве комплекса можно использовать несколько стратегий одновременно. Основным недостатком данного подхода, на наш взгляд является учет ограниченного числа факторов.

Модель, предложенная Г. Стейнером в 1975 году, является модификацией предыдущей. В основе - матрица, включающая классификацию рынков и продуктов на существующие новые, но связанные с существующими, и совершенно новые продукты: «Данная модель может быть использована для определения вероятности успеха деятельности при выборе той или иной стратегии развития, а также для обоснования выбора вида бизнеса. На наш взгляд, такой подход к определению стратегии является слишком условным, поскольку здесь априори все новые рынки и продукты считаются сильно рискованными, что на практике подтверждается не всегда и требует дополнительной количественной оценки степени риска. Более того, при много номенклатурном производстве и наличии

сразу нескольких целевых рынков применение данного подхода значительно усложняется» [38, с. 159].

«Использование матрицы «БКГ» для осуществления стратегического выбора предполагает оценку стратегических единиц бизнеса предприятия, на которые разбита вся его деятельность, в соответствии с занимаемой долей рынка относительно основных конкурентов и темпами роста в отрасли на виды: «звезда», «дойная корова», «трудный ребенок» и «собака». Каждому из видов соответствуют определенные стратегические альтернативы, начиная от сохранения и укрепления существующих позиций, активизации маркетинговых усилий до закрытия стратегической единицы бизнеса. Указанный подход, на наш взгляд, является наиболее удобным и универсальным в применении в условиях региональной экономики. Однако для определенных отраслей и видов деятельности он нуждается в некоторых корректировках и пересмотре определяющих факторов» [38, с. 159]. Развитие матрицы «БКГ» обусловило появление новой модели, разработанной специалистами консультативной фирмы «McKincey» и получившей название «привлекательность рынка-преимущества в конкуренции» или «экран бизнеса» [32]. Модель имеет вид двух координатной матрицы, включающей девять полей, соответствующих пересечениям высоких, средних и низких значений привлекательности отрасли и конкурентных преимуществ стратегических единиц бизнеса по сравнению с конкурентами,. Основные стратегии варьируют от агрессивного и селективного роста до низкой активности и де- инвестирования.

Общим недостатком двух последних подходов является рассмотрение ситуации на определенный период времени.

В основе подхода к портфельному анализу фирмы «Arthur D. Little» лежит концепция жизненного цикла отрасли пли бизнес-единицы, в соответствии с которой каждая бизнес-единица проходит четыре стадии развития: рождение, рост, зрелость, спад[32].

Другим параметром является одна из пяти конкурентных позиций бизнеса: ведущая (доминирующая), сильная, благоприятная (заметная), прочная или

слабая, может существовать и шестая - нежизнеспособная, которая чаще всего не рассматривается.

Сочетание стадий жизненного цикла отрасли и конкурентных позиций дает в итоге матрицу ADL, которая дополняется тщательно продуманным набором стратегических решений. Для ее использования необходимо определить переменные, которые характеризуют стадию жизненного цикла отрасли и определяют сильные стороны бизнеса и его положение на рынке. Данная модель ограничена только теми стратегиями, в которых не предпринимаются попытки изменить жизненный цикл отрасли. Однако в реальной жизни бывают ситуации, когда зрелые рынки «оживляются» и вновь вступают в стадию «роста». Кроме того, структура конкуренции (фрагментарная или концентрированная) в различных отраслях может быть разной на отдельных стадиях жизненного цикла, в то время как модель ADL утверждает, что фрагментарная конкуренция присуща только стадии рождения.

В качестве еще одного подхода к формированию стратегий предприятия рассмотрим проект PIMS (Profit Impact of Market Strategy), название которого переводится как «влияние рыночной стратегии на прибыль». Этот проект представляет собой попытку установления количественных закономерностей влияния факторов производства и рынка на долгосрочную рентабельность и прибыльность предприятия. Реализуется он Институтом стратегического планирования в Кембридже, который располагает обширным эмпирическим материалом об опыте функционирования более 3000 фирм в США и Европе по 100 стратегическим факторам.

К сожалению, анализ с использованием богатейшей эмпирической базы PIMS не позволяет учесть такие качественные параметры, как стиль и методы руководства, сложившаяся структура управления, мотивация персонала, роль инноваций и т.д. Более того, данный проект реализован только применительно к высокоразвитым, относительно устойчивым видам рынков и бизнеса.

Метод стратегического выбора, предложенный М. Портером, связан с определением широты целевого рынка и конкурентными преимуществами то-

вара (низкие издержки или уникальность товара) [35]. Основными стратегиями по Портеру являются: «лидерство за счет снижения издержек; дифференцирование; концентрация на сегменте (фокусирование). Особенность подхода заключается в подчеркивании взаимоисключающего характера стратегий». На наш взгляд, все три стратегии требуют внимание как качеству, так и к издержкам. Поэтому их трудно назвать взаимоисключающими.

Модели стратегического выбора в зависимости от жизненного цикла продукта используются при выборе предприятием сфер бизнеса, в которых оно намерено осуществлять свою деятельность. Необходимость обеспечения равновесия между краткосрочной и долгосрочной прибыльностью обусловливает сбалансированность сочетания изделий по их жизненному циклу.

Для определения стратегии региональных предприятий в зависимости от жизненного цикла продукта проводится сопоставление фаз жизненного цикла с силой бизнеса фирмы по каждому из продуктов. Стратегические альтернативы в данном случае варьируют от увеличения доли для растущих изделий при высокой силе бизнеса до выхода из отрасли для падающих изделий с низкой силой бизнеса.

Еще одним вариантом стратегического выбора является модель на основе цикла развития предприятия. Как отмечает А.Н. Петров, цикл развитияпредприятия есть «последовательная смена стадии «рост — нестабильность» - «выживание» [23, с. 80]. Любое предприятие в период функционирования проходит хотя бы первые две стадии, при этом время каждой из них. и ее глубина различны для каждого предприятия и обуславливаются множеством факторов. Циклы развития находятся в прямой зависимости от уровня развития экономики, отраслевого цикла и жизненного цикла продукции. Каждая из стадий имеет качественно различную основу, именно поэтому набор стратегических действий для них должен существенно различаться. В соответствии с данным подходом Г. Гринли предложены следующие виды стратегий: роста, стабилизации, выживания, имеющих различные базовые альтернативы, подробно рассмотренные А.Н. Петровым [38, с. 183-205].

Основная задача выбора стратегии состоит в том, чтобы из числа возможных стратегий произвести отбор наиболее приемлемых для подкомплекса в данной ситуации с учетом возможных изменений. Стратегический выбор может быть ограничен внешними условиями, внутренними ресурсами самих предприятий и степенью риска, на который оно готово идти.

Мы согласны с точкой зрения В.А. Винокурова, считающего, что «для осуществления выбора стратегии целесообразно составлять таблицу, в которой должна содержаться оценка влияния факторов или установления критериев, выполнение которых является обязательным». Это на наш взгляд, наиболее оптимальный вариант. Критерием оценки стратегических альтернатив является условие достижимости целей регионального подкомплекса. Однако оно зависит не столько от самой сформулированной стратегии, сколько от возникающих в процессе ее воплощения внешних и внутренних факторов, что показал в своей работе С.А. Данкверт [16].

Поскольку спрогнозировать однозначно появление того или иного фактора и степень его влияния на деятельность региональной системы производства ЖС и ППизЖС в реальности сложно.

1.3 Методический инструментарий стратегииразвития мясопродуктового подкомплекса

Herramientas metodológicas para la estrategia de desarrollo de carne y subcomplejo de carne

Los subcomplejos de carne y alimentos siguen siendo un fenómeno relativamente nuevo en las realidades rusas, que requiere no solo un estudio activo de la experiencia extranjera existente, sino también el desarrollo e implementación de métodos y principios de gestión adaptados aplicables en una economía transitiva. La relevancia del tema, por lo tanto, parece ser una consecuencia de la tasa de crecimiento de los cambios en los mercados de productos y la necesidad de adaptar la tasa de

cambio en el entorno interno de una explotación industrial a los procesos externos, no solo tácticamente, sino también estratégicamente. La tarea se estableció para desarrollar herramientas metodológicas para la gestión estratégica basadas en el análisis de esquemas de desarrollo estratégico para el sistema de producción regional de FS y LSS.

La tarea de las herramientas metodológicas para la gestión estratégica del desarrollo de las organizaciones se consideró en un grado u otro en los trabajos de I. Adizes, R. Akoff, I. Ansoff, L.D. Gitelman, V.S. Efremova, M.I. Knysh, E.G. Novitsky, I.S. Pivovarova, A.V. Sinyukova, J. Schumpetter y otros. Sin embargo, los temas de la evaluación de la efectividad del desarrollo estratégico de las explotaciones agrícolas no están suficientemente estudiados. Obviamente, en su marco, se pueden implementar prácticas de gestión que requieren una inversión significativa y tienen una "circulación" limitada entre las organizaciones más pequeñas.

Un enfoque sistemático para la gestión del desarrollo estratégico mediante estructuras integradas verticalmente requiere el análisis y la evaluación de los factores de su desarrollo, así como el desarrollo de un pronóstico de cambios organizacionales. Por lo tanto, para preparar toda la información necesaria para tomar una decisión de gestión, se necesitan análisis estratégicos y métodos para justificar las decisiones de gestión [23].

Todos los métodos y herramientas conocidos se pueden clasificar en matriz, estructural-lógica y analítica. Al principio, consideramos herramientas matriciales. El marketing mix más famoso es Marketing Mix (basado en las letras iniciales de las palabras en inglés Producto, Lugar, Precio y Promoción). Se basa en la consideración de oportunidades de desarrollo estratégico desde la perspectiva de las herramientas de marketing, incluidos elementos tales como producto, precio, lugar, promoción, empaque, compra, clientes, personal y experiencia del cliente.

El método de análisis GAP permite el análisis estratégico de las brechas del mercado (brechas), con el objetivo de encontrar pasos para lograr el objetivo de llenar estas brechas, que incluyen: determinar el valor actual; determinación del valor máximo disponible; previsión de desarrollo y desarrollo de escenarios; Desarrollo de

planes para alcanzar los objetivos. Los parámetros enumerados forman una matriz en base a la cual se realiza el análisis.

El método de la matriz BCG (Boston Advisory Group, BCG) como herramienta para el análisis estratégico y la planificación es bien conocido. Le permite realizar un análisis de la relevancia de los productos de la explotación, en función de la posición de mercado con respecto al crecimiento del mercado de estos productos y la cuota de mercado ocupada en función del concepto del ciclo de vida del producto y el efecto de la escala de producción. La matriz se basa en los siguientes supuestos: cuanto mayor es la tasa de crecimiento, mayor es la posibilidad de desarrollo; cuanto mayor sea la cuota de mercado, más fuerte será la posición competitiva de la organización. La intersección de dos coordenadas forma cuatro cuadrantes [39].

El modelo de matriz McKinsey DPM permite sobre la base del análisis multivariado de las posiciones estratégicas de la empresa. en los negocios: se centran en el atractivo de la industria, la industria; implementar una organización más clara de la implementación de la estrategia, basada en la posibilidad de una consideración paralela de los tipos de negocios que se encuentran en diferentes etapas de su ciclo de vida; evaluar los parámetros cuantitativos del negocio (principalmente el retorno de la inversión) [39].

El modelo de análisis DAFO situacional le permite diagnosticar rápidamente las perspectivas de la organización de acuerdo con el estado del entorno interno (Fortaleza, debilidad - Debilidades) y el entorno externo (Oportunidades, amenazas - Amenazas). En la intersección de los estados del entorno interno y externo, se forman grupos de situaciones. El modelo de análisis PEST es una herramienta para comprender el mercado, la posición de la empresa, las áreas potenciales y prometedoras de los negocios.

En la práctica, el análisis PEST es conveniente para usar cuando se desarrolla un plan de marketing como una herramienta para el análisis macroeconómico del entorno de la empresa y los recursos disponibles.

El modelo ADL / LC es una herramienta para analizar estrategias de cartera para determinar la diversificación razonable de las actividades de una organización mul-

tisectorial, que podría usarse tanto a nivel corporativo como a nivel de unidades de negocios individuales.

La combinación de dos parámetros, cuatro etapas del ciclo de vida de producción y cinco posiciones competitivas, forman la llamada matriz ADL, que consta de 20 células [40]. En la etapa de ajuste de los programas estratégicos de desarrollo innovador, ADL "... ofrece 24 opciones de estrategia. Todas las celdas matriciales a través de las cuales el límite de la política dirigida de la empresa pasa diagonalmente tendrán dos "opciones naturales" o más. Después de un análisis detallado, puede elegir cualquier opción que sea más adecuada para un tipo particular de negocio ".

A continuación, consideramos modelos estructurales. El modelo de la cadena de valor de M. Porter (Value Chain) permite, sobre la base del análisis de las acciones funcionales de la empresa, crear valores de mercado y garantizar ventajas competitivas, estimular los procesos de desarrollo innovador. Los elementos principales de la cadena de valor (funciones lineales) incluyen:

Logistics logística de entrada y operaciones, incluyendo procesamiento, empaque, ensamblaje, mantenimiento de equipos, pruebas y todas las demás actividades que crean valor, que transforman las contribuciones en el producto final; logística saliente (gestión de distribución);

 marketing y ventas, servicios, así como medidas para apoyar la línea principal de valor agregado (soporte técnico) incluyen: compras, desarrollo de tecnología, etc.

El modelo de análisis DAFO situacional le permite diagnosticar rápidamente las perspectivas de la organización de acuerdo con el estado del entorno interno (Fortaleza, debilidad - Debilidades) y el entorno externo (Oportunidades, amenazas - Amenazas).

El campo "fuerza - oportunidades" SO demuestra las fortalezas del potencial de la organización que le proporcionan el uso de oportunidades externas favorables.

El campo de "oportunidades de debilidad" del WO demuestra las oportunidades externas presentadas que pueden ayudar a fortalecer las posiciones débiles de la organización.

El campo "fuerza - amenaza" ST demuestra las amenazas externas que pueden socavar la fuerte posición de la organización. Esta combinación se puede utilizar para construir una estrategia para fortalecer la posición de la organización al anticipar posibles eventos en un entorno externo desfavorable.

El campo "debilidad - amenazas" de WT permite a la gerencia evaluar la viabilidad de continuar este negocio en condiciones internas y externas adversas. En este caso, se puede adoptar una estrategia de supervivencia, diversificación de actividades, re-perfilado o liquidación.

El modelo McKinsey 7S nos permite comprender cuán exitosamente funciona la compañía al implementar la estrategia apropiada, basada en una descripción de los factores clave de la organización de la compañía: valores compartidos (valores compartidos), que reflejan creencias y relaciones clave en la compañía; Estrategia, demostrando planes para la distribución de recursos limitados de una empresa, con el tiempo, para lograr sus objetivos; estructura, que refleja la proporción de departamentos centralizados y funcionales de la empresa; Sistemas (Sistemas), que caracterizan los procedimientos, procesos y modos de funcionamiento de todos los sistemas funcionales; Habilidades, que caracterizan las capacidades prácticas del personal y la empresa en general; empleados (Personal), que refleja la composición y distribución del personal dentro de la empresa; Estilo, que refleja la cultura corporativa y las acciones de los empleados para lograr los objetivos de la empresa. En general, las ventajas del modelo 7S están en el diagnóstico y la dirección de los cambios organizacionales.

El modelo de Thompson y Strickland nos permite planificar una estrategia de desarrollo prioritaria basada en la posición actual de la empresa en el sistema de coordenadas "posición competitiva - dinámica de crecimiento del mercado".

Modelos analíticos. El modelo de análisis PIMS le permite analizar el impacto de la estrategia elegida en la rentabilidad de la empresa mediante el uso de un modelo empírico que conecta una amplia gama de variables estratégicas y situacionales con la rentabilidad de la empresa asociada con varias variables agrupadas en cinco clases: atractivo del mercado; fuerza de posición competitiva; eficiencia de inversión; uso

del presupuesto; cambios actuales en la situación del mercado: cambios en la cuota de mercado, gestión de recursos humanos; Infraestructura de la empresa. Normalmente, la cadena de valor de una empresa está conectada a otras cadenas de valor y es parte de una cadena de valor más grande [40].

El modelo de P. Kralich permite estimular los procesos de desarrollo innovador de una empresa en función del análisis de una cartera de pedidos.

El modelo de P. Kralich "distingue las siguientes cuatro categorías de productos: productos básicos (artículos de apalancamiento), productos estratégicos (artículos estratégicos), productos no críticos (artículos no críticos), productos problemáticos (artículos de cuello de botella)".

El modelo de análisis SPACE (Posición Estratégica y Evaluación de Acción) le permite controlar el funcionamiento de la empresa de acuerdo con cuatro coordenadas que caracterizan el macroambiente inmediato de la empresa, así como su potencial interno: atractivo de la industria, estabilidad del entorno económico, ventaja competitiva de la empresa, posición financiera. Se puede utilizar para controlar los parámetros cualitativos de la estrategia y su posterior refinamiento.

El modelo de Hofer-Shendel se centra en posicionar los tipos de negocios existentes en la matriz del desarrollo del mercado de bienes, determinar el conjunto ideal de este tipo de negocios y desarrollar formas de crear dicho conjunto ideal.

Por lo tanto, las herramientas metodológicas pueden ser representadas por los métodos considerados, se recomienda enfocarse en la clasificación de métodos anterior en matriz, estructural y analítica. El método de matriz "Marketing Mix" le permite considerar las posibilidades de gestión del desarrollo estratégico desde la perspectiva de las herramientas de marketing. La metodología del análisis PEST implica el estudio de las principales direcciones de la influencia del entorno externo, lo que le permite obtener una solución racional. Para evaluar el impacto en la gestión estratégica, el método EFAS más común. Se implementa mediante el desarrollo de una tabla especial "Resumen de análisis de factores estratégicos externos", que también puede ser la base para realizar una evaluación de calificación de los factores.

El modelo de Thompson y Strickland basado en la posición actual de la empre-

sa en el sistema de coordenadas "posición competitiva - dinámica de crecimiento del mercado" le permite planificar una estrategia de desarrollo prioritaria. El método de análisis GAP le permite identificar vacíos y desarrollar medidas para llenarlos. La posición de cada tipo de negocio está determinada en consecuencia por el grado de desarrollo de su mercado y su efectividad en relación con los competidores. Para diagnosticar cambios organizacionales, es aconsejable usar el modelo 7S.

По главе сделаны следующие выводы. В настоящее время в сельском хозяйстве превалирует тактическое и оперативное управление. Тактическая ориентация производства на прибыльные отрасли и сокращение менее рентабельных привело к сокращения отрасли животноводства, снижению уровня производства мяса и мясопродуктов. Ликвидация трудозатратного животноводства в коммерческой организации и региональной системы производства ЖС и ППизЖС в целом приводит к сокращению потребности в работниках, соответственно увеличению незанятого населения и снижению уровня оплаты труда до минимального размера. Снижается финансовая устойчивость сельхозтоваропроизводителей.

Необходимо решить две проблемы устойчивого роста региональной системы производства ЖС и ППизЖС: активизация факторов развития посредством стимулирования спроса и решение административной проблемы заинтересованности муниципальных органов власти в стратегическом развитии региональной системы производства ЖС и ППизЖС. Вопрос факторов долгосрочного роста теоретически возможно решить путём для развития перерабатывающего и пищевого производств, посредством как привлечения инвестиций в инновационное технологии, так и инкорпорирования мелких производств в состав межфермерской кооперации, и холдингов. Продуктивны с экономической точки зрения вопросы интеграции сельскохозяйственного и перерабатывающего производств, консолидация рассматриваемой системы как подсистемы АПК Ростовской области, формирование мясопродуктовых кластеров.Выходом из создавшего положения может быть перевод мясопродуктового подкомплекса на методы стратегического управления.Имеющийся инструмен-

тарий позволяет реализовать стратегическое разввитие данной системы. Управление зависит не столько от самой сформулированной стратегии, сколько от возникающих в процессе ее воплощения внешних и внутренних факторов. Необходимо исследовать указанные факторы и тенденции, чему посвящена следующая глава.

Las siguientes conclusiones se hacen en el capítulo. Actualmente, la gestión táctica y operativa prevalece en la agricultura. La orientación táctica de la producción hacia sectores rentables y la reducción de los menos rentables condujeron a una reducción en el sector ganadero y una disminución en el nivel de carne y productos cárnicos. La eliminación de la ganadería intensiva en mano de obra en una organización comercial y el sistema regional para la producción de ganado y medios de vida en su conjunto conduce a una reducción en la necesidad de trabajadores, respectivamente, un aumento en la población desempleada y una disminución en el nivel de los salarios al mínimo. La estabilidad financiera de los productores agrícolas está disminuyendo.

Es necesario resolver dos problemas de crecimiento sostenible del sistema regional para la producción de FSW y LRHS: la activación de factores de desarrollo al estimular la demanda y el problema administrativo del interés de las autoridades municipales en el desarrollo estratégico del sistema regional de producción de LS y LSS. La cuestión de los factores de crecimiento a largo plazo se puede resolver teóricamente desarrollando las industrias de procesamiento y alimentos, tanto atrayendo inversiones en tecnologías innovadoras como incorporando pequeñas industrias en la cooperación y las explotaciones entre granjas. Productivo desde un punto de vista económico, la integración de las industrias agrícolas y de procesamiento, la consolidación del sistema en cuestión como un subsistema del sector agrícola de la región de Rostov, la formación de grupos de carne y alimentos. La solución a esta situación puede ser la transferencia del subcomplejo de carne y alimentos a métodos de gestión estratégica. Las herramientas disponibles le permiten implementar el desarrollo estratégico de este sistema. La gestión no depende tanto de la estrategia formulada en sí misma, sino de factores externos e internos que surgen en el proceso de su imple-

mentación. Es necesario estudiar estos factores y tendencias, que se discuten en el próximo capítulo.

ГЛАВА 2 ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ И ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА ЖИВОТНОВОДЧЕСКОГО СЫРЬЯ И МЯСОПРОДУКТОВ

2.1 Производство продуктов питания из животноводческого сырья в контексте продовольственной безовасности

Основы методического подхода к продовольственной безопасности Российской Федерации заложены Указом Президента РФ «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации». В которой развиваются положения Стратегии национальной безопасности РФ до 2020 года, утвержденной Указом Президента РФ, касающиеся продовольственной безопасности Российской Федерации[1]. [2]

Важнейшим продуктом питания населения РФ является мясо, в частности свинина. Рассмотрели, какие в этом контексте подходы излагаются в доктрине в контексте мясного подкомплекса: это не только устойчивое развитие отечественного производства мяса и мясных продуктов, достаточное для обеспечения продовольственной независимости страны; но и достижение и поддержание физической и экономической доступности для каждого гражданина страны безопасных пищевых мясных продуктов в объемах и ассортименте, которые соответствуют установленным рациональным нормам потребления пищевых продуктов, необходимых для активного и здорового образа жизни, а также обеспечение безопасности пищевых продуктов.

Следовательно, продовольственная независимость Российской Федерации в контексте задач мясного подкомплекса АПК – устойчивое отечественное производство мясных пищевых продуктов в объемах не меньше установленных

[1] Указ Президента РФ от 12.05.2009 № 537 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года». - Собрание законодательства РФ, 2009, № 20. - Ст. 2444.

[2] Указ Президента РФ от 30.01.2010 № 120 «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации». - Собрание законодательства РФ, 2010, № 5. - Ст. 502.

пороговых значений его удельного веса в товарных ресурсах внутреннего рынка соответствующих продуктов, так как продовольственная безопасность РФ – это такое состояние её экономики, при котором обеспечивается продовольственная независимость, гарантируется физическая и экономическая доступность для каждого гражданина страны пищевых продуктов, соответствующих требованиям нормативных актов о техническом регулировании, в объемах не меньше рациональных норм потребления пищевых продуктов, необходимых для активного и здорового образа жизни (то есть рацион, представленный в виде набора продуктов, включающего мясные продукты).

Для оценки состояния продовольственной безопасности в качестве критерия определен удельный вес отечественной сельскохозяйственной, рыбной продукции и продовольствия в общем объеме товарных ресурсов (с учетом переходящих запасов) внутреннего рынка соответствующих продуктов, имеющий пороговые значения в отношении: мяса и мясопродуктов (в пересчете на мясо) - не менее 85 процентов; молока и молокопродуктов (в пересчете на молоко) - не менее 90 процентов[3].

Среди рисков обеспечение продовольственной безопасности можно отметить: снижение инвестиционной привлекательности свиноводства, в том числе ввиду распространения эпизоотий; отставание от развитых стран в уровне технологического развития отечественной производственной базы свиноводства, связанное с мелкотоварностью производства свинины в фермерских хозяйствах и личных подсобных хозяйствах, соответственно усложнении и удорожании организации системы контроля за соблюдением качества и технологии.

По поводу мелкотоварности и раздробленности сельскохозяйственного производства Академик Н.А. Нартов отметил: «За 20 лет реформ в России от 48 тысяч крупных коллективных хозяйств осталась пятая часть. Четверть из них …убыточна. Уничтожение хозяйств на селе шло и продолжает идти по-

[3] Указ Президента РФ от 30.01.2010 № 120 «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации». - Собрание законодательства РФ, 2010, № 5. - Ст. 502, раздел 2.

средством процедуры банкротства. К сожалению, инициатором банкротств выступает чиновничество разных уровней, нередко связанное с криминалитетом.

По сравнению с 1990 годом валовое производство сельхозпродукции в физическом объеме сократилось более чем вдвое. Сейчас более половины продукции животноводства и 90% плодоовощной продукции приходится на личное подворье граждан. На смену механизации пришел ручной труд. По производительности труда Россия в 8-10 раз отстает от стран Евросоюза, США, Канады и Израиля».

С. Лисовский (бывший соратник Чубайса), отметил, что либерал-демократы «за 15 лет уничтожили работоспособное население на селе». Из 7 миллионов организованных квалифицированных работников сельского хозяйства осталось 2,5 миллиона. Создание агропромышленных комплексов, или как говорил М.И. Туган-Барановский, крестьянских кооперацией, добровольных ассоциаций, где используется техника, где произведенная продукция перерабатывается, хранится и реализуется коллективным собственником, минуя посредников, позволяет сельхозпроизводителям Евросоюза, США, Канады, Израиля обеспечивать продовольственную безопасность своих стран и набросить продовольственную удавку на Россию.

К настоящему времени курс на фермеризацию, взятый в начале 90-х годов прошлого века, продемонстрировал свою полную неспособность решить эту задачу. Сейчас фермеры владеют более 6% пашни России, а их зерновой, овощной, фуражный, семечко-масличный вклад равен 2%. Время показало правоту М.И. Туган-Барановского, который в начале XX века высказал мысль о том, что фермерский путь для России – это путь в никуда.

Рассмотрели тенденции развития производства мяса в Ростовской области. В качестве информационной базы использованы данные государственного статистического наблюдения и размещенные в открытом доступе материалы Правительства Ростовской области.

