

Алексей Валентинович Боговиз

*(доктор экономических наук, профессор кафедры местного самоуправления
Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», г. Москва)*

Александра Юрьевна Тарасова

*(кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и финансов
Российской академии народного хозяйства и государственной службы, г. Барнаул)*

ПРИКЛАДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

Ключевые слова: стратегическое развитие, сценарии, нормативная модель, региональная отрасль, пантовое оленеводство.

Развитие агропромышленного комплекса (АПК) приобретает особое значение в обеспечении продовольственной безопасности и экономической самостоятельности региона. В полной мере это относится к животноводству, которое в силу его географических и исторических особенностей, а также экономического потенциала можно отнести к числу перспективных отраслей регионального АПК. Пантовое оленеводство способствует повышению уровня конкурентоспособности отечественной продукции и росту качества жизни населения.

Промышленное разведение маралов с целью получения пантовой продукции на основе глубокой переработки – одно из перспективных направлений стратегического развития сельского хозяйства как в Российской Федерации, так и за ее пределами. Назрела необходимость развивать современные эффективные формы и методы функционирования и управления, способные обеспечить сбалансированное стратегическое развитие и расширенное воспроизводство всех предприятий и организаций мараловодства.

Основой исследования послужили монографии, научные публикации и исследования современных отечественных и зарубежных ученых по стратегическому планированию на макроуровне, работы по проблемам развития мараловодства, модернизации производства мараловодческой продукции, федеральные и региональные нормативные правовые акты, регулирующие отношения в аграрной сфере, федеральные целевые программы развития сельского хозяйства.

В качестве методологии были использованы системный подход, сценарный анализ

для выстраивания стратегических вариантов развития отрасли мараловодства. Метод анализа иерархий использовался для многокритериальной оценки построенных сценариев, также применялись экономико-статистические методы для обработки суждений экспертов и моделирования стратегического развития мараловодства.

В качестве результатов нами предлагается под стратегическим развитием пантового оленеводства понимать процесс выбора стратегических ориентиров и приоритетных направлений его устойчивого развития в рамках сценарного подхода, что обеспечит повышение конкурентоспособности продукции оленеводства в условиях изменения внешней среды. Как видно, существенным императивом такого развития является использование сценарного планирования в программах стратегического развития отрасли и ее государственного регулирования. Нами разработана методика стратегического планирования развития пантового оленеводства в части включения сценариев изменения внешней среды в алгоритм формирования стратегии развития региональной отрасли.

Алтайский край, Республика Алтай – один из крупнейших сельскохозяйственных макрорегионов в Сибирском федеральном округе и в Российской Федерации. Животноводство края и республики представлено разнообразными отраслями. Мараловодство, промышленное разведение маралов с целью получения пантовой продукции на основе глубокой переработки – одна из перспективных отраслей сельского хозяйства как в Российской Федерации, так и за ее пределами [1–3]. Все возрастающий

спрос на продукцию пантового мараловодства определяет необходимость развивать данную отрасль, что, в свою очередь, зависит от ключевых компетенций стейкхолдеров. Несистемность, паллиативность многих теоретических и практических аспектов повышения эффективности развития регионального мараловодства в условиях санкций обусловили актуальность данного исследования [4–6].

Агропромышленный комплекс Алтайского края и Республики Алтай является одним из основных звеньев экономики данных регионов.

По выпуску сельскохозяйственной продукции Алтайский край и Республика Алтай занимают лидирующее положение среди других регионов Сибирского Федерального округа [7–9]. Республика Алтай и Алтайский край считаются одними из перспективных зон Сибири для развития маралов (см. табл. 1). Генетический потенциал пород маралов в Республике Алтай и Алтайском крае достаточно высок, но из-за недостаточного кормления, отсутствия целенаправленного отбора и подбора он реализуется не в полной мере.

Таблица 1

**Показатели экономической эффективности регионального мараловодства
Алтайского края и Республики Алтай**

Показатель	2005	2010	2014
Алтайский край и Республика Алтай			
Реализация пантов, кг	53900	44100	42140
Средняя цена реализации 1 кг пантов, тыс. руб.	5,8	4,0	3,6
Себестоимость 1 кг пантов, тыс. руб.	2,2	2,4	2,6
Выручка от реализации пантов, тыс. руб.	312620	176400	151704
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	118580	105840	42140
Прибыль, тыс. руб.	194040	70560	37572
Российская Федерация			
Реализация пантов, кг	55000	45000	43000
Средняя цена реализации 1 кг пантов, тыс. руб.	5,8	4,0	3,6
Себестоимость 1 кг пантов, тыс. руб.	2,2	2,4	2,6
Выручка от реализации пантов, тыс. руб.	319000	180000	154800
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	121000	108000	111800
Прибыль, тыс. руб.	198000	72000	43000

