

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Мичуринский государственный аграрный университет»

*На правах рукописи*

**Толстошеин Константин Валерьевич**

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ МОЛОЧНОГО  
СКОТОВОДСТВА НА ИННОВАЦИОННОЙ ОСНОВЕ**

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

Диссертация

на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
доктор экономических наук, доцент  
О.Ю. Анциферова

Мичуринск – 2019

## Содержание

Введение.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МОЛОЧНОГО СКОТОВОДСТВА НА ИННОВАЦИОННОЙ ОСНОВЕ.....	11
1.1 Экономическая сущность и содержание организации современного молочного скотоводства.....	11
1.2. Концептуальный подход к формированию стратегии развития инновационно-ориентированного молочного скотоводства.....	31
2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МОЛОЧНОГО СКОТОВОДСТВА ТАМБОВСКОЙ ОБЛАСТИ.....	62
2.1 Современное состояние и тенденции развития .....	62
2.2 Стратегические приоритеты и потенциал развития молочного скотоводства в сельскохозяйственных организациях .....	76
3. ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МОЛОЧНОГО СКОТОВОДСТВА НА ИННОВАЦИОННОЙ ОСНОВЕ .....	107
3.1. Концепция разработки и реализации стратегии развития инновационно ориентированного молочного скотоводства .....	107
3.2. Способы и сценарии стратегического развития_молочного скотоводства .....	143
Заключение .....	160
Список литературы .....	167
Приложение А – Система показателей оценки стратегии BSC .....	187
Приложение Б – Фрагмент матрицы двухуровневого SWOT-анализа внешней среды сельскохозяйственных организаций Тамбовской области, специализирующихся на развитии молочного скотоводства.....	189
Приложение В – Динамика основных экзогенных параметров и переменных, принятая при построении прогнозного баланса ресурсов и использования молока на период до 2030 г.....	190
Приложение Г – Уровень загрузки животноводческих помещений в сельскохозяйственных организациях Тамбовской области, развивающих молочное скотоводство, на период до 2030 г.....	191

## Введение

**Актуальность темы исследования.** Молочное скотоводство является одной из основополагающих отраслей сельского хозяйства. С одной стороны, она выступает потребителем низкокачественной с точки зрения продовольственного потребления продукции зернопроизводства и кормовых культур, а с другой - поставщиком социально-ориентированных богатых животным белком продуктов питания, жизненно необходимых для человеческого организма. Молоко – продовольственный продукт для широких масс населения. В связи с этим развитие молочного скотоводства должно сопровождаться как увеличением объемов производства молока, так и повышением его качества, что должно обеспечить полную насыщенность потребительского рынка этим видом продукции.

По состоянию на начало 2017 г. внутренний потребительский рынок молока в России обеспечен только на 81,5% против 83,0% целевого показателя госпрограммы развития сельского хозяйства и 90% в сравнении с Доктриной продовольственной безопасности страны. Это определяет высокий рыночный потенциал востребованности молока в России. Однако, накопившиеся кризисные экономические явления «заставляют» производителей этого вида сельскохозяйственной продукции сталкиваться с проблемой ограниченного платежеспособного спроса, а не острой конкурентной борьбы за потребителя. Но обе эти проблемы предусматривают и делают необходимым решение вопросов повышения эффективности производства молока за счет вскрытия внутренних резервов роста.

Осуществить это представляется возможным только в условиях повышения интенсивности ведения отрасли на инновационной основе. Поэтому назрела необходимость выбора приоритетных направлений инновационного развития молочного скотоводства, характерных для каждого региона страны, и выработки целостной стратегии развития отрасли, что предопределяет актуальность темы исследования.

**Степень разработанности проблемы.** Проблемы ускоренного развития молочного скотоводства рассматривались в научных трудах ученых-экономистов: Артемовой Е.И., Асташова Н.Е., Бетляева Р.О., Бордукова Г.И., Волненко А.В., Дубовского И.И., Лимонина Д.К., Литвинюк С.Г., Медведевой З.П., Морозова Н.М., Петрова Е.А., Резниченко С.М., Семина А.Н., Стрекозова Н.И., Суровцева В.Н., Фомина О.С., Четвертакова И.М., Чинарова В.И. и др.

Развитие современной экономики строится на концепции стратегического подхода к обоснованию возможностей достижения желаемых позиций хозяйствующих субъектов или их совокупностей. Его методологические основы были заложены в научных работах Амосова А., Ансоффа И., Банниковой Н.В., Боговиза А., Виноградовой В. Глазьева С.Ю., Карлоффа Б., Курносова А.П., Серкова А., Суркова И.М., Тарасовой А., Тенищева А.В., Терновых К.С., Ушачева И.Г., Чекалина В. и других. Все они подчеркивают, что стратегическое развитие возможно при наличии силы нововведений как в сфере управления, так и производства. Это касается и агропромышленного сектора в целом, и молочного скотоводства в частности. Исследованию «вклада» инноваций в развитие животноводства России посвящены работы Анцифириной О.Ю., Быковской Н.В., Голубева А.В., Голубевой А.А., Гусева А.Ю., Квочкина А.Н., Минакова И.А., Мухиной Е.Г., Нечаева В.И., Подольской В.М., Столяровой О.А., Такера Р.Б., Улезько А.В., Шаляпиной И.П., Шутькова А.А. и других.

Однако в связи с тем, что разработка и эффективность реализации стратегии развития молочного скотоводства сопряжены с отраслевыми и региональными особенностями, исследование этих проблем остается недостаточным и требует уточнения наиболее целесообразных в экономическом плане параметров участия различных категорий хозяйств в формировании региональных ресурсов молока и молочных продуктов.

**Цель и задачи диссертационного исследования.** Цель исследования состоит в обосновании теоретических положений и разработке практических

рекомендаций по формированию стратегии инновационного развития молочного скотоводства.

В ходе исследования были поставлены и решены следующие задачи:

- изучить экономическую сущность и содержание организации современного молочного скотоводства;
- выявить особенности формирования стратегии развития инновационно-ориентированного молочного скотоводства;
- дать оценку современному состоянию и тенденциям развития молочного скотоводства Тамбовской области;
- выделить стратегические приоритеты и потенциал инновационного развития молочного скотоводства в сельскохозяйственных организациях региона;
- обосновать концепцию разработки и реализации стратегии развития инновационно ориентированного молочного скотоводства в регионе;
- разработать способы и сценарии стратегического развития молочного скотоводства.

**Предмет и объект исследования.** Предметом исследования являются экономические отношения, складывающиеся в различных категориях хозяйств, определяющих стратегию развития молочного скотоводства на основе использования инновационных технологий.

Предметная область находится в рамках специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством: 1. Экономика, организация и предприятиями, отраслями, комплексами – 1.2. АПК и сельское хозяйство и соответствует пунктам: 1.2.38. Эффективность функционирования отраслей и предприятий АПК, 1.2.39. Обоснование прогнозов и перспектив развития агропромышленного комплекса и сельского хозяйства, 1.2.40. Инновации и научно-технический прогресс в агропромышленном комплексе и сельском хозяйстве паспорта специальностей ВАК Министерства науки и высшего образования РФ.

В качестве объекта исследования были приняты сельскохозяйственные товаропроизводители, развивающие молочное скотоводство. Более углубленно исследование проводилось на примере сельскохозяйственных товаропроизводителей Тамбовской области.

**Теоретическая, методологическая и эмпирическая база исследования.** При исследовании проблем стратегического развития молочного скотоводства на инновационной основе автор использовал труды отечественных и зарубежных ученых, нормативные акты Российской Федерации и Тамбовской области, регламентирующие развитие аграрного сектора экономики, публикации в средствах массовой информации.

Информационной базой исследования явились данные отчетности сельскохозяйственных организаций, развивающих молочное скотоводство, и статистических сборников Тамбовской области, рекомендации и материалы научно-практических конференций и семинаров, официальные материалы Росстата, а также личные наблюдения и расчеты автора. При обработке аналитического материала применялись пакеты прикладных программ Excel, Statgraf.

В диссертационной работе использовались абстрактно-логический, монографический, расчетно-конструктивный, сценарный, экспертных оценок, экономико-математический, экономико-статистический и другие методы экономических исследований.

**Положения диссертации, выносимые на защиту.** В работе защищаются следующие научные результаты, полученные автором:

- методический подход к оценке стратегического потенциала молочного скотоводства;
- современное состояние и тенденции развития молочного скотоводства Тамбовской области;
- алгоритм оценки результативности внедрения инновационных решений в молочное скотоводство региона;

- концепция формирования стратегии развития инновационно-ориентированного молочного скотоводства;

- прогнозные параметры стратегического развития отрасли молочного скотоводства.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке теоретико-методических положений и практических рекомендаций по формированию стратегии инновационного развития молочного скотоводства.

Основные положения диссертации, определяющие новизну исследования, заключаются в следующем:

- обоснован методический подход к оценке стратегического потенциала молочного скотоводства, основанный на исследовании и сопоставлении сил действия ее внутренней и внешней сред, определенных в виде: 1) среднего значения суммы коэффициентов соответствия стандарту породы, медицинским нормам потребления молока, росту инвестиций в отрасль, ее ресурсному потенциалу с учетом удельного веса влияния каждого из них; 2) эффекта влияния, рассчитываемого как разность сумм сил действий сильных сторон деятельности, возможностей и сумм сил противодействия слабых сторон и угроз, представленных в одной системе координат, что позволяет оценить современное положение отрасли и разграничить стратегические возможности, определить пути преодоления стратегических ошибок (качественное состояние основного стада коров), а также предусмотреть экономически целесообразные меры для ее прогрессивного развития (направления инновационного развития) в неопределенно отдаленной перспективе;

- на основе организационно-экономического анализа молочного скотоводства Тамбовской области определены негативные тенденции в его развитии: устойчивое сокращение масштабов отрасли, сопровождающееся снижением самообеспеченности населения региона молоком и молокопродуктами; деструктуризация производственной сферы с увеличением доли предприятий с низко- и неинтенсивным производством молока; низкая напряженность ве-

дения воспроизводства стада крупного рогатого скота; большое разнообразие породного состава молочного скота предопределяет технологическую специфику организации производственных процессов на сельскохозяйственных предприятиях;

- сформирован алгоритм оценки результативности внедрения инновационных решений в молочное скотоводство региона, включающий определение уровня инновационной активности по совокупности сельскохозяйственных организаций и анализ эффекта и эффективности производственной деятельности, показавший результативность применения трех видов инновационных стратегий развития: 1) расширенного воспроизводства на базе внедрения инноваций на системной основе и формирования потенциала саморазвития; 2) расширенного воспроизводства отрасли на базе постоянного поиска внутренних резервов роста при использовании отдельных элементов инновационной технологии производства молока; 3) снижения затрат на содержание крупного рогатого скота за счет экономии материально-денежных средств, обеспечивающих простое или суженное воспроизводство стада и нейтрально относящихся к позиции инновационного развития отрасли;

- предложена концепция формирования стратегии развития инновационно-ориентированного молочного скотоводства, предусматривающей два ключевых элемента: развитие меж- и внутриотраслевого взаимодействия и внедрение IT-технологий в менеджмент регионального молочного скотоводства;

- разработан прогноз стратегического развития молочного скотоводства на региональном уровне с учетом трех сценариев: инерционного; локального инновационного; системного инновационного, предполагающий достаточность создаваемого потенциала для реализации инновационного подхода к решению технологических задач повышения эффективности производства молока и необходимость повышения роли государства в регулировании происходящих процессов, а также прямой поддержки отрасли через механизмы

субсидирования производства товарного молока и организации расширенного воспроизводства стада крупного рогатого скота молочных пород.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Теоретическое значение диссертации состоит в уточнении понятия «стратегия инновационного развития молочного скотоводства», в разработке алгоритма оценки внедрения инновационных решений в молочное скотоводство региона, в обосновании концепции формирования и реализации стратегии развития молочного скотоводства в регионе и прогнозных параметров стратегического инновационно ориентированного развития молочного скотоводства.

Практическая значимость работы состоит в том, что основные результаты исследований могут быть использованы органами управления сельского хозяйства Тамбовской области при разработке и координации целевых программ развития молочного скотоводства на долгосрочную перспективу, научными учреждениями - в экономических исследованиях по обоснованию перспектив развития агропромышленного комплекса региона.

Отдельные научные и практические рекомендации диссертационного исследования используются в Институте экономики и управления ФГБОУ ВО «Мичуринский государственный аграрный университет» в преподавании дисциплин «Экономика АПК», «Организация сельскохозяйственного производства», «Планирование на предприятии АПК», «Стратегический менеджмент», «Стратегическое планирование» и др.

**Апробация и публикация результатов работы.** Основные положения исследования докладывались и обсуждались на различных научно-практических конференциях в 2015-2019 гг. (Белгород, Вологда, Мичуринск, Санкт-Петербург, Стерлитамак, Тамбов, Уфа).

Диссертационное исследование выполнено на кафедре управления и делового администрирования ФГБОУ ВО Мичуринский ГАУ в соответствии с утвержденной тематикой научно-исследовательских работ университета.