По производству мяса (в живом весе) удельный вес Ростовской области в общероссийском производстве по итогам 2011 года составил 5,0 процента (5-е

место в России), производству молока – 3,2 процента (5-е место), производству яиц – 4,1 процента (2-е место).

Основные направления развития производства мяса и молока в Ростовской области – строительство новых животноводческих комплексов, модернизация действующих молочно-товарных ферм.

Например, в свиноводстве: группа компаний «Русский Агропромышленный Трест», уже реализовавшая два инвестиционных проекта по производству 10 тыс. тонн мяса свинины в год, ведет подготовительные работы по строительству двух свинокомплексов в Целинском и Егорлыкском районах с общим объемом капитальных вложений – 4,6 млрд. рублей; ООО «АПК «Станица» строит свинокомплекс в Чертковском районе мощностью 20,0 тыс. тонн мяса в год.

В птицеводстве к уже реализованным инвестиционным проектам ООО «ХК «Оптифуд» (суммарный объем – 90,0 тыс. тонн в год) и ООО «Евродон» (32,0 тыс. тонн) будут введены мощности по производству мяса утки – 20,0 тыс. тонн в год ООО «Донстар» в Миллеровском районе и 60,0 тыс. тонн мяса индейки в год ООО «Евродон – Юг» в Октябрьском районе.

В овцеводстве впервые за последние 15 лет (с 1996 года) поголовье овец в области приблизилось к миллионному рубежу и составляет 995,2 тыс. голов. Производство молока в Ростовской области в целом сохраняет положительную динамику. Так, по итогам 2011 года к уровню 2000 года производство молока увеличилось на 21,1 процента.

Основное поголовье животных содержится в личных подсобных хозяйствах: крупного рогатого скота (далее – КРС) – 68,3 процентов, свиней – 58,3 процентов, овец и коз – 59,0 процента к общей численностиОсновное производство мяса сосредоточена в сельскохозяйственных предприятиях (СХП) различных организационно-правовых форм (общества с ограниченной ответственностью – ООО, акционерные общества и кооперативы).

В личных подсобных хозяйствах (ЛПХ) Ростовской области производится почти 42%, а в крестьянских хозяйствах (КФХ) – менее 5%. Следует отметить, что ЛПХ не имеют собственной полноценной кормовой базой, и заим-

ствуют корма в СХП или КФХ. Интересно отметить тот факт, что поголовье сельскохозяйственных животных в последних категориях производителей значимо выше, чем в СХП. Так, поголовье КРС в СХП составляет 130,1, а в ЛПХ – 408, 4 тыс. голов, в то же время выход мяса в убойном весе соответственно составляют 53% и 42%., то есть продуктивность КРС по мясу в ЛПХ ниже почти в три раза. В КФХ содержится 59, 4 тыс. голов КРС, (10% от общего поголовья), а производится только 5%, то есть продуктивность ниже в 2 раза.

Общее поголовье животных за рассматриваемых период сократилось на 5%, однако в свиноводстве ситуация менее оптимистична (рис.2).

За исследуемый период свинопоголовье уменьшилось в 1,33 раза. Тренд описывается полиномиальной моделью, тенденция – дальнейший спад.

Тем не менее, за счет других отраслей животноводства и импорта мяса крупными мясокомбинатами региона производство мясопродуктов обеспечивает продовольственную безопасность населения региона.

На основании выполненных исследований сделаны выводы о том, что в области производства сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия усилия должны концентрироваться, в частности, на ускоренном развитии животноводства, и его наиболее продуктивной и скороспелой отрасли – свиноводстве, а также укреплении кормовой базы, на основе создания новых технологий и освоения известных инноваций.

За последний год мясо в розничной торговле Ростовской области выросло в среднем в цене с 220 до 270 руб/кг (22,7%), т. е. цена прибавляла по 3% в месяц. Курс рубля по отношению к доллару падает, соответственно растут цены на импортируемое мясо. В колбасных изделиях – 40% импортного мяса, так как для обеспечения мясного спроса своего производства не хватает: Россия производит около 2 млн. тонн мяса в год. По требованию лидеров ВТО господдержка животноводства в России ограничена 5 руб/кг мяса. на каждый килограмм мяса приходится всего 5 рублей помощи, т.е. 1,9%, что в пределах ошибки. В РФ ежегодно завозится продовольствия на 35-37 млрд. долл. Дефицит белка в питании россиян составляет 35-40%. Обеспеченность витаминами,

определяющими иммунитет к болезням, сократилась до 50% от нормы. В этих социально-экономических условиях естественной реакцией населения стало снижение рождаемости. Ведь свыше 40% семей с двумя и более детьми жили в бедности, а вероятность для многодетной семьи оказаться в нищете составила 50%, отмечал Н.А. Нартов, причем из-за дешевого импорта мяса отечественным производителям придется утилизировать большие объемы невостребованного мяса, или отдавать его за бесценок.

В качестве рабочей гипотезы было высказано предположение о необходимости восстановления свиноводства как скороспелой отрасли животноводства, что позволит решить социальную и продовольственную проблему обеспеченности населения РФ качественным мясом, а сельских жителей - рабочими местами. При восстановлении уровня собственного производства мяса до рекомендованного нормативными актами уровня будет обеспечена и продовольственная безопасность.

2.2 Тенденции развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из него

Природно-климатические условия, культурные и национальные традиции, уровень социально-экономического развития определяют тенденции развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания Ростовской области.

Актуальность выявления тенденций определяется состоянием, которое сложилось с производством мясного подкомплекса и функционированием мясного рынка, характеризуется существенными системными проблемами. В этих условиях возникает объективная необходимость в системном исследовании действия факторов, как по преодолению противоречий, так и выявлению более тесных взаимосвязей между предприятиями, отраслями и сферами, разработке научно обоснованных рекомендаций по обеспечению ускоренного развития региональной системы производства животноводче-

ского сырья и продуктов питания из него в Ростовской области.

Анализ состояния вопроса показал, что, несмотря на то, что теоретические и методические вопросы работы региональной системы производства региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из него исследовали академики: Абалкин Л.И. и др. , есть необходимость исследований для уточнения стратегии эффективного развития данных систем.

Как показало изучение результатов выполненных к настоящему времени учеными России исследований, в достаточной степени изучены теоретические и методологические аспекты и принципы формирования региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из него [18, с. 20-42], выявлены внешние и внутренние факторы, конкурентоспособность [19, с. 5-8]. Также подробно исследованы вопросы развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из него, и интеграции в [25, с. 103-106]. В качестве исходных данных использована статистические показатели Ростовской области за период с 2000 по 2017 гг. [36, с. 385- 421].

На практике производственной деятельности сельскохозяйственной и перерабатывающей отраслей Ростовской области на основе развивающихся межотраслевых связей сформирована целостная межотраслевая производственная подсистема агропромышленный комплекса - региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из него.

Агропромышленный комплекс Ростовской области представляет собой систему взаимосвязанных отраслей промышленности и сельского хозяйства по производству, переработке, хранению и реализации сельскохозяйственной продукции, и по этой причине он является значимой сферой экономики Ростовской области. Её территория – 100967 км^2, городских округов – 12, муниципальных районов – 43, городских поселений – 17, сельских поселений – 391. Постоянное население – 4236 тыс. чел, из них в областном центре проживает 1119, 9 тыс. чел., то есть в г. Ростове-на-Дону проживает четверть населения, в среднем на каждый км^2 приходится 42 жителя [36, с. 34-44].

Приведенные цифры свидетельствуют о протекании процессов урбанизации. Основные причины переселения жителей из сельской местности в города – недостаточное количество рабочих мест (обеспеченность трудоспособного сельского населения области не более 35%) и как следствие, более низкий среднедушевой доход, меньшая средняя отплата труда, большая доля бедности, Такая ситуация вызвана следующими факторами.

Следуя за запросами рынка и повышая конкурентоспособность, сельскохозяйственные товаропроизводители сократили животноводческие отрасли и производство животноводческой продукции, так как высокая степень механизации и автоматизации отрасли растениеводства позволяет иметь более высокую производительность труда, сократить фонд его оплаты, повысить рентабельность за счет того, что продукция растениеводства востребована на мировом рынке.

Потребляя трудовой ресурс по докризисной цене, используя топливо-смазочные материалы, удобрения и эксплуатируя технические средства по внутренним ценам, а продавая сельскохозяйственную продукцию на экспорт по рыночной цене за валюту, курс которой существенно вырос в 2015 – 2016 г., учредители сельскохозяйственных организаций значимо увеличили доходность пропорционально росту курса валют. Однако полученная выручка от реализации урожая распределяется неравномерно среди населения. Основная часть выручки осталась в распоряжении учредителей, что соответствует действующему законодательству. Население, не являющееся учредителями, разделилось на несколько частей. Одна часть населения – работающая – получило доход от продажи собственной рабочей силы в рамках установленных государством гарантий минимальной оплаты труда и прожиточного минимума. Другая часть населения – незанятое – не получило от валютной выручки ничего.

Третья часть населения – так называемое «самозанятое» в личных подсобных хозяйством – получало средства проживания от выращивания в личных подворьях по технологиям первого технологического уклада овощей, фруктов, свинины, молока, мяса.

Оставшееся неработающее население – в основном пенсионеры, собственники полученных при реформировании в 1991 г. земельные доли и имущественные паи – средства к существованию получают из пенсионного фонда и за счет арендной платы. По указанным причинам молодое поколение покидают сельскую местность и переселяются в поисках лучшей доли в города. Данная ситуация опасна тем, что прекратилось воспроизводство рабочей силы в сельской местности (нет точек её приложения), сельские населенные пункты становятся малолюдными и мало пригодными для жизни.

АПК Ростовской области является значимым для страны по причине того, что регионе имеется 8,5 млн. га сельскохозяйственных угодий, причем 64,2 % из них составляют – черноземы. В аграрном секторе отмечается стабильный рост производства основных видов сельскохозяйственной продукции (см. таблицу 2.1).

Таблица 2.1 - Структура производства основных видов сельскохозяйственной продукции по категориям хозяйств по данным Росстата (в процентах от хозяйств всех категорий)

Показатели	2012	2013	2014	2015	2016
Сельскохозяйственные организации					
Мясо (в убойном весе)	55,8	52,7	42,3	46,7	47,7
Молоко	11,5	10,9	10	9,8	10
Яйца	63,8	59,9	58,8	57	55,4
Шерсть (в физическом весе)	13,5	12	10,1	9,1	6,8
Хозяйства населения					
Мясо (в убойном весе)	39,7	43,8	53,5	48	45,8
Молоко	80,7	82,1	83,4	84,2	84,5
Яйца	35,3	39,5	40,8	42,7	44,3
Шерсть (в физическом весе)	55,5	56,8	56,2	54,6	57,7
Крестьянские (фермерские) хозяйства					
Мясо (в убойном весе)	4,4	3,5	4,3	5,4	6,5
Молоко	7,8	7	6,6	6	5,5
Яйца	0,9	0,6	0,4	0,3	0,3
Шерсть (в физическом весе)	31	31,1	33,7	36,2	35,5

На Дону развита мясопереработки, её предприятия проводят модернизацию производства, внедряют новые технологии и могут стать центрами образования мясопроизводящих и перерабатывающих кластеров как на спотовой осно-

ве, так и на принципах франчайзинга, межфермерской кооперации и вертикальной интеграции.

Рассмотрели изменения в производстве сельскохозяйственной продукции в сельскохозяйственных организациях (это крупные организационные формы), в фермерских хозяйствах (малые предприятия) и хозяйствах населения и установили следующее.

Сельскохозяйственные организации нарастили производство мяса, производят половину мяса и яиц (см. табл. 2.1).

Процессы интеграции и концентрации капитала наблюдаются по данным оперативных итогов Всероссийской сельскохозяйственной переписи 2016 года. Например, площадь земли на одно фермерское хозяйство в Ростовской области увеличилась в 2,6 раза. Численность сельскохозяйственных организаций Ростовской области сократилось в 1,6 раза в сравнении с результатами первой сельскохозяйственной переписи 2006 года.Общая площадь земли в среднем на одну организацию увеличилась на треть и достигла 3,49 тыс. га, что близко к оптимальному размеру сельскохозяйственного подразделения времен плановой экономики.

Что касается крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателей, занятых сельхозпроизводством, то за десятилетие площадь земли в среднем на одно хозяйство и ИП выросла со 122,9 га до 314,1 га, или в 2,5 раза, при уменьшении числа хозяйств в 2 раза – до 8,18 тыс.

В регионе в настоящее время 7,17 тыс. КФХ, общая площадь земли в среднем на одно хозяйство – 333,9 тыс. га (в 2006 году этот показатель был 128,6 тыс.га, т.е. в 2,6 раза ниже) [36, с. 386-390].

Следовательно, в Ростовской области имеют место изменение структуры сельхозпроизводства. Областные тенденции такие же, как и в России в целом.

Росстатом также установлен факт: укрупнение организаций сопровождается ростом эффективности производства в них, внедрением современных технологий, так как более крупному сельхозтоваропроизводителю проще получить и вернуть банковский кредит, заключить договор лизинга, закупить сельхозтехнику.

В секторе животноводства производится 44 % валовой продукции сельского хозяйства области.

Далее рассмотрели развитие животноводства.

В данной отрасли наблюдается рост поголовья овец и коз, численность КРС относительно стабильная, как было отмечено выше, недостаточная для обеспечения населения молочными изделиями и загрузки молокоперерабатывающей отрасли. Наблюдается сокращение свинопоголовья, причем темп падения возрастает в кризисные периоды (табл. 2.2).

Таблица 2.2 – Наличие сельскохозяйственных животных в динамике за период с 2008 по 2016 гг. в Ростовской области по данным Росстата

Виды животных	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
КРС	585,8	588,8	565,8	569,1	597,6	606,9	622	617,5	590,6
Свинье	959,2	852,3	758,2	529,8	505,7	478,2	426,2	394,3	405,8
Овцы, козы	906,2	857,4	872,9	910,4	996	1046,2	1140,7	1191	1183,1
Лошади	15,4	14,4	13,3	12,6	12	11,2			
Птица, всего	16974	18086	20218	21736	24751	19033	19847	19727	21926

В основном производством шерсти занимается население восточной зоны области (доля – от 55,5 до 57,7 %), доля фермеров – от 31,0 до 36,2 %, сельскохозяйственные организации занимают скромную нишу и производят всего 6,8 % шерсти. Производством молока и мяса КРС в основном занимаются хозяйства населения (70%), сельхозорганизации – 17 %, фермеры –13% (рис. 2.1).

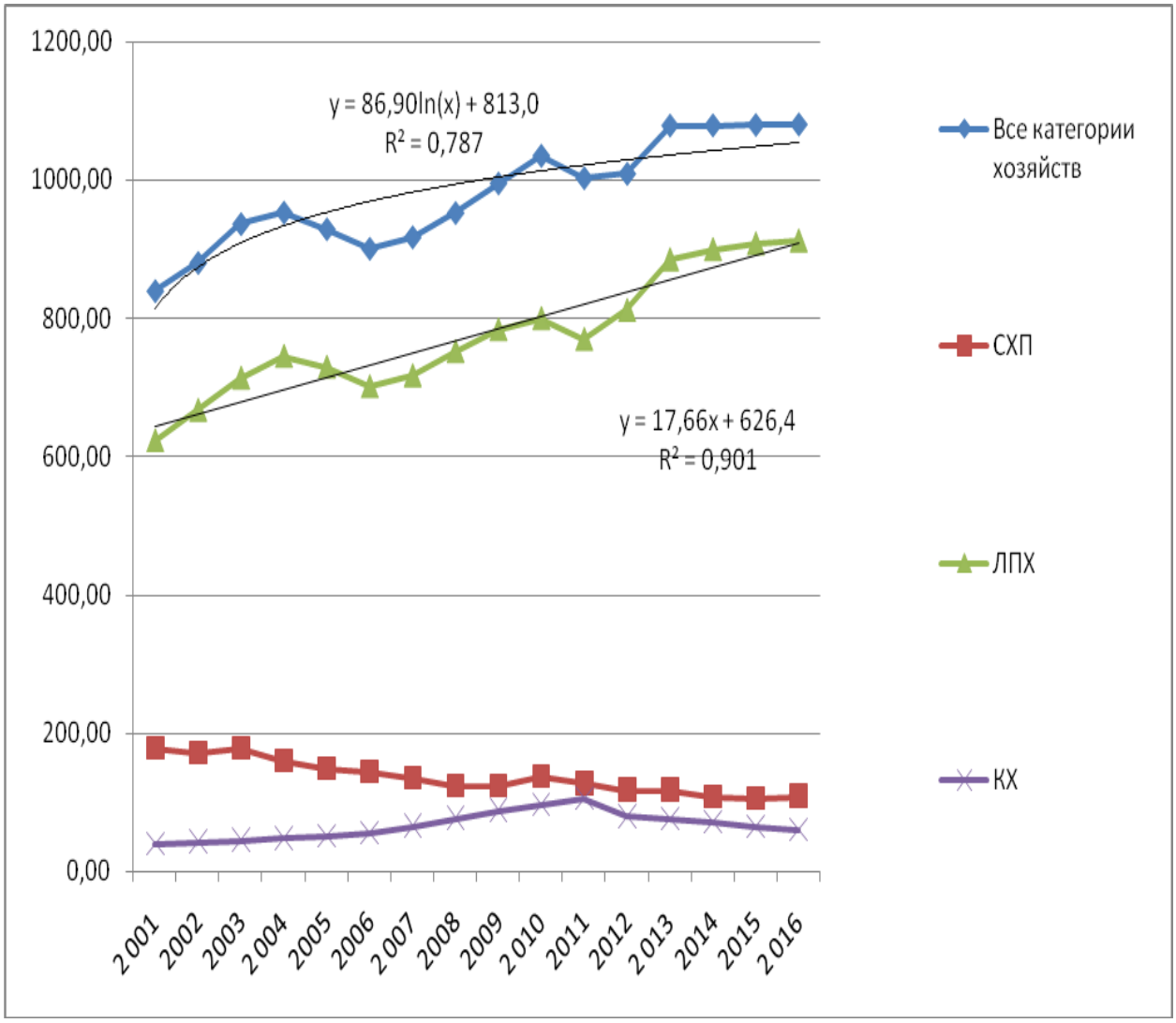


Рисунок 2.1 – Тенденции сокращения поголовья КРС в коммерческих организациях (схл) и его роста в личных подсобных хозяйствах (лпх)

За период поголовье свиней сократилось более чем вдвое, численность КРС остановилась на уровне 600 тысяч голов.

Численность овец подошла к возможностям кормовой базы и остановилась в росте на уровне 1200 тыс. голов.

Производством свиноводческой продукции занимаются также хозяйства населения и фермеры, доля сельскохозяйственных организаций – незначительная, она составляет– 3 % (рис.). Основная часть – 82 % – поголовья овец располагается на частных подворьях (рис. 2.2, 2.3).

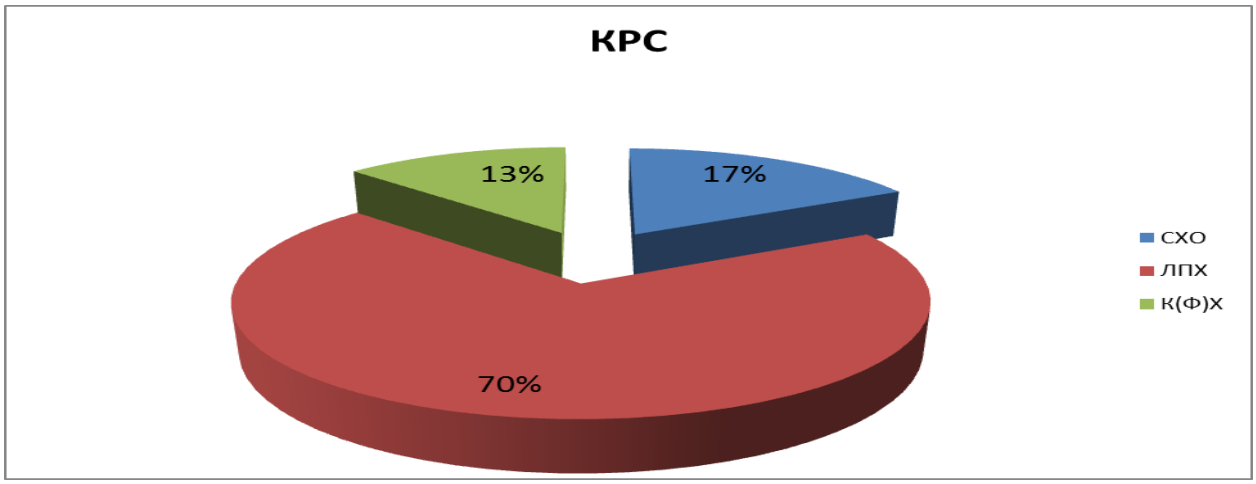


Рисунок 2.2 – Структура производства продукции КРС по видам предприятий в 2016 г. в %. Источник исходных данных: [36]

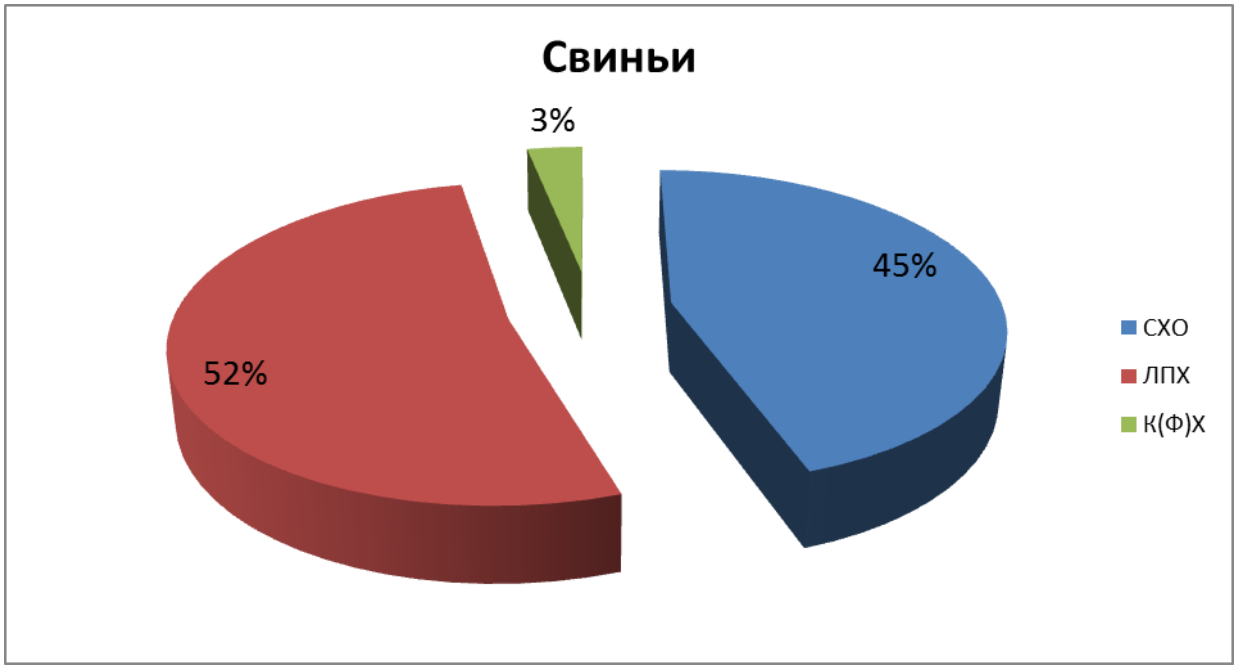


Рисунок 2.3 – Структура производства продукции свиноводческой продукции по видам предприятий в 2016 г. в %. Источник исходных данных: [36]

Обратимся к структуре размещения поголовья сельскохозяйственных животных в сельскохозяйственных организациях: 44 % занимает свинопоголовье, 25 % – КРС, 22 % – овцы и козы.

Имеется существенный разрыв (бреши) между фактическим и потенциальным поголовьем КРС и свиней (рис.2.4).

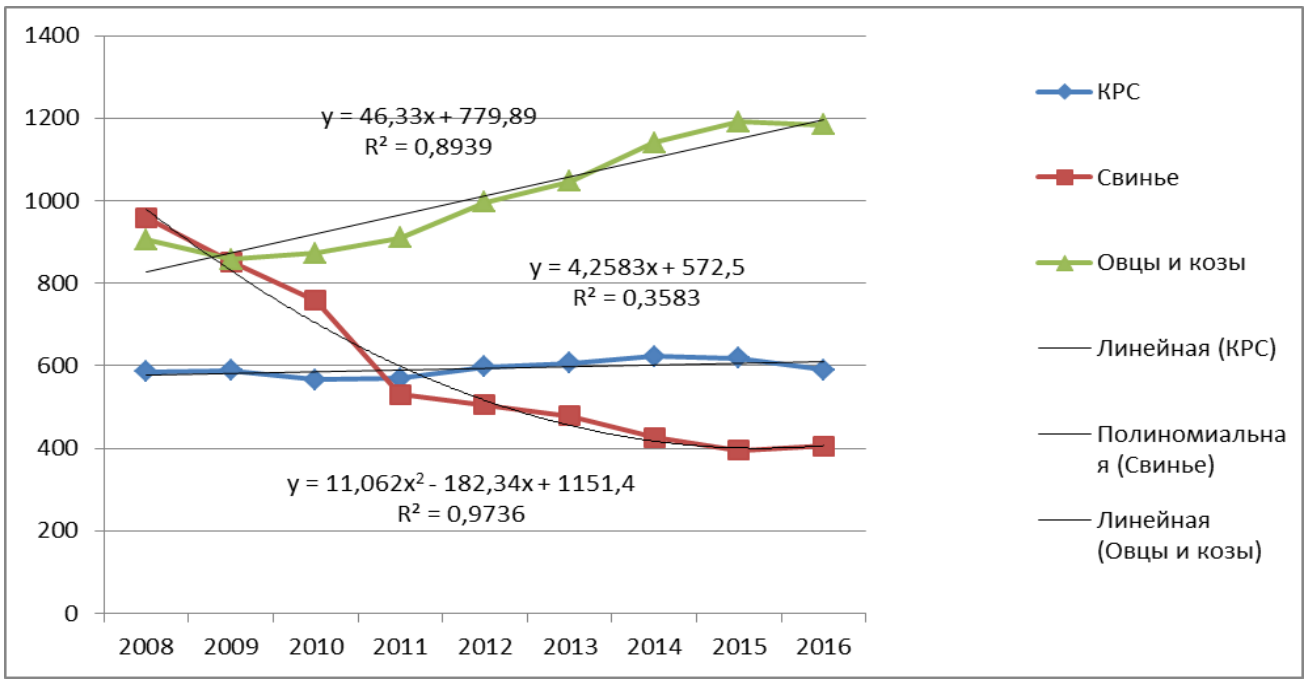


Рисунок 2.4 – Тенденция животноводческой отрасли и бреши

Восполнение бреши обеспечит перерабатывающие предприятия сырьём, а население – качественным отечественным продуктом питания за счет замены зарубежного мяса. Рассмотрели тенденции животноводческой отрасли и выявили рост поголовья овец, стагнации - стада КРС и наметившуюся тенденцию стабилизации свинопоголовья после длительного спада. Наибольший спад поголовья свиней наблюдался в личных подворьях в 2008 – 2011 г. из-за заболевания животных африканской чумой и засильем экспорта мяса из Европы и третьих стран (рис. 2.5).