На современном этапе возрастающий динамизм социально-экономических процессов и высокая степень их неопределенности становятся ключевыми факторами развития российской экономики, особенно ее аграрного сектора. В развитых странах менеджмент в процессе своей эволюции на протяжении нескольких десятилетий развивал инструментарий борьбы с возрастающей неопределенностью и сложностью. Общеизвестно, какое огромное внимание вопросам управления, в особенности, стратегического, уделяется в западных странах [10–11].

Под стратегией развития региональной отрасли мы будем понимать процесс выбора стратегических ориентиров и приоритетных направлений устойчивого развития мараловод-

ства, обеспечивающих повышение конкурентоспособности продукции на основе ее глубокой переработки в условиях изменения внешней среды [12–13].

Для стратегического развития пантового оленеводства в качестве обязательного этапа необходимо разработать возможные сценарии изменения внешней среды, характеризующиеся определенным набором показателей. Это задаст необходимое направление и целевые параметры продуктового портфеля. Однако их разработка осложняется высокой неопределенностью, являющейся следствием объективной нехватки информации о направленности и динамике развития ключевых факторов развития отрасли.

Стратегическое развитие региональной отрасли АПК должно отвечать следующим императивам:

- 1) сценарное планирование;
- 2) модернизация производства в аспекте глубокой переработки продукции мараловодства;
- 3) развитие биофармацевтики, оздоровительных технологий и медицинских исследований;
- 4) рекреационный туризм.

Такая концепция стратегического развития мараловодства позволит определить ключевые

направления развития отрасли и производить конкурентоспособную продукцию на внутреннем и зарубежном рынках.

Анализ показывает, что в настоящее время большое число российских отраслевых организаций, предприятий недостаточно используют сценарное планирование при формировании стратегий развития при доказанной эффективности использования сценариев в стратегическом планировании [14–16]. Нами предлагается методика, позволяющая системно решать проблемы регионального развития с учетом их предупреждения (см. рис. 1).