Основное содержание диссертации и результаты исследования изложены в 11 научных работах общим объемом 2,6 п.л. (авторский вклад составил

2,2 п.л.), в том числе 4 работы опубликованы в рецензируемых научных изданиях.

**Объем и структура диссертационной работы.** Диссертация изложена на 194 страницах компьютерного текста, содержит 39 таблиц, 33 рисунка, 190 литературных источников и 11 приложений.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МОЛОЧНОГО СКОТОВОДСТВА НА ИННОВАЦИОННОЙ ОСНОВЕ

## 1.1 Экономическая сущность и содержание организации современного молочного скотоводства

В современных условиях хозяйствования развитие отечественной экономики сталкивается с рядом проблем, без решения которых достижение целей о вхождении России в число пяти крупнейших экономик мира, а также обеспечение темпов экономического роста выше среднемировых, обозначенных в «майских указах» президента от 2018 г. [102], говорить не приходится.

В качестве одной из основных задач, реализация которой на сегодня видится особенно актуальной и приоритетной, выступает обеспечение продовольственной безопасности страны, сущность которой заключается, в способности и возможности государства удовлетворять всевозрастающие потребности населения в продовольствии, на уровне достаточном для осуществления нормальной жизнедеятельности. При этом его достижение должно обеспечиваться на основе развития национального производства. Выполнение данной задачи, в свою очередь, базируется на комплексном развитии агропромышленного комплекса как крупнейшего сектора экономики страны, сам принцип функционирования которого предполагает установление различного рода взаимосвязей практически со всеми отраслями народнохозяйственного комплекса страны.

На современном этапе развитие всего агропромышленного комплекса возможно лишь при условии должного внимания со стороны ответственных государственных структур в выстраивании деловых и финансовых взаимосвязей между различными отраслями, подотраслями и комплексами, базирующихся на принципах взаимовыгодного сотрудничества и отсутствия диспаритета в смежных отраслях.

Развитие и стабильное функционирование аграрного сектора имеет стратегическое значение для всей отечественной экономики, и это должно проявляться не только в контексте обеспечения продовольственной независимости страны, но и для целей диверсификации экономики, развития сельских территорий, обеспечения занятости сельского населения и др., и как следствие, обеспечения экономической безопасности страны.

В качестве основного приоритета при определении перспектив развития аграрного производства выступает стратегический подход, позволяющий наиболее адекватным способом реагировать на вызовы динамично меняющейся окружающей среды функционирования. Все это в значительной степени характерно для отрасли сельского хозяйства России, являющегося системообразующей для агропромышленного комплекса и несущего мультиплицирующий эффект для всех смежных отраслей, входящих в его состав отраслей.

В мировой экономической практике стратегический подход к обоснованию тенденций развития бизнеса был сформирован в послевоенные годы. В СССР, несмотря на жесткую плановую экономику, минимизирующую внешние воздействия, также возник кризис управления развитием [73], однако акцент в его преодолении был перенесен в организационную сферу экономики. Эта же «участь» постигла и агропромышленный комплекс народного хозяйства страны.

При выработке механизмов по определению сложившихся негативных условий в развитии в расчет не были приняты научные изыскания видных деятелей того времени, которые предполагали несколько иные векторы и приоритеты, отличающиеся от принятых в итоге. В частности, А.Н. Косыгин [61] декларировал о значительных резервах роста эффективности производства конечного продукта при условии повышения хозяйственной самостоятельности производственных единиц, предполагающей большее влияние внешней среды на ход развития бизнеса. Выдвинутая им концепция была с

некоторыми коррективами использована в экономике РСФСР лишь в конце 80-х годов XX века.

Проведенная организационная модернизация в сельском хозяйстве страны включала два этапа, ориентированных на:

I) формирование агропромышленного производства (за период с 1960 по 1974 гг. было создано более 50 производственных объединений в сельском хозяйстве, около 700 агропромышленных предприятий и объединений; 1982 году в системе Министерства сельского хозяйства функционировало 209 производственных объединений, 607 агропромышленных предприятий, 174 агропромышленных и 32 научно-производственных объединения; на конец 1990 года в стране функционировало 214 агрокомбинатов, 297 агропромышленных объединений и 252 агрофирмы) [82];

II) совершенствование внутривладельческих отношений в сельскохозяйственных предприятиях, в том числе на арендных началах, как первичного звена аграрного производства – начальной точки повышения эффективности производства аграрного продукта.

Осознание необходимости преодоления системного и постоянно углубляющегося кризиса в сельском хозяйстве, возникшем в пору кардинальных реформ 90-х годов XX века, позволило обратиться к практическому использованию достижений стратегического менеджмента на макроэкономическом уровне как инструменту планомерного изменения ситуации.

Современное состояние, а также особенности функционирования всего АПК России во многом вытекают из всех тех реформ, которые были осуществлены на рубеже 20-го века, и во многом находят свое отражение на их текущем положении, которое является достаточно неоднозначным. Так, с одной стороны, реорганизация сельскохозяйственных товаропроизводителей, с последующими приватизационными процессами, затронувшими отрасли переработки и обслуживания агропромышленного комплекса, привели к увеличению количества хозяйствующих единиц, а с другой - данные процессы привели к сбою, вплоть до полного разрушения устоявшейся и сформиро-

ванной системы взаимоотношений между всеми сферами АПК. Все это в конечном итоге предопределило затяжной кризис в развитии аграрного производства, наблюдавшийся в конце XX начале XXI века. Некоторое исправление сложившихся к тому моменту негативных тенденций начало преодолевать лишь с принятием «Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы» [36], а также «Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы» [37]. При этом следует отметить, что накопленные в прошлые годы негативные тенденции по многим позициям еще не преодолены, однако сложившийся в данном направлении позитивный тренд становится все более очевидным.

Кроме того, необходимо особо выделить следующие дестабилизирующие факторы: количественная нехватка и относительно невысокий уровень квалификации кадров на селе; недостаточный уровень развития, либо полное отсутствие маркетинговой политики на предприятиях отрасли; отставание в среднем уровне технологической оснащенности на стадиях производства, хранения и переработки продукции от международных конкурентов; высокий уровень зависимости от импортных поставок как продовольствия, так и наукоемкой техники и технологий; низкий уровень доходности предприятий, не позволяющий осуществлять расширенное воспроизводство и др. Все это в значительной степени предопределяет необходимость проведения качественных изменений в функционировании АПК России на инновационной основе.

На базе проведенного исследования процессов формирования и функционирования отечественного агропромышленного комплекса нами сделан вывод, что его необходимо рассматривать и анализировать с позиции интегрированной структуры иерархического типа, со сложными социальными и экономическими системными связями. Каждый хозяйствующий субъект, входящий в данную структуру, при этом может позиционироваться в нескольких плоскостях. Так, с одной стороны, при условии действия горизон-

тальных связей, его необходимо рассматривать как целостный объект, а с другой, он выступает составной частью для более низких и высоких уровней иерархии, что в конечном итоге дает возможность использования системного подхода к анализу и обоснованию перспектив развития.

Внутри агропромышленного комплекса постоянно наблюдаются качественные и количественные изменения общественных потребностей, трансформация производительных сил, усложнение производственных отношений, а также все углубляющееся разделение труда, что в сочетании с структурностью и иерархичностью АПК предопределяет необходимость его исследования по отдельным составляющим.

Структура АПК в данной ситуации функционально преследует конечную цель воспроизводства, а процесс функционирования агропромышленного комплекса сводится к объединению всех составляющих его элементов (отраслей, подотраслей, служб и др.) в четко выстроенную структуру интегрированного типа, где каждый элемент должен, с одной стороны, развиваться обособленно, преследуя и реализуя собственные интересы, преодолевая специфичные для каждой конкретной сферы проблемы, а с другой - выполнять отведенную ему в рамках данной иерархии задачу [7].

Из вышесказанного вытекает, что экономической основой реализации интересов сельскохозяйственных товаропроизводителей является воспроизводство. Трактую классическое определение воспроизводства во многом по своему, тем не менее многие ученые-экономисты сходятся во мнении и определяют его как бесконечный процесс производства, распределения, обмена и потребления материальных благ, отмечая при этом, что на каждой фазе производственного процесса должна создаваться прибавочная стоимость [74]. Иными словами, доход участников единой цепи движения продукта, прирост величины которого не будет формироваться за счет прибыли, которая могла бы быть получена на предыдущей стадии. Именно это позволит организовать одинаковый тип воспроизводства капитала и труда в сферах производства, переработки и торговли.

В современной экономической теории выделяют три типа воспроизводства, критерием оценки которых является объем производства (реализации) аграрного продукта в следующем цикле:

- 1) простое, предполагает неизменное по количеству и качеству производство и потребление;
- 2) суженное, допускает сокращение конечного продукта на потребительском рынке (от заявленного круга сельскохозяйственных товаропроизводителей);
- 3) расширенное, предусматривает увеличение производства аграрного продукта за счет более интенсивного использования производственного, ресурсного, организационного и других видов потенциалов, имеющихся в распоряжении сельскохозяйственных товаропроизводителей.

При всем многообразии входящих в агропромышленный комплекс элементов принято выделять следующие из них (рис. 1):



Рисунок 1 – Элементы структуры агропромышленного комплекса

Следует отметить, что представленная структура в полном своем перечне в территориальном аспекте соответствует лишь федеральному уровню, а с учетом общего уровня развития машиностроения в Российском АПК, по многим позициям, так и вовсе международному. Следовательно, при проведении анализа в разрезе регионального АПК, целесообразно акцентировать внимание на последних четырех аспектах, (особенно производству сельскохозяйственной продукции как системообразующему элементу всей структуры), а также выстраиванию рациональных экономических связей между ними, что, на наш взгляд, на сегодня выступает более приоритетной задачей.

Для целей нормального, поступательного и инновационного развития сельского хозяйства необходимо создание благоприятных условий в достижении стратегических ориентиров развития отрасли. Первоочередной задачей выступает выработка взаимовыгодного баланса между экономическими интересами сельскохозяйственных товаропроизводителей, с одной стороны, и общественных потребностей как материального, так и духовного планов, с другой.

Экономические интересы – это объективные побудительные мотивы субъектов хозяйственной деятельности, связанные с удовлетворением возрастающих потребностей. Их носителями выступают отдельные работники, коллективы, организации, собственники (акционеры, совладельцы и др.), государство. Данные интересы, в большинстве своем, однонаправленны, в силу того, что в качестве основной цели, а также критерия эффективности предпринимательской деятельности, выступает максимизация доходов (прибыли), что в конечном итоге приводит к конфликту интересов в контексте распределительных отношений по поводу пропорций распределения части конечной стоимости продукта между субъектами предпринимательства, а также участниками данных отношений, начиная с производства и заканчивая доведением до потребителя конечного продукта.

Если в рамках отношений между работником и юридическим лицом по поводу оплаты труда, конкретных организаций и собственников по поводу

распределения прибыли от хозяйственной деятельности порядок взаимодействия регламентирован гражданским законодательством [169,170], а между хозяйствующими субъектами и государством – экономической целесообразностью и общественной справедливостью, то на уровне межотраслевых взаимосвязей в большинстве случаев механизм распределения основан на рыночных принципах соотношения спроса и предложения, что в конечном итоге может привести к диспаритету цен на продукцию различных отраслей АПК, и, следовательно, разбалансировке общего уровня развития АПК.

Рассмотренные выше особенности, а также проблемы функционирования агропромышленного комплекса в полной мере относятся и к развитию молочно-продуктового подкомплекса, выступающего одним из важнейших в сельском хозяйстве. Однако его развитию, а также непосредственно хозяйствующим субъектам, осуществляющим свою деятельность в данной сфере, следует уделить особое внимание в силу того, что данная отрасль испытывает ряд специфических трудностей в своей деятельности.

1. Молочное скотоводство отличается более продолжительным инвестиционным циклом, значительными объемами первоначальных инвестиций, а также меньшей окупаемостью с позиции затрат, по сравнению с другими отраслями сельского хозяйства [171].

2. Организация производства в данной отрасли такова, что процессы механизации и автоматизации в ней находятся на значительно более низком уровне, что предопределяет более высокую трудоемкость выпускаемой продукции.

3. Отсутствие действенных, эффективных рычагов воздействия к повышению объема производства молочных продуктов в следствие низкой экономической гибкости отрасли.

4. Повышенное внимание к организации воспроизводства стада, ввиду более низкого выхода приплода в расчете на 1 голову маточного поголовья и др.

5. Продукция отечественного производства недостаточно конкурентоспособна по сравнению с иностранным производством, что во многом объясняется более низкими объемами производства, а также незначительными объемами перевооруженности производственного процесса [147].

Все это во многом предопределяет потребность в выработке стратегии развития по комплексному развитию отрасли молочного скотоводства, выстроенных на инновационной основе.