В настоящее время, с введением санкций, импортная составляющая мясопродуктов на внутреннем рынке сократилась как натуральных измерителях объемов, так и в стоимостном выражении, что благоприятно сказалось на развитии мясопродуктового подкомплекса. При финансовой поддержкой Россельхозбанка были созданы сельскохозяйственные предприятия, в основном холдинги, по производству мяса. В настоящее время производство мяса в сельскохозяйственных организациях имеет долговременную тенденцию к росту (экспоненциальная кривая), хозяйствах населения – экспоненциальный рост производства, в КХ – тенденция снижения пропорционально длительности периода.

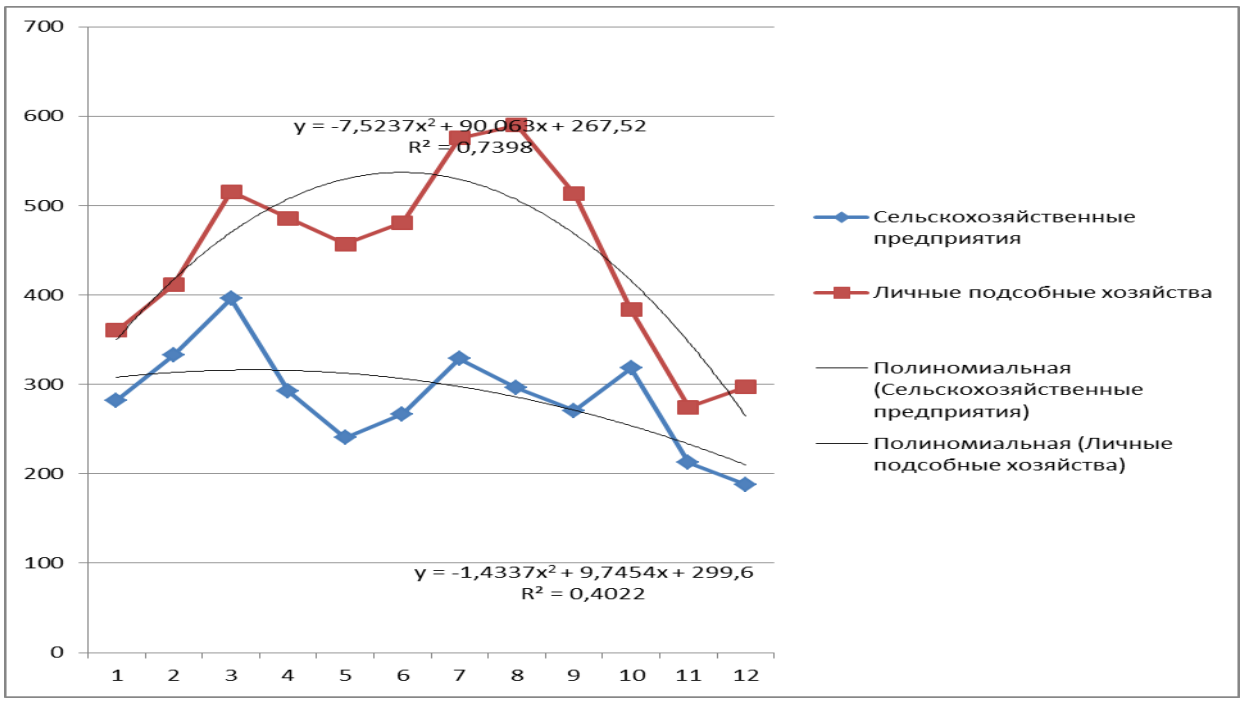
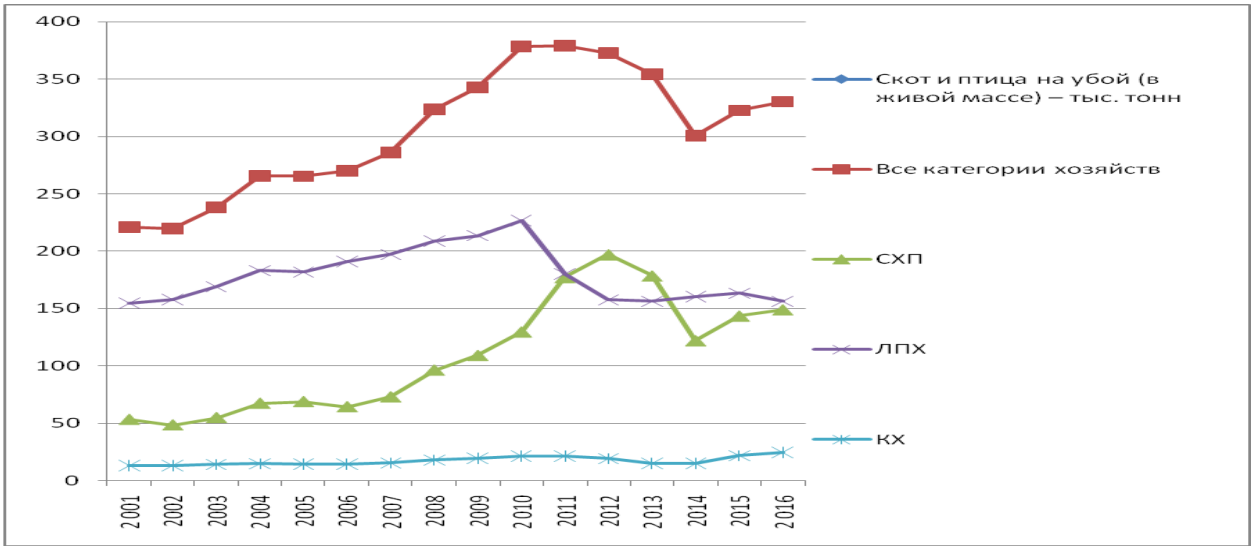


Рисунок 2.5 – Тенденция животноводческой отрасли до принятия санкций

За счет расширения и роста сырьевой базы в Ростовской области возросло производство большинства основных видов продуктов: мяса и субпродуктов – в 4,5 раза, колбасных изделий – в 5,8 раза. Производство мяса имеет тенденцию к росту в долговременной перспективе (рис. 2.6, 2.7).



СХП – сельскохозяйственные предприятия
ЛПХ – личные подсобные хозяйства
КХ – крестьянские (фермерские) хозяйства

Рисунок 2.6– Тенденции производства мяса по категориям хозяйств, тыс. т.

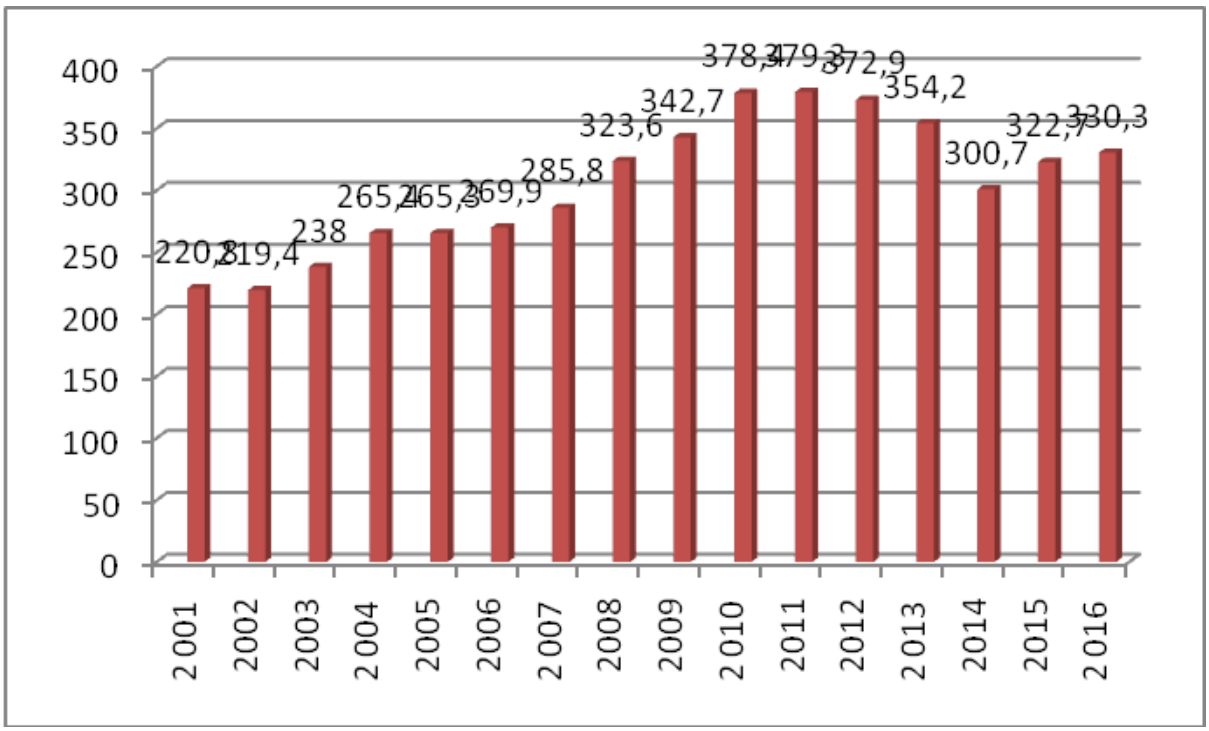


Рисунок 2.7 – Производство мяса в Ростовской области во всех категориях хозяйств, тыс. т

За счет расширения и роста сырьевой базы в Ростовской области возросло производство большинства основных видов продуктов: мяса и субпродуктов – в 4,5 раза, колбасных изделий – в 5,8 раза [36, с. 103-107]. . Потенциальная возможность – это ранее достигнутое устойчивое поголовье. Восполнение бреши обеспечит перерабатывающие предприятия сырьём, а население – качественным отечественным продуктом питания за счет замены зарубежного мяса.

Тенденции сокращения поголовья КРС в коммерческих организациях и его роста в личных подсобных хозяйствах (см. рис. 2.6) аппроксимированы зависимостями.Поголовье скота всего у коммерческих организаций и фермеров, тыс. голов

$$y = 0{,}966x\text{^}2 - 19{,}6x + 686{,}1,\ R = 0.539. \quad (1)$$

Рост поголовья скота у фермеров, тыс. г

$$y = 25{,}61in(x) + 339{,}0,\ \ R = 0{,}643 \quad (2)$$

Сокращение поголовья скота в коммерческих организациях

$$y = -11{,}75x + 269{,}3 \quad (3)$$

Как следует из формул, поголовье в целом растет за счет фермерских хозяйств, в коммерческих организациях за рассмотренный период поголовье КРС снизилось с 280 тыс. до 100,0 тыс., а у фермеров - выросло с 300,0 тыс. до 490 тыс. голов.

Производством свиноводческой продукции занимаются также хозяйства населения (52%) и фермеры (45%), доля сельскохозяйственных организаций – незначительная, она составляет – 3 %. Основная часть – 82 % – поголовья овец также располагается на частных подворьях.За счет расширения и роста сырьевой базы в Ростовской области возросло производство большинства основных видов продуктов: мяса и субпродуктов – в 4,5 раза, колбасных изделий – в 5,8 раза [36, с. 103-107].

Производство молока в Ростовской области в целом сохраняет положительную динамику. Так, по итогам 2015 года к уровню 2000 года производство молока увеличилось на 28,0 %. При этом производство молока в ЛПХ выросло на 30,0 %, в то же время: экономически такое производство является отсталым, так как имеет большие трудозатраты за счет применения ручного труда, недостаточный ветеринарный и санитарный контроль. В сельскохозяйственных организациях – снизилось (рис. 2.8).

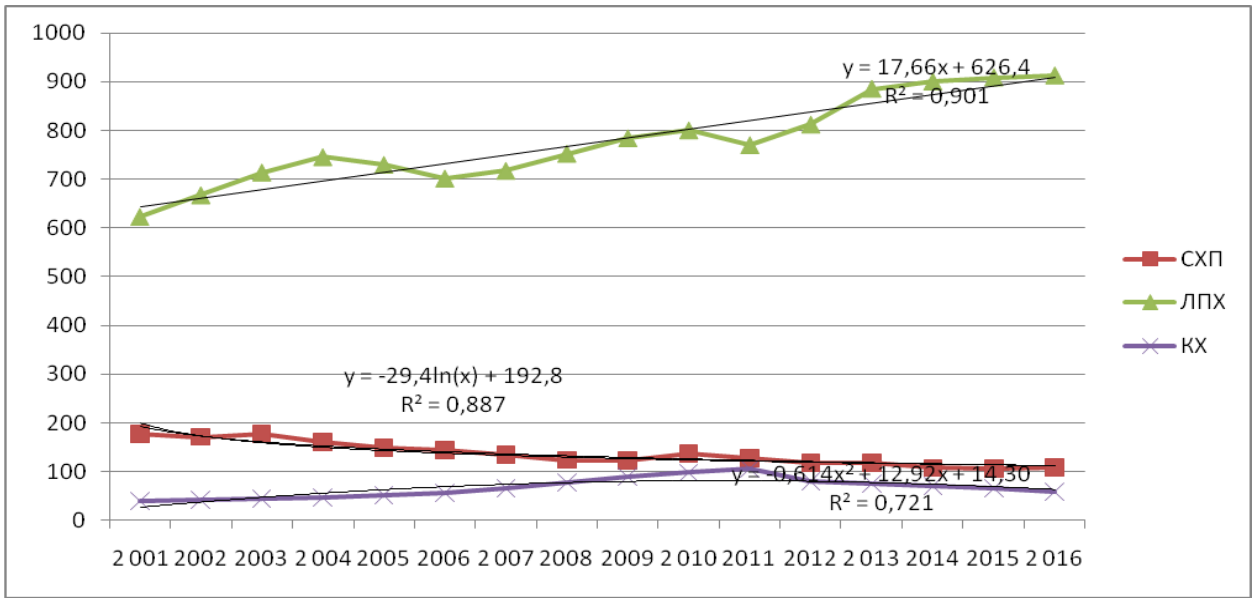


Рисунок 2.8 – Тенденции производства молока в Ростовской области

Вопрос прогресса спорный: производство молока по устаревшим технологиям в крестьянских хозяйствах и личных подсобных хозяйствах возрастает, а в коммерческих организациях с механизацией и автоматизацией – снижается. Радуют положительные тенденции роста производства яиц. За счет расширения и роста сырьевой базы в Ростовской области возросло производство большинства основных видов продуктов (рис. 2.9 и 2.10). Производство продукции в млрд. руб. расчет по параболической кривой, а индекс физического объема имеет линейный тренд. Небольшой спад производства был в 2010 и 2015 годах, последующих после кризиса.

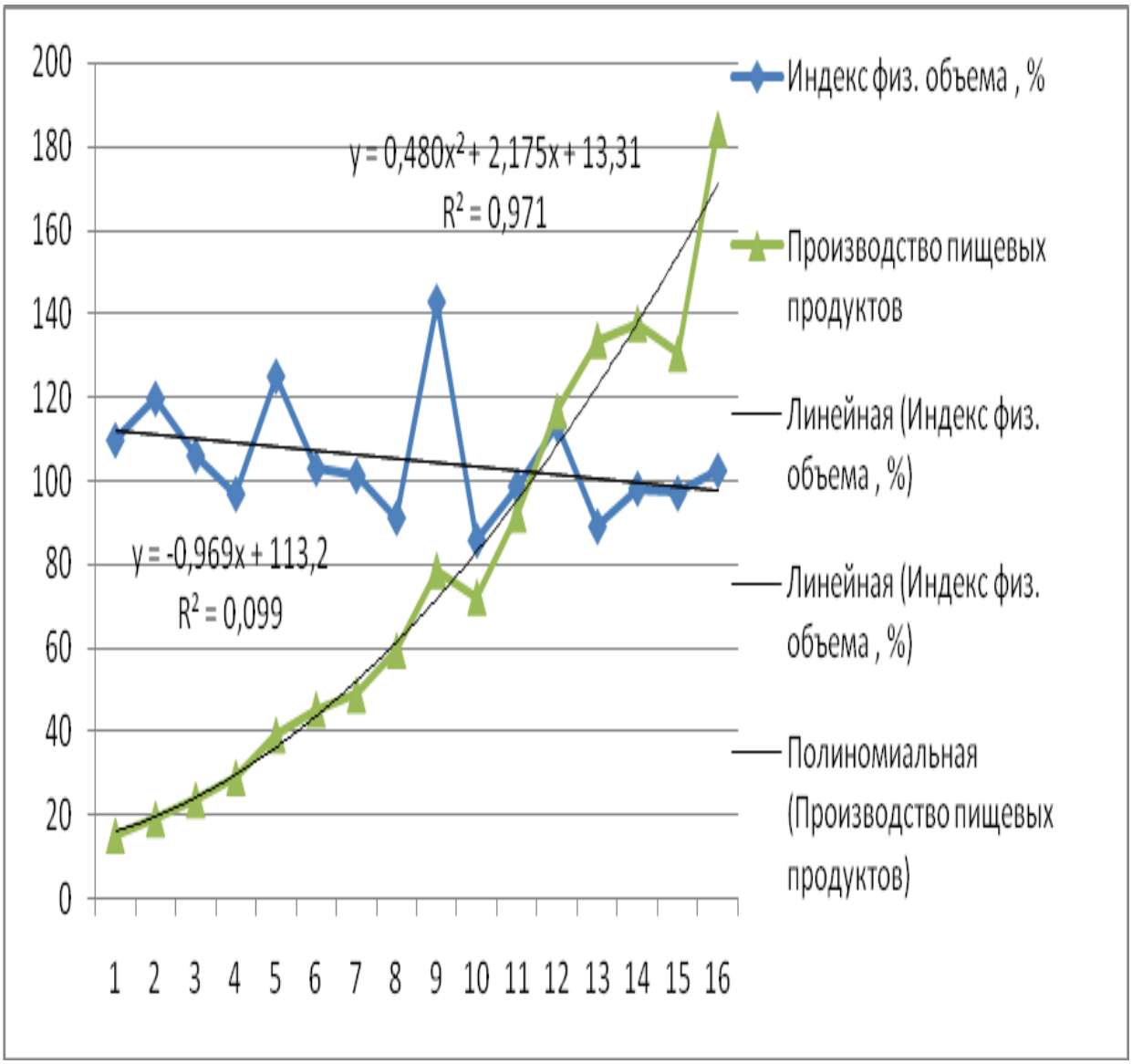


Рисунок 2.9– Производство пищевых продуктов, млн. руб.

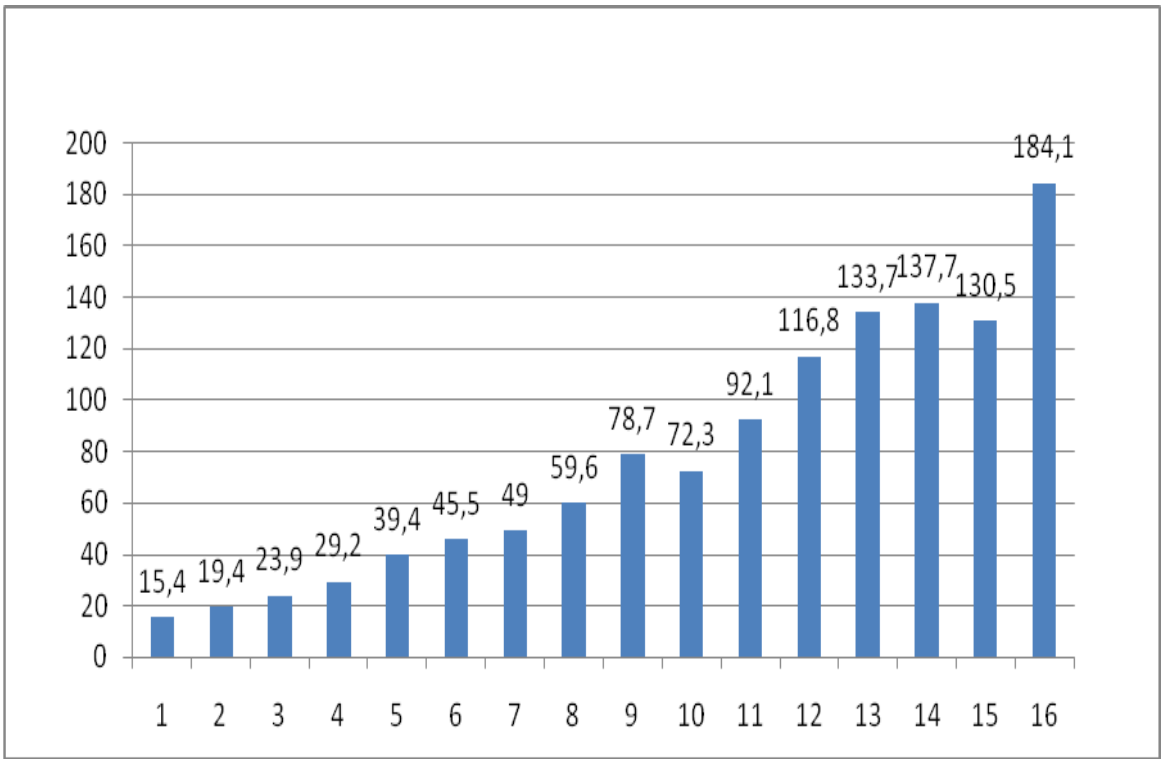


Рисунок 2.10– Диаграмма роста производства пищевых продуктов, млн. руб

В кризисные годы индекс был ниже 100 %, т.е. был спад производства в сопоставимых ценах, причем выше, чем в ценах реализации. Последние в годы кризиса росли непропорционально росту объема. Фактически спад производства был больше, чем по ценам реализации. Импортозамещение и рост цен реализации существенно увеличили рост производства пищевых продуктов в период санкций, начиная с 2015 г. Снижение производства в 2014 году объясняется снижением покупательной способности населения и наличием временного лага между обвалом рубля в связи с санкциями и последующим ростом цен реализации.

Выводы. Сельское хозяйство Ростовской области располагает качественными земельными угодьями, достаточным количеством основных средств для растениеводства. В сельском хозяйстве региона имеется избыток рабочей силы, который перетекает в города. В Ростовской области имеют место изменение структуры сельхозпроизводства. Однако недостаточность государственной поддержки мясной отрасли привела к разбалансиро-

ванию связей и нарушению организационно-экономических отношений между поставщиками, переработчиками и обслуживающими отраслями. В «нулевые» годы произошел спад крупнотоварного производства мяса, сократилось число перерабатывающих предприятий и межфермерских мясоперерабатывающих кооперативов. Произошел спад крупнотоварного производства мяса, сократилось число мелких перерабатывающих предприятий (маслоцехов, колбасных цехов и т.п.), практически отсутствуют межфермерские мясоперерабатывающие кооперативы. В условиях санкций наметилась тенденция к росту на базе инноваций, консолидации и инкорпорирования коммерческих организаций и фермеров. поэтому предлагается развивать животноводство на современной технологической основе, с учетом инноваций, разработанных в НИИ РФ. создавать перерабатывающие и подсобные производств в сельской местности, что создаст новые рабочие места и увеличит объем продукции АПК в целом. Локомотивом их развития могут стать кластеры, создание которых инициирует деятельность и др. вертикально интегрированные структур с усовершенствованной технологией стратегического управления их развитием. Потенциальная возможность подотрасли – это ранее достигнутое устойчивое поголовье. Восполнение бреши обеспечит перерабатывающие предприятия сырьём, а население – качественным отечественным продуктом питания за счет замены зарубежного мяса.

2.3 Продовольственные подкомплексы сельскохозяйственного производства Ростовской области и прогноз их развития

За последние годы произошло существенное повышение доли сельского хозяйства в потреблении промышленных и энергетических ресурсов, что свидетельствует не только о возрастании значения сельскохозяйственного производства, как потребителя продукции базовых ресурсопроизводящих отраслей, но и о его индустриализации [6, с. 3-9]. Это связано с возникновением продовольственных подкомплексов, важнейшим из которых является

мясопродуктовый: по своему содержанию сельское хозяйство входит в агропромышленный комплекс и представляет собой сложную динамическую систему, в которой все элементы функционально взаимосвязаны и взаимодействуют для достижения основной конечной цели - роста объемов производства продовольствия [26, с. 33-42].

Решение поставленной в майских Указах Президента России задачи увеличения доходов населения создаёт благоприятные условия для повышения спроса на продукты питания. Это стимулирует увеличение масштабов производства на основе применения новых и совершенствования существующих технологий, вовлечения в оборот неиспользуемых ресурсов - земельных угодий, труда, зданий и сооружений, комплексной и глубокой переработки сырья и т. п.

В связи с этим в статье была поставлена задача выявления современной структуры системы мясопродуктового подкомплекса, адаптированной к его сложившемуся положению.

В большинстве опубликованных научных работ агропромышленный комплекс представлен в виде совокупности экономических отношений, выступающих в форме взаимосвязей между относительно обособленными отраслями народного хозяйства по поводу производства сельскохозяйственной продукции, ее переработки в продукты питания, доведение их до потребителя в том виде, который наиболее полно соответствует их потребительским свойствам (или качественным характеристикам) [6, с. 17-22].

В опубликованных результатах исследованиях рассматриваются связи, возникающие в процессе производства исходного продовольственного сырья, его переработки, конечных продуктов потребления и развитие вертикально интегрированных структур в агропромышленном комплексе [46, с. 5-8].

Не учтено, что существенное значение имеют все те производственно-экономические связи, которые являются незаменимыми в этом процессе. В основу систематизации функциональных связей, составляющих эконо-

мическое содержание мясопродуктового подкомплекса, по нашему мнению, могут быть положены общие принципы теории агрегирования и закон синергии. В соответствии с этими принципами в общей совокупности связей выделяются основные комплексообразующие непосредственно связанные с производством конечного продукта и вспомогательные, влияющие на достижение общей цели производства.

Эти комплексообразующие элементы составляют ядро всего комплекса. К ним присоединяются другие элементы, функции которых необходимы для реализации общей цели. На всех стадиях воспроизводства функцию обслуживания воспроизводственного процесса выполняют подразделения (предприятия) инфраструктуры. Функциональная структура мясопродуктового подкомплекса представлена на схеме (рис. 2.14).

Исследование межотраслевых связей мясопродуктового подкомплекса показало, что данная система характеризуется наличием сложных и многоаспектных взаимосвязей как внутри отдельных звеньев, так и между блоками (звеньями). Их сущность может проявляться по-разному, в зависимости от организационно-экономических условий функционирования звеньев подкомплекса, а также от внешних макроэкономических факторов - состояния агропромышленного комплекса страны, состояния и динамики мирового рынка производства мяса и продукции животноводства в целом.