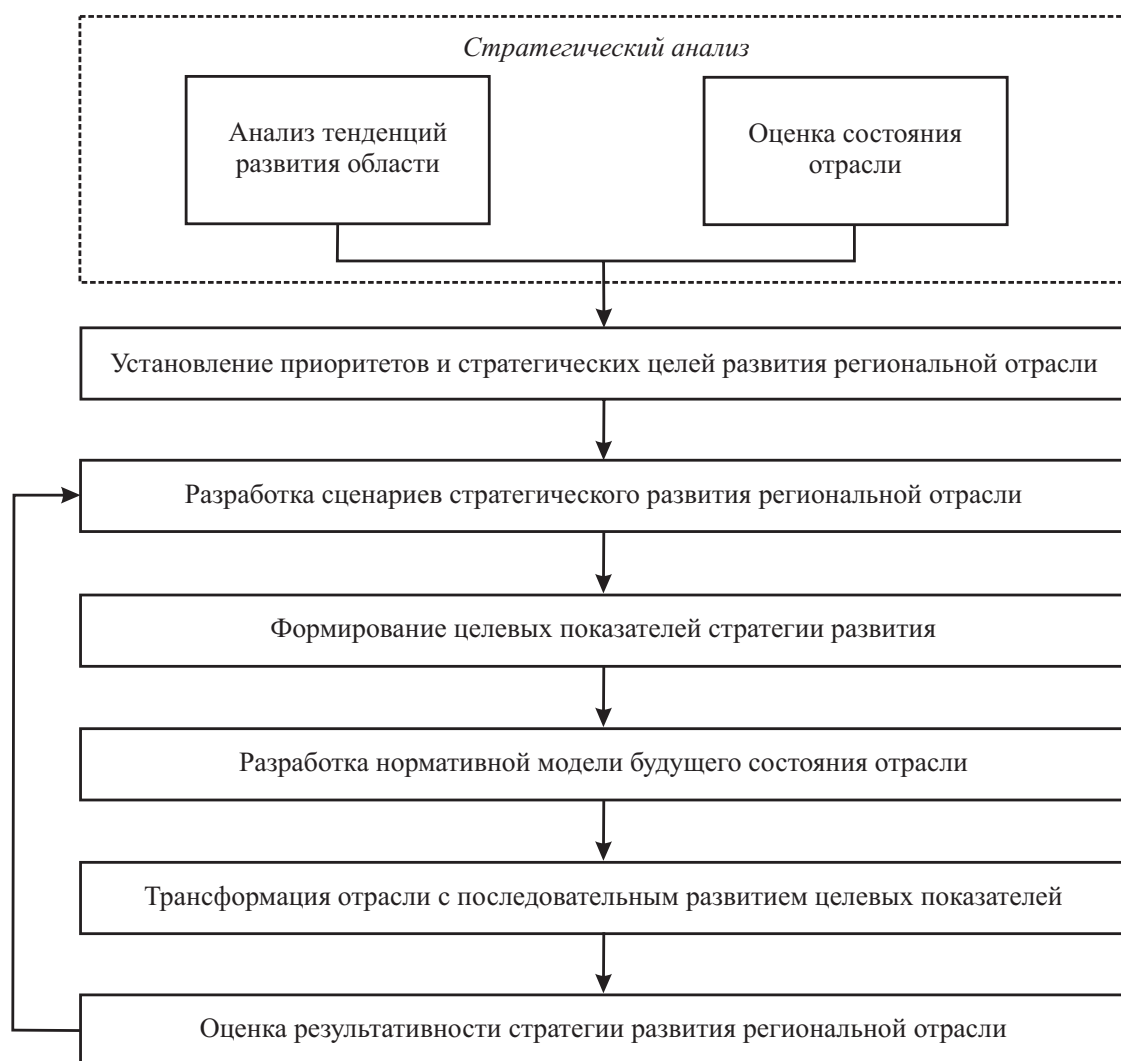


Рис. 1. Этапы разработки и реализации стратегии пантового оленеводства регионального АПК

Предложенная схема этапов может быть реализована в стратегии развития пантового оленеводства.

При формировании стратегии развития региональной отрасли следует определить наи-

более вероятный сценарий изменения внешнего макро- и микроокружения на длительный период.

Наши исследования и опросы ведущих экспертов науки и производства – Всероссийского

научно-исследовательского института пантового оленеводства, Алтайского государственного аграрного университета, руководителей мараловодческих предприятий – позволили выделить наиболее важные показатели (критерии)

выбора сценария, а также вероятные альтернативы (сценарии) изменения внешнего окружения регионального рынка пантового оленеводства Алтайского края и Республики Алтай на десятилетний период (см. рис. 2).