Следует отметить, что молочное скотоводство являлось одной из самых динамично развивающихся отраслей сельского хозяйства на протяжении XX века. Так, темпы роста продуктивности коров за этот период составили практически 400%, урожайности зерна - только 320%. Кроме того, отрасль «прошла» четыре технологических уклада - от натурального хозяйства со 100%-ным применением ручного труда до применения промышленных методов ведения отрасли с использованием поточно-цеховой технологии производства молока. В разные периоды акцент был сделан на различные инструменты воспроизводственного контура. Во-первых, масштабы их действия зависели от типа экономической системы. Например, рыночные отношения в начале XX века и в 90-е годы определили в качестве критического инструмента ценообразование. Но если первоначально оно имело стимулирующий характер и низкие темпы развития отрасли определялись неадекватной системой налогообложения, то в конце столетия - имело сдерживающее значение и при отсутствии нивелирующей его государственной поддержки воспроизводственный процесс, как таковой, был нарушен. Именно эта причина легла в основу «отброса» молочного скотоводства к уровню 40-50-х годов XX века. Так, в 2000 г. по отношению к 1990 г. (точка прерывания индустриального технологического уклада) поголовье крупного рогатого скота сократилось на 47,9%, коров - на 39,0%, валовой надой молока - на 52,0%. К настоящему времени ситуация, несмотря на расширение воспроизводственного контура (за счет субсидирования), кардинально не изменена, поскольку принципиально не затронуты условия функционирования.

Сельскохозяйственные товаропроизводители, специализирующиеся на производстве продукции данной отрасли, с одной стороны, ограничены уровнем платежеспособного спроса населения (доходы которого имеют тенденцию к снижению в 2014-2015 гг.), а, с другой, несмотря на применение льготных тарифов, испытывают жесткое давление роста цен на используемые ресурсы. В таких условиях межотраслевые отношения становятся «узким местом» воспроизводственного процесса, в целом лишаящим сельскохозяйственных товаропроизводителей части потенциального дохода.

Вопрос обеспечения расширенного воспроизводства в отрасли молочного скотоводства стоит достаточно остро, а возможность его осуществления во многом является ключевой с позиции развития всего АПК. На наш взгляд, его достижению может способствовать использование следующих возможностей:

- 1) сочетание отраслей растениеводства и животноводства;
- 2) использование пород скота адаптированных к территориальным природно-климатическим условиям, что позволит более полно использовать потенциал их продуктивности;
- 3) внедрение интенсивных технологий производства молока, в том числе ресурсосберегающих;
- 4) использование более производительной сельскохозяйственной техники и оборудования, позволяющих внедрять промышленные методы организации производства;
- 5) повышение экологической защиты окружающей среды путем своевременной утилизации навоза и навозной жижи;
- 6) внедрение системы непрерывного обучения персонала, в том числе на рабочем месте.

Молочное скотоводство обладает некоторыми характерными особенностями в организации воспроизводственного процесса (табл. 1).

Таблица 1 – Особенности воспроизводства отрасли молочного скотоводства в сельскохозяйственных организациях\*

Фазы воспроизводственного процесса	Производственные факторы		
	Земельные ресурсы	Материально технические ресурсы	Трудовые ресурсы
Производство	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация кормовых севооборотов на научно обоснованных принципах</li> <li>2. Включение кормовых культур в полевые севообороты</li> <li>3. Проведение почвозащитных мероприятий</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стационарность</li> <li>2. Скорость оборота капитала зависит от скорости биологических процессов</li> <li>3. Высокая специализированность оборудования</li> <li>4. Главное средство производства - с/х животные</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие сезонности</li> <li>2. Высокая квалификация персонала</li> <li>3. Высокая зависимость результатов труда от здоровья животных</li> </ol>
Распределение	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. По хозяйствам различных категорий</li> <li>2. По размеру.</li> <li>3. По территориальному размещению.</li> </ol>	В зависимости от: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) производственного направления агробизнеса;</li> <li>2) длительности сроков использования фондов и средств;</li> <li>3) источника финансирования;</li> <li>4) каналов использования молока</li> </ol>	По признаку: возрастного состава; уровня квалификации; функционального наполнения
Обмен	Налогообложение	Формирование статей затрат «Корма», «Содержание основных средств»	Формирование статьи затрат «Оплата труда с отчислениями»
Потребление	Осуществляется в рамках производственных процессов		

\* Разработано автором

В рамках стратегического подхода к развитию отрасли, необходимость организации расширенного воспроизводства отрасли является начальной точкой формирования цепи побудительных сил развития (рис. 2).

(совокупности хозяйствующих субъектов)\*



- Условные обозначения:
- - прямая взаимосвязь
  - - материальное выражение
  - - - - - нематериальное выражение
  - ▬ - намерения

Рисунок 2 – Схема стратегического развития хозяйствующего субъекта (совокупности хозяйствующих субъектов)\*

\* Разработано автором

Материальной формой воплощения воспроизводства выступает воспроизводственный контур, представляющий собой пропорциональное сочетание инструментов товарно-денежного обращения, позволяющее сохранить

равновесие совокупности хозяйствующих субъектов, ориентирующих свою деятельность на производство и переработку однородной группы товаров, в динамике между фазами воспроизводственного процесса (производство, распределение, обмен и потребление).

При этом отметим, что, современные подходы к организации взаимодействия между товаропроизводителями, продавцами и потребителями в условиях глобализации делают невозможным и невыгодным получение только отдачи от инвестиционных вложений в разные сферы общественного устройства, а предполагают приобретение резервов дальнейшего повышения эффективности функционирования и развития (главным образом за счет внедрения достижений научно-технического прогресса).

Следует также отметить, что развитие молочного скотоводства, как отрасли сельского хозяйства, к настоящему моменту должно быть отнесено к четвертому технологическому укладу, предполагающему полную механизацию производственных процессов. Однако, сочетание возможностей их автоматизации и компьютеризации (система «Меркурий», «1С: сельскохозяйственное предприятие», «1С: селекция в животноводстве. КРС» и др.) при сохранении определенной доли ручного труда (массаж вымени, прикрепление доильного оборудования и др.), в рамках универсальной классификации, фактически занимает промежуточное положение 4+. Как указывает Голубев А.В. [32, 33], сельское хозяйство в силу своей специфики, развиваясь по собственной траектории на протяжении всей истории человечества, сочетает многообразие технологических укладов: интенсивно-технократический, естественно-инновационный и натуральный, каждый из которых характерен для конкретной категории хозяйств (соответственно сельскохозяйственных организаций, крестьянских (фермерских) хозяйств, личных подсобных хозяйств населения). Подобное разграничение во многом продиктовано разным масштабом воспроизводства, а также возможностями привлечения капитала, земли, трудовых ресурсов. Необходимо отметить, что исследования профес-

сора А.В. Голубева носят черты исключительно горизонтального среза и динамику изменения технологических укладов характеризовать не могут.

Для оценки временных тенденций отклика молочного скотоводства на инновационные решения, предложенные наукой и практикой, важным представляется сформировать эволюционное представление о смене технологических укладов в молочном скотоводстве и критическом значении инструментов воспроизводственного контура в ней (табл. 2), что во многом позволит обосновать понимание экономического фундамента для стратегического развития отрасли на основе ретроспективного анализа. С.Ю. Глазьев [29, 30] отмечал, что «фундаментальное положение в эволюции технологических укладов отводит технологическому ядру, то есть приоритет всегда должен принадлежать реальному производственному сектору экономики. Именно он определяет возможности роста производительности труда, а, следовательно, возвышающихся объемов потребления конечного продукта в итоге».

В целом, воспроизводственный контур экономической системы является основой возникновения ряда условий, соблюдение которых (или сбалансированное с экономическими возможностями хозяйствующего субъекта противодействие им) будет носить объективный характер.

В семантическом разрезе понятие «условие» обозначает: 1) соглашение между несколькими сторонами; 2) статью договора, определяющую обязательство или требование договаривающейся стороны; 3) обстоятельство, от которого что-либо зависит; 4) правило, установление которого обеспечивает нормальное функционирование; 5) обстановка, в которой что-либо происходит; 6) предпосылка чего-либо.

Таблица 2 – Эволюция технологических укладов в молочном скотоводстве России \*

Технологические уклады	Периоды	Доля ручного труда в общих трудозатратах, %	Надой в расчете на 1 корову, кг/год	Система/способ содержания	Критические инструменты воспроизводственного контура [74]	
					стимулирующие	сдерживающие
1. Доиндустриальный	1880-1920	100	800-900	Стойловая, стойлово-пастбищная/беспривязное	Ценообразование	Налогообложение
2. Коллективное хозяйство с механизацией земледелия	1920-1970	40	1100-1200	Стойлово-пастбищная/беспривязное	"	Ограниченность ресурсов
3. Индустриальный	1970-1990	12-15	2600	Стойлово-лагерная, боксовое/беспривязное, привязное	Инвестирование	"
4. Интенсивно-технократический	2000-2020	10	3450	"	Инвестирование, субсидирование	Ценообразование
5. Биотехнологический	2020 и далее	10	6000	"	Ценообразование	Ограниченность ресурсов

\*Составлено автором

В контексте экономики «условие развития» можно определить как совокупность обстоятельств, формирующих силу воздействия (побуждающую или сдерживающую) на экономическое поведение сельскохозяйственных товаропроизводителей, имеющего черты рационального или иррационального характера, а также позволяющее изменить устойчивость их функционирования.

Следует также разграничить такие экономические понятия, как «экономический рост» и «экономическое развитие». Выделенные категории взаимосвязаны, однако не являются тождественными. Данный факт отметил Й. Шумпетер в работе «Теория экономического развития» [183,184]. Под экономическим ростом он понимал процесс количественного наполнения товарной массой экономического пространства за счет мотивирующего, стимулирующего воздействия рычагов экономического механизма, а также сдерживающих мер декомпенсации совокупности спроса и предложения. При этом он определял его основой экономического развития, отличие которого определял в качественной природе. Аналогию можно привести и в отношении молочного скотоводства – увеличив поголовье коров без улучшения племенных качеств животных, обеспечить рост производительности труда невозможно.

Можно выделить следующие виды условий экономического роста и развития:

- 1) общеэкономические условия – носят универсальный характер для всех сфер экономики, формируются в рамках принятого типа экономической системы (например, паритетность обмена в отраслях и народном хозяйстве в целом, межотраслевая сбалансированность и пропорциональность и другие);
- 2) специфические условия – представляют собой условия функционирования конкретного сектора экономики;
- 3) отраслевые условия – это совокупность условий, создающих возможности воспроизводства в отдельных подотраслях. Например, инвестици-

онные субсидии в молочном скотоводстве дополняются средствами на поддержку товарного производства молока.

Нами сделано некоторое разграничение в условиях, соблюдение которых необходимо для достижения запланированных результатов (рис. 3).

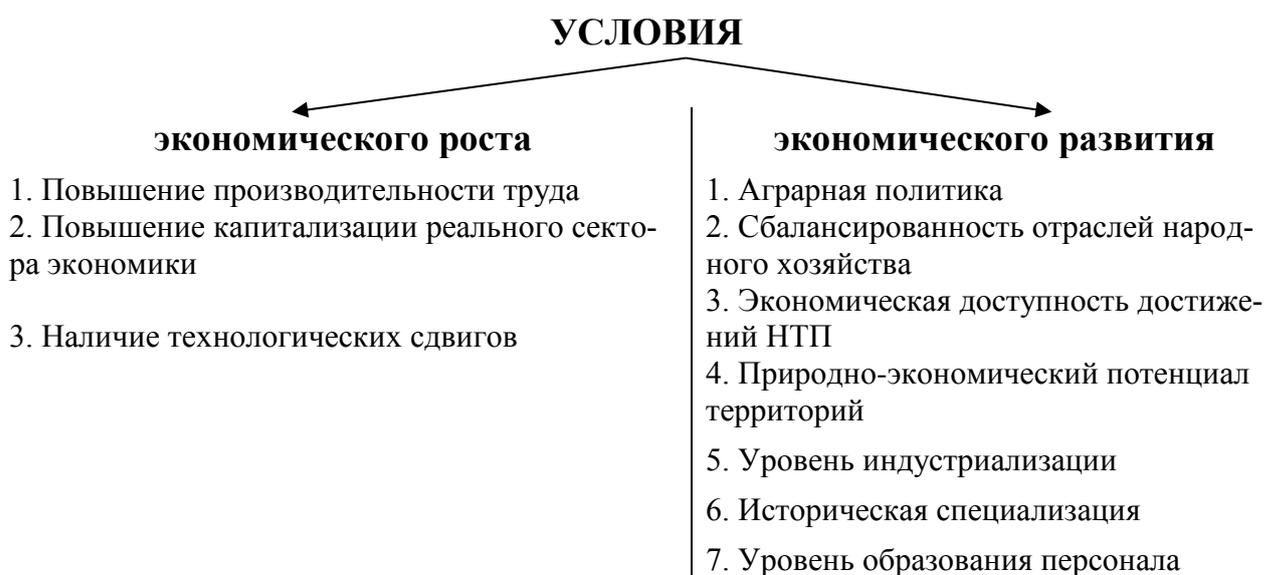


Рисунок 3 – Условия экономического роста и развития \*

\* Составлено автором

Фактически условия находят свое выражение в действии факторов, имеющих свойства, определяемых природой исходных сил. Их сочетание и суммарное влияние диктуют набор правил экономического поведения хозяйствующих субъектов с целью либо максимизировать собственный доход и увеличить потенциал, либо сократить издержки и снизить риски деятельности, что в конечном итоге предопределяет эффективность развития хозяйствующего субъекта.