Многообразие влияния внешних и внутренних факторов, условий функционирования, региональные особенности подкомплекса обуславливают многообразие форм развития межотраслевых связей как в виде контрактов между его звеньями [6, с. 30-36], так и в виде вертикальной интеграции, кластеров взаимосвязанных отраслей [46, с. 3-4]. По нашему мнению, структурным фактором развития является степень вертикальной интеграции. Для рассматриваемого подкомплекса характерна активизация интеграционных связей между поставщиками сырья и перерабатывающей промышленностью. Однако это характерно в основном для крупных предприятий-лидеров, которые стремятся снизить риски, связанные с недостатком сельскохозяйственного сырья.

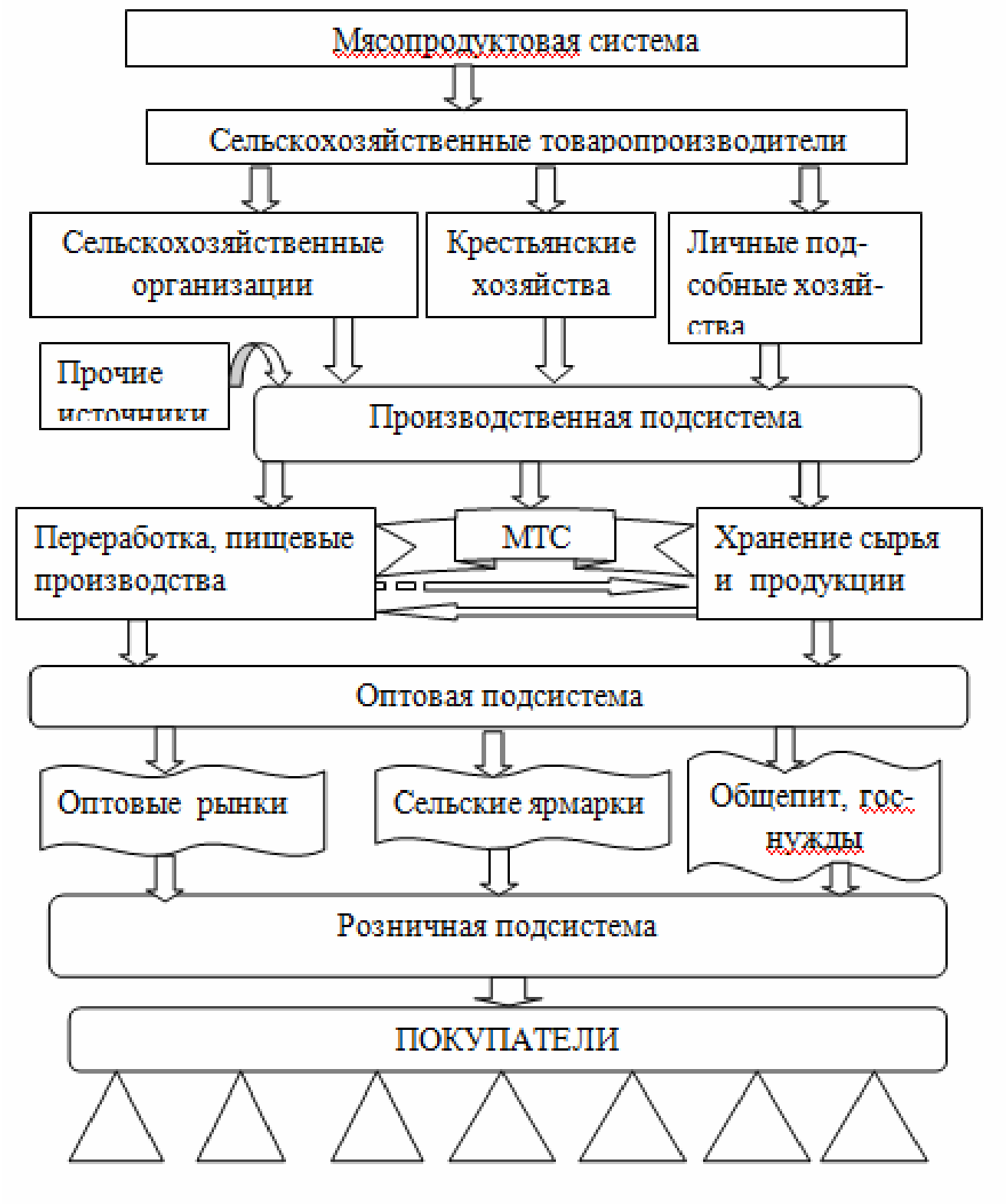


Рисунок 2.11- Организационная схема региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья

Анализ показал, что в настоящее время многие крупные предприятия адаптировались к формирующимся рыночным отношениям. Они более активно стали использовать стратегию диверсификации продукта, полнее учи-

тывать потребительские предпочтения, больше внимания уделять качеству продукции, эффективному использованию ресурсов, снижению издержек на основе применения новых технологий переработки сырья, формированию собственных сырьевых зон и рынков реализации продукции.

Качество продукции стало выполнять ключевую роль в системе «поставщик - продавец», определяя стабильность отношений между ними.

Организационная система мясного подкомплекса функционирует в условиях вероятностного характера, при котором ход производства объективно отклоняется от заранее запланированного, поэтому изыскание наилучших методов организации и прогнозирования мясного подкомплекса с учетом его вероятностного характера является первостепенной задачей. С целью повышения надежности функционирования организационно-экономических систем подкомплекса автором сформулированы условия повышения их стабильности и устойчивости за счет таких факторов как: прямолинейное движение материалов (без посредников), параллельное выполнение работ, рационализация ритма и темпа производства и фронта работ, реальных условий и взаимного замыкания производственной цели.

Эти факторы характеризуют внутреннюю и необходимую связь явлений при функционировании систем во времени. Интеграция интенсифицирует положительное действие законов синергии [45, с. 35-38], самоорганизации [44, с. 36-45], а также экономических законов развития организаций, что приводит к возникновению холдингов, закономерность которых рассмотрела в диссертации Е.Г. Кожухова [22, с. 2-8] и формированию кластеров по данным О.А. Баулиной, А.С. Хухрина, Г.А. Яшевой и др. [5, с. 53-59; 42 и 47].

На экономическую эффективность функционирования системы влияют положения зависимости от использования объективных закономерностей, предусмотренных группой законов: экономии времени, минимизации потерь, возврата, резервов, распределения по труду.

Комплексный анализ продовольственного, в частности, мясопродукто-

вого подкомплекса Ростовской области показал, что путь и условия продвижения продукции от производителя к потребителю за последние годы остались практически неизменными.

Роль государства сводится к возмещению части разницы между рыночной и закупочной ценой в виде дотаций, что недостаточно.

Практика функционирования предприятий мясопродуктового подкомплекса показала, что необходимо совершенствование не только экономического механизма хозяйствования, но и инструмента адаптации к рыночным условиям. Действенным инструментом адаптации может быть развитие прямых связей на основе контрактов сельхозпредприятий с перерабатывающими предприятиями и создание перерабатывающих межфермерских кооперативов, учредителями которых должны быть сельхозтоваропроизводители.

Для выявления альтернативных стратегий был выполнен анализ стратегического развития отраслей АПК Ростовской области. Следующая задача – разработка долгосрочных и среднесрочных прогнозов на основе установленных закономерностей развития региона с использованием апробированных механизмов прогнозирования (рис.2.12).

Функциональная сущность прогнозирования в структурном виде представлена на рисунке 2.12. При прогнозировании исходили из того, что достоверным и многократно проверенным методом является построение математической модели развития как многофакторной

$$Y = f(X_1, X_2, ..., X_n). \quad (3)$$

Наиболее известна двухфакторная модель в форме производственной функции

$$Y = A_0 K^a L^B \quad (4)$$

Мы использовали частный случай такой модели – однофакторную. Данная модель выражает зависимость показателя эконометрического роста от времени (трендовая модель).

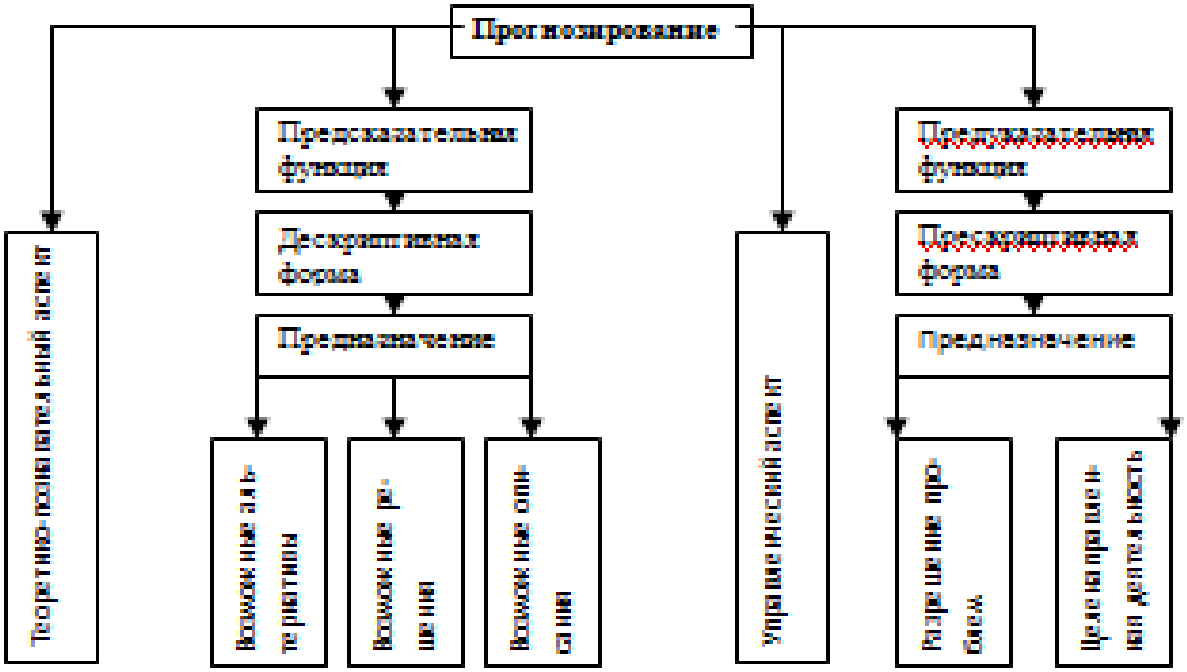


Рисунок 2.12– Сущность прогнозирования развития вертикально интегрированных структур

В результате анализа нами были построены следующие трендовые модели. Закономерность развития отрасли АПК по выходу реализованной продукции носит экспоненциально возрастающий характер с наибольшей степенью адекватности описывается экпоненциальной моделью

$$y = 40{,}23e^{-0{,}118t} \quad (5)$$

где y – продукция АПК, млрд. руб.,

t – текущий календарный год

Аналогичный характер носят составляющие данного показателя: продукция сельского хозяйства и производство пищевых продуктов, включая напитки и табак

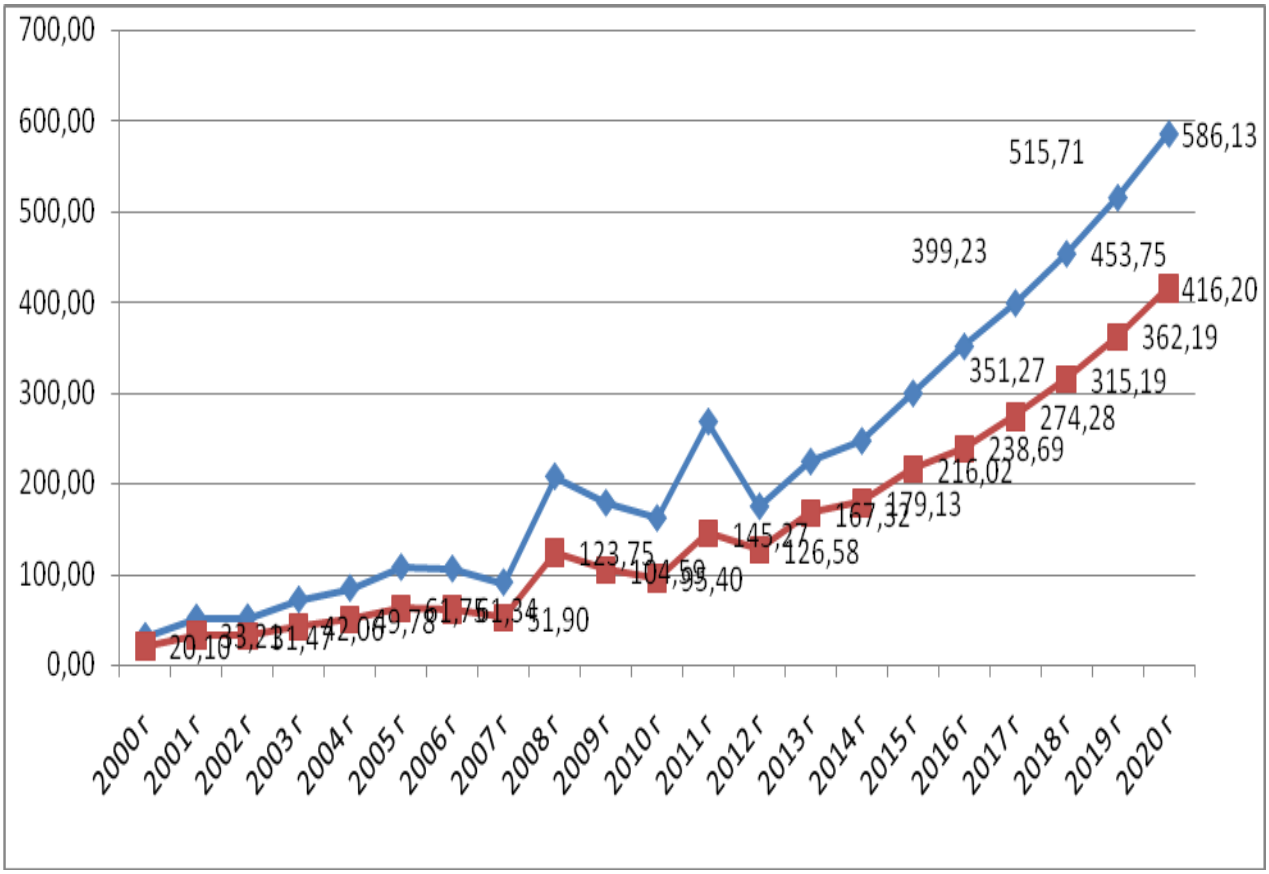
$$y = 22{,}92e^{-0{,}148t} \quad (6)$$

$$y = 13{,}93e^{-0{,}167t} \quad (7)$$

Об адекватности моделей дает представление коэффициент R. Он равен со-

ответственно 0,953, 0,986 и 0,970, что позволяет судить о точности расчетов по приведенным формулам.

Был выполнен прогноз показателей развития отраслей АПК Ростовской области, результаты которого представлены на графике (рис.2.13).



Верхний график – продукция АПК в фактических ценах,
нижний график – продукция сельского хозяйства в фактических ценах

Рисунок 2.13 – Прогноз производства продукции АПК Ростовской области на последующий период до 2020 года

По прогнозу, выполненному в фактических ценах реализации текущего года, продолжится рост продукции АПК на период прогнозирования до 2020 г. включительно. В 2017 г. объем продукции будет равен 399,23, в 2018 – 453,75, в 2018 – 515, 71 и в 2020 г. – 586,13 млрд. руб., то есть к концу периода прогнозирования при неизменных условиях производства и отсутствии кризисов объем продукции АПК Ростовской превысит полтриллиона руб.

По такой же закономерности будет развиваться и производство продукции сельского хозяйства: в 2017 г. – 274,28, в 2018 г. – 315,19, в 2019 г. – 362,19 и в

2020 г., – 416,20 млрд. руб.

Прогноз производства пищевых продуктов, включая напитки и табак: в 2017 – 124,95, в 2018 – 138,56, в 2019 – 153,52 и в 2020 г. – 169,93.

Прогнозируемые показатели роста производства пищевых продуктов явно отстают от возможностей, связанных с увеличением доли сельскохозяйственного сырья, которое может быть переработано и из которого могут быть произведены продукты питания.

Как следует из приведённого графика, спад производства соответствует кризисным годам, но в предыдущий финансовый кризис падение показателей было существенно ниже, чем в кризис санкций: в 2012-13 г. падение практически незначительно, а в последующие годы произошел рост показателей производства аграрного сектора.

Рассмотрели темп роста производства продукции АПК и его отраслей в фактических ценах. Средний прирост составит 125 млрд. руб. в год, за период производство возрастет на 31,29 % по АПК в целом, на 34,6 % по продукции сельского хозяйства.

Переработка произведенного в сельскохозяйственной отрасли сырья будет развиваться опережающими темпами и составит 40.92 % (табл.2.3).

Таблица 2.3 – Темп роста производства продукции АПК за прогнозный период 2017 –2020 гг. и его отраслей в фактических ценах, млрд. руб.

	2017	темп	2018	темп	2019	темп	2020	темп	Средний темп	Рост за период	
										млрд руб.	в %
Продукция АПК	399,2	47,9	453,7	54,5	515,7	61,9	586,1	524,1	172,2	125,0	31,3
Продукция с.-х.	274,3	36,0	315,2	40,9	362,2	47,0	416,2	369,2	123,2	94,91	34,6
Пищевая продукция	234,2	34,4	274,5	40,4	321,8	47,3	377,3	330,0	113,0	95,82	40,9

Полученные графики не учитывают инфляцию. Введение коэффициента, корректирующего показатели на величину инфляции, не изменяют вид кривой (экспонента), но существенно снижают показатели по оси ординат.

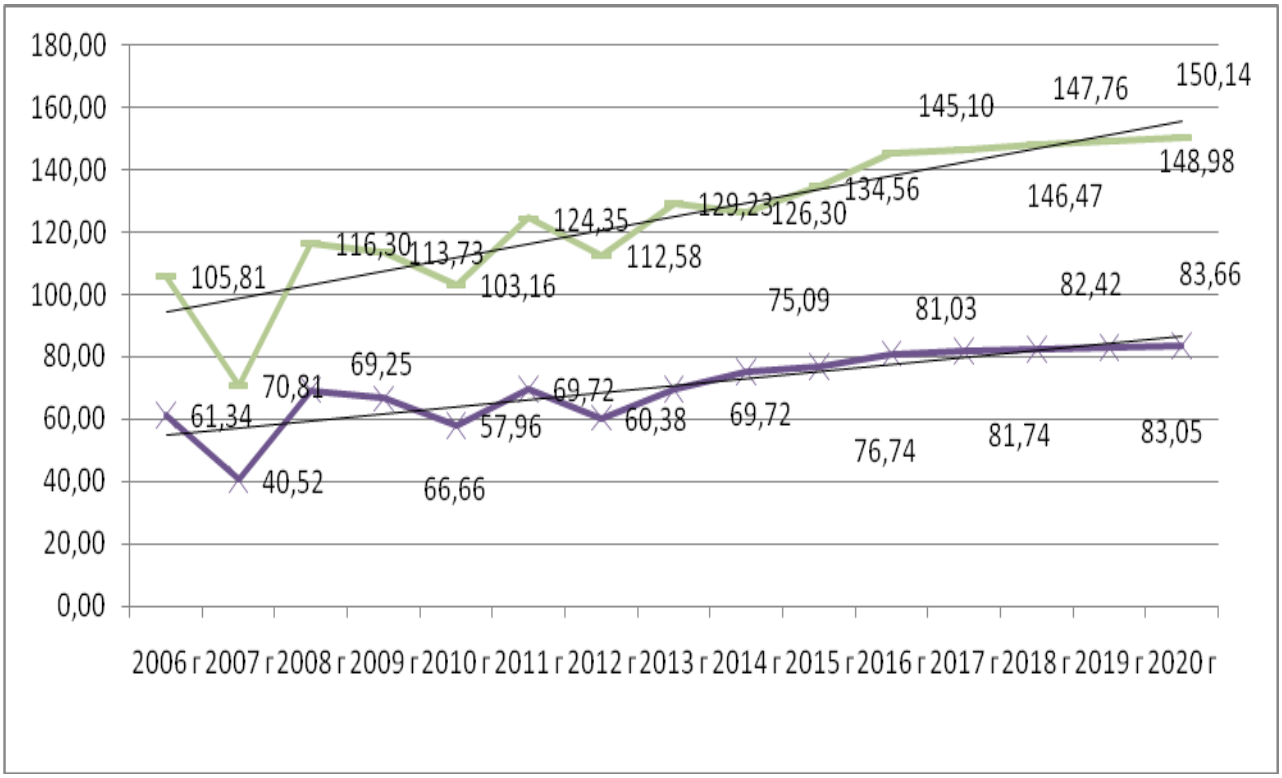
По прогнозу, выполненному в сопоставимых ценах реализации 2006 г., продолжится рост продукции АПК на период прогнозирования до 2020 г. прямо пропорционально периоду прогнозирования.

Закономерность развития отрасли АПК в сопоставимых ценах (рис. 2.14) реализации 2006 г. носит линейный возрастающий характер и с наибольшей степенью адекватности описывается линейной математической моделью

$$y = 4{,}384x + 89{,}94 \quad (8)$$

где y – продукция АПК, млрд. руб.,

t – текущий календарный год



Верхний график – продукция АПК в сопоставимых ценах,
нижний график – продукция сельского хозяйства в сопоставимых ценах

Рисунок 2.14 – Прогноз производства продукции АПК Ростовской области на последующий период до 2020 года в сопоставимых ценах 2006 г.

Аналогичный характер носят составляющие данного показателя: продукция сельского хозяйства

$$y = 2{,}268x + 52{,}46 \quad (9)$$

Об адекватности моделей дает представление коэффициент R. Он равен соответственно 0,786, и 0,870, что позволяет судить о достаточной точности расчетов по приведенным формулам.

Был выполнен прогноз показателей развития отраслей АПК Ростовской области, результаты которого представлены на графике (рис. 29).

Сценарий – это ответ на вопрос: «Что произойдет, если...?» . В стабильных условиях и в ограниченных временных рамках прогнозы являются и необходимыми, и действенными, они снижают риск.

Однако, чем сложнее системы, тем неопределенность выше. Требуются другие инструменты, позволяющие обнаружить и изучить будущие деловые условия, определить потенциальные риски и подготовиться к возможным альтернативам.

Использовали методику алгоритма TAIDA[4]– это название алгоритма, разработанного и применявшегося на протяжении десятка лет при выполнении сотен проектов сценарного планирования для государственных и частных компаний США. Аббревиатура TAIDA означает: наблюдение: мы отслеживаем изменения и признаки угроз и потенциальных возможностей; анализ: мы анализируем последствия и генерируем сценарии; создание образа; принятие решения: мы взвешиваем информацию, определяем альтернативы и стратегии; действие: мы ставим краткосрочные цели, предпринимаем действия.

Харт и Шендель обнаружили, что поведение организаций меняется, когда те переступают через свои контрольные точки, иными словами, когда они выходят за пределы своих целей или видения. Ниже контрольной точки предприятие напористо движется вперед; выше нее оно ведет себя как защитник прошлых успехов. Таким образом, необходимо мыслить категориями видения и постоянно корректировать действующее видение (табл. 2.4).

[4]Алгоритм разработали Матс Линдгрен, ХансБандхольд

Таблица 2.4– Стратегический выбор стиля поведения вертикально интегрированные структуры по Фигенбауману

	Выше контрольной точки	Ниже контрольной точки
Восприятие проблем	Угроза Главенствующее положение Потенциальный ущерб Негативное	Возможность Взгляд снизу вверх Потенциальная выгода Позитивное
Организационные процессы	Жесткие ограничения	Открытые Гибкие
Сущность реакции или поведения	Несклонность к риску Консервативность Оборонительная позиция	Принятие рисков Бесстрашие Агрессивность

Отмеченные исследователи предлагают мыслить: нестандартно, в соответствии со временем, ресурсами, жизненными циклами, экспериментами и пари. Разработали матрицу стратегического управления с возможными ситуациями (табл. 2.5).

Таблица 2.5 – Матрица стратегического управления с возможными ситуациями

Стратегии	Риски	Цены	Контрольные точки	Ограничения	Меры	Результат
Оптимистическая	неблагоприятные погодно-климатические условия	12-14 руб/кг	12 млн. т	Посевная площадь	мелиорация	Рост посевных площадей и качества земли
	снижение курса рубля по отношению к валюте		80 руб/$	на закупки ресурсов	собственное производство	импортозамещение
	продолжение санкций		2020 г.	ограничение экспорта	поиск новых рынков	рост продаж
	вертикальная интеграция и кластеризация		70%	организационные	спотовая интеграция	захват новых ресурсов
	заменители продуктов запрещены		100 %	не применяются	повышение качества	увеличение производства
Реалистическая	Неблагоприятные погодно-климатические условия	9-11 руб/кг	10,5 млн. т.	Посевная площадь	мелиорация	Рост качества земли
	стабильный курса рубля по отношению к валюте		55 руб/$	на закупки ресурсов	собственное производство	импортозамещение
	смягчение санкций		2020 г.	ограничение экспорта	поиск новых рынков	рост продаж
	сокращение субсидирования %ной ставки кредитов		на 50 %	на закупки ресурсов	создание фондов	финансовая устойчивость

	рост стоимости закупок ресурсов		на 50 %	производственные	создание запасов	повышение устойчивости
	Распространением санкций на ресурсы		50 %	по средствам защиты, семенам, технике	семеноводство, собственное производство	повышение устойчивости
	Дезинтеграция и деструктуризация кластера		50 %	законодательное	виртуальная интеграция	захват новых ресурсов
	заменители продуктов не запрещены		50 %	продаж произведенной продукции	снижение себестоимости	удержание рыночного позиционирования
Пессимистическая	Неблагоприятные погодно-климатические условия	менее 9 руб/кг	10,0 млн. т	Посевная площадь	орошение	Рост устойчивости производства
	снижение курса рубля по отношению к валюте		менее50 руб/$	на закупки ресурсов	собственное производство	импортозамещение
	отмена санкций		на 100 %	импорт и экспорт	поиск новых рынков	сохранение конкурентных позиций
	снижение покупательной способности населения		на 30 %	продажи снижены на 30 %	диверсификация	Рост устойчивости производства
	отмена субсидирования %ной ставки		на 100 %	на закупки ресурсов	создание фондов	финансовая устойчивость
	изменение законодательства		существенное	правовые	судебная защита интересов	сохранение производства
	рост стоимости закупок ресурсов		существенное	по себестоимости	поиск аналогов	сохранение производства
	Распространением санкций на ресурсы		существенное	по стоимости	поиск аналогов	сохранение производства
	Дезинтеграция и деструктуризация кластера		существенное	по собственному капиталу	судебная защита интересов	сохранение производства
	заменители продуктов		существенное	по себестоимости	снижение себестоимости	сохранение производства

По данной матрице возможно стратегическое управление в трех ситуациях: оптимистическая, реалистическая и пессимистическая. На основании прогноза и разработанной матрицы составлена дорожная карта управления развитием вертикально интегрированных структур (табл. 2.6).