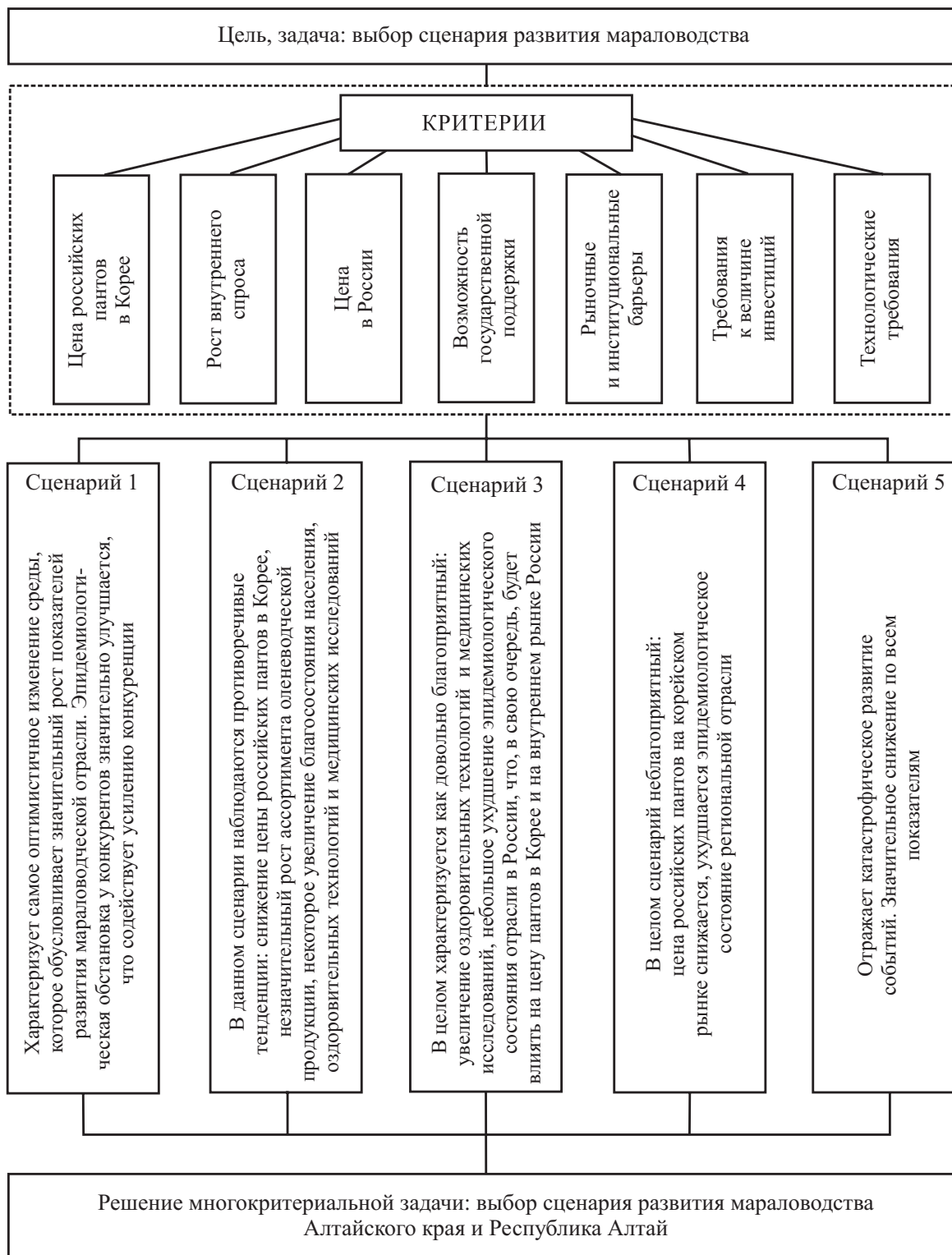


Рис. 2. Постановка задачи формального выбора сценария развития регионального мараловодства

В рамках предложенного методического подхода был разработан комплекс показателей для создания нормативной модели разви-

тия мараловодства Республики Алтай и Алтайского края (см. табл. 2).

Таблица 2

**Нормативная модель развития регионального мараловодства
Алтайского края и Республики Алтай**

Показатели ресурсов		
Рост объема продаж	Затраты на управление и сбыт как процент от планового объема продаж	На 5–10% в год
Увеличение прибыли	Рентабельность активов	На 10%
	Валовая прибыль	95% от продажи
	Маржинальная прибыль	30%
Снижение затрат	Затраты на управление и сбыт в процентах от выручки	3–7% от объема продаж
	Прямые затраты	Не более 30%
	Постоянные затраты	Не более 10%
Повышение отдачи от инноваций	Фондоотдача	На 5%
Показатели рынка		
Увеличение доли рынка	Доля рынка в процентах (внешний/внутренний)	(8%/99%)
Реализация стратегии привлечения постоянных клиентов	Число постоянных клиентов на региональном рынке	100%
	Число постоянных клиентов на межрегиональных рынках	90%
Показатели бизнес-процессов		
Партнеры	Расширение связей, долгосрочные партнерские отношения	Республика Корея, Китай, внутренний рынок
Объем продукции	Товарная продукция, валовая продукция, чистая продукция, реализованная продукция	Валовое производство сырых пантов 150 т; выручка от реализации продукции мараловодства 400 млн руб.
Введение системы внутренней и внешней стандартизации	Системы качества	Стандарт «Good Manufacturing Practice» (GMP); стандарты управления качеством ISO
Наличие капитала	Собственный, заемный капитал	50% / 50%

Достижение нормативных показателей, представленных в таблице 2, приведет к последовательному развитию отрасли, привлекательности рынка, ресурсному обеспечению, а также достижению устойчивых позиций предприятий региональной отрасли на внутреннем и внешнем рынках. Основная часть этих изменений связана с необходимостью инвестиционных вложений, которые требуют оценки взаимосвязей множества факторов макро- и микросреды, а также степени риска,

который объективно присущ любым инвестициям.

Основные страны – производители пантов активно стремятся расширить рынки сбыта пантов, создают для каждого рынка наиболее приемлемые формы препаратов из пантов, осваивают внутренние рынки сбыта. В мараловодстве России почти ничего в этом направлении не делается. Конкурентные возможности отдельных ферм и отрасли в целом постоянно снижаются, и нужны общепромышленные меры по исправлению

положения дел. Анализ регионального мараловодства Алтайского края и Республики Алтай показал, что на предприятиях отрасли игнорируются некоторые элементы цепи создания стоимости продукции в аспекте ее глубокой переработки, производство осуществляется с большим количеством отходов, побочной продукции.