Рассматривая современное состояние и тенденции развития молочного скотоводства России, В.М. Пизенгольц [107] выявил и классифицировал по качественному признаку факторы, влияющие на эффективность функционирования отрасли (рис. 4). Однако, в связи с тем, что перед автором не стояла задача систематизировать причины развития отрасли по характеру воздействия (например, угрозы, возможности, сильные стороны, слабые

# Эффективность молочного производства

## ГРУППЫ ФАКТОРОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ

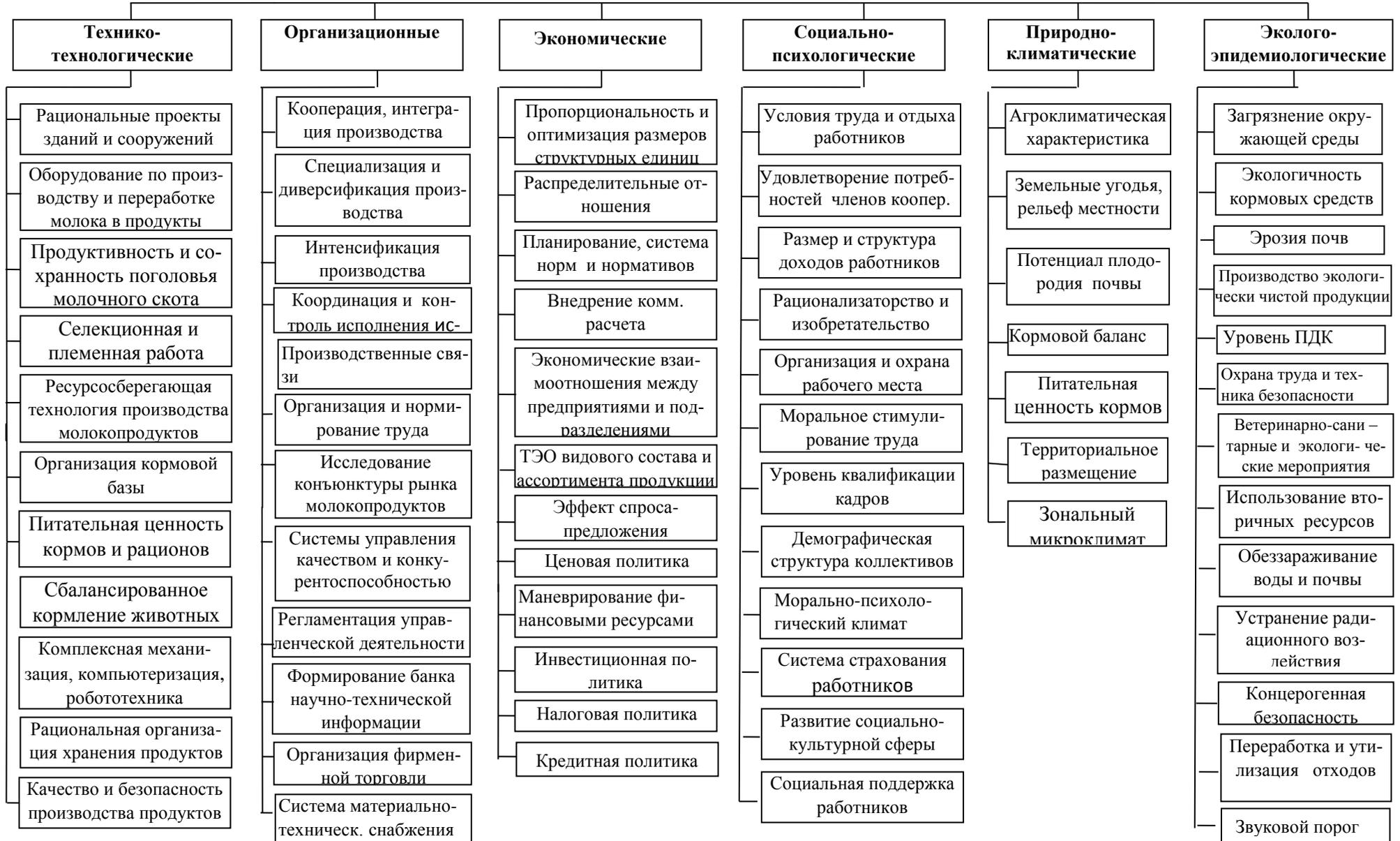


Рисунок 4 – Факторы, влияющие на эффективность молочного производства [107]

стороны), а также возможности влияния (внешние, внутренние), целесообразно обозначить факторы, относящиеся к внешней среде функционирования сельскохозяйственных организаций, развивающих скотоводство молочного направления, то предложенная им классификация была нами несколько дополнена и расширена, в части: состояния рынка кормовых белковых добавок, доступности отраслевых достижений НТП, экономической политики государства.

Необходимость адекватной оценки внешней среды молочного скотоводства ознаменовала разработку целого ряда методических подходов, предложенных в рамках как общей методологии стратегического управления, так и с учетом отраслевых особенностей аграрного производства в целом.

Проведенный анализ методик оценки внешней среды с использованием: SWOT, PEST, STEEP- анализов, предложений Дж. Барни, Д.К. Лимонина выявил их некоторые недостатки (табл. 3). В соответствии с этим, автором предложена концептуальная методика анализа внешней среды хозяйствующего субъекта.

В частности, предложена оценка такого свойства внешней среды, как сложность, ее не предусматривает ни одна из включенных в круг исследования методик, свойство изменчивости – частично рассматривается, либо может рассматриваться в динамическом анализе при использовании существующего инструментария изучения, и только три последних методических подхода предполагают алгоритмы оценки неопределенности внешней среды на основе применения вероятностных величин проявления к значениям влияния конкретных факторов. Однако ему должен предшествовать экономический анализ динамики влияния всех факторов, формирующих однородные (по вектору воздействия) группы, что позволит формулировать адекватную стратегию достижения желаемого состояния отрасли или организации в условиях динамично меняющейся внешней среды и рассматривать наиболее эффективные пути развития, в том числе и во временном ключе.

Таблица 3 – Методические подходы к оценке внешней среды\*

Методики анализа внешней среды	Источники литературы	Количественная оценка влияния внешней среды	Количество групп однородных факторов	Оценка неопределенности внешней среды	Связь анализов внешней и внутренней сред	Оценка изменений внешней среды
SWOT-анализ	[168]	-	4	-	+	±
PEST- анализ		-	4	-	-	±
STEEP-анализ		-	4	-	-	±
«5 сил» (авт. М.Портер)	[189]	-	5	-	±	±
Методика Дж. Барни	[188]	+	5	+	+	+
Методика Д.К. Лимонина	[70]	+	4	+	-	±
Комплексная методика (автор.)	[157]	+	5	+	+	±

Условные обозначения:

-- не предусматривает

+ - предусматривает

± - частично предусматривает

\* Разработано автором

В целом условия, формируемые внешней средой, определяют возможности развития хозяйствующих субъектов и их совокупностей. Следует отметить, что необходим системный подход к формированию воспроизводственного процесса в экономике страны в целом и отдельных отраслей народного хозяйства. Это будет способствовать более эффективному управлению развитием через регламентирование условий хозяйствования на разных иерархических уровнях, а также регулированию направленности влияния и силе воздействия комплекса факторов, возникающих как следствие. Молочное скотоводство может получить дополнительный импульс к качественным преобразованиям на основе инноваций, что будет способствовать ускорению воспроизводства и увеличению его производственного потенциала. В связи с тем, что в условиях рыночных отношений решающее значение имеет своевременная, а зачастую превентивная реакция на динамично меняющуюся внешнюю среду, объективную необходимость приобретает выбор методики комплексной оценки влияния внешних факторов.

## 1.2. Концептуальный подход к формированию стратегии развития инновационно-ориентированного молочного скотоводства

Стоящие перед аграрным сектором экономики задачи направлены на ускоренное обеспечение продовольственной независимости, необходимость скорейшего достижения которого в современных условиях становится наиболее актуальным условием гарантии обеспечения общей экономической безопасности страны, ввиду санкционной политики проводимой западными «партнерами», ставящей перед собой цель подрыва экономической самостоятельности РФ как субъекта международных отношений. В качестве ключевого направления достижения поставленной цели видится решение задач перехода отечественных товаропроизводителей на высокоэффективные способы

организации производства сельскохозяйственной продукции на основе внедрения инновационных достижений.

Стратегия развития аграрного сектора экономики, при выборе вектора развития, должна выстраиваться и определяться с учетом действия рыночных законов (возвышения потребностей, спроса, предложения, возрастания дополнительных затрат, убывающей доходности, эффекта масштаба, экономии времени, конкуренции и других), законов экономики аграрного производства (закон интенсификации, убывающего плодородия, образования земельной ренты, научно-технического прогресса и других) [23], а также учитывать поэтапность перехода на полное самообеспечение продовольствием. Концепция стратегии развития должна учитывать необходимость в постепенной и последовательной смене принципов ведения хозяйств, где в качестве первого этапа выступает возможность следовать по догоняющему вектору развития, а второго – обеспечение опережающего развития, без обеспечения выполнения которого ни о какой продовольственной безопасности в долгосрочной перспективе нельзя вести речь.

В экономический лексикон ученых-экономистов категория «стратегия развития» вошла достаточно давно, в 60-х годах XX века, однако, большой вес и самостоятельность от организационной составляющей приобрела лишь спустя тридцать лет. С точки зрения содержательного наполнения понятия «стратегия» сегодня понимается как:

- целевая направленность, постановка задач, технология распределения и использования ресурсов [159];
- совокупность правил рационализации взаимодействия элементов стратегии [142];
- сочетание курсов, программ мероприятий и действий в соответствии с изменениями состояния внешней и внутренней сред [80];
- организационное развитие по схеме интеграции и дифференциации;
- система планирования, которая является выражением количественных параметров, формируемых в рамках стратегии развития бизнеса;

- модель принятия решения, позволяющая определять цель, направления развития, механизмы трансформации производств [104];

- совокупность сложных, взаимосвязанных и неделимых процессов, в которых политика, ценности, культура и стили управления определяют или ограничивают выбор стратегических решений [27];

- функциональное назначение оценки достижения экономических результатов в долгосрочном периоде [181].

Однако ни один из рассмотренных авторов не поставил под сомнение тесную логическую связь между «развитием» и «стратегией», зависимость скорости и формы первого от качества и адекватности второй.

Опираясь на классическое понимание развития как необратимого и направленного изменения объекта или процесса, следует рассматривать стратегию любого хозяйствующего субъекта (или их совокупности) как поэтапное движение к достижению желаемого состояния в динамичной окружающей среде [19]. В свою очередь, прогрессивность (усложнение, улучшение) или регрессивность (упрощение, ухудшение) развития объекта (или процесса) являясь его критерием, в хозяйственном пространстве будет определяться носителем экономических интересов (государство, собственник, работник). Все это в значительной степени предопределяет необходимость анализа элементной базы стратегии развития как инструмента управления, что даст возможность установить и исследовать ее адаптивность, перспективность и целедостижимость, другими словами - эффективность (с учетом ресурсоемкости) реализации (рис. 5).