Таблица 2.6– Дорожная карта с контрольными точками развития производства, в т.ч. в вертикально интегрированных структурах для реалистичного сценария, млрд. руб. и млн. т.

Показатели	2017	2018	2019	2020
Продукция АПК, млрд. руб.	399	418	453	504
С.-х. продукция, млрд. руб.	274	315	315	401
Валовой сбор кормовых культур, тыс. т.	9900	10590	10482	10973
кукуруза на зерно, тыс. т.	709	7449	778	812
масличные, тыс. т.	1144	1144	1144	1145
Производство в вертикально интегрированных структурах: мяса	52	54	56	58
молока, тыс. т.	87	88	88	89
Численность КРС, тыс. голов	705	733	760	788
Свинопоголовье, тыс. голов	514	551	588	625

В соответствии с дорожной картой при реализации оптимистичного сценария (санкции не будут отменены, природно-климатические условия не изменятся, покупательная способность населения будет расти) общий объем продукции АПК будет возрастать, сельскохозяйственная продукция составит до 75 % от объема производства в АПК. Вырастут валовые сборы зерновых и масличных культур, численность крупного рогатого скота и свиней.

2.4 Анализ внешних стратегических факторов развития мясопродуктового подкомплекса по методике PEST и EFAS

При стратегическом анализе мясопродуктового подкомплекса необходимо исследовать внешние факторы, Данные вид анализа (PEST-анализ) является частью SWOT –анализа.

Он направлен на исследование факторов, которые находятся извне вертикально интегрированных структур, не управляются менеджерами холдингов и значимо влияют на стратегию их развития, так как по его результатам возможно выявление, с одной стороны, потенциальных возможностей, а с другой –

гипотетических угроз, что позволяет установить возможные стратегические альтернативы и обосновать стратегию управления развитием холдингов регионального кластера как сложной социально-экономической системы [23, с. 71-87].

Цель исследований, представленных в данном разделе: стратегический анализ стратегических факторов внешней среды.

Использована известная методика стратегического анализа [44, с. 33-85]. В соответствие с методикой рассмотрены угрозы и внешняя среда.

Угрозы – это отрицательные тенденции и явления, которые могут привести к снижению суммарного сальдированного дохода, сокращению объемов реализации производимой продукции.

Прежде всего, это снижение покупательной способности населения, снижение потребления продуктов питания в расчете на душу населения, отмена санкций, укрепление рубля по отношению к доллару (для экспортной части продукции), снижение финансовой устойчивости схп, сокращение субсидирования процентной ставки, рост закупок ресурсов для производства сельскохозяйственной продукции за рубежом (комбикорма и их ингредиенты, маточное поголовье, цыплята и др.) наряду с распространением санкций на указанные ресурсы, неблагоприятные погодные условия.

Отраслевые стратегические факторы – это возможности рынка сельскохозяйственной продукции и продовольствия, наличие брешей в производстве, факторы производства: капитал, труд, природные ресурсы, концентрация капитала, развитие агропромышленных кластеров, уменьшение неплатежей и рост суммы сальдированного дохода предприятий отрасли, привлекательная инвестиционная среда и возможности реализации инновационных проектов, создание вертикально интегрированных структур и инкорпорирование мелких схп, снижение стоимости входа на оптовый и розничный продовольственный рынок, развитие товаропроводящей сети для сельскохозяйственного сырья и продовольствия, покупательная способность населения.

Методика PEST – анализа предусматривает исследование основных

направлений влияния внешней среды, что позволяет получить рациональное решение. Выполнили PEST– анализ при условии рассмотрения подкомплекса как сложной системы [23, с. 33– 86] по методике [44, с. 33-39; 39, с. 130-143 и 40, с.312-313] и установили следующее. Наиболее существенные факторы: погодно-климатические, особенно для восточных районов области, которые относятся к зоне рискованного земледелия (табл. 2.7).

Таблица 2.7 – *PEST* – анализ внешних факторов развития мясопродуктового подкомплекса

Политико-правовые факторы: стабильность аграрной политики, обеспечивается концепцией развития АПК налоговые льготы для производителей упрощенная система налогообложения – единый сельскохозяйственный налог сельскохозяйственной продукции субсидии, субвенции субсидирование процентной ставки финансовая поддержка агролизинга льготные тарифы для сельского населения земельное законодательство возмещение затрат на мелиорацию возмещение части затрат при развитии приоритетных направлений товарные интервенции позиция РФ по отношению к иностранным сельскохозяйственным товаропроизводителям – импортозамещение регулирование занятости сельского населения внешнеэкономическое законодательство	*Экономические факторы:* тенденции изменения регионального валового продукта; стоимость кредита валютный курс рубля интеграция и концентрация капитала инвестиции гранты фермерам льготное кредитование лизинг уровень инфляции и занятости потребительский спрос потребление продуктов питания контроль за оплатой труда контроль за ценами цены на энергоносители цены на машины и оборудование стоимость семян и др. ресурсов стоимость технического сервиса, ветеринарного обслуживания
Социокультурные факторы: демографическая структура населения сельский уклад жизни ведение личного подсобного хозяйства наличие личного подворья социальная мобильность населения потребительская активность миграция населения урбанизация гендерная структура	*Технологические факторы:* затраты на НИКР разработка и реализация инновационных проектов модернизация МТП и оборудования обновление комбайнового парка обновление парка сельхозмашин научное обслуживание кадровое обеспечение селекция животных

Среда функционирования рассматриваемого мясопродуктового подкомплекса имеет внешнюю (макросреду) и внутреннюю (микросреда, отраслевое окружение) среды. Стратегическими факторами макросреды являются факторы, которые могут повлиять на долгосрочные решения, это нормативные акты в ча-

сти сельскохозяйственного производства, концепция развития АПК, природные фактор (климат Ростовской области имеет неблагоприятный прогноз для сельскохозяйственного производства), социально-демографическая среда (недостаточное количество рабочих мест в сельском хозяйстве области, отсюда существенное количество незанятого населения), развитие и распространение инноваций, привлекательные условия для инвестиций и использования законов организации (синергии, самоорганизации, адаптации), санкции в части экспорта и импорта продовольствия, курс рубля по отношению к валюте, погодно-климатические условия. Значимо влияют нормативные акты в части АПК, в частности – действующее законодательство о финансовой поддержке АПК Российской федерации и ростовской области, законодательство о поддержке кластеров, продовольственной безопасности и др.Затем выполнили анализ по методике EFAS и установили возможности и существующие угрозы для мясопродуктового подкомплекса Ростовской области (табл. 2.8). Положительно сказывается на развитии АПК наличие налоговых льгот, финансовая поддержка, регулирование закупочных цен посредством товарных интервенций. Из экономических факторов следует отметить высокие темпы концентрации капитала и связанная с этим вертикальная интеграции, формирование агропромышленных кластеров, инвестиционная привлекательность Ростовской области, положительные тенденции изменения регионального валового продукта, благоприятный для экспорта валютный курс рубля, интеграция и концентрация капитала. Отрицательное влияние имеют такие факторы, как значимое, пропорционально падению курса рубля в 2014-2015 гг., рост стоимости импортных машин и оборудования при глубоком спаде собственного машиностроительного производства (степень падения потенциала машиностроения оценивается экспертами до 92-94%), зависимость от зарубежных поставок маточного поголовья, комбикормов и кормовых добавок, ветеринарных препаратов. К удорожанию сельскохозяйственной продукции приводит рост цены на энергоносители, стоимость технического сервиса, ветеринарного обслуживания. Положительное влияние оказали санкции, которые позволили нарастить скотопоголовье.

Таблица 2.8 – Анализ внешних стратегических факторов по методике EFAS

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Средне-взвешенная оценка	Резюме
Возможности				
благоприятные погодные условия	0,06	5	0,28	существенный
снижение курса рубля (для экспорта)	0,06	5	0,28	существенный
продолжение санкций в части экспорта продовольствия	0,06	5	0,28	существенный
рост покупательной способности населения	0,05	4	0,18	выше среднего
увеличение потребления продуктов питания в расчете на душу населения	0,05	4	0,18	выше среднего
вертикальная интеграция и инкорпорирование мелких сельскохозяйственных предприятий	0,05	4	0,18	выше среднего
снижение стоимости входа на оптовый и розничный продовольственный рынок	0,05	4	0,18	выше среднего
развитие товаропроводящей сети для сельскохозяйственного сырья и продовольствия	0,05	4	0,18	выше среднего
кредитование с возмещением части затрат на обслуживание кредитов	0,05	4	0,18	выше среднего
уменьшение неплатежей и рост суммы сальдированного дохода предприятий отрасли	0,03	3	0,10	средний
привлекательная инвестиционная среда	0,03	3	0,10	средний
улучшение возможностей разработки реализации инновационных проектов	0,03	3	0,10	средний
Угрозы				
Погодно-климатические условия	0,05	5	0,26	существ.
отмена санкций	0,05	5	0,26	Сущесв.
укрепление рубля по отношению к валюте (для экспортной части продукции)	0,04	4	0,16	выше среднего
снижение субсидирования процентной ставки	0,04	4	0,16	выше среднего
изменение законодательства	0,03	3	0,09	средний
снижение покупательной способности	0,03	3	0,09	средний
снижение потребления продуктов питания в расчете на душу населения	0,04	4	0,16	выше среднего
рост стоимости закупок ресурсов для производства сельскохозяйственной продукции за рубежом (	0,03	3	0,09	средний
Распространением санкций на ресурсы	0,05	5	0,26	Существ.
снижение финансовой устойчивости схп	0,03	3	0,09	средний
Дезинтеграция и деструктуризация кластера	0,05	5	0,26	существенный
заменители продуктов	0,05	5	0,26	существенный
Суммарная оценка	1,00	97	4,20	

Из известных типов внешнего окружения (изменчивая, враждебное окружение, разнообразное окружение, технически сложная среда) для конкретного исследуемого явления пришли к мнению, что среда является изменяющейся по следующим причинам:

– изменение уровня инфляции (в 2015 г. она составляла 14,6%, а в 2016 – 5,4%);изменение курса рубля по отношению к доллару и евро (варьирует от 55 до 80 руб. за доллар);

– изменение в национальной валюте выручки от экспорта продукции АПК вслед за валютным курсом;

– рост выручки от оптовой и розничной продаж продуктов в федеральных сетях при росте цен;

– снижение суммы выручки при снижении покупательского спроса и потребления продуктов питания населением в период кризисов 2008-2011 и 2014-2016 гг.;непредвиденные санкции;волатильность валютного рынка;вброс на рынок при снижении покупательского спроса товаров – субпродуктов (спредов, пальмового масла, соевого изолята и др. заменителей натуральных отечественных продуктов в составе продуктов питания).

Значимой угрозой является рост стоимости закупок ресурсов для производства сельскохозяйственной продукции за рубежом (закупается семенной материал, средства защиты растений, комбикорма и их ингредиенты, маточное поголовье, цыплята и др.). Если на эти ресурсы будут наложены санкции, рост мясопродуктового подкомплекса прекратится и весьма вероятна угроза падения производства яиц, молока.

Есть и другие значимые угрозы. Которые уже действуют. Например, массовое применение при производстве молочных продуктов импортного сухого молока, пальмового масла, химических добавок (различных «улучшателей») привело к сокращению молочного животноводства, а использование при производстве колбасных изделий незначительно количества мяса (от 0% до 7-10% в наиболее продаваемых относительно дешевых продуктах питания) – к уменьшению по-

головья крупного рогатого скота, свинопоголовья.

Более дорогие сорта мяса (свинина, говядина) заменяются куриным мысом и субпродуктами, что не оставляет шансов на развитие скотоводства и свиноводства при существующей низкой доходности большей части населения Ростовской области. Для отечественного сельского хозяйства существенно влияние враждебного окружения в виде фермерских хозяйств Европы, Южной Америки и др. стран, откуда ритейлеры завозят продукты питания. Враждебными по отношению к отечественному сельхозтоваропроизводителю являются некоторые российские чиновники, СМИ, торговые сети и депутаты, лоббирующие интересы зарубежных фермеров и предприятий пищевой продукции и предоставляющие преференции иностранным поставщикам продовольствия и техники для села (например, лизинг и кредит на льготных условиях для приобретения иностранной техники). Известны следующие способы реагирования на изменение внешней среды: реактивный («пожарный», «тушат» проблемы по мере их возникновения), диверсификация производства (уменьшает коммерческий риск за счет тех видов продукции, производство которых не пострадало), совершенствование структуры управления (создание в вертикально интегрированных структурах центров прибыли, стратегических единиц бизнеса), стратегическое управление. Значимые факторы – угрозы развития мясопродуктового подкомплекса: закупки семенного материала, средств защиты растений, комбикормов и их ингредиентов, маточного поголовья, цыплят и др.;массовое применение при производстве молочных продуктов импортного сухого молока, пальмового масла, химических добавок для массных изделий и т.п.;
преференции иностранным поставщикам продовольствия и техники для села.

Как показал анализ, на деятельность мясопродуктового подкомплекса на современном этапе оказывает негативное воздействие ряд дестабилизирующих факторов. Особо острыми угрозами являются: низкий уровень эффективности производства мяса скота сельскохозяйственными производителями региона; ценовая конкуренции со стороны импортёров мяса и производителей мясной продукции из других регионов; ценовой диспаритет на производимую и по-

требляемую продукцию сельскохозяйственными производителями; высокий уровень физического и морального износа основных фондов сельскохозяйственных производителей скота и предприятий мясной промышленности; низкая платежеспособность населения, низкий уровень развития инфраструктуры.

Сделан вывод о том, что среди возможностей мясопродуктового подкомплекса можно выделить следующие: большая неудовлетворенная потребность населения в мясных продуктах; относительно удобное территориальное расположение по отношению к регионам с большой численностью потенциальных потребителей (г. Ростов-на-Дону и города Новочеркасск, Таганрог); явное предпочтение потребителями отечественной мясной продукции; государственная поддержка производителей мясной продукции.

Формирование кластеров и создание мясопродуктового подкомплекса с центрами прибыли и стратегическими единицами позволяет снизить зависимость от внешних условий. Структуризация мясопродуктового подкомплекса, инкорпорирование фермерских хозяйств в состав агрохолдингов, позволит преодолеть барьеры на вход на рынок, а также выйти на экспорт продуктов питания из животноводческого сырья при ослаблении курса рубля, тем самым во время кризиса и санкций рассмотренный подкомплекс сможет увеличить прибыль в рублевом эквиваленте. Выявлены угрозы развития мясопродуктового подкомплекса: закупки семенного материала, средств защиты растений, комбикормов и их ингредиентов, маточного поголовья, цыплят и др.; массовое применение при производстве молочных продуктов импортного сухого молока, пальмового масла, химических добавок для массных изделий и т.п.; преференции иностранным поставщикам продовольствия и техники для села.Враждебными по отношению к отечественному сельхозтоваропроизводителю являются некоторые принадлежащие иностранцам торговые сети и лоббисты интересы зарубежных фермеров и зарубежных предприятий пищевой продукции.

Произошел спад крупнотоварного производства мяса, сократилось число мелких перерабатывающих предприятий (маслоцехов, колбасных цехов и т.п.),

практически отсутствуют межфермерские мясоперерабатывающие кооперативы, поэтому предлагается развивать животноводство на современной технологической основе, с учетом инноваций, разработанных в НИИ РФ. создавать перерабатывающие и подсобные производств в сельской местности, что создаст новые рабочие места и увеличит объем продукции АПК в целом. Локомотивом их развития могут стать кластеры, создание инициирует технологией стратегий развития. На основании вышеизложенного следует, что развитие мясопродуктового подкомплекса является стратегическим направлением обеспечения продовольственной безопасности.

Se llega a la conclusión de que entre las posibilidades del subcomplejo de productos cárnicos se puede distinguir lo siguiente: una gran necesidad insatisfecha de la población de productos cárnicos; ubicación territorial relativamente conveniente en relación con regiones con una gran cantidad de consumidores potenciales (Rostov-on-Don y las ciudades de Novocherkassk, Taganrog); clara preferencia de los consumidores de productos cárnicos nacionales; apoyo estatal para productores de carne.

La formación de grupos y la creación de un subcomplejo de carne y alimentos con centros de beneficio y unidades estratégicas pueden reducir la dependencia de las condiciones externas. La estructuración del subcomplejo de carne y alimentos, la incorporación de granjas a las explotaciones agrícolas, permitirá superar las barreras de entrada al mercado, así como exportar productos alimenticios a partir de materias primas ganaderas mientras el rublo se deprecia, por lo tanto, durante la crisis y las sanciones, el subcomplejo considerado puede aumentar las ganancias en el rublo equivalente Se han identificado amenazas al desarrollo del subcomplejo de carne y alimentos: adquisición de material de semilla, productos fitosanitarios, piensos combinados y sus ingredientes, ganado, pollos, etc. aplicación masiva en la producción de productos lácteos de leche en polvo importada, aceite de palma, aditivos químicos para productos a granel, etc. preferencias a proveedores extranjeros de alimentos y equipos para el pueblo. Son hostiles a los productores agrícolas nacionales algunas cadenas minoristas y grupos de presión de propiedad extranjera, los intereses de los agricultores extranjeros y las empresas extranjeras de producción de alimentos.

La producción de carne a gran escala ha disminuido, el número de pequeñas empresas de procesamiento (mantequeras, salchichas, etc.) ha disminuido, prácticamente no hay cooperativas de procesamiento de carne entre granjas, por lo tanto, se propone desarrollar la ganadería con una base tecnológica moderna, teniendo en cuenta las innovaciones desarrolladas en el Instituto de Investigación de Rusia. crear industrias de procesamiento y subsidiarias en áreas rurales, que crearán nuevos empleos y aumentarán el volumen de producción agrícola en su conjunto. Los grupos pueden convertirse en la locomotora de su desarrollo; la creación inicia estrategias de desarrollo con tecnología. Con base en lo anterior, se concluyó que el desarrollo del subcomplejo me-coproducto es una dirección estratégica para garantizar la seguridad alimentaria.

ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА ЖИВОТНОВОДЧЕСКОГО СЫРЬЯ И ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ

3.1 Принципы разработки стратегии развитиярегиональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания

Разработка концепции стратегического управления вертикально интегрированными структурами – актуальная задача для агропромышленного комплекса, когда происходит рекомбинация хозяйственных и управленческих структур, развиваются горизонтальные и вертикальные связи, идут процессы интеграции, кооперирования и концентрации производства и переработки сельскохозяйственной продукции.

В результате анализа состояния данного вопроса было установлено, что при изучении стратегического управления значимо понимание роли высших менеджеров [25, с. 148– 157].

Концепция стратегического управления наиболее полно представлена в работе Т. Питерса и Р. Уотермена «В поисках эффективного управления», созданной на глобальном сравнительном исследовании организации жизнедеятельности в ведущих на начало-середину 80-х компаний мира и компаний, которые начали отставать («былых» лидеров) [33]; в результате данных исследований были установлены восемь факторов успешного управления экономической деятельностью фирмы:

1) немедленная и каждый раз особенная реакция на возникающие проблемы (в таких компаниях часто создают временные творческие коллективы и создают для них творческие условия);

2) большое внимание работе с клиентами (всё время изобретаются новые сервисы и применяют принцип: клиенту фирмы должно быть хорошо и интересно);

3) поддерживается самостоятельность, энтузиазм, предприимчивость сотруд-

ников;

4) считается, что производительность труда в первую очередь зависит от взаимоотношений в коллективе и рабочей атмосферы, от заинтересованности в в общем деле всех работников (работники должны есть общее дело, которое они считают своим);

5) у компании должна быть своя миссия в мире, в соответствии с которой сотрудниками осмысливается итоги её деятельности и своё собственное пребывание в компании (эта «миссия» – плод постоянного обсуждения людьми в компании этого вопроса, миссия постоянно обновляется);

6) у компании должно быть одно своё основное дело, которое хорошо изучено (те, кто так диверсифицируется, неизменно отстают);

7) руководители не возносятся над подчинёнными.(управленческая структура проста и немногочисленна, кабинеты маленькие, в одежде нет кичливого богатства);

8) большая автономность подразделений компании, гибкость организационной структуры, создание временных подразделений.

Они отмечали, что практически с любой выдающейся компанией ассоциируется сильный лидер, роль которого в становлении компании огромна. Такой лидер должен обитать ясным пониманием миссии компании, внушать уважение, быть наделенным магнетизмом, чтобы заражать своей энергией всю компанию» [31].

Данный вопрос актуален в наши дни при стратегическом управлении вертикально интегрированными структурами: недавно Т. Питерс провел повторное глобальное исследование и установил, что на сегодня у ведущих корпораций мира все эти тенденции сохранились и усугубились, причем ещё более значимыми стали гибкость и креативность, В ведущих фирмах всё время придумывают что-то новое, даже если существующее отвечает потребностям рынка.В нашем исследовании исходили из известной истины: сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на три важнейших вопроса: «В каком положении предприятие находится в настоящее время? В каком положении оно хо-

тело бы находиться через три, пять, десять лет? Каким способом достигнуть желаемого положения?» Для ответа на первый вопрос менеджеры должны хорошо понимать текущую ситуацию, в которой находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. Второй вопрос отражает такую важную особенность стратегического менеджмента, как его ориентация на будущее. Для ответа на него необходимо четко определить, к чему стремиться, какие цели ставить.

По своему предметному содержанию стратегическое управление вертикально интегрированными структурами обращается лишь к основным, базисным процессам на предприятии и за его пределами, уделяя внимание не столько наличным ресурсам и процессам, сколько возможностям наращивания стратегического потенциала предприятия [23, с. 98-108].

В основе стратегического менеджмента лежат стратегические решения, которые: ориентированы на будущее; сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие; связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

К числу стратегических решений можно отнести: реконструкцию предприятия; инновации; управление организационными изменениями; совершенствование структуры производства и управления, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с контрагентами); выход на новые рынки сбыта; приобретение, слияние предприятий и т. д.

Например, «выход коммерческой организации на новые рынки относится к числу стратегических решений и обладает всеми присущими им особенностями: оно направлено на перспективные цели, связанные с будущими возможностями; имеется несколько альтернативных вариантов реализации этого решения (работать с посредниками или самостоятельно, с какими именно посредниками); у этого решения достаточно высок риск; успех в его реализации во многом будет зависеть от качественной проработки всех взаимосвязанных вопро-

сов» [31]. Важным направлением является вертикальная интеграция и образование региональных мясопродуктовых кластеров.

Теоретическими предпосылками интеграции коммерческих организаций и образования региональных кластеров является проявление закономерностей действия общих и специфических законов организации. Феномен экономического интеграции и кластеризации заключается в том, что она позволяет использовать законы концентрации капитала, масштаба деятельности, синергии, самосохранения и развития организации, взаимного дополнения противоположных процессов и функций, информированности-упорядоченности.

Действие последнего из них позволяет уменьшить энтропию холдинга, повысить финансовую устойчивость.

Необходима консолидация и интеграция коммерческих организаций, так как вертикально интегрированные структуры позволяют меньшим собственным капиталом контролировать больший уставной капитал входящих в структуру коммерческих организаций, в свою очередь, контроль над уставным капиталом означает контроль над собственным и привлеченным капиталом указанных предприятий и над их хозяйственной деятельностью посредством подсистем оперативного, тактического и стратегического управления [23, с. 98-108].

Соотношение управляющего и контролируемого капиталом может быть в следующих пределах: доля капитала холдинга в управляемой структуре ≥25%, доля уставного капитала в совокупном капитале аграрных коммерческих организаций от 5 до 12% (многие из них имеют уставной капитал 10 тыс. руб. при выручке до 300 млн. руб.

Кластеризация региональной экономики выступает как проявление действия законов организации, а её кристализационной структурой являются вертикально интегрированные структуры .на базе перерабатывающих предприятий и сервисных организаций. Вместе с тем объективно оценить целесообразность данного решения до его реализации не представляется возможным: Г. Минцберг, проведший фундаментальное исследование по изучению труда руководителей высшего звена, называет три образа действий при формулировке страте-

гии, которые определяются личностью и системой ценностей высшего руководства: предпринимательский, адаптивный и плановый.

Для формирования региональных кластеров предложены 18 принципов управления стратегическим развитием региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов из него АПК (табл. 3.1)

Таблица 3.1 – Принципы управления стратегическим развитием системы производства животноводческого сырья и продуктов из него

Специфические принципы	
1	2
1	Сближения коалиционных устремлений и баланс интересов
2	Синхронизация интересов составляющих холдинг предприятий
3	Мониторинг внешних и внутренних изменений, гибкость
4	Обеспечение устойчивости интегрированной структуры
5	Обеспечение доступности инвестиций и стратегических ресурсов
6	Инновации и управление затратами на новые продукты
7	Развитие организационной культуры
8	Использование законов организации для управления развитием
9	Инкорпорирование мелкихсхп
Общие принципы	
1	Принцип единства и наличия системообразующего фактора
2	Концентрация усилий бизнес-единиц
3	Непрерывность стратегического управления развитием
4	Участие в стратегическом процессе всех уровней иерархии
5	Адаптация к изменениям внешней и среды и внутренних факторов
6	Использование маркетинговых технологий
7	Направленность на уменьшение энтропии структуры
8	Обеспечение надежности технологических процессов
9	Рост суммы прибыли и объемов производства

При плановом образе действий стратегическое управление состоит как в активном поиске новых возможностей, так и в оперативном решении суще-

ствующих проблем, причем в процессе принятия стратегических решений используется системный подход и системный анализ [24, с. 84– 93].

Отметим, что высшие менеджеры часто имеют дело с парадоксом стратегического управления. С одной стороны, обязанность высших менеджеров состоит в том, чтобы обеспечить эффективность функционирования предприятия и получение ожидаемой прибыли.

С другой стороны, они должны быть способны осуществить быстрый маневр под воздействием внешних угроз и возможностей. К сожалению, многие руководители, преуспевшие в обеспечении эффективного функционирования предприятия, оказываются и менее подготовленными к изменениям внешней среды.

Сделан вывод о том, что концепция стратегического управления региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питанияиз животноводческого сырья должна базироваться на следующих принципах.

Принцип 1. Направления стратегического управления развитием региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырьяопределяются видением собственника (учредителей) коммерческой организации. Видение определяется использованием системного подхода и системного анализа, методов и инструментов стратегического управления.

Принцип 2. Доминирующая цель стратегического управления региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья: рост собственного капитала и увеличение объема контролируемого посредством участия в коммерческих организациях капитала вертикально интегрированной структуры (холдинга).

Принцип 3. Адаптивный образ действий топ-менеджеров или обучение посредством опыта, при этом процесс разработки стратегии может быть спонтанным или управляемым: стратегии определяются динамикой роста коммерческой организации, затрагивая большое число людей, которые могут напол-

нить новым смыслом, изменить поведение предприятия в целом, такой образ действий типичен для многих крупных корпораций.