Сохранение и расширение позиций на международном и российском рынках мара-

ловодческой продукции, внедрение технологий глубокой переработки являются важной стратегической задачей для всех институтов макрорегиона (пример для Республики Алтай, см. рис. 3). Наряду с административным и регулирующим инструментарием необходимо использовать положительно себя зарекомендовавший кластерный подход в реализации проектов развития мараловодства.

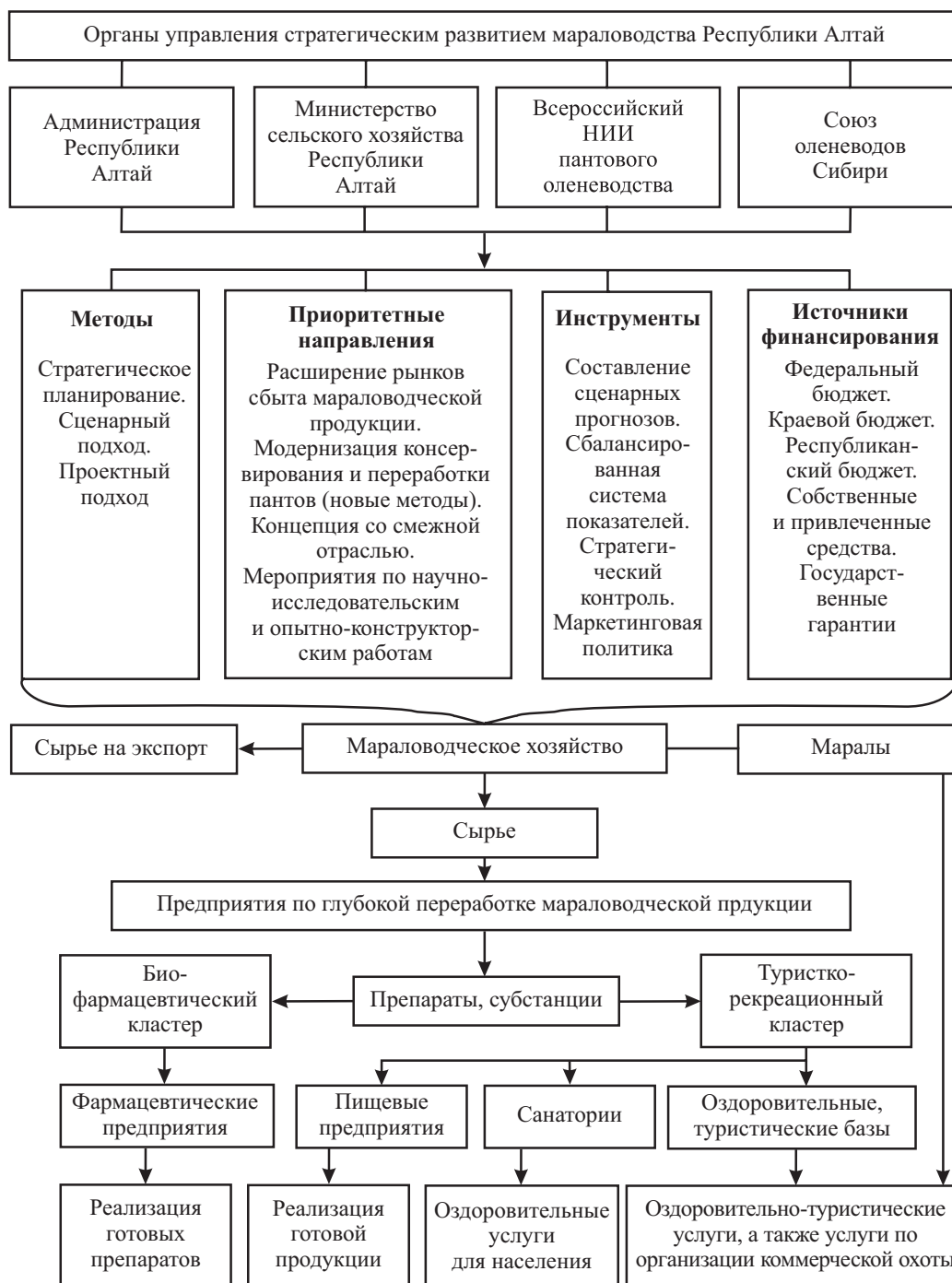


Рис. 3. Система управления стратегическим развитием и институциональная среда региональной отрасли Алтайского края и Республики Алтай

Повышение роли мараловодческой отрасли обуславливает решение проблем не только в одной из отраслей сельского хозяйства, но и решение других немаловажных проблем: развитие связи и туристической отрасли, дорожно-транспортные инфраструктуры, улучшение демографических показателей на сельских территориях, развитие строительной индустрии и др. Это приведет к развитию комплементарных подотраслей, достижению финансовой устойчивости АПК, созданию общих условий функционирования сельского хозяйства, а также развитию социальной и инженерной инфраструктуры сел.