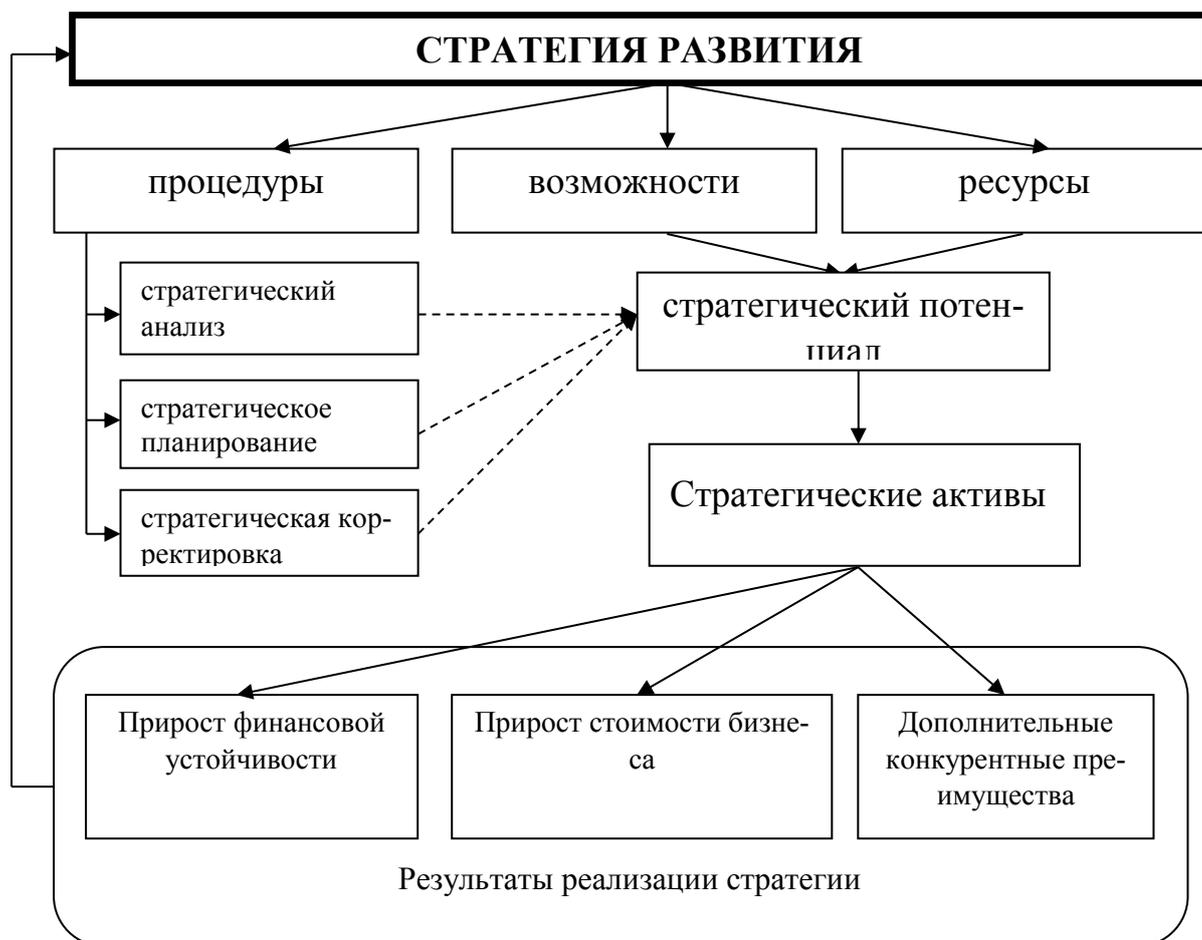


Рисунок 5 – Элементный состав категории «стратегия развития»\*

\* Разработано автором

Как показывает исследование, развитие идей стратегического менеджмента привело к формированию такой структуры, где в качестве основных структурных элементов ученые-экономисты выделяют только цели, миссии и поведение хозяйствующего субъекта [25]. На наш взгляд, этого недостаточно, поскольку не допускается гибкость в использовании ресурсного потенциала, формировании стратегических активов. В связи с этим, исходя из логики понятия «стратегическое развитие», считаем целесообразным расширить перечень элементов стратегии развития хозяйствующего субъекта (отрасли, комплекса), отнеся к ним процедуры (стратегического анализа, планирования, корректирования); возможности, возникающие в процессе управления, а также ресурсы, используемые в ходе сбалансированного распределения.

Процедуры стратегического развития включают все этапы технологии стратегического управления от планирования параметров перспективного со-

стояния объекта до оценки эффективности производственной деятельности, управления, развития бизнеса в целом, находящихся при этом в тесной взаимосвязи.

По определению С.И. Ожегова, «возможность» является одновременно условием и средством, необходимым для достижения чего-либо [98]. Исходя из данного понимания, в отношении предпринимательства можно дать следующее заключение: возможность хозяйствующего субъекта независимо от масштабов его деятельности – это необходимый и достаточный объем воздействующих на него сил внешней и внутренней среды, способный побудить к действиям, направленным на достижение желаемого состояния при наличии соответствующей потребностям ресурсной базы.

Ресурсное обеспечение бизнеса является одним из ключевых факторов стратегического развития. При этом должен быть решен вопрос о приращении абсолютного объема ресурсов в соответствии с запланированным размером производства конечного продукта. Ресурсы представляют собой средства, которые включаются в технологический процесс и под целенаправленным воздействием живого труда изменяют свои качественные характеристики, превращаясь в готовый продукт, приобретающий свойства товара на потребительском рынке. В настоящее время исследователи выделяют пять групп ресурсов, являющихся, с одной стороны, разнокачественными по сути, с другой – взаимозаменяемыми, а с третьей – ограниченными. К ним относятся: природные, материальные, трудовые, финансовые, информационные ресурсы [126]. При этом значение стратегических они приобретают (имеют), если способствуют получению дополнительной экономической ренты в будущем, относительно момента времени их приложения под влиянием стохастической среды.

Обобщая результаты исследования сущности стратегического развития бизнеса (независимо от масштабов), побуждающие его силы и целевые ориентиры на неопределенном временном промежутке, нами выдвинуто авторское определение данного понятия.

Стратегия развития – это свобода выбора идеального направления развития, предполагающего качественное изменение состояния производственной составляющей с учетом действия законов развития различной природы, позволяющего формировать достаточный потенциал устойчивого развития социально-экономического пространства в каждый момент времени.

Таким образом, можно констатировать, что стратегия развития может быть эффективна лишь при условии внедрения такого организационно-экономического механизма взаимодействия структурных центров создания прибыли, при котором обеспечивается воспроизводственный процесс внутри хозяйственной единицы по расширенному типу. Экономические возможности расширенного воспроизводства ресурсов формируют стратегический потенциал, приращение которого, выражается в увеличении стратегических активов, что будет способствовать повышению устойчивости функционирования хозяйствующего субъекта в долгосрочной перспективе, в том числе за счет приобретения некоторого запаса экономической прочности и элементов стабильности.

В настоящее время выделяют следующие виды стратегий, классифицированные по нескольким признакам (табл. 4). Каждая из них независимо от особенностей реализации (сферы реализации) обладает унифицированным элементным составом и отличия состоят только в перечне показателей оценки эффективности. Например, стратегия роста (в том числе интегрированного роста) будет в среднесрочном периоде положительно оценена при условии наличия прироста экономической стоимости бизнеса, а сокращения - в краткосрочном периоде в его максимальной ликвидационной стоимости.

Таблица 4 – Виды стратегий развития \*

Классификационные признаки	Виды стратегий	Источники
I. По уровням предприятия (организации)	1. Главная (корпоративная) стратегия	[72, 111]
	2. Стратегия бизнес-единиц	
	3. Функциональные (обеспечивающие) стратегии	
	4. Стратегии команд, рабочих групп	
II. По типу развития	1. Стратегия роста	[190]
	2. Стратегия стабилизации	
	3. Стратегия защиты	
III. По функциональным видам деятельности	1. Продуктовая стратегия	[6]
	2. Ресурсная стратегия	
	3. Инновационная стратегия	
	4. Логистическая стратегия	
	5. Маркетинговая стратегия	
	6. Стратегия продаж	
	7. Стратегия исследований и разработок	
	8. Финансовая стратегия	
	9. Инвестиционная стратегия	
	10. Стратегия социальной ответственности	
	11. Стратегия формирования и поддержания имиджа	
IV. По видам	1. Стратегия лидерства по издержкам (по модели экономии от масштаба, по модели охвата большой доли рынка с высокоэластичным спросом)	[112]
	2. Стратегия дифференциации	
	3. Стратегия фокусирования	
V. По глубине комбинирования	1. Стратегия одного гендера (вида)	[72,111]
	2. Стратегия достижения устойчивых конкурентных преимуществ на основе роста качества, максимального снижения затрат и цен	
VI. По отношению к товару и рынку	1. Стратегия разработки товара	
	2. Стратегия глубокого проникновения на рынков	
	3. Стратегия развития рынка	
VII. По направлению интеграции	1. Стратегия вертикальной интеграции (прямого и обратного типа)	
	2. Стратегия горизонтальной интеграции	
VIII. По типу диверсификации	1. Стратегия горизонтальной диверсификации	
	2. Стратегия конгломератной диверсификации	
	3. Стратегия концентрической диверсификации	

\* Составлено автором

Анализ показал, что, несмотря на значительное количество исследований теоретического базиса стратегического развития бизнеса, на сегодня не сформирована единая классификация базовых стратегий, не определены возможности их комбинированной реализации, по-прежнему не учитываются отраслевые особенности в ключевых подходах к реализации стратегии развития. Все это в полной мере предопределяет необходимость обоснования стратегического развития аграрного сектора экономики. Во-первых, эта отрасль представлена совокупностью хозяйствующих субъектов, подавляющая часть которых не относится к крупному бизнесу и не способна оказывать действительное влияние на внешнюю среду. Во-вторых, отраслевая специфика сельского хозяйства (сезонность труда, длительный производственный лаг, необходимость сочетания отраслей) накладывает ограничения на возможности влияния на определение параметров приоритетных направлений агробизнеса. Банникова Н.В. и Тенцев А.В. указывают [10], что в сельском хозяйстве наиболее применимой является стратегия дифференцированного роста. На уровне реализации экономического интереса отдельного хозяйствующего субъекта это имеет положительные стороны (более полное использование производственного и ресурсного потенциала, снижение рисков коммерческих потерь, повышение устойчивости функционирования и др.), однако на макроуровне грозит нарушением пропорциональности поставок продовольствия по групповому признаку.

В рыночных условиях, характеризующихся высокой степенью изменчивости, исследования ученых-экономистов, в том числе стоявших у истоков разработки базовых теоретических исследований стратегического подхода к экономике и подчеркивавших временную неограниченность разработки стратегии развития, ее альтернативность в процессе реализации [186, 187] должна быть дополнена положением о необходимости обеспечения высокой эффективности использования ресурсной базы в сочетании с положительным приростом экономического потенциала любого участвующего хозяйствующего субъекта.

Категория эффективности в отношении стратегии развития определяется по признанной методологической базе, опирающейся на соотношение результатов от производственно-экономической деятельности и затрат на их получение.

В рамках Balanced Scorecard (BSC) определены основные направления, по которым должна проводиться оценка стратегической деятельности организации (или группы организаций, реализующих однотипную стратегию развития, имеющих одинаковое производственное направление, территориально компактно размещенных) [60], учитывающие определенный перечень показателей оценки (приложение А):

- финансово-экономические показатели, отражающие эффективность деятельности в динамике с позиций хозяйствующего субъекта, акционеров и собственников;

- показатели, отражающие уровень спроса на продукцию организации;

- показатели качества бизнес-процессов.

Для оценки эффективности реализации стратегии Бойко Ю.А. [20] предлагает применять безразмерный интегральный показатель, рассчитываемый по профилю, построенному по финансовым и нефинансовым показателям деятельности организации в виде круга, разделенного на сегменты. Площади данных сегментов приравниваются 1. Фактические значения показателей профиля устанавливаются в долях и формируют оцениваемые сегменты. Однако данная методика, предлагая возможность установления различных удельных весов, включенных в оценочный профиль показателей, путем установления углов сегментарных участков, не позволяет установить их адекватный размер и влияние через геометрические параметры.

Выстраивание линий «цель – направление – способы» должно осуществляться в рамках конкретных стратегий развития сельского хозяйства и носить динамический характер. Необходимость выполнения социально значимой задачи обеспечения физической и экономической доступности продовольствия в достаточном количестве высокого качества для широких масс населения предполагает некоторую корректировку сущностных подходов к пониманию категории «стратегия развития» аграрного сектора экономики. В

первую очередь это касается временного фактора реализации программ развития сельского хозяйства, которые в полном объеме должны быть выполнены в установленные сроки. Это будет способствовать экономии всех видов ресурсов.

Все рассмотренные теоретические положения о стратегическом развитии и необходимости выстраивания четкой и экономически обоснованной стратегии развития в полной мере касаются и аграрного производства. При этом стратегия развития аграрного сектора экономики должна обладать рядом специфических черт:

- ускоренный характер (необходимость скорейшего обеспечения продовольственной безопасности и независимости);
- опережающий рост отраслей (исходный импульс для развития смежных отраслей народного хозяйства);
- комплексный подход к обоснованию перспектив развития (сельская местность является не только источником производственных факторов, но и территорией проживания людей).

В свою очередь, стратегическое развитие сельского хозяйства должно быть обосновано с учетом иерархии целей всех заинтересованных сторон – от государства и товаропроизводителя до конечного потребителя (табл. 5).

Существующая стратегия развития сельского хозяйства в России реализуется в несколько этапов, предполагающих:

- устойчивое наращивание объемов производства сельскохозяйственной продукции на основе ускоренного развития и модернизации приоритетных подотраслей [114];
- синхронизацию условий расширенного воспроизводства с широкой модернизацией аграрного сектора экономики [136], повышение конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции на внешнем рынке [114].

Таблица 5 - Целевые ориентиры стратегического развития сельского хозяйства\*

Базовые элементы стратегии развития	Субъекты экономического поля потребительского рынка			
	Государство		Хозяйствующие субъекты	Потребители
	федеральный уровень	региональный уровень		
Цели	обеспечение продовольственной стабильности, социальной лабильности	создание условий развития агробизнеса	получение максимального дохода от агробизнеса	стабильное обеспечение поставок продовольствия по обоснованным ценам
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение инвестиционной привлекательности агробизнеса;</li> <li>- создание условий расширенного воспроизводства социально-экономической сферы села;</li> <li>- повышение качества и безопасности сельскохозяйственной продукции</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение устойчивого производства сельскохозяйственного сырья и продовольствия;</li> <li>- создание благоприятных социальных условий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- общественный контроль за ценообразованием;</li> <li>- постоянный характер контрольных мер за качеством и безопасностью продовольствия</li> </ul>
Средства	аграрные отношения		производственный потенциал	потребности
Инструменты	экономический механизм		организационно-экономический механизм	ассоциативные объединения по защите прав

\* Разработано автором

В связи с этим целесообразно определить точки контроля эффективности реализации стратегии развития аграрного сектора экономики. Ими могут выступать:

2008 год - начальная точка реализации Программы развития сельского хозяйства (начальный эффект I этапа);

2012 год - промежуточная точка контроля (окончание I этапа реализации Программы развития сельского хозяйства);

2013 год - начальная точка реализации II этапа Программы развития сельского хозяйства.