Принцип 4. Привлечение инвестиции в инновационные региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья.

Принцип 5. Консолидация и интеграция коммерческих организаций, создание вертикально интегрированных структур. Инкорпорирование мелких сельхозтоваропроизводителей в указанные коммерческие структуры.

Таблица 3.1– Девятнадцать принципов стратегического развития вертикально интегрированных аграрных структур: уточнены автором

3.2 Направления совершенствования методики разработки стратегии развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья

Для достижения сформулированных стратегических целей и реализации приоритетных направлений развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья необходимо определить его важнейшие направления.

В настоящее время в АПК в целом, и в сельском хозяйстве в частности, актуальными вопросами являются: вертикальная интеграция, реинжиниринг, инкорпорирование мелких сельскохозяйственных товаропроизводителей, инвестирование в инновационное развитие, информационные технологии, а также методы принятия стратегических управленческих решений, основанных на КЭАХД, принципах проектного управления и анализа сценариев развития. Что отмечено в предыдущих разделах. При прогнозировании организационного поведения интегрированных структур рекомендуется учитывать, наряду с изменением способов конкурентной борьбы, такие факторы как:

– роль интеллектуальных и информационных ресурсов холдингов, информационных технологий и IT– структур;

– использование адаптационных ресурсов, адаптация организационных и управленческих структур организаций и холдингов к условиям транзитивной экономики;

– приоритет пропорциональности развития отраслей растениеводства, животноводства, переработки сельскохозяйственного сырья;

– поддержание и восстановление плодородия почв;

– организационные (интеграция средних структур в состав холдингов и корпораций, инкорпорирование мелких сельхозтоваропроизводитель, самоорганизация и синергетический эффект интеграции, диверсификация вертикально интегрированных структур, кооперация в области переработки сельскохозяйственного сырья).

Направления совершенствования стратегического управления развитием вертикально интегрированных структур (стратегическое управление вертикально интегрированными структурами) могут быть следующими.

1. Развитие когнитивного подхода, который характеризуется творческим подходов руководства, инновационным развитием, способность и решимость к преодолению угроз и проблем развития организации. Творческий потенциал организации формирует готовность к стратегическим изменениям, поэтому корпоративная культура должна способствовать накоплению знаний и опыта, развивать информационные технологии обработки и хранения информации. Административно-управленческий персонал должен осваивать современные гаджеты и дивайсы, технологии коммуникаций. В организации должны накапливаться, использоваться и передаваться заинтересованным работникам знания и опыт. Последние могут приобретаться самообразованием и повышением квалификации, на стажировках. Необходимо мотивировать творческий подход к труду, который подход может быть реализован на основе предложенных алгоритмов стратегического управления вертикально интегрированными структурами. Когнитивный подход и информационные технологии позволяют воспользоваться законом информированности – упорядоченности, в соответствии с которым реальные процессы в когнитивной организации ведут к тому, что она непрерывно переходит от состояния с большей упорядоченности к меньшей упорядоченности, причем у вертикально интегрированные структуры столько порядка, сколько у её участников информации. Неупорядоченность преодолевается посредством обеспечения информацией о внутренней и внешней среде, например, путём мониторинга внешних условий и реагированием на изменения стратегическими решениями.

2. Стратегическое управление региональной системой производства ЖС и ППизЖСрекомендуется осуществлять на базе адаптационного механизма, реализация которого зависит от руководящего состава холдинга. Входящие в региональной системы производства ЖС и ППизЖС холдинги должны обладать необходимыми для адаптации ресурсами, своевременно реагировать на изменения

внешних и внутренних факторов. Например, фирмы, среагировавшие на санкции, адаптировались к новым условиям и нарастили объем прибыли (см. р. 2). К элементам адаптационного потенциала мы относим отдельные элементы экономического: финансовый, производственный, инновационный, организационный. Механизм адаптационного управления должен формироваться, прежде всего, на уровне холдингов, в структурных образованиях и агрокомплексах, различных по отраслевому составу, форме собственности, масштабу и степени развития. К упомянутым структурам относятся региональные кластеры, позволяющие активизировать инновационные процессы.

3. Стратегии управления развитием региональной системы производства ЖС и ППизЖС должны ориентироваться на пропорциональное развитие производств и оптимальное сочетание отраслей, что вытекает из рассмотренных выше законов организации. Пропорциональность обеспечивает гармоничное развитие производств и определяется сбалансированностью продуктового портфеля бизнес-единиц, экономически эффективной композицией предприятий организации. Закон пропорциональности предполагает стремление каждого предприятия региональной системы производства ЖС и ППизЖС стремиться сохранить в своей структуре в оптимальных пропорциях необходимые ресурсы, а также обеспечить синхронизацию своих отдельными частей (функций, результатами, затратами, централизацией и децентрализацией, отраслями, производственными, промышленными, обслуживающими и вспомогательными отраслями).

Оптимальное сочетание отраслей изменяется с изменением внешних условий (см. табл. гл. 2), конъюнктуры цен, поэтому необходимо ежегодно корректировать севооборот, численность и оборот стада, производство продукции по видам, соотношение растениеводства, животноводства, переработки. Мощность вспомогательных, обслуживающих и промышленных отраслей должна соответствовать мощности основных отраслей.

4. Важным аспектом является сохранение и улучшение плодородия: чем выше плодородие почв, тем выше отдача ресурсного потенциала. Плодородие

почв повышается при инвестициях в мелиорацию и в органические удобрения. Последние являются выходом животноводческой отрасли. При её отсутствии или недостаточности воспроизводство плодородия невозможно.

Следовательно, существует два типа вертикально интегрированных структуры: с обратными положительными и отрицательными связями. Матс Линдгрен Ханс Бандхольд предложил назвать первый тип – самоусиливающимися, второй – саморегулирующимися [39].

Например: рост урожайности позволяет увеличивать поголовье, а увеличение поголовья позволяет больше вносить органических удобрений, что увеличивает производство продукции растениеводства, укрепляя кормовую базу (рис.3.1).

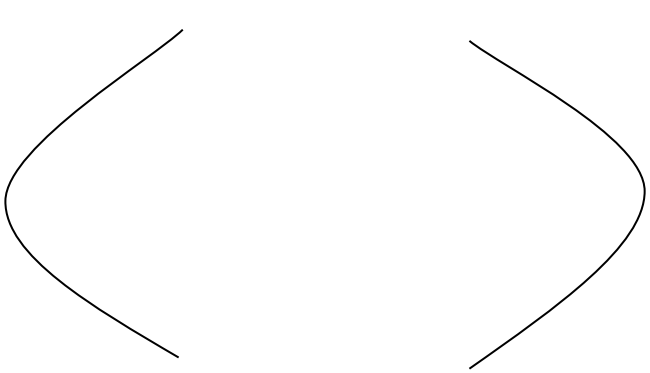


Рисунок 3.1 – Пример петли обратной положительной связи системы региональной системы производства ЖС и ППизЖС

Данная система является расширяющейся. Она будет интегрировать все новые и новые предприятия, увеличивать земельные угодья и стадо. Вертикально интегрированные структуры с обратной отрицательной связью являются активными и саморегулирующимися. Они внутренне склонны к равновесию и постоянно потребляют энергию. Вертикально интегрированные структуры с обратной отрицательной связью являются активными и саморегулирующимися.

Они внутренне склонны к равновесию и постоянно потребляют энергию.

Развитие одной части системы приводит к сокращению другой. Такой системой является, например, спрос и предложение (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Пример вертикально интегрированные структуры с петлей обратной отрицательной связи системы региональной системы производства ЖС и ППизЖС

Сельхозтоваропроизводитель удовлетворяют спрос на сырье и продукты питания, но в какой-то момент наступает насыщение рынка, рыночная цена на произведенную продукцию падает, выручка от реализации сокращается. И фирма вынуждена сокращать производства или производить более востребованную продукцию.

Об этом говорит известная поговорка: у селян две беды: урожай и неурожай. Когда неурожай, нечего продавать для увеличения прибыли, а когда урожай, то цена низкая и не обеспечивает нормальной рентабельности производства. В сельском хозяйстве производственный цикл длительный, и невозможно быстро реагировать на изменение условий. Например, если летом 2017 г. санк-

ции отменят, сельхозпродукция всё равно будет произведена, цена на неё упадет вследствие импорта, то фермеры ничего сделать не могу, так как есть неустранимый временной лаг. Следствием этого является склонность систем к колебаниям (нарушению равновесия). Колебания позволяют оптимизировать структуру и адаптировать её к изменяющимся внешним условиям. При этом вступает в действие такой закон организации, как «закон взаимного дополнения противоположных процессов и функций». В соответствии с ним саморегулируемая вертикально интегрированные структуры с петлей обратной связи стремится настроиться на наиболее экономичный режим функционирования за счет использования разнонаправленных процессов, которые дополняют и уравновешивают друг друга. Это позволяет сочетать централизацию и децентрализацию, интеграцию и диверсификацию, персонализацию и универсализацию. При этом используются выгоды и одних и других указанных аспектов.

5. Стратегия региональной системы производства ЖС и ППизЖС опирается на организационные возможности: интеграция средних структур в состав холдингов и корпораций, инкорпорирование мелких сельхозтоваропроизводитель, самоорганизация и синергетический эффект интеграции, диверсификация вертикально интегрированных структур, кооперация в области переработки сельскохозяйственного сырья. Интеграция есть структурирование, она увеличивает упорядоченность и снижает энтропию системы. Она является следствием действия ряда законов организации: развития (каждая вертикально интегрированная структура стремится достичь максимального суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла), онтогенеза, синергии, самоорганизации, причем среди ученых распространено мнение о том, что теория синергизма выступает обоснованием самоорганизации экономических систем в условиях глобализации, финансово-экономического кризиса. Известные теоретико-методологические предпосылки самоорганизации экономических систем: институциональные теории (теория социально-государственного подхода к формированию конкурентоспособности национальной экономики, теория постиндустриального общества, эволюционная теория и теория знаний, теория от-

ношений, сетевые теории, теория трансакционных издержек), теории самоорганизации и синергизма. Последняя объясняет экономический рост как следствие формирования формальных и неформальных институтов., предполагает, что в условиях перехода к постиндустриальному обществу для экономического роста и повышения конкурентоспособности значимы такие факторы, как сетевые связи, сотрудничество и партнерство.

Теория синергизма обосновывает стабилизацию и экономический рост на основе механизма самоорганизации и развития экономических систем, его адепты – лауреат Нобелевской премии И. Пригожин, Д. К. Чистилин, Г. Хакен, Е. Г. Пугачев, К. Н. Соловьенко – утверждают, что самоорганизация людей – это механизм, который является необходимым и достаточным условием перехода из кризисного состояния в состояние экономического роста и реализует институциональную перестройку: преодоление экономического кризиса происходит путем кластерного образования новых, более эффективных форм использования ограниченных ресурсов, протекающего нарастающим трендом через групповое взаимодействие людей в условиях неравновесия экономики [47, с. 97].

В состоянии трансформации или экономического кризиса общественная система будет стремиться формировать новую структуру на основании принципа минимума диссипации ресурсов системы. С позиции синергетики самоорганизация в экономике – это процесс формирования новых, более эффективных форм использования ограниченных ресурсов на макро - и микроуровне с целью поддержания социальной устойчивости социума [47, с. 126].

Такой новой структурой является кластер товаропроизводителей. Кластерная концепция экономического развития и повышения конкурентоспособности экономик получает все большее развитие в зарубежных странах и в странах постсоветского пространства. Ее приняли страны Еврозес, страны Европейского Союза, Китай, Индия, Малайзия, Сингапур и др. В основе кластерной концепции находится понятие «кластер», по форме представляющий собой сетевую организацию территориально соседствующих взаимосвязанных компаний

(поставщики, производители и покупатели) и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере и взаимодополняющих друг друга. Кластеры выполняют роль «точек роста» национальной экономики и обеспечивают повышение ее конкурентоспособности, что объясняется следующими обстоятельствами.

Рассмотрим, что они дают для стратегического управления вертикально интегрированными структурами. Первое – обеспечивают положительные эффекты (экстерналии), так как действия одной фирмы оказывают положительное влияние на ближайшее окружение – поставщиков, потребителей и конкурентов. А успехи окружения, в свою очередь, оказывают влияние на дальнейший рост конкурентоспособности данной компании. В результате такого взаимовыгодного сотрудничества формируется «кластер» – сообщество фирм, тесно связанных отраслей, взаимно способствующих росту конкурентоспособности друг друга.

Во-вторых, кластерная форма организации приводит к созданию особой формы инновации – «совокупного инновационного продукта». Объединение в кластер вертикально интегрированных структур формирует не спонтанную концентрацию разнообразных научных и технологических изобретений, а определенную систему распространения новых знаний и технологий.

При этом важнейшим условием эффективной трансформации изобретений в инновации, а инноваций в конкурентные преимущества является формирование сети устойчивых связей между всеми участниками кластера. Кластеры создают условия для формирования *региональных инновационных систем*.

В третьих, кластеры выполняют роль «точек роста» внутреннего рынка и освоения международного: наличие в Ростовской области региональных кластеров ускоряет процесс создания факторов конкурентных преимуществ за счет инвестиций в инновации, в информацию, инфраструктуру, образование.

В четвертых, вертикально интегрированные структуры кластера создают спрос на материально-технические ресурсы и услуги, создают условия для инкорпорирования мелких сельхозтоваропроизводитель (например, привлечением к поставке сырья, оказания сервисных услуг), обеспечивают развитие аутсор-

синга, когда малые и средние предприятия производят услуги и сырьё для ключевых субъектов кластера, тем самым способствуют развитию малого и среднего бизнеса в регионе, что повышает его конкурентоспособность.

В пятых, конкуренция между производителями в кластере приводит к углублению специализации в кластере, поиску новых ниш и расширению кластера, в результате чего образуются новые субъекты бизнеса, что повышает доходность регионального производства, решает проблемы занятости населения и усиливает интеграционный потенциал региона.

В шестых, развитие кластеров повышает взаимодействие между отраслями и тем самым способствует мультипликации роста. Внутренние конкуренты в кластере становятся партнерами при выходе на внешний рынок, обеспечивая рост объемов экспорта сельскохозяйственной продукции и результатов её переработки.

Существующая зарубежная практика кластеризации экономики соответствует предлагаемой теории синергизма [48]. Источниками экономического роста в механизме самоорганизации являются взаимосвязи на трех уровнях – на уровне субъектов и органов государственного управления, на уровне субъектов хозяйствования, и на уровне общественной системы. Теория синергизма в экономике обосновывает роль государства в самоорганизации на макро – и микроуровнях – оно должно создавать условия для постоянной самоорганизации на микроуровне в целях эффективного использования имеющихся ресурсов. В соответствии с теорией синергизма, целое всегда больше, чем простая сумма составляющих, целому всегда присущи свойства, отличные от свойств составляющих. Это означает, что преимущества и показатели роста в кластере выше, чем у субъектов, не ассоциированных в кластеры. Результаты разработки вопросов методологии стратегического управления. Концепция развитием вертикально интегрированных структур изложена в разделе 3.2 и представлена в обобщенном виде на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 - Направления реализации стратегических целей мясопродуктового подкомплекса

На современном этапе экономического развития нашей страны и при имеющемся уровне ее продовольственного обеспечения очевидна необходимость совершенствования стратегического управления агропромышленным комплексом в целом и его отдельными подкомплексами в частности.

3.3 Концепция стратегии развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья

Главным документом в системе стратегического управления любым объектом, включая отраслевые подкомплексы, является концепция. В ней формулируются миссия (предназначение), стратегические цели и приоритетные направления развития, основные принципы и средства их реализации.Потребность в разработке концепции стратегии развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья объективно существует, поскольку он находит выражение в рациональном распределении задач управления между двумя центрами - отраслевым и территориальным.

Функциями концепции стратегии развития региональной системы производства ЖС и ППизЖС должны быть следующие: формирование определенной системы ценностей; определение стратегических целей и приоритетов развития; определение средств реализации целей и мобилизации ресурсного потенциала; формирование инвестиционной привлекательности региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья.

Методика разработки и реализации концепции должна быть основана с учетом циклического механизма управления, складывающегося из ряда последовательных действий: анализ - планирование - исполнение - контроль - воздействие. Функционирование циклического механизма управления разработкой и реализацией концепции стратегии развития мясопродуктового подкомплекса региона, рекомендуется осуществлять в следующей последовательности: анализ и диагностирование ситуации; определение целей и задач; разработка модели ситуации и вариантов решений; оценка и выбор оптимального варианта решения; разработка организационного плана реализации выбранного решения; определение инструментов управления реализацией решения;

формирование программы действий; исполнение программы действий;

контроль за исполнением программы действий; оценка полученных результатов.Как элемент долгосрочного стратегического планирования концепция обычно разрабатывается с временным шагом 10 лет, однако с учётом со-

стояния развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья, временной период концепции может быть сокращен до 5 лет с дальнейшим ее обновлением в посткризисный период.Результативность реализации концепции развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья во многом зависит от ее структуры, которая должна соответствовать содержанию и логике процессов стратегического развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья, отражать характер взаимодействия между элементами концепции и их влияние на достижение поставленных целей.Концепция развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья должна содержать четыре блока, имеющие разное функциональное назначение и позволяющие обеспечить эффективное развитие подкомплекса как одного из кластеров региональной экономики (рис. 3.4).

Учитывая объективные тенденции и факторы развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья на современном этапе, считаем, что его миссией является обеспечение населения региона и других территорий высококачественной и экономически доступной мясной продукцией, а также повышение уровня жизни занятых на предприятиях и в организациях подкомплекса.

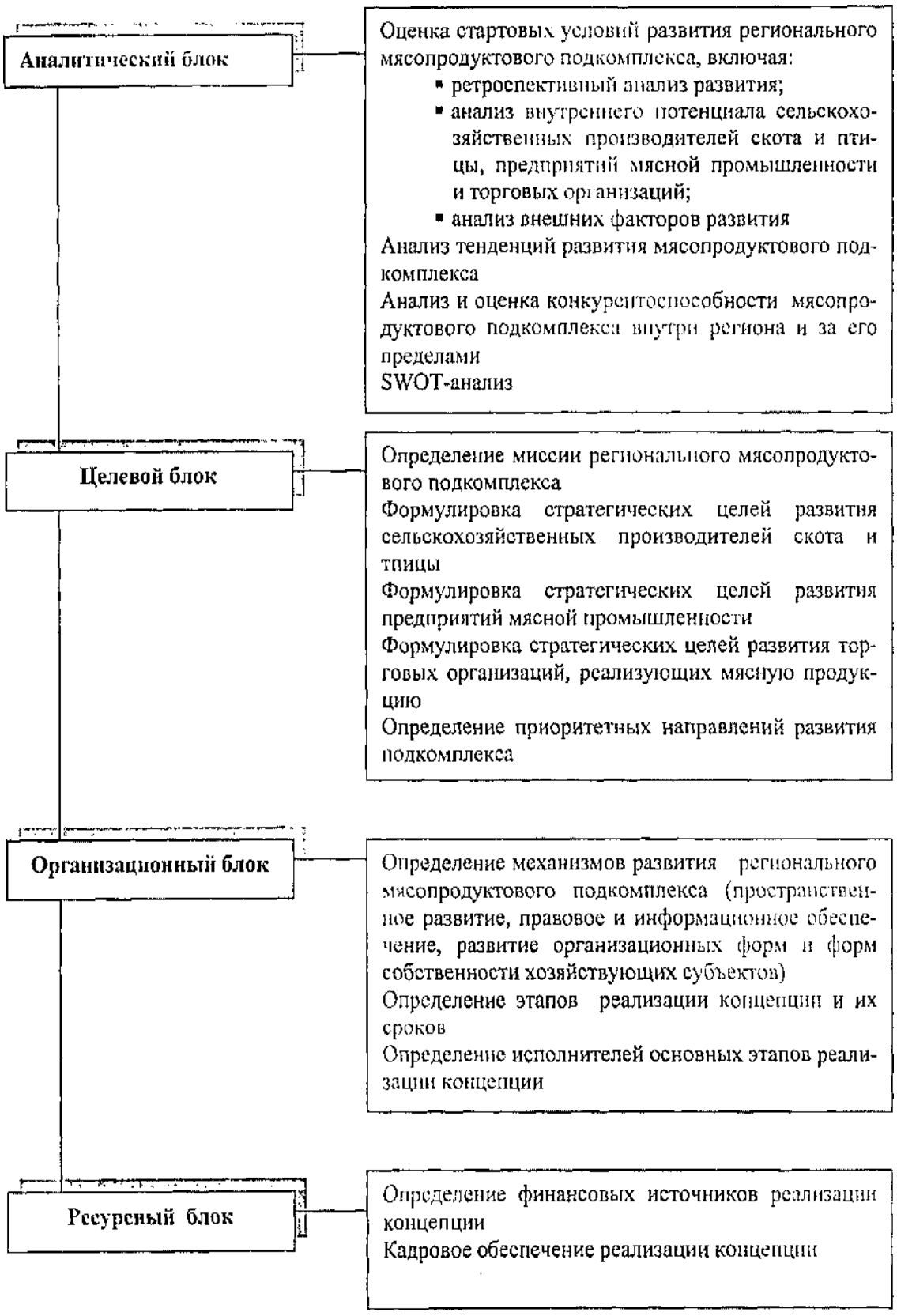


Рисунок 3.4- Структура концепции развития регионального региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья

В соответствии с указанной миссией необходимо определить основные стратегические цели и приоритетные направления развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья. Учитывая сложность его структуры, считаем, что следует выделить несколько блоков стратегических целей. Выбрав в качестве методологической основы функционально-отраслевую структуру региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья, в числе таких блоков стратегических целей, на наш взгляд, следует выделить следующие.

1. Подсистема материально-технического обеспечения и сервиса. Стратегическая цель данного блока - модернизация материально-технической базы субъектов региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья в регионе посредством инвестирования в инновации, для чего необходимо: максимальное обновление производственных фондов производителей и переработчиков мясной продукции и развитие сервисного обслуживания сельскохозяйственных производителей мяса скота и птицы.

2. Подсистема сельскохозяйственного производства скота и птицы. Его стратегическими целями должны стать: увеличение объемов производства мяса до уровня, обеспечивающего независимость региона от импорта; повышение качества производимого мяса для обеспечения его соответствия технологиям перерабатывающих предприятий и улучшения качества питания населения, позволяющего в необходимой степени поддерживать здоровье нации. Приоритетными направлениями для достижения этой стратегической цели должны стать увеличение поголовья КРС и свиней н хозяйствах региона и повышение продуктивности скота и птицы при соблюдении стандартов качества при производстве мяса скота и птицы.

3. Подсистема промышленной переработки мяса. Стратегическими целями здесь должны быть: увеличение доли региональных предприятий на внутреннем рынке мясной продукции; усиление позиций региональных пред-

приятий мясной промышленности на рынках мясных продуктов в уже занятых регионах; выход на новые региональные рынки мясных продуктов.

Для достижения этих целей требуется обеспечить конкурентоспособные цены на производимую мясную продукцию и достаточный уровень качества производимой мясной продукции, формирование и реализация адекватной ассортиментной политики и эффективной коммуникационной политики.

4. Инфраструктурная подсистема, которая содержит производственную, торговую и социальную инфраструктуры, для каждой из которых характерны свои стратегические цели. Для производственной инфраструктуры стратегическая цель - повышение уровня развития и потенциала заготовительных, ветеринарных и транспортных организаций, хранилищ и складского хозяйства. Приоритетными направлениями в данной сфере должны быть: увеличение специализированных складских помещений и хранилищ мясной продукции, внедрение в их деятельность инновационных технологий хранения продовольственной продукции; обновление специализированного транспорта для перевозки мяса и мясных продуктов; развитие ветеринарной службы с учетом передового опыта.

Для торговой инфраструктуры региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья стратегической целью развития должно стать обеспечение бесперебойного снабжения населения качественной мясной продукцией в свежем и переработанном виде посредством рационального территориального размещения объектов торговли мясными продуктами; увеличения числа специализированных торговых предприятий по реализации мяса и мясных продуктов; формирования и реализации адекватной сбытовой политики; оптимизации структуры розничных торговых предприятий, реализующих мясную продукцию и модернизации торгового оборудования и холодильных установок.

Стратегической целью развития социальной инфраструктуры региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья должно стать повышение уровня и качества. жизни

кадров, занятых во всех сферах подкомплекса, и повышение его привлекательности для квалифицированных специалистов.

На наш взгляд, в числе первоочередных мероприятий, реализующих целевые установки предлагаемой концепции, можно выделить:

- поддержку посредствомсовершенствования механизма кредитования;
- развитие информационного обеспечения субъектов региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья в регионе, более широкое использование научного потенциала Ростовской;
- совершенствование структуры региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья и повышение её привлекательности региона для высококвалифицированных специалистов.

Реализация указанных мероприятий должна осуществляться в комплексе и без промедления. Только в этом случае можно надеяться на выход региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья из кризиса с наименьшими потерями.

Более пессимистичная картина может возникнуть при отказе от реализации данных мероприятий из-за отсутствия у государства достаточных ресурсов для осуществления поддержки. Это может привести в первую очередь к кризису животноводческой отрасли сельского хозяйства, который в последующие годы приведет к острому дефициту мяса и мясной продукции в регионе.

Безусловно, в вопросах, связанных с государственной поддержкой в виде механизма кредитования и модернизации материально-технического обеспечения, главным исполнителем должны стать органы государственной власти Ростовской области в лице Минсельхозпрода (табл. 3.2).

Таблица 3.2 - Механизм государственной поддержки сельхозтоваропроизводителей

Задача	Механизм государственной поддержки	Ожидаемый эффект от реализации программы
1. Формирование племенной базы. Предоставление за счет средств федерального и софнансирования из бюджета Республики сйбъекта субсидий для сельскохозяйственных товаропроизводителей	1.1. Субсидии на содержание маточного поголовья мясного скота по системе «корова-теленок» в племенных репродукторах.	Увеличение поголовья коров в племенных репродукторах
	1.2. Субсидии на приобретение племенного молодняка высокого качества и стимулирование повышения генетического потенциала продуктивности мясного скота.	Приобретение нетелей и телок мясных пород,
	1.3. Субсидии на приобретение Центрами по племенной работе в животноводстве эмбрионов мясных пород от выдающихся родителей.	Приобретение эмбрионов.
	1.4. Субсидии на приобретение семени высокоценных быков наиболее перспективных пород и типов мясного скота.	Приобретение доз семени.
	1.5. Субсидии на приобретение и содержание быков-производителей мясных пород Центрами по племенной работе в животноводстве.	Приобрести и содержать быков- производителей
2. Увеличение производства высококачественной говядины.	2.1. Субсидии на создание откормочных предприятий и стимулирование откорма мясного чистопородного и помесного молодняка до живой массы свыше 450 кг, при реализации в возрасте 24 месяцев.	Произвести и реализовать туши откормленного молодняка средним весом не менее 450 кг.
	2.2. Субсидии на содержание маточного поголовья мясного скота по системе «корова-теленок» в товарных хозяйствах.	Поголовье коров на товарных фермах будет увеличено до потенциала кормовой базы
	2.3. Субсидии на промышленное скрещивание части коров и телок в молочных стадах с быками специализированных мясных пород с целью получения высокопродуктивного помесного молодняка для откорма и телок для формирования коммерческих мясных стад.	Получение от промышленного скрещивания и реализовывать в возрасте *2—4* месяцев в откормочное предприятие
3. Технологическая модернизация мясных ферм н откормочных предприятий и оснащение их инновационным оборудованием.	3.1. Субсидии на возмещение части затрат на технологическую модернизацию мясных репродукторных ферм.	Б рамках модернизации репродукторных ферм создание скотомест
	3.2.Субсидпи на возмещение части затрат на создание фидпотоп (открытых откормочных площадок) и технологическую модернизацию откормочных предприятий.	В рамках модернизации откормочных предприятий увеличение скотомест.