Разработанный алгоритм проведения стратегического планирования региональной отрасли экономики с включением в него сценариев изменения внешней среды позволил в рамках стратегического плана развития мараловодческой отрасли сформировать пять возможных сценариев изменения внешнего окружения,

определить критерии их выбора, создать систему показателей для каждого варианта.

Определен наиболее вероятный сценарий развития мараловодства регионального АПК для формирования ориентиров развития регионального мараловодства с использованием методик решения многокритериальных задач, что позволило сформировать параметры для создания нормативной модели, в наибольшей степени соответствующей наиболее вероятному изменению внешнего окружения и потенциальным возможностям мараловодства регионального АПК. Разработанный организационный механизм стратегического развития отрасли мараловодства Алтайского края и Республики Алтай, дополненный сценарным подходом к ее стратегическому планированию и составлению прогнозов, позволит реализовать приоритетные направления, инструменты и источники финансирования предлагаемых мероприятий.

Библиографический список

1. Боговиз, А.В. Методические основы стратегического развития региональной отрасли АПК / А. Боговиз, А. Тарасова // АПК: экономика, управление. – 2015. – №1. – С. 76–83.
2. Бочаров, С.Н. Пантовое оленеводство и его значение для Республики Алтай / С.Н. Бочаров, А.П. Попов, В.И. Сакпачаков // Вестник Алтайского государственного технического университета. – 2005. – №1-2. – С. 107–111.
3. Тарасова, А.Ю. Роль инноваций в развитии отрасли пантового оленеводства Республики Алтай / А.П. Попов, А.Ю. Тарасова // Аграрно-экономическая наука о проблемах инновационного развития агропромышленного производства : материалы I Международной практической конференции, 28–29 июня 2007 г. : в 2 ч. – Омск : Изд-во ОмГАУ, 2007. – Ч. II. – С. 73–76.
4. О стратегии национальной безопасности Российской Федерации до 2020 г. : указ Президента РФ от 12 мая 2009 №537. – URL : <http://www.infotecs.ru/laws/detail.php?ID=1649>.
5. Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации : указ Президента Российской Федерации от 30 января 2010 г. №120. – URL : <http://www.consultant.ru>.
6. Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 гг. : государственная программа, утвержденная Постановлением Правительства Российской Федерации №717 от 14 июля 2012 г. – URL : <http://www.consultant.ru>.
7. Там же.
8. Луницын, В.Г. Пантовое оленеводство России / В.Г. Луницын; РАСХН. – Барнаул : [Б. и.], 2004. – 582 с.
9. Тарасова, А.Ю. Факторы, влияющие на развитие регионального мараловодства / А.Ю. Тарасова // Вестник алтайской науки. – 2014. – №4. – С. 168–172.
10. Bogoviz, A. Models and Tools for Research of Innovation Processes / A. Bogoviz, S. Mezhev // Modern Applied Science. – 2015. – Vol. 9. – №3. – P. 159–172.
11. Bourgeois, L.J. Strategic management from concept to implementation / L.J. Bourgeois. – University of Virginia, Darden Graduate School of business, 1998.
12. Фролов, Н.А. Повышение эффективности развития оленеводства Республики Алтай / Н.А. Фролов. – Барнаул : [Б. и.], 2005. – 146 с.
13. Mezhev, S. Theoretical and Methodological Bases of Forming the Operational and Innovation Program of the Company / Y. Rastova, A. Shmatko // Advances in Natural and Applied Sciences. – 2014. – №8 (5) – P. 451–457.

14. Bourgeois, L.J. Op. cit.
15. Mercer, D. Scenarios made easy / D. Mercer // Long Range Planning. – 1995 – Vol. 28. – №4. – P. 81–86.
16. Schoemaker, P.J.H. Multiple Scenario Development: its conceptual and behavioral foundation / P.J.H. Schoemaker // Strategic Management Journal. – 1993. – Vol. 14. – №3. – P. 193–213.