Однако в практике функционирования сельскохозяйственных товаропроизводителей (сельскохозяйственных организаций, крестьянских (фермерских) хозяйств) не сложилось четкого понимания значения, роли и вклада в обеспечение эффективности аграрного производства, что оказывает сдерживающее влияние на процессы совершенствования управления их развитием со стороны государственных структур. Кроме того, малые и средние размеры агробизнеса большинства товаропроизводителей определяют его подчиненный характер в стратегической и адаптивный – в тактической перспективах, что приводит к необходимости внешней координации их действий. Подобные возможности есть только у государства, которое в условиях хозяйственной самостоятельности товаропроизводителей может лишь экономически стимулировать их к выбору направлений развития.

На наш взгляд, в качестве основных направлений стратегического развития аграрной экономики могут выступать следующие (рис. 6) :

Наращивание объемов производства сельскохозяйственной продукции должно осуществляться в условиях комплексного учета экономических интересов товаропроизводителей аграрного сектора экономики. Это предполагает не только прямую финансовую поддержку со стороны государства, но и создание мотивирующих механизмов саморазвития.



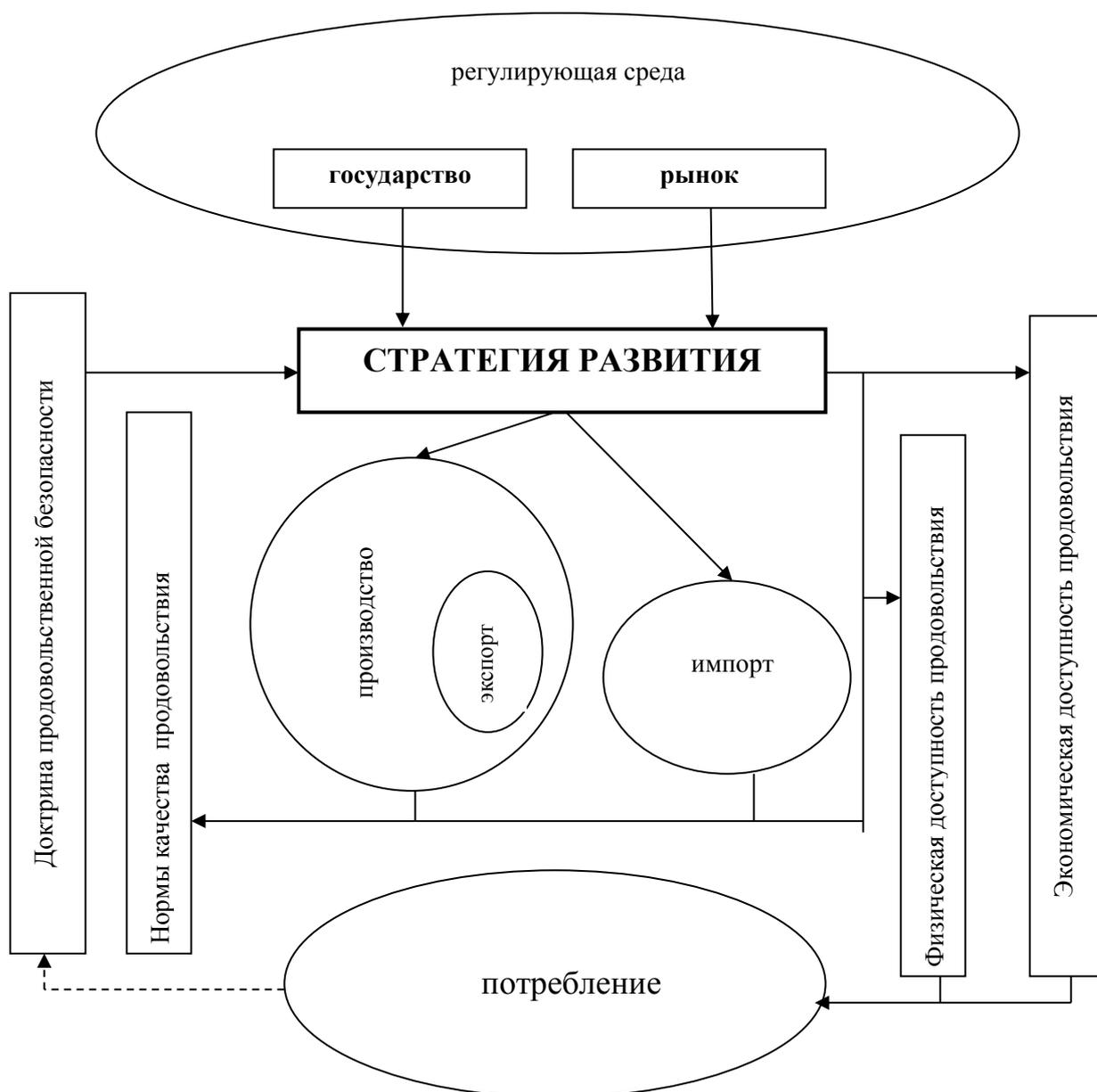
Рисунок 6 - Основные цели, задачи, направления стратегии развития сельского хозяйства на макро- и мезоуровнях \*

\* Разработано автором

Важным условием эффективной реализации стратегии развития сельского хозяйства, направленной на обеспечение физической и экономической доступности продовольствия для широких масс населения, является сбалансированность по калорийности (жир-белок-углеводы) при соблюдении критерия безопасности (по содержанию вредных веществ). Трактовка «физической доступности продуктов питания» предполагает не только бесперебойное поступление продовольствие в объемах и ассортименте в места их потребления, но и обеспечение сбалансированности потребительского рынка. Последнее положение является основным требованием «экономической доступности продовольствия» и предполагает соответствие экономических возможностей потребителей приобретать продукты питания в необходимом объеме и ассортименте по ценам, обеспечивающим товаропроизводителям покрытие затрат на производство, а также прибыль в размере, достаточном для ведения агробизнеса по расширенному типу [50].

Таким образом, стратегия развития аграрного производства становится центральным элементом продовольственной безопасности страны (рис. 7) и большую важность приобретает вопрос ее реализации.

Ключевым условием успешной реализации обозначенной стратегии является необходимость государственной координации направлений развития. При этом наиболее эффективным является совпадение векторов экономической заинтересованности производителей аграрного продукта на разных уровнях – от государственного до хозяйственного, что во многом определяется иерархичностью построения стратегии развития, охватывающей макро-, мезо- и микроуровни.



Условные обозначения:

— - процесс

- - - - - результат

Рисунок 7 – Модель национальной продовольственной безопасности<sup>\*)</sup>

<sup>\*)</sup> Разработано автором

Проведенный анализ теоретических положений стратегического менеджмента, адаптированный к сельскому хозяйству, позволил дать уточненные определения стратегии развития аграрного производства с учетом его структурной составляющей.

Стратегия развития аграрного производства (I уровень) – это обоснованный выбор вектора качественных изменений производственной сферы всех подотраслей сельского хозяйства, включающий ключевые направления совершенствования аграрных отношений, структурных преобразований и социальной сферы села с целью создания достаточного внутреннего организационного потенциала саморазвития для обеспечения высокоэффективного производства продовольствия в объемах и ассортименте, покрывающих потребности населения страны в соответствии с требованиями продовольственной доктрины.

Стратегия развития отраслей сельского хозяйства (II уровень) предусматривает необходимость выбора приоритетных направлений развития конкретных отраслей сельского хозяйства, которые позволят своевременно обеспечить производство определенных групп видов продовольствия для насыщения потребительского рынка в полном объеме с учетом соблюдения норм их качества и безопасности, а также критических параметров технологии осуществления производственных процессов.

Стратегия развития сельскохозяйственных организаций (III уровень) предполагает обеспечение производства аграрного продукта в объеме, который позволит максимизировать доход от его реализации на основе полного использования производственного и ресурсного потенциалов, а также возможностей государственной поддержки.

Выстраивание стратегии в виде иерархичной структуры, позволит:

- 1) сформировать единый вектор динамических изменений, направленный на достижение генеральных целей по самообеспечению страны продовольствием;
- 2) организовать эффективный организационно-экономический механизм развития отрасли, с созданием контура расширенного воспроизводства отрасли;
- 3) стимулировать эффективное использование ресурсного и производственного потенциалов по технологическим цепям производства продовольствия;
- 4) направить средства государственной поддержки на реализацию пи-

лотных проектов инновационного характера; 5) способствовать снятию социальной напряженности на селе.

Таким образом, стратегия развития сельского хозяйства должна стать неотъемлемым элементом экономических преобразований в отрасли.

В качестве одного из ключевых направлений выработанной стратегии развития сельского хозяйства России выступает скотоводство, в том числе молочного направления. Выбор данного направления в качестве одного из ключевых является обоснованным, во-первых, в силу того, что молочное скотоводство является одной из базовых отраслей сельского хозяйства, а во-вторых, отрасль имеет значительный потенциал роста объемов производства продукции, что во многом продиктовано технологическими особенностями отрасли (например, относительно длительный срок «подготовки» молодняка сельскохозяйственных животных к производственному использованию – 27-30 месяцев), а также низкой эластичностью отрасли обусловленной невозможностью быстрой перестройки технологического процесса, и, в-третьих, ограничивающим эффектом возможности оптимизации масштабов производства молока и уровня интенсивности его ведения, высокой капиталоемкостью.

Однако наряду с факторами, ограничивающими высокодинамичное развитие молочного скотоводства, можно выделить некоторые «точки роста», комплексная работа в рамках которых будет способствовать раскрытию потенциала данной отрасли:

- 1) применения промышленных методов производства молока;
- 2) финансовая надежность воспроизводства отрасли (отсутствие перерывов в поступлении финансовых средств при соблюдении платежной дисциплины);
- 3) возможность внутрихозяйственного улучшения средств производства (сельскохозяйственных животных) в ходе племенной работы.

Выделенные направления находят свое отражение в стратегии развития отрасли (табл. 6).

Таблица 6 – Содержание элементов стратегии развития молочного скотоводства по классификационным признакам<sup>\*)</sup>

Элементы стратегии	Содержание
<b>Регламентирующий признак классификации элементов стратегии</b>	
Цель	Обеспечение продовольственной безопасности в части молочных продуктов
Политика	Мягкая с возможностью «ручного» управления
План	Регламентирование распределения ресурсов по направления движения готового продукта и капитала
<b>Признак направленности классификации элементов стратегии</b>	
Направление достижения стратегических параметров развития	Повышение интенсивности ведения отрасли
Экономический механизм (приоритет)	Рыночный механизм развития с элементами государственного регулирования

<sup>\*)</sup> Разработано автором

Рассмотренные классификационные признаки (регламентированность, направленность) позволяют более согласованно подходить к обоснованию мер достижения стратегических параметров развития отрасли в разрезе элементного состава стратегии.

Таким образом, стратегия развития молочного скотоводства должна быть направлена на максимизацию «отдачи» стимулирующих ключевых характеристик отрасли посредством гибкого использования всех элементов стратегии.

Следует отметить, что существует разрыв в мотивационной цепи системы стратегического развития молочного скотоводства по уровням, допускающий несогласованность целей сельскохозяйственных товаропроизводителей и общественных интересов в части самообеспечения молоком и молочными продуктами.

Одной из мер по нивелированию отрицательного влияния факторов внешней среды на развитие молочного скотоводства является наращивание внутреннего потенциала отрасли на основе широкого внедрения инноваций как в производственную, так и в маркетинговую сферы деятельности сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. Возможность положительного реагирования на внедрение инноваций в производство молочное скотоводство доказало на практике. Так, именно благодаря инновационным

подходам к организации отрасли она не только «выжила» в условиях экономического спада 90-х годов XX века, но и сохранила генофонд животных местных пород. Этому способствовали, с одной стороны, высокая продуктивность коров, а с другой - щадящий режим налогообложения отрасли со стороны государства (ставка НДС составила 10% против 18-20% в других отраслях народного хозяйства). Происходившие изменения рыночной конъюнктуры кардинально уменьшили численность хозяйств, занимающихся молочным скотоводством, их численность снизилась до 10% от первоначального количества. Именно данные предприятия выступили в качестве первичной производственной базы преодоления кризисных явлений в экономике молочного скотоводства, однако даже их возможностей оказалось недостаточно для решения проблемы обеспечения населения и пищевой промышленности молоком. В связи с этим особую актуальность приобрел поиск направлений инновационного развития отрасли, охватывающих в той или иной мере сельскохозяйственные организации, имеющих различную степень концентрации молочного скотоводства, а также относящиеся к различным категориям хозяйствования.