Вопросы информационного обеспечения и использования научного потенциала могут решаться научными институтами и лабораториями Научного центра «Донской», на базе которого ведутся научные исследовательские работы и диссертационные исследования по проблемам развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья.

Совершенствование структуры данной системы и повышения его привлекательности должно находиться в ведении внутреннего регулирующего органа внутри самого подкомплекса, например региональной ассоциацией производителей мяса и мясопродуктов.

Ресурсное обеспечение реализации концепции стратегии развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья характеризуется следующими данными «Стратегии развития АПК Ростовской области на период до 2020 г.».

Из этой формулировки вытекает, что стратегия развитиярегиональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья формирует механизм стратегического управления, причем посредством всех основных, названных выше элементов: действий органов управления, целевых установок, принципов, функций, ресурсов, методов, технологий, инструментов управления.

Следует отметить, что механизма стратегического управления региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья не может быть без существования этих системных компонентов, и в то же время без механизма управления нет системы стратегического управления, поскольку последняя объективно является не статичной, а динамичной с изменяющимися характеристиками. На наш взгляд, модель системы стратегического управления развитием региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья может быть представлена схематически (рис. 3.5).

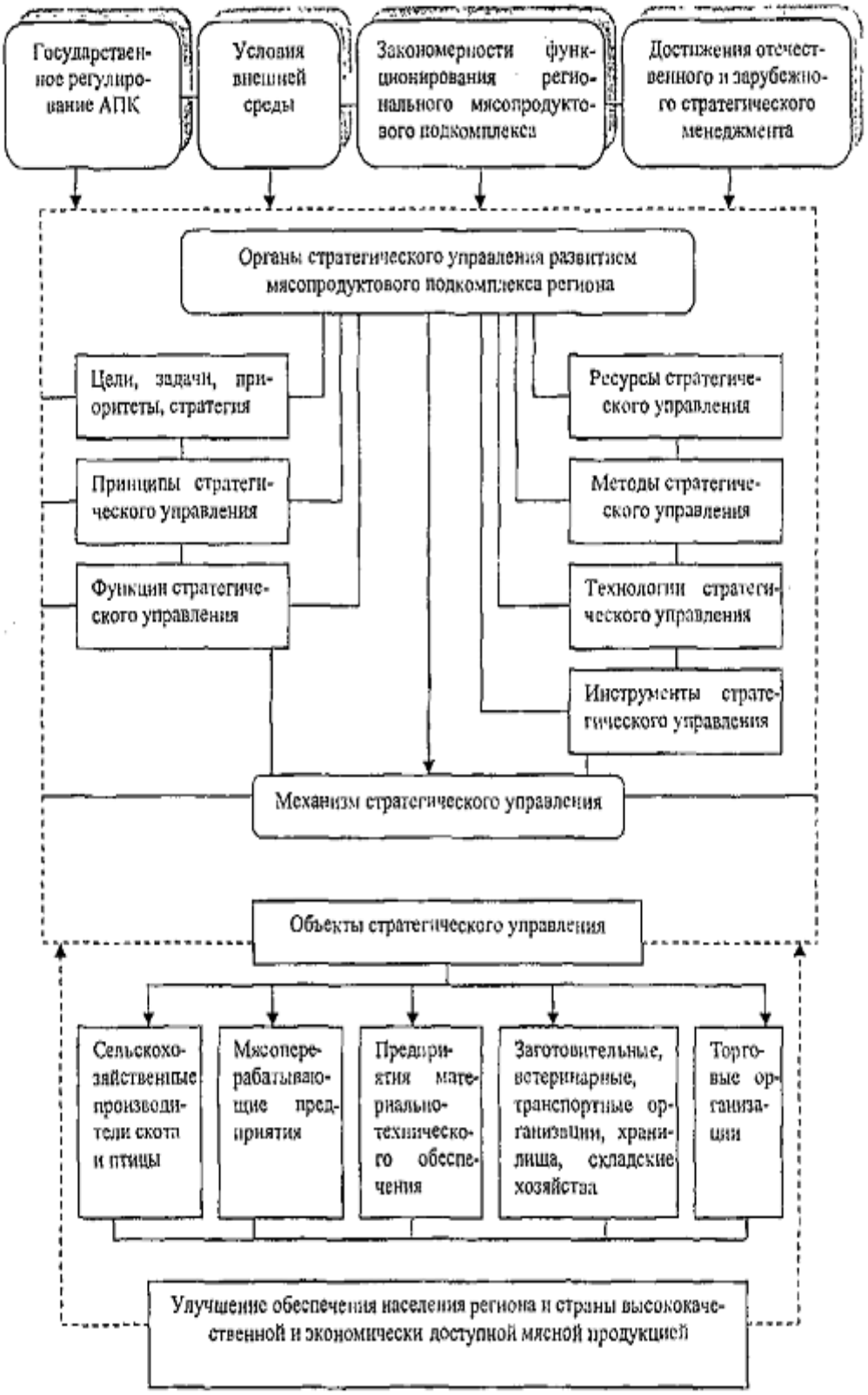


Рисунок 3.5 - Модель системы стратегического управления развитием региональной системы производства ЖС и ППизЖС Ростовской области

Финансовыми ресурсами реализации концепции являются бюджетные средства, кредитные средства, собственные средства предприятий.

Система стратегического управления региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья — это сложная совокупность взаимосвязанных компонентов, включающая органы управления, голевые стратегические установки, принципы, (функции, ресурсы, методы, технологии и инструменты, образующая интеграционную целостность и формирующих механизм воздействия на хозяйствующие субъекты системы в целях улучшения обеспечения населения региона и страны высококачественной и экономически доступной мясной продукцией).

В отношении основных компонентов системы стратегического управления региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья в первой и второй главах работы представлено подробное освещение их содержания и сущности. Наибольший интерес в данном вопросе представляет определение структуры органов стратегического управления региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья.

На сегодняшний день можно констатировать отсутствие таких органов в регионах России, что существенно снижает конкурентоспособность рассмотренной региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья

Кроме того, эту работу можно основать на имеющемся в области ФБГОУ ВО «Донской ГАУ» (рис. 3.6).

Необходимость создания специальных органов стратегического управления развитием региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья обусловливается требованиями обеспечения систематизации отдельных элементов стратегического управления и комплексного развития подкомплекса.

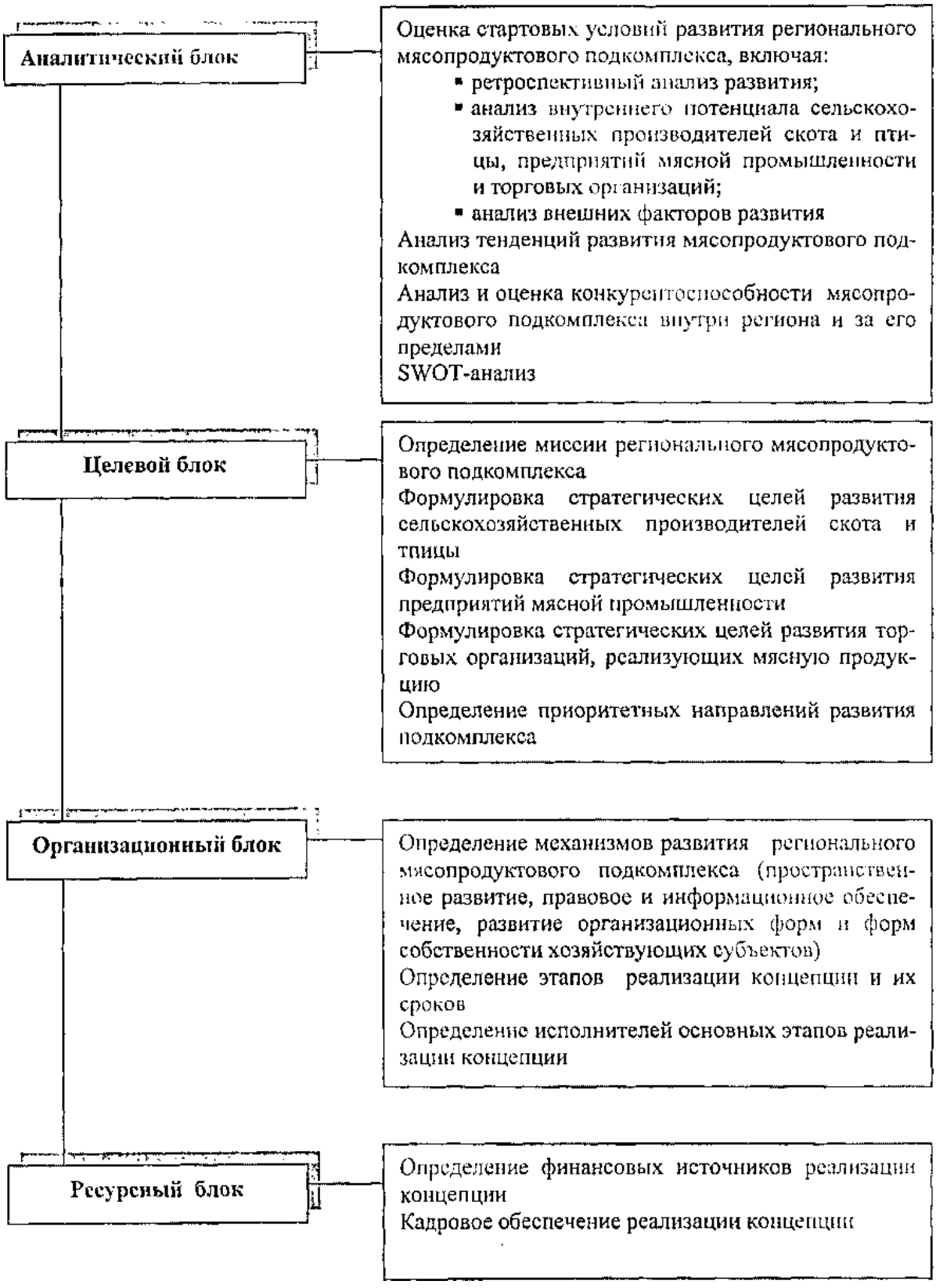


Рисунок 3.6 - Организационно-функциональная стратегического управления развитием региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья Ростовской области

Объективно необходимым условием целенаправленного развития подкомплекса, на наш взгляд, является создание в регионе центра стратегического управления развитием региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья (Центр стратегического управления - ЦСУ) как некоммерческой организации, функционирующей на базе ФГНУ «Научный центр «Донской» с участием представителей коммерческих организаций развитием региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья и непосредственном взаимодействии с Минсельхозпродом Ростовской области,. Действующий на постоянной основе ЦСУ позволит многие процессы стратегического управления, например стратегический анализ или планирование, проводить не от случая к случаю, заказывая отдельные программы или стратегии сторонним организациям, а постоянно.

Стратегические решения по инвестиционнымпроектам: принципы и критерии.

В предшествующие годы были приняты национальные и государственные программы, призванные содействовать экономическому развитию. Премьер-министр РФ Д.А. Медведев, отметил, что 12 национальных проектов и комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры являются ключевыми инструментами работы[2]. Для их реализации в каждом субъекте созданы региональные проекты и проектные офисы, которые необходимы для детализации федеральных проектов (из которых состоят национальные проекты). Объём получаемой поддержки зависит от региональной детализации проектов. К содействующим экономическому развитию регионов и муниципальных образований, доходные части бюджетов которых остаются недостаточными для экономического роста, относятся также инвестиционные проекты регионального значения, которые стимулируют их социально-экономическое развитие. Однако в национальных и государственных программах критерии отбора стратегических инвестиционных проектов описаны лишь в общем виде. Нечеткие критерии отбора оставляю поле для волюнтаризма и коррупции.

Цель статьи – формулирование критериев для обоснования стратегических решений по инвестиционным проектам в регионах и муниципальных образованиях.

Методология проведения исследования. Рассматривая возможности применения методологического аппарата, обратили внимание на результаты исследований отечественных ученых в областях: инвестиционный и финансовый менеджмент, стратегическое управление инновациями. Принято к сведению результаты научных изысканий О.А. Аничкина, И.А. Бланк, Л.П. Гончаренко, А.В. Пилюгина Р.А. Фатхутдинова, В.Ф. Бирманаи других авторов.

Экспериментальная база и ход исследования. Из анализа состояния вопроса получили следующее. Доходы бюджетов имеют рост за счет, прежде всего, увеличения поступлений с увеличения фонда оплаты труда (отчисления во внебюджетные фонды и налог на доходы физических лиц). Для поступления дополнительных бюджетных средств необходимо создавать рабочие места и увеличивать число работающих [13, с. 116], причем использовать не копирование механизмов и инструментария реализации инвестиционного потенциала, использование своих разработок, основанных на местных тенденциях и конкурентных преимуществах [13, 144].

Как известно, вывод на региональный рынок нового товара, работы или услуги, предусмотренных инвестиционным проектом – это достаточно рискованное мероприятие, так как по статистике инновации достигают успехов, по анкетированию 700 фирм Англии, в 65% случаев, то есть 45 % «потерпели фиаско». Для того, чтобы уменьшить риск от реализации инновации или инвестиционного проекта предприниматели используют различные проверки, единичные проекты, пилотные внедрения, апробации и производственные проверки, опытное внедрение и т.д. Это сильно увеличивает продолжительность реализации проекта. По этой причине инновационный процесс не просто производственная структура, но иерархическое организационное мероприятие, имеющее различные стадии принятия стратегических управленческих решений [40, с. 20].

Применяемая система разработки и реализации, многоступенчатая организация уменьшаю вероятность отрицательного эффекта, но позитивную отдачу стратегических решений по инвестиционным проектам проектов можно обеспечить и другим путем. Можно привлечь в организацию внедрения проекта заинтересованных работников: работников данной смежной областей, потребителей результатов проектов (товаров, работ или услуг); менеджеров и маркетологов, практиков, знающих экономику региона на практике и имеющих опыт оценки стратегических проектов; людей, обладающих опытом в области формирования инвестиционной стратегии экономического развития региона.

Результаты и обсуждение. В общем случае вначале необходимо оценить товар, работу или услугу, которую предполагается производить в соответствии со стратегическим инвестиционным проектом. Товар (услуга, работа) должна быть оценена по критериям «фильтрации». Данные критерии можно сгруппировать на общие, маркетинговые, производственные, финансовые факторы, внешние экономические критерии.

К общим критериям относятся: прогнозируемый финансовый результат, конкурентные преимущества, емкость рынка и предполагаемых к выпуску товаров и др.

Влияние на имеющийся объем рынка, синхронизация возможностей коммерческой организации с требованиями рынка, привлекательность для субъектов потребительских рынков, жизненный цикл и др. относятся к маркетинговым критериям. Хозяйственные ресурсы и горизонт до начала внедрения, технология, инженерная подготовка производства, наличие ресурсов для организации производственного процесса есть критерии, обусловленные производственным процессом.

Противоречие в том, что большая часть критериев, важных для муниципальных руководителей, не относится к инновационной деятельности: значимыми являются критерии, связанные с целями муниципального образования, его миссией и стратегией, такие как: совместимость проекта с текущей стратегией и долгосрочными планами; допустимость изменений в стратегии с учетом

потенциала проекта, согласованность проекта с представлениями о регионе или муниципальном образовании, соответствие проекта отношению регионального руководства к риску, к нововведениям, к местным требованиям и особенностям [9, с. 113–114].

«Внешние экономические критерии: возможные вредные воздействия продуктов и технологии, влияние общественного мнения, текущее и перспективное законодательство, воздействие на уровень занятости» - отмечал проф. Г.Я. Гольдштейн [9, с. 115].

К основным ошибкам можно отнести следующие. Планирование «от достигнутого», т. е. путь наименьших трудозатрат. Проектант в этом случае в качестве базы использует динамику долгосрочные прогнозы развития рынка. Предполагается, что цены на ресурсы сохранятся в прежних значениях. Современные методики оценки предполагают учет инфляции и сохранение финансовой устойчивости. Некорректным является клонирование зарубежных механизмов и инструментария реализации, игнорирование местного опыта, региональных тенденций и конкурентных преимуществ.

Третья ошибка – игнорирование проверенных временем оценок реальных инвестиций методами финансового менеджмента и экономического анализа [28, с. 12–125; 29, с. 5–12].

Из теории известно, что инвестиционный проект по сути – это совокупность инвестиций и генерируемых ими доходов, что можно представить в виде следующей модели

IP = {ICj,CFk,n,r},

где ICj– инвестиции в j- м году, j= 1, 2, …, m;

CFk,– приток (отток) денежных средств в k - м году, k = 1, 2, …n;

N–продолжительность проекта или горизонт планирования;

R–ставка дисконтирования или внутренняя доходность проекта (в зависимости от вида решаемых финансовых задач)[28, с. 224].

В случае, когда имеет место приток денежных средств, говорят о наличии возвратного потока в виде множества CFk, данный факт имеет место при реа-

лизации проекта, то есть после его запуска в эксплуатацию после освоения инвестиций.

Интересно отметить, что профессор В.В. Ковалев считал, что элементы возвратного потока представляют собой текущие денежные поступления, уменьшенные на величину текущих денежных оттоков, связанных с проектом, поэтому в литературе по инвестиционному анализу поток {ICj}. Они обычно называются потоком чистых денежных поступлений.

Целесообразность положительного стратегического решения инвестиционно-финансового характера обосновывают по математическим критериям оценки: чистая дисконтированная и чистая термальная стоимости, индекс рентабельности инвестиций, внутренняя и учетная нормы прибыли инвестиции, срок окупаемости инвестиций, методика расчета приведена в различных источниках, включая данную отсылку на литературу [29]. Реализация проекта должна обеспечить финансовую устойчивость структуры, её реализующей, так как инвестиции оказывают значимое влияние на финансовые показатели. Финансовая устойчивость коммерческой организации рассчитывают в соответствии с действующими методическими положениями ФСФО и Порядком, утвержденными Постановлением Правительства [2].

По поводу расчета коэффициентов ликвидности есть следующее мнение у практиков корпорации Союз-Регион. Они считают, что расчетные значения коэффициентов ликвидности и долговой нагрузки скорее нужны для прохождения кредитного комитета в банке, поскольку возможность проектного финансирования во многом зависит от качества проекта и его ликвидности. Для самой муниципального образования гораздо важнее контролировать то, насколько выручка от текущей деятельности покрывает процентные платежи по кредитам, то есть реальную, а не бухгалтерскую ликвидность.

Область применения результатов, выводы. При принятии стратегического решения по инвестиционным проектам нужно учесть принципы:

-многокритериальностьпри принятии стратегических решений по инвестиционным проектам;

- дифференциация критериев отбора при принятии стратегических решений, что означает индивидуальный подход и учет особенностей каждого проекта;
- обеспечение соответствия инвестиционного проекта местным тенденциям и конкурентным преимуществам;
-обеспечение согласованности инвестиционных проектов по важнейшим показателям.

При принятии стратегического решения по инвестиционным проектам следует учитывать общие, маркетинговые, производственные, финансовые, внешние и внутренние факторы, коммерческую и бюджетную эффективность инвестиционных мероприятий.

Целесообразность положительного стратегического решения инвестиционно-финансового характера необходимо обосновать по таким критериям оценки, как чистая дисконтированная и чистая термальная стоимости, индекс рентабельности инвестиций, внутренняя и учетная нормы прибыли инвестиции, срок окупаемости инвестиций.

El alcance de los resultados, conclusiones. Al tomar una decisión estratégica sobre proyectos de inversión, se deben tener en cuenta los siguientes principios:
-multicriterios al tomar decisiones estratégicas en proyectos de inversión;
- diferenciación de los criterios de selección al tomar decisiones estratégicas, lo que significa un enfoque individual y teniendo en cuenta las características de cada proyecto;
- garantizar que el proyecto de inversión se ajuste a las tendencias locales y las ventajas competitivas;

Al tomar una decisión estratégica sobre proyectos de inversión, se deben tener en cuenta los factores generales, de marketing, de producción, financieros, externos e internos, la efectividad comercial y presupuestaria de las medidas de inversión.

La viabilidad de una decisión estratégica positiva de inversión financiera debe estar justificada por criterios de evaluación como el valor presente neto y el valor térmico, el índice de rendimiento de la inversión, las tasas internas y contables de rendimiento de la inversión y el período de recuperación de las inversiones.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Управление развитием региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья является приоритетной составляющей продуктовой структуры АПК и должен быть самостоятельным объектом стратегического управления с целью реализации его целевых приоритетов и обеспечения эффективного развития как единой системы.

2. Направления развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья:совершенствование воспроизводственного процесса и экономических отношений, инвестиции в инновации, инкорпорирование, усиление интеграционных связей и формирование кластеров.

3. Стратегия развития должна быть основанана анализе внешних и внутренних факторов, необходим прогноз основных тенденций экономического развития подкомплекса, что облегчает разработку стратегических решений по использованию и развитию ресурсов в общей экономической системе региона.

4. Целесообразно формировать мясопродуктовые кластеры. Он включает мясоперерабатывающие предприятия и сельхозтоваропроизводителей и должен решать сырьевую проблему, повышать эффективность и загрузку производственных мощностей посредством оптимизации их структуры, обеспечить инновационное развитие.

5. В стратегическом отношении мясоперерабатывающие предприятия следует рассматривать в качестве исходных субъектов, воздействие на которые с помощью инвестиций позволит управлять становлением и развитием всей организационно-технологической цепи, обеспечивая синергетический эффект в мясопродуктовом подкомплексе. Для предприятий подкомплекса создание кластеров является наиболее перспективным путем развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов пита-

ния из животноводческого сырья.

6. В монографии на основе теорий организации, обобщения опыта интеграции в сфере животноводства, отраслевого анализа развития агропромышленного комплекса, исследования стратегических альтернатив развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья:

- уточнены и конкретизирована стратегия развития (интеграция, инкорпорирование, инвестирования в его инновационное развитие);
- уточнены научно-методические положения, позволяющие обеспечить стратегическое развитие региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья при импортозамещении.

7. Сформулирована и доказана научная гипотеза о возможности повышения эффективности региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья путём обоснования его стратегии развития.

Практическая значимость исследования состоит в уточнении методов и рекомендаций по стратегии развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья.

8. Разработаны предложения по совершенствованию стратегического управления развитием региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья, в частности, по инкорпорированию и повышению инновационной и инвестиционной привлекательности.

Основные результаты, полученные в монографическом исследовании:

- возможности, угрозы и стратегические факторы внешней среды;
- методика обоснования стратегического развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов из негои направления его стратегического: интеграция, инкорпорирование, инвестиции в инновационное развитие;
- предложения по стратегии развития региональной системы региональной

системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья и повышению его инновационной и инвестиционной привлекательности;

- дорожная карта стратегического развития региональной системы региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья АПК.

CONCLUSION

1. La gestión del desarrollo del sistema regional para la producción de materias primas ganaderas y productos alimenticios a partir de materias primas ganaderas es un componente prioritario de la estructura del producto complejo agroindustrial y debe ser un objeto independiente de gestión estratégica para implementar sus prioridades objetivo y garantizar un desarrollo efectivo como un sistema único.
2. Orientaciones para el desarrollo de un sistema regional para la producción de materias primas ganaderas y productos alimenticios a partir de materias primas ganaderas: mejorando el proceso de reproducción y las relaciones económicas, invirtiendo en innovaciones, incorporando, fortaleciendo lazos de integración y formando grupos.
3. La estrategia de desarrollo debe basarse en el análisis de factores externos e internos, es necesario pronosticar las principales tendencias en el desarrollo económico del subcomplejo, lo que facilita el desarrollo de decisiones estratégicas sobre el uso y desarrollo de recursos en el sistema económico general de la región.
4. Es aconsejable formar carne y racimos de carne. Incluye empresas de procesamiento de carne y productores agrícolas y debe resolver el problema de la materia prima, aumentar la eficiencia y la carga de las capacidades de producción optimizando su estructura y garantizar un desarrollo innovador.
5. En términos estratégicos, las empresas de procesamiento de carne deben con-

siderarse como entidades iniciales, cuyo impacto a través de las inversiones ayudará a gestionar la formación y el desarrollo de toda la cadena organizativa y tecnológica, proporcionando un efecto sinérgico en el subcomplejo de carne y alimentos. Para las empresas del subcomplejo, la creación de agrupaciones es la forma más prometedora de desarrollar un sistema regional para la producción de materias primas ganaderas y productos alimenticios a partir de materias primas ganaderas.

6. En la monografía sobre la base de las teorías de la organización, una generalización de la experiencia de integración en el campo de la ganadería, un análisis sectorial del desarrollo del sector agrícola, un estudio de alternativas estratégicas para el desarrollo de un sistema regional para la producción de materias primas ganaderas y productos alimenticios a partir de materias primas ganaderas:

 se ha especificado y especificado la estrategia de desarrollo (integración, incorporación, inversión en su desarrollo innovador);

Provisions se han aclarado las disposiciones científicas y metodológicas para garantizar el desarrollo estratégico del sistema regional para la producción de materias primas ganaderas y productos alimenticios a partir de materias primas ganaderas durante la sustitución de importaciones.

7. Se ha formulado y demostrado una hipótesis científica sobre la posibilidad de aumentar la eficiencia del sistema regional para la producción de materias primas para ganado y productos alimenticios a partir de materias primas para ganado mediante la justificación de su estrategia de desarrollo.

La importancia práctica del estudio es aclarar los métodos y recomendaciones para la estrategia de desarrollo del sistema regional para la producción de materias primas ganaderas y productos alimenticios a partir de materias primas ganaderas.

8. Se han desarrollado propuestas para mejorar la gestión estratégica del desarrollo de un sistema regional para la producción de materias primas ganaderas y productos alimenticios a partir de materias primas ganaderas, en particular, para incorporar y mejorar el atractivo innovador y de inversión.