Теоретическую основу инновационного экономического развития заложил Й. Шумпетер в начале XX века, определив инновации в качестве одного из производственных факторов, отмечая при этом: «Производственная функция описывает количественное изменение продукта с учетом изменений всей совокупности воздействующих факторов. Если в сумме факторов мы изменим форму функции, то получим инновацию» [183с. 215].

В работах Кондратьева Н.Д. о циклах длинных волн не было сделано акцента на инновации как инструмент восстановления равновесия в экономике, но подчеркивалось, что они являются «закономерным итогом завершения волны большого цикла» [58].

Идеи Й. Шумпетера поддержал О.К. Менш, выдвинувший тезис о том, что движущей силой перехода на инновационный путь развития экономики является предпринимательство [79].

В России Д.В. Соколов, Е.И. Юркан и др. [139] рассматривали инновацию как итоговый результат создания и освоения (внедрения) новшества, призванный удовлетворять конкретные общественные потребности и дающий ряд эффектов (научно-технический, экономический, социальный и др). П.Н. Завлин, А.К. Казанцев и Л.Э. Миндели акцентировали внимание на понимании инновации как результата интеллектуальной деятельности, то есть познавательной части инновационного процесса [103].

Не обошло своей стороной данную категорию и российское законодательство, в соответствии с которым «инновация (нововведение)» рассматривается как конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности [113].

Менш Г.О. впервые классифицировал инновации по критерию их значимости для экономики и выделил следующие их виды [79]: 1) базисные (фундаментальные); 2) улучшающие (улучшающие технико-технологические качества); 3) псевдоинновации (увеличивающие срок использования существующих поколений техники). В конце XX века Р.Б. Такер [152] рассмотрел их с позиций влияния на формирование чистой прибыли организации, применяющей инновационные решения.

Портер М. разделил инновации на: 1) восходящие, создающие «технологические возможности»; 2) нисходящие, формирующие «процесс коммерциализации знаний в форме новых видов продукции, новых способов организации производства и реализации» [111, с. 63].

Аблаев И.М. [1] предлагает систематизацию инноваций с точки зрения уровней их влияния: 1) рутинные, которые направлены на улучшение имеющихся технологий производства; 2) креативные, предполагающие качественное улучшение продукта; 3) революционные, направленные на смену технологических укладов (машины, паровой двигатель, атомная энергетика, нанотехнологии [29]).

В классическом понимании инновации классифицируются по следующим признакам [2]: 1) направленность (заменяющие, рационализирующие, расширяющие); 2) место реализации (отрасль возникновения, отрасль внедрения, отрасль потребления); 3) глубина изменения (регенерирование первоначальных способов, изменение количества, перегруппировка, адаптивные изменения; новый вариант, новое поколение, новый вид, новый род); 4) разработчик (разработанные силами предприятия, внешними силами); 5) масштаб распространения (для создания новой отрасли, применение во всех отраслях); 6) место в процессе производства (основные продуктовые и технологические, дополняющие продуктовые и технологические); 7) характер удовлетворяемых потребностей (новые потребности, существующие потребности); 8) степень новизны (на основе нового научного открытия, на основе нового способа применения к давно открытым явлениям); 9) время выхода на рынок (инновации-лидеры, инновации-последователи); 10) причина возникновения (реактивные, стратегические); 11) область применения (технические, технологические, организационно-управленческие, информационные, социальные и т.д.).

Исследования сущности инновации, а также его классификации и структуры учеными-экономистами не ограничиваются. Наблюдается значительное количество работ, посвященных наилучшим вариантам их использования в различных отраслях сельского хозяйства. Так, в частности, с учетом отраслевой специфики молочного скотоводства, состоящей в том, что главным средством производства являются сельскохозяйственные животные, Стрекозов Н.И. и Чинаров В.И. [144] выделяют следующие направления инноваций:

#### 1. Инновации в репродукции:

а) создание кооперативов по воспроизводству, региональных центров (лаборатории) по биотехническим методам размножения (трансплантация эмбрионов, определение генома и пола будущего животного, использование спермы, разделенной по полу);

б) признаки здоровья в оценке быков по потомству, достоверная оценка быка по 100 и более дочерям;

в) искусственное осеменение коров и телок в личных подворьях населения и крестьянских (фермерских) хозяйствах. Участие частного сектора в системе племенной работы.

2. Продуктивное долголетие – главный признак селекции:

а) продолжительность продуктивной жизни коровы – 4 и более отелов, пожизненный надой – 30 т и более;

б) региональное субсидирование ввода в стадо коров-первотелок.

3. Технологическая модернизация ферм разных размеров:

а) внедрение беспривязной системы содержания с доением роботами и современными доильными машинами;

б) комплектование технологических групп с отдельным содержанием коров-первотелок и взрослых коров;

в) ежемесячный контроль упитанности коров как способ управления лактационной функцией.

4. Экономический мониторинг при производстве молока.

Нечаев В.И., Артемова Е.И., Резниченко С.М., Волненко А.В. [90], Мухина Е.Г. [87] добавляют к данному перечню следующие виды инноваций в молочном скотоводстве, систематизируя их по критерию технологической принадлежности:

- повышение потенциала и регулирование высокой продуктивности коров (использование способов повышения биоконверсии питательных веществ, новых систем кормления коров, применение селекционно-генетических методов улучшения качества молока и повышения резистентности животных к заболеваниям);

- совершенствование системы кормопроизводства и кормоприготовления (разработка и реализация инновационных технологий оптимизации кормления животных, адекватных фактическим потребностям разных генотипов, более эффективное использование кормовых ресурсов, снижение за-

трат на корма в расчете на единицу продукции; покрытие дефицита белка путем расширения посевов зернобобовых культур);

- научные основы производственных систем, обеспечивающих устойчивое, конкурентоспособное, экологически безопасное и энергосберегающее производство молока для хозяйств различных форм собственности и хозяйствования.

Рассмотренные исследования сводятся к тому, что ключевыми инновациями в данной отрасли выступают необходимость изменения требований к главному звену производственных систем животноводства – самим животным.

Они должны обладать следующими свойствами:

- крепким здоровьем и развитой иммунной системой, хорошей адаптацией к современным технологиям производства;
- высокими воспроизводительными качествами и длительным сроком продуктивного использования;
- эффективной конверсией питательных веществ и энергии кормов [105].

Подольская В.М. [109] указывает на не менее важное направление инновационного развития в молочном скотоводстве, заключающееся в необходимости формирования гибкой протекционистской политики по отношению к отечественным товаропроизводителям молока с целью повышения доходности агробизнеса, специализирующегося на производстве молока.

Ученые-экономисты ВНИИЭСХ РАН подчеркивают необходимость использования биологического потенциала трансгенных животных [184], но основной вопрос – безопасны ли такие продукты для человека, пока остается без ответа [28]. Несмотря на данную позицию, на наш взгляд, такое предложение имеет право на существование. Ряд исследователей наиболее перспективным направлением развития молочного скотоводства в России называет именно биотехнологии. Однако считаем, что наибольший экономический эффект в отрасли будет достигнут лишь в тех хозяйствах и регионах,

которые смогут обеспечить внедрение в производство инноваций на основе системного принципа, то есть смогут охватить как область генетического, так и технологического, и организационного потенциалов. Другими словами, будут использовать инновационный подход к обеспечению развития отрасли.

Инновационный подход к развитию молочного скотоводства предполагает:

- использование передовых систем и способов содержания сельскохозяйственных животных и оборудования доения;
- повышение эффективности производства молока, в том числе на основе улучшения качества продукции;
- использование эффективных мер стимулирования труда и организации производства;
- сокращение доли ручного труда;
- повышение экологической безопасности территорий размещения молочно-товарных ферм и комплексов.

Фатхутдинов Р.А., рассматривая суть инновационного подхода в контексте управления развитием экономики, указывает на то, что в его основе лежит активизация инновационной деятельности товаропроизводителей [168, с. 217], отмечая при этом, что: «факторы производства и инвестиции должны быть средствами научно обоснованной инновационной деятельности, а не ее целью».

В целом комплексная оценка рассмотренных точек зрения позволяет заключить, что инновационная деятельность должна иметь такую величину экономической отдачи, которая будет стимулировать хозяйствующих субъектов к расширению масштабов бизнеса на системной основе, за счет инвестиционных ресурсов различных источников финансирования без потери устойчивости функционирования и развития.

Анализ теоретических аспектов стратегического развития молочного скотоводства на инновационной основе позволяет сделать следующие выводы:

- стратегия как экономическая категория представляет собой свободный выбор наилучшего направления развития, предполагающего качественное изменение состояния производственной составляющей с учетом действия законов развития различной природы, позволяющий формировать достаточный потенциал устойчивого развития социально-экономического пространства в каждый момент времени;

- стратегия развития аграрного производства должна быть построена по иерархическому принципу, предусматривающему формирование единого стимулирующего организационно-экономического механизма развития сельского хозяйства в целом и каждой из входящих в него отраслей в частности, и позволяющему создать основу для эффективного использования всех видов потенциалов товаропроизводителей для максимизации их доходов, а также стабильную налоговую базу для пополнения бюджетов различных уровней;

- стратегия развития молочного скотоводства помимо согласованности целевых ориентиров по разным иерархическим уровням должна предусматривать единство мотивационной цепи, охватывающей экономические возможности наращивания производства молока и молокопродуктов на высокоинтенсивной основе, пропорции сочетания сил влияния рынка и государственного регулирования на производственный и потребительский секторы экономики;

- стратегия развития молочного скотоводства должна быть ориентирована на эффективное использование условий, формируемых внешней средой, которое выражается в стабилизации возможностей приращения экономического потенциала сельскохозяйственных товаропроизводителей путем совершенствования организации воспроизводственного процесса в экономике;

- стратегию развития молочного скотоводства на инновационной основе можно определить как упорядоченную во времени (через планирование) систему приоритетных направлений развития отрасли, охватывающую улучшение качества основного стада через активизацию племенной работы и пополнение генетического фонда крупного рогатого скота, повышение товар-

ности молока без экономических потерь от сокращения объемов внутривладельческого использования (на выпойку телят), модернизацию животноводческих комплексов (молочных ферм) с целью повышения эффективности производства молока для роста объемов ресурсной наполненности товарно-денежных потоков потребительского рынка молока.

Инновационный подход к развитию молочного скотоводства, на наш взгляд, должен базироваться на следующих принципах:

1. Короткие сроки ввода в эксплуатацию объектов животноводческих комплексов.
2. Строгий и тщательный контроль за здоровьем животных, качеством продукции на всех этапах производства.
3. Формирование замкнутого технологического цикла производства молока и молокопродуктов, включающего производство и подготовку ресурсов, непосредственно молока, его переработку.
4. Постоянный внешний и внутренний аудит затрат.
5. Оптимизация затрат на внешнюю логистику готового продукта.

Как показывает практика развития скотоводства молочного направления в подавляющем большинстве регионов Центрального федерального округа, наиболее успешными с точки зрения обеспечения высокой молочной продуктивности коров являются современные молочные комплексы, рассчитанные не менее чем на 1000 скотомест, и ориентированные на комплексную реализацию инновационных решений по всем цехам и технологическим операциям. Фомин О.С. и Бордуков Г.И. [169] указывают, что наибольшие надои молока от 1 фуражной коровы в год могут быть обеспечены при более полном использовании потенциала управления здоровьем животных, что требует сбалансированного по питательным веществам однотипного круглогодичного рациона питания (минимизация стрессовых факторов от изменения состава кормов), формирования оптимального микроклимата (температурный режим, влажность воздуха, скорость движения воздушных потоков и др.), применения труда высококвалифицированного персонала (в том числе, имеюще-

го научную подготовку). При этом в полной мере должны использоваться возможности повышения продуктивности коров, выявленные на более ранних этапах. Примером, можно назвать использование животных более продуктивных пород (табл. 7).

Таблица 7 – Факторы и условия формирования различного уровня молочной продуктивности коров

Факторы продуктивности	Годовой удой молока от коровы (кг) и требования к факторам производства			
	3000	5000	7000	9000
Корма	Качественные корма	Сбалансированный рацион	Общесмешанный рацион	Круглогодичный однотипный рацион
Животное	Молочная корова	Генетика	Управление воспроизводством	Управление здоровьем животных
Кадровое обеспечение	Рабочий	Специалист	Менеджер	Научный консультант
Комфортность содержания животных	Коровник	Технология содержания	Доильный зал	Оптимальный микроклимат

Составлено на основании данных: [169]

Системное применение инноваций в производстве молока позволяет получать дополнительный экономический результат от сложения приростов продукции на разных технологических операциях. Он называется синергетическим эффектом и не является простой суммой сложения эффектов взаимодействия двух и более факторов, а существенно превосходит ее [121, 122, 123]. Основываясь на результатах исследования Фомина О.С. и Бордукова Г.И., можно заключить, что увеличение молочной продуктивности коров с увеличением системности внедрения технологических инноваций происходит в арифметической прогрессии (рис. 8).