Los principales resultados obtenidos en un estudio monográfico:

 oportunidades, amenazas y factores ambientales estratégicos;
 metodología para fundamentar el desarrollo estratégico del sistema regional para la producción de materias primas y productos ganaderos a partir de él y su dirección estratégica: integración, incorporación, inversión en desarrollo innovador;
 propuestas para la estrategia de desarrollo del sistema regional del sistema regional para la producción de materias primas ganaderas y productos alimenticios a partir de materias primas ganaderas y aumentar su atractivo innovador y de inversión;
 hoja de ruta para el desarrollo estratégico del sistema regional del sistema regional para la producción de materias primas ganaderas y productos alimenticios a partir de productos agrícolas ganaderos.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ансоф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999. С. 231.
2. Протокол заседания Президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, 24 декабря 2018 г. https://www.dovermment/orders/selection
3. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие. М.: ПНФРА-М, 2001. С. 289.
4. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент. М.: Инфра-М, 2012. – 365 с. – с. 274-303.
5. Баулина О.А. Теоретико-методологические основы кластерного развития Волгоградской области // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал, 2014. – №3(39)
6. Бондаренко А.М., Курочкин В.Н. Эффективность функционирования хозяйственных обществ и их объединений в АПК / А. М. Бондаренко, В. Н. Курочкин. – Зерноград: Азово-Черноморская гос. агроинженерная академия, 2009.
7. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 1997.
8. Васильева, В. В. Управление стратегическим потенциалом организации : автореферат дис. ... к.э.н.: 08.00.05. / Москва: Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова.
9. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления НИОКР /Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Таганрогский государственный радиотехнический университет, 2000. – 244 с.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 1999.
11. Воденников, В, А. Стратегический менеджмент в компании на российском рынке: На примере нефтеперерабатывающих предприятий: диссертация ... к.э.н. : 05.13.10.

12. Годунов Н.И. Организационно-экономические аспекты развития свиноводства на основе инноваций (по материалам Саратовской области): дисс. … к.э.н. 08.00.05 /Науч. рук. д.э.н. доц. И.Л. Воротников. – Саратов: Саратовский ГАУ им. Н.И. Вавилова, 2008. – 140 с.

13. Инвестиционный потенциал развития сельского муниципального района: монография /Владимир Н. Курочкин, Валентин Н. Курочкине. . – Ростов-на-Дону: ЗАО «Ростиздат», 2009 г. – 175 с.

14. Гранберг Л.Г. Основы региональной экономики : учеб. для вузов. М.: ГУВШЭ, 2004,496 с.

15. Гречко М.В., Курочкин В.Н. Самоорганизация социально-экономических систем: концептуальные основы, аксиоматика. - Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2015. - № 32 (317). - С. 36-45.

16. Данкверт С.А. Экономический рост производства отраслей животноводства России (методология и перспективы): дисс. … д.э.н. 08.00.05 /Науч. конс. Д.э.н. академик Милосердов В.В. – М.: ГНУ ВНИИЭТУСХ, 2004. – 293 с.

17. Деминг Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, система и процессами. – М.: АльпинаПаблишерз, 2009. – 419 с.

18. Зимняков В.М. и др. Технология производства мяса и говядины в сельскохозяйственных предприятиях. - Пенза: «Эксалимбур». 2014 г. – 140 с.

19. Зубриянов В.Ф. и др. Переработка продукции животноводства в Ростовской области. - М.: «Информагротех», 2014 г. – с. 5-8.

20. Карпачёв С.И. Стратегическое управление отраслевыми холдингами / науч рук Н.В. Сироткина. – Старый Оскол: МИСиС, 2011.

21. Клок К. Конец менеджмента / К.Клок. – СПб:Питер, 2004. – 368 с.,

22. Кожухова Е.Г. Формирование и развитие интегрированных структур холдингового типа в АПК. / Орёл, 2012.

23. Курочкин В.Н. Методологические аспекты исследования вопросов управления развитием социально-экономических систем. - Вестник аграрной науки Дона / В.Н. Курочкин. - 2010. - № 2.- С. 98-108.

24. Курочкин В.Н. Системный подход к исследованию отраслевой экономики /

В.Н. Курочкин. – Вестник аграрной науки Дона. – 2013. – № 3 (23). – С. 84–93.

25. Курочкин В.Н.Управление стратегическим развитием вертикально интегрированных структур АПК регионального кластера**:** монография /В.Н. Курочкин. – Зерноград: Азово-Черноморский инженерный институт ФГБОУ ВО «Донской ГАУ», 2017. – 184 с.

26. Курочкин В.Н. Эффективность и надежность функционирования сложных организационных систем / В.Н. Курочкин. – Ростов-на-Дону: ЗАО «Ростиздат», 2010. – 494 с.

27. Курочкин В.Н. Финансовый менеджмент в отрасли образования / В.Н. Курочкин. – М.–Берлин, 2015. – 473 с.

28. Курочкин В.Н. Экономический анализ хозяйственной деятельности /В.Н. Курочкин. –Ростов-на-Дону: Ростиздат, 2014. – 170 с.

29. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 848 с.

30. Минцберг Г. Действуй эффективно. Лучшая практика менеджмента / Минцберг Г. . – СПб.: Питер, 2011.

31. Панов А.И. Стратегическое управление вертикально интегрированными структурами /А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. – Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2015. – 302 с.

32. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Шнасенко С.В. Стратегический менеджмент : учебник. - 3-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2007.-С.292.

33. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления.

34. Погодаева И.В. Организационно-экономические компоненты развития предпринимательства в отрасли свиноводства (по материалам Ставропольского края) дисс. … к.э.н. 08.00.05 /Науч. рук. к.э.н. доц. Питерская Л.Ю. – Ставрополь: Ставропольский ГАУ, 2005. – 162 с.

35. Портер М. Международная конкуренция / пер с англ. - М.: Междунар. отношения, 1993. С. 452.

36. Ростовская область в цифрах: стат. сб. – Ростов-на-Дону: Росстат, 2017. –

735 с.
37. Стиглиц Д. Цена неравенства. Чем расслоение общества грозит нашему будущему / Д.Стиглиц. – М.: Эксмо, 2015. – 512 с.
38. Стратегический менеджмент/ Под ред А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2005. С.
39. Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений /А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2014. – 572 с. – с. 304-326.
40. Управление разработкой и реализацией нового продукта / В.Н. Курочкин. – Зерноград: Азово-Черноморский инженерный институт Донского ГАУ, 2019. – 132 с.
41. Хухрин А.С. Концепция кластерной политики в сельском хозяйстве Российской Федерации // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2011.– №6.– С. 53-59.
42. Хухрин А.С. Формирование молочного кластера Самарской области: отраслевой или системно-синергетический подход// Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2010. – №10. – с. 35-38.
43. Шевцов В.В., Назарова О.В. Подготовка менеджеров в соответствии с перспективной российской национальной культурой: монография / В.В. Шевцов, О.В. Назарова. – Краснодар: КубГАУ, 2016. – 136 с.
44. Шестопал Ю.Т. и др. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2013 – 320 с.
45. Шумкова Т. Н. Организационно-экономические механизмы управления производством продукции свиноводства: дис. .. к.э.н. 08.00.05 / науч. рук. д.э.н.проф. Р.А. Алборов. – Ижевск: Ижевская ГСХА, 2006. – 150 с.
46. Эммануэль И.В. Развитие вертикально интегрированных структур в агропромышленном комплексе России: автореф. дис… д.э.н. – Саратов: Институт аграрных проблем РАН, 2014. – 32 с.
47. Чистилин Д. К. Самоорганизация мировой экономики: Евразийский аспект / Д. К. Чистилин – М.: Экономика, 2004. – 237 с.
48. Яшева Г. А. Кластерная концепция повышения конкурентоспособности предприятий в контексте сетевого сотрудничества и государственно-частного

партнерства: монография. – Витебск: УО «ВГТУ», 2009. – 373 с.

Иностранныелитературныеисточники

49. Aaker D. Strategic Marketing Management. – N.Y.:JohnWiley&Sons, 1988.
Ansoff, I.H. &SillivanP.A. Optimiaing Profitability in Turbulent Environments: A Formula for Strategis Success. Long Range Planning, 1993. – V.26, # 5, pp. 11-23.
50. Adises, I. Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and what die and to do about it./Adises I./ – Englewood Glifs, N. Y.: Prentice Hall, 1988
51. Hakansson, H. Industrial Technological Development: A NetworkAppoach // H.Hakansson (ed.)/ – London: Croom Helm, 1987. – 234 p.
52. Hoffman, W, M. Frederick R., Petry G. H. [Editor]. Ethics of organizational: mergers, takeovers, and restructuring // Quorum Books, 2009.
53. Foxal Gordon R. Corporate Innovation: Markeying and Strategy. – L., 1984.
54. Porter M.E. Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors. 3 td. – N.Y.: TheFreePress, 1986.
55. Jacobson I., Ericson M., Jacobson A. The Objet advantage: Business Process Reengineering with Object Techno. ACM Press/ - Addison-Wesley Publishing, N.Y. 1995.
56. Scheid. J. Business Model and Marketing Plan Components of Business Plan // Bright Hub – Science & Technology Articles, Buyer's Guides, How To Tips and Software Reviews. Oct. 10, 2009.

Электронные информационные источники

57. Концепция развития агропромышленного комплекса Ростовской области на период до 2020 года / Утверждена постановлением Правительства Ростовской области от 23.05.2012 № 424 [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: http://www.donland.ru/_Default.aspx?pageid=115558
158 Официальный сайт Росстата по Ростовской области [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: / http://www.rostov/gks/ru//

59. Официальный портал Правительства Ростовской области. Электронный ресурс: http://www.donland.ru/Default.aspx?pageid=85424

60. Программа социально-экономического развития Ростовской области на 2013-2016 годы // Официальный портал Правительства Ростовской области. Электронный ресурс: http://www.donland.ru/Default.aspx?pageid=115558

61. Стратегия социально-экономического развития до 2020 года // Официальный портал Правительства Ростовской области. Электронный ресурс: http://www.donland.ru/Default.aspx?pageid=85424.

62. Научная электронная библиотека [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: http://elibrary.ru/project_author_tools.asp

63. Университетская библиотека он-лайн[Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page.

64. Министерство сельского хозяйства РФ Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: http://www.mcx.ru/

РЕФЕРАТ

Монография: 141 с. , 9 табл., 22 рис., 64 литературных источника.

Ключевые слова: региональная экономика, организация, стратегия, развитие, мясопродуктовый подкомплекс.

Объект исследования. В качестве объекта исследований принят сельхозтоваропроизводители региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов из негов АПК Ростовской области.

Предметом исследований являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе стратегического управления развитием региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья.

Гипотеза: предполагалась возможным выявление значимых факторов развития и конкурентных преимуществ рассматриваемого региона, позволяющих обосновать стратегию реализации имеющегося потенциала и повысить эффективность региональной системы производства региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья.

Целью исследования является совершенствование теоретических и методических положений, а также обоснование практических рекомендаций по стратегии развития региональной системы производства региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья в условиях импортозамещения.

Теоретическая база исследований – труды отечественных и зарубежных ученых в сфере стратегического менеджмента, теории организаций и организационного развития, системный подход и системный анализ.

Инструментально-методический аппарат. Обоснованность основных результатов исследования обеспечивается использованием современного научного инструментария – системного подхода, предполагающего изучение слож-

ных многокомпонентных систем, объектов и опирающегося на комплексный учет взаимосвязей и взаимодействий между элементами региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья. Использованы традиционные для экономических исследований методы обеспечения адекватности и достоверности результатов исследования.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили материалы нормативно-правового характера: постановления Правительства РФ, официальные документы Росстата, Ростовстата [36, 59] и Министерства сельского хозяйства Ростовской области [64].

Научная новизна результатов исследования заключается в реализации авторского подхода к обоснованию концепции стратегия развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья.

В монографиина основе теорий организации, обобщения опыта интеграции в сфере животноводства, отраслевого анализа развития агропромышленного комплекса, исследования стратегических альтернатив развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья:

- уточнены и конкретизирована стратегия развития (интеграция, инкорпорирование, инвестирования в его инновационное развитие);
- уточнены научно-методические положения, позволяющие обеспечить стратегическое развитие региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья при импортозамещении.

Сформулирована и доказана научная гипотеза о возможности повышения эффективности региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья путём обоснования его стратегии развития.

Практическая значимость исследования состоит в уточнении методов и рекомендаций по стратегии развития региональной системы производства жи-

вотноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья.

Разработаны предложения по совершенствованию стратегического управления развитиемрегиональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья, в частности, по инкорпорированию и повышению инновационной и инвестиционной привлекательности.

Основные положения, разработанные в результате монографического исследования:

– возможности, угрозы и стратегические факторы внешней среды;

– методика обоснования стратегического развития региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов из негои направления его стратегического: интеграция, инкорпорирование, инвестиции в инновационное развитие;

– предложения по стратегии развития региональной системы региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья и повышению его инновационной и инвестиционной привлекательности;

– дорожная карта стратегического развития региональной системы региональной системы производства животноводческого сырья и продуктов питания из животноводческого сырья АПК.

ZUSAMMENFASSUNG

Monographie: 141 S. , 9 tab., 22 abb., 64 literarische quellen.

Schlüsselwörter: regionale Wirtschaft, Organisation, Strategie, Entwicklung, Teilkomplex Fleisch und Lebensmittel.

Gegenstand der Studie. Als Forschungsgegenstand wurden landwirtschaftliche Produzenten des regionalen Systems zur Herstellung von tierischen Rohstoffen und Erzeugnissen aus den Negativen des Agro-Industrie-Komplexes der Region Rostow übernommen.

Gegenstand der Forschung sind die organisatorischen und wirtschaftlichen Zusammenhänge, die sich bei der strategischen Steuerung der Entwicklung des regionalen Systems zur Herstellung von Tierrohstoffen und Nahrungsmitteln aus Tierrohstoffen ergeben.

Hypothese: Es sollte möglich sein, signifikante Entwicklungsfaktoren und Wettbewerbsvorteile der betrachteten Region zu identifizieren, die die Strategie zur Realisierung des vorhandenen Potenzials rechtfertigen und die Effizienz des regionalen Produktionssystems für das regionale System zur Herstellung von Tierrohstoffen und Lebensmittelprodukten aus Tierrohstoffen erhöhen.

Ziel der Studie ist die Verbesserung der theoretischen und methodischen Bestimmungen sowie die Begründung praktischer Empfehlungen zur Entwicklungsstrategie des regionalen Produktionssystems des regionalen Systems zur Erzeugung von tierischen Rohstoffen und Nahrungsmitteln aus tierischen Nutztieren im Rahmen der Importsubstitution.

Die theoretische Grundlage der Forschung bilden Arbeiten in- und ausländischer Wissenschaftler auf den Gebieten des strategischen Managements, der Organisationstheorie und der Organisationsentwicklung, des Systemansatzes und der Systemanalyse.

Instrumentelle und methodische Apparate. Die Validität der Hauptergebnisse der Studie wird durch den Einsatz moderner wissenschaftlicher Instrumente sichergestellt

- ein systematischer Ansatz, der die Untersuchung komplexer Mehrkomponentensysteme und -objekte umfasst und auf einer umfassenden Darstellung der Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen den Elementen des regionalen Systems für die Herstellung von Tierrohstoffen und Nahrungsmitteln aus Tierrohstoffen basiert. Mit traditionellen Methoden der Wirtschaftsforschung wird die Angemessenheit und Zuverlässigkeit der Forschungsergebnisse sichergestellt.

Die empirische Informationsbasis der Studie waren die Regulierungsmaterialien: Resolutionen der Regierung der Russischen Föderation, offizielle Dokumente von Rosstat, Rostovstat [36, 59] und das Landwirtschaftsministerium der Region Rostow [64].

Die wissenschaftliche Neuheit der Forschungsergebnisse liegt in der Umsetzung des Ansatzes des Autors zur Begründung des Konzepts der Entwicklungsstrategie des regionalen Systems zur Erzeugung von Tierrohstoffen und Nahrungsmitteln aus Tierrohstoffen.

Die Monographie basiert auf Organisationstheorien, der Verallgemeinerung von Integrationserfahrungen in der Tierhaltung, einer Branchenanalyse der Entwicklung des agroindustriellen Komplexes, der Erforschung strategischer Alternativen für die Entwicklung eines regionalen Systems zur Herstellung von Tierrohstoffen und Nahrungsmitteln aus Tierrohstoffen:

 Die Entwicklungsstrategie wurde festgelegt und festgelegt (Integration, Einbeziehung, Investition in ihre innovative Entwicklung).

 Die wissenschaftlichen und methodischen Bestimmungen wurden präzisiert, um die strategische Entwicklung des regionalen Systems für die Erzeugung von Viehrohstoffen und Nahrungsmitteln aus Viehrohstoffen während der Importsubstitution sicherzustellen.

Es wird eine wissenschaftliche Hypothese formuliert und bewiesen, wie die Effizienz des regionalen Systems zur Herstellung von Tierrohstoffen und Nahrungsmitteln aus Tierrohstoffen durch die Begründung seiner Entwicklungsstrategie gesteigert werden kann.

Die praktische Bedeutung der Studie besteht darin, die Methoden und Empfehlungen

für die Entwicklungsstrategie des regionalen Systems zur Herstellung von Tierrohstoffen und Nahrungsmitteln aus Tierrohstoffen zu klären.

Es wurden Vorschläge zur Verbesserung des strategischen Managements der Entwicklung des regionalen Systems für die Erzeugung von Viehrohstoffen und Nahrungsmitteln aus Viehrohstoffen erarbeitet, um insbesondere die Innovations- und Investitionsattraktivität einzubeziehen und zu steigern.

Die wichtigsten Bestimmungen, die sich aus der monografischen Forschung ergeben haben:

 Chancen, Risiken und strategische Umweltfaktoren;

 Methodik zur Begründung der strategischen Entwicklung des regionalen Systems zur Erzeugung von Rohstoffen und Erzeugnissen für Nutztiere und seiner strategischen Ausrichtung: Integration, Eingliederung, Investition in innovative Entwicklung;

 Vorschläge zur Entwicklungsstrategie des regionalen Systems des regionalen Systems zur Erzeugung von tierischen Rohstoffen und Nahrungsmitteln aus tierischen Rohstoffen und zur Steigerung seiner Innovations- und Investitionsattraktivität;

 Fahrplan für die strategische Entwicklung des regionalen Systems des regionalen Systems für die Erzeugung von tierischen Rohstoffen und Nahrungsmitteln aus tierischen landwirtschaftlichen Erzeugnissen.

ESSAY

Monograph: 141 p. , 9 tab., 22 fig., 64 literary sources.

Key words: regional economy, organization, strategy, development, meat and food subcomplex.

Object of study. As the object of research, agricultural producers of the regional system for the production of livestock raw materials and products from the negates of the agro-industrial complex of the Rostov region were adopted.

The subject of research is the organizational and economic relations arising in the process of strategic management of the development of the regional system for the production of livestock raw materials and food products from livestock raw materials.

Hypothesis: it was supposed that it was possible to identify significant development factors and competitive advantages of the region under consideration, which would justify the strategy for realizing the existing potential and increase the efficiency of the regional production system for the regional system for the production of livestock raw materials and food products from livestock raw materials.

The aim of the study is to improve the theoretical and methodological provisions, as well as the justification of practical recommendations on the development strategy of the regional production system of the regional system for the production of livestock raw materials and food products from livestock in the context of import substitution.

The theoretical basis of the research is the works of domestic and foreign scientists in the field of strategic management, organization theory and organizational development, a systems approach and system analysis.

Instrumental and methodical apparatus. The validity of the main results of the study is provided by the use of modern scientific tools - a systematic approach that involves the study of complex multicomponent systems, objects and based on a comprehensive account of the relationships and interactions between the elements of the regional system for the production of livestock raw materials and food products from livestock raw materials. Traditional methods for economic research are used to ensure the adequacy and reliability of the research results.

The empirical information base of the study was the regulatory materials: resolutions of the Government of the Russian Federation, official documents of Rosstat, Rostovstat [36, 59] and the Ministry of Agriculture of the Rostov Region [64].

The scientific novelty of the research results lies in the implementation of the author's approach to the substantiation of the concept of the development strategy of the regional system for the production of livestock raw materials and food from livestock raw materials.

The monograph is based on organization theories, generalization of integration experience in animal husbandry, an industry analysis of the development of the agro-industrial complex, research on strategic alternatives for the development of a regional system for the production of livestock raw materials and food from livestock raw materials:

 the development strategy has been specified and specified (integration, incorporation, investment in its innovative development);

 the scientific and methodological provisions have been clarified to ensure the strategic development of the regional system for the production of livestock raw materials and food products from livestock raw materials during import substitution.

A scientific hypothesis is formulated and proved about the possibility of increasing the efficiency of the regional system for the production of livestock raw materials and food products from livestock raw materials by substantiating its development strategy.

The practical significance of the study is to clarify the methods and recommendations for the development strategy of the regional system for the production of livestock raw materials and food products from livestock raw materials.

Suggestions have been developed to improve strategic management of the development of the regional system for the production of livestock raw materials and food products from livestock raw materials, in particular, to incorporate and increase innovative and investment attractiveness.

The main provisions developed as a result of monographic research:

 opportunities, threats and strategic environmental factors;

 methodology for substantiating the strategic development of the regional system for the production of livestock raw materials and products from it and its strategic directions: integration, incorporation, investment in innovative development;

 proposals on the development strategy of the regional system of the regional system for the production of livestock raw materials and food products from livestock raw materials and increase its innovative and investment attractiveness;

 roadmap for the strategic development of the regional system of the regional system for the production of livestock raw materials and food products from livestock agricultural products.

RESUMEN

Monografía: 141 p., 9 tab., 22 fig., 64 fuentes literarias.

Palabras clave: economía regional, organización, estrategia, desarrollo, subcomplejo de carne y alimentos.

Objeto de estudio. Como objeto de investigación, se adoptaron los productores agrícolas del sistema regional para la producción de materias primas y productos pecuarios a partir del mismo en el sector agrícola de la región de Rostov.

El tema de la investigación son las relaciones organizativas y económicas que surgen en el proceso de gestión estratégica del desarrollo del sistema regional para la producción de materias primas ganaderas y productos alimenticios a partir de materias primas ganaderas.

Hipótesis: se asumió que era posible identificar factores de desarrollo significativos y ventajas competitivas de la región en consideración, lo que justificaría la estrategia para aprovechar el potencial existente y aumentaría la eficiencia del sistema de producción regional para el sistema regional para la producción de materias primas ganaderas y productos alimenticios a partir de materias primas ganaderas.

El objetivo del estudio es mejorar las disposiciones teóricas y metodológicas, así como la justificación de recomendaciones prácticas sobre la estrategia de desarrollo del sistema regional de producción del sistema regional para la producción de materias primas ganaderas y productos alimenticios del ganado en el contexto de la sustitución de importaciones.

La base teórica de la investigación son los trabajos de científicos nacionales y extranjeros en el campo de la gestión estratégica, la teoría de la organización y el desarrollo organizacional, un enfoque de sistemas y análisis de sistemas.

Aparato instrumental y metódico. La validez de los principales resultados del estudio se obtiene mediante el uso de herramientas científicas modernas, un enfoque sistemático que implica el estudio de sistemas complejos de múltiples componentes, objetos y se basa en una cuenta exhaustiva de las relaciones e interacciones entre los

elementos del sistema regional para la producción de materias primas ganaderas y productos alimenticios a partir de materias primas ganaderas. Los métodos tradicionales de investigación económica se utilizan para garantizar la adecuación y fiabilidad de los resultados de la investigación.

La base de información empírica del estudio fueron los materiales reglamentarios: resoluciones del Gobierno de la Federación de Rusia, documentos oficiales de Rosstat, Rostovstat [36, 59] y el Ministerio de Agricultura de la Región de Rostov [64].

La novedad científica de los resultados de la investigación radica en la implementación del enfoque del autor para la sustanciación del concepto de la estrategia de desarrollo del sistema regional para la producción de materias primas ganaderas y alimentos a partir de materias primas ganaderas.

La monografía sobre la base de las teorías de la organización, la generalización de la experiencia de integración en el campo de la cría de animales, el análisis sectorial del desarrollo del sector agrícola, el estudio de alternativas estratégicas para el desarrollo de un sistema regional para la producción de materias primas ganaderas y alimentos a partir de materias primas ganaderas:

 la estrategia de desarrollo ha sido especificada y especificada (integración, incorporación, inversión en su desarrollo innovador);

Provisions las disposiciones científicas y metodológicas se han aclarado para garantizar el desarrollo estratégico del sistema regional para la producción de materias primas ganaderas y productos alimenticios a partir de materias primas ganaderas durante la sustitución de importaciones.

Se formula y se demuestra una hipótesis científica acerca de la posibilidad de aumentar la eficiencia del sistema regional para la producción de materias primas para ganado y productos alimenticios a partir de materias primas para ganado mediante la justificación de su estrategia de desarrollo.

La importancia práctica del estudio es aclarar los métodos y recomendaciones para la estrategia de desarrollo del sistema regional para la producción de materias primas ganaderas y productos alimenticios a partir de materias primas ganaderas.

Se han desarrollado sugerencias para mejorar la gestión estratégica del desarrollo de un sistema regional para la producción de materias primas ganaderas y productos alimenticios a partir de materias primas ganaderas, en particular, para incorporar y aumentar el atractivo innovador y de inversión.

Las principales disposiciones desarrolladas como resultado de la investigación monográfica:

 oportunidades, amenazas y factores ambientales estratégicos;

 metodología para fundamentar el desarrollo estratégico del sistema regional para la producción de materias primas y productos ganaderos a partir de él y sus direcciones estratégicas: integración, incorporación, inversión en desarrollo innovador;

 propuestas sobre la estrategia de desarrollo del sistema regional del sistema regional para la producción de materias primas ganaderas y productos alimenticios a partir de materias primas ganaderas y aumentar su atractivo innovador y de inversión;

 hoja de ruta para el desarrollo estratégico del sistema regional del sistema regional para la producción de materias primas ganaderas y productos alimenticios a partir de productos agrícolas ganaderos.

Научное издание

Баранов Василий Иванович, д.с.-х. н. профессор кафедры экономики и управления Ростовского государственного экономического университета «РИНХ»

Курочкин Валентин Николаевич, д.т.н. профессор кафедры организации и технологии сервисной деятельности Высшей школы бизнеса Южного федерального университета, лауреат премии Главы Администрации Ростовской области в области науки

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА ЖИВОТНОВОДЧЕСКОГО СЫРЬЯ И МЯСОПРОДУКТОВ

МОНОГРАФИЯ

Ответственный редактор профессор ЮФУ В.Н. Курочкин

Печать цифровая. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».
Формат 60x84/16. Объем 8,4 усл. п. л.
Заказ № 5463. Тираж 510 экз.
Отпечатано в «КОП***И***ЦЕНТР»
344006, г. Ростов-на-Дону, ул. Суворова, 19. Тел. 247-34-88