Следует отметить, что Шумпетер Й., Кондратьев Н., Менш О.Г. активно вели исследования в направлении разработки теории циклического развития экономики, в рамках которой последний выявил его неравномерность и зависимость от «накопления базисных инноваций», и которые начинают использоваться только в начале фазы роста [79]. Это связано с возможностями привлечения инвестиций, в частности в развитие молочного скотоводства.

Именно уровень инвестиционной активности определяет возможности экономического роста в аграрном секторе экономики.

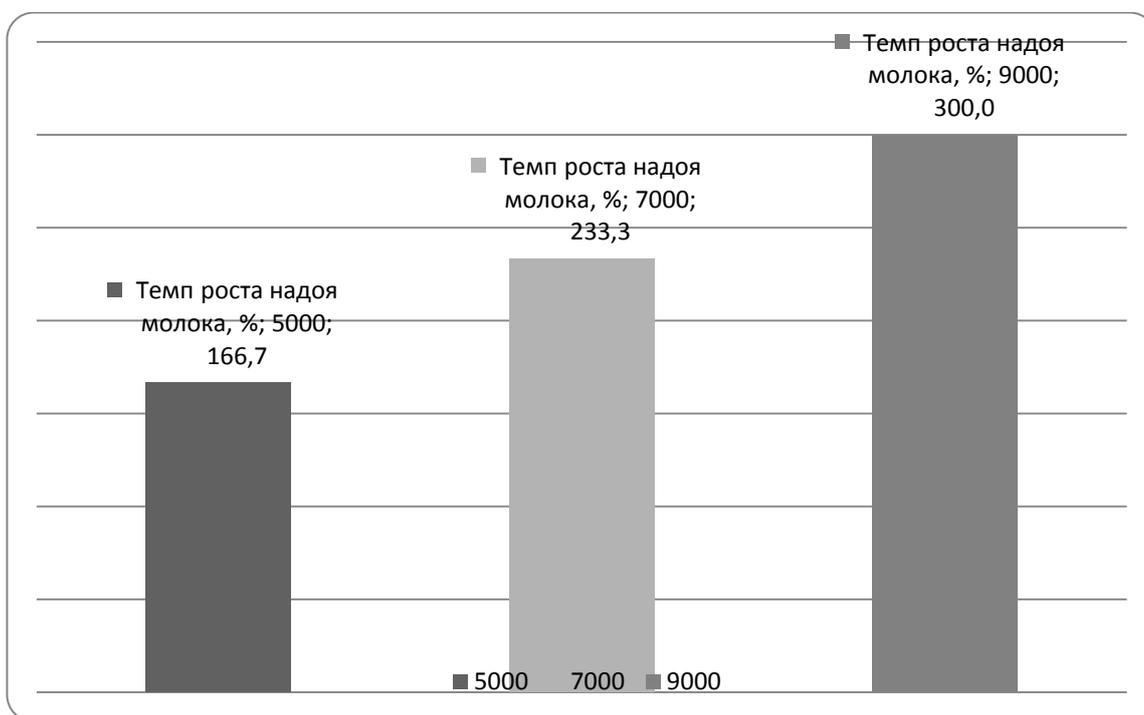


Рисунок 8 – Темп роста продуктивности коров в зависимости от полноты инновационного наполнения технологического процесса производства молока \*

\* Составлено автором

Академик Беспехотный Г.В. [15] видит проблемы развития молочного скотоводства в отсутствии учета специфики отрасли в программах инвестирования. Во-первых, он выделяет финансовые аспекты субсидирования кредитов со стороны государства – они должны быть долгосрочными для полного освоения производственных мощностей молочных комплексов и создания гарантированной кормовой базы. Во-вторых, он указывает на организационно-экономические особенности современного этапа развития молочного скотоводства, состоящие в относительно небольшой концентрации отрасли, ограничивающей ее доходность и восприимчивость к системным инновациям. В-третьих, пишет о необходимости комплексного подхода к параллельному (во временной плоскости) инвестированию ресурсопроизводящих отраслей, например, кормопроизводства.

Ключевым понятием в животноводстве в настоящее время становится категория «эффективность производства продукции», а в контексте иннова-

ционного развития – «эффективность инноваций». Следует отметить, что эта категория активно используется при оценке реализации стратегии любого вида и типа. Именно она позволяет на промежуточных этапах целевого развития определить, насколько оптимальные направления были выбраны и правильные решения приняты.

Важным представляется применение также комплексной оценки инновационного развития в стратегической перспективе, затрагивающей аспекты результативности использования производственных ресурсов, инвестиций, а также реализации инноваций на любом этапе движения продукции (табл. 8). Кроме того, высокая динамичность изменения условий внешней среды диктует необходимость «увязки» категорий «эффективность» и «риск». Их зависимость должна носить обратный характер, то есть повышении эффективности (в данном случае производства молока) должно способствовать снижению риска функционирования в конкретный момент времени, а при отсутствии резервных источников финансирования покрытия потерь – развития, в том числе стратегического. Внедрение инноваций в производство должно содействовать росту прогрессивности соотношения этих категорий: чем выше темп роста эффективности реализации инноваций, тем более высокими темпами должно происходить увеличение запаса прочности специализированного агробизнеса.

Таблица 8 - Характеристика групп показателей эффективности производства молока<sup>\*)</sup>

Критерий оценки	Группы показателей эффективности		
	производства молока	инвестирования инновационных проектов	реализации инноваций
1	2	3	4
1. Показатели	1. Надой молока в расчете на 1 фуражную корову в год, кг 2. Себестоимость 1 ц молока, руб. 3. Трудоемкость 1 ц молока, чел.-ч 4. Прибыль от реализации 1 ц молока, руб. 5. Уровень рентабельности, %	1. Чистый дисконтированный доход, руб. 2. Внутренняя норма рентабельности, доли 3. Срок окупаемости инвестиций, месяцев, лет 4. Уровень рентабельности инвестиций, %	См. графу 2, при расчетах в числителе и знаменателе учитывается разность между величинами, полученными при условии реализации инноваций и без них
2. Направление исследований	ретроспективное	перспективное	ретроспективное
3. Характер исследований	Системный		поэлементный

<sup>\*)</sup> Разработано автором

В целом, инновационное развитие молочного скотоводства должно осуществляться на системной основе, затрагивающей элементы формирования селекционно-генетического фонда крупного рогатого скота, тиражирования успехов передового опыта (в том числе через подсистему племрепродукторов), товарного производства молока (молочно-товарные фермы), а также носить постоянный характер. Стратегическая ориентация на повышение эффективности функционирования отрасли за счет внедрения технологических инноваций должна опираться на понимание конечности таких резервов и предусматривать задействование рыночных механизмов стимулирования спроса на молоко и молокопродукты.

## 2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МОЛОЧНОГО СКОТОВОДСТВА ТАМБОВСКОЙ ОБЛАСТИ

### 2.1 Современное состояние и тенденции развития молочного скотоводства

Молочнопродуктовый подкомплекс является одним из важнейших составляющих российского АПК, главной задачей функционирования которого является удовлетворение потребностей общества в молочной продукции. Молоко служит сбалансированным источником аминокислот, необходимых для «восстановления и строительства» тканей организма человека, особенно имеющего повышенные физические и интеллектуальные нагрузки [36]. Следует отметить, несмотря на то, что Россия и входит в число стран с самым высоким потреблением молочных продуктов, но ее рынок не дотягивает до рынков молочной продукции ЕС и США. Для сравнения среднедушевое потребление молочных продуктов в год на сегодняшний день в скандинавских странах превышает 500 кг, Германии и Франции – 400 кг, а в России – лишь 230 кг.

Наложение низкой экономической маневренности молочного скотоводства на динамично меняющиеся условия его функционирования неуклонно приводит к продолжению спада развития отрасли, возникшему в 90-е годы XX века. В связи с этим особо остро встают две проблемы: во-первых, несбалансированность рыночных параметров предложения и спроса; во-вторых, отсутствие внутренних импульсов прогрессивного развития.

Преодоление сложившейся ситуации и обеспечение продовольственной безопасности на основе наращивания национального и регионального производства молока возможно только при участии государства (на макро- и мезоуровнях) в качестве координатора и соинвестора проектов модернизации отрасли на инновационной основе. Следует отметить, что стимулирующее влияние на восстановление и развитие молочного скотоводства может возы-

меть расширение возможностей агробизнеса в формировании собственного экономического потенциала (формирование кормовых угодий, привлечение высококвалифицированного персонала, доступность кредитных ресурсов и др.), а также возможностей увеличения объемов потребления молока и молочных продуктов населением при формировании платежеспособного спроса. При этом фактор времени имеет ключевое значение: чем более быстрыми темпами происходит наращивание производственных возможностей сельскохозяйственных товаропроизводителей с учетом их экономических интересов, тем менее остро ощущается дефицит молока на потребительском рынке.

В современных условиях одним из важнейших критериев комплексной оценки условий развития молочного скотоводства на уровне территориальных образований является установление ценностных характеристик рыночных отношений в отрасли, выступающие основой организации экономики молочного скотоводства (табл. 9).

Таблица 9 – Динамика развития рынка молока в Тамбовской области за 2000-2017 гг. \*) \*\*)

Показатели	Годы							Отношение (отклонение +,-) 2017 г. к (от) 2000 г., %
	2000	2005	2008	2012	2015	2016	2017	
Уровень насыщенности рынка, %	56,5	57,6	56,8	52,4	52,6	53,9	52,3	-4,2
Цена реализации 1 ц молока, руб.	467	587	1067	1417	2156	2320	2652	в 5,7 р.
Уровень конкуренции	низкий	-						
Количество товаропроизводителей молока (СХО), ед.	162	134	97	66	51	42	39	24,1

\*) Рассчитано автором по данным Тамбовстат

\*\*) Рассчитано по данным годовых бухгалтерских отчетов сельскохозяйственных организаций за 2000-2015 гг.

В целом в России пока не достигнут уровень полной насыщенности рынка молока. Однако на протяжении последних 15-ти лет происходит неуклонный рост данного показателя. Причем общероссийская тенденция

характерна для всех регионов, входящих в Центрально-Черноземный район ЦФО, за исключением Тамбовской области, в которой допущено, напротив, сокращение уровня насыщенности рынка молока и молокопродуктов на 4,2% за период с 2000 по 2017 г. Такая ситуация свидетельствует, во-первых, о недостаточном представлении молочной продукции в разных ассортиментных группах, во-вторых, о низком уровне конкуренции товаропроизводителей на потребительском рынке, в-третьих, об отсутствии экономической заинтересованности аграрных формирований в наращивании производства молока. Так, несмотря на более чем 5-ти кратное увеличение цены реализации молока за 2000-2017 гг., число сельскохозяйственных организаций, развивающих молочное скотоводство, сократилось в 4,2 раза в Тамбовской области. Следует отметить, что подавляющее большинство из оставшихся аграрных формирований являются хозяйствами-репродукторами, основная продукция которых в молочном скотоводстве представлена наряду с молоком племенным молодняком.

На фоне сложившейся ситуации в регионе происходит перераспределение ресурсов молока не в пользу внутреннего потребления, а в сторону «ввоза-вывоза». В частности, доля вывоза сырого молока в структуре каналов его использования за 2000-2017 гг. увеличилась на 24,5%, но, в свою очередь, на 12,6% сократилась доля производственного потребления (табл. 10).

Таблица 10 – Структура каналов использования молока в Тамбовской области за 2000-2017 гг., в %<sup>\*)</sup>

Направления использования	Годы								Отклонение (+,-) 2017 г. к (от) 2000 г., в п.п.
	2000	2005	2008	2012	2014	2015	2016	2017	
Производственное потребление	21,9	17,3	18,7	10,0	13,5	8,9	10,5	9,3	-12,6
Личное потребление	70,9	62,9	61,3	72,9	63,6	66,2	58,5	58,9	-12,0
Потери	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	+0,1
Вывоз	7,1	19,7	20,0	17,0	22,8	24,8	30,9	31,6	+24,5
Итого	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-

<sup>\*)</sup> Рассчитано автором по данным Росстат

Это свидетельствует, с одной стороны, о неправильном размещении молокозаводов в регионе и недозагруженности их мощностей, а с другой – о стратегически неверной ценовой политике на рынке сырья, проводимой в регионе. Например, ООО «Молочная ферма «Жупиков» - один из крупнейших производителей молока в Тамбовской области, осуществляет реализацию сырого молока на заводы Липецкой области. В целом, сложившаяся структура использования молочных ресурсов в регионе не может быть признана оптимальной и требует дальнейшего совершенствования посредством применения рыночных методов управления отраслью.

Следует отметить, что за исследуемый период на 7,3% уменьшились общие объемы поступления молока по различным каналам. В 6 раз увеличилась абсолютная величина ввоза (в том числе импорта) молока в 2017 г. по сравнению с 2000 г. Однако, к сожалению, это направление покрытия внутрорегионального дефицита молочной продукции не смогло его нивелировать в полном объеме. Доля ввоза молокопродуктов в 2017 г. составила 31,2% против 4,9% в 2000 г., и ее пик «пришелся» на 2010 г., когда величина удельного веса ввоза молока и молокопродуктов составила более 33% (рис. 9).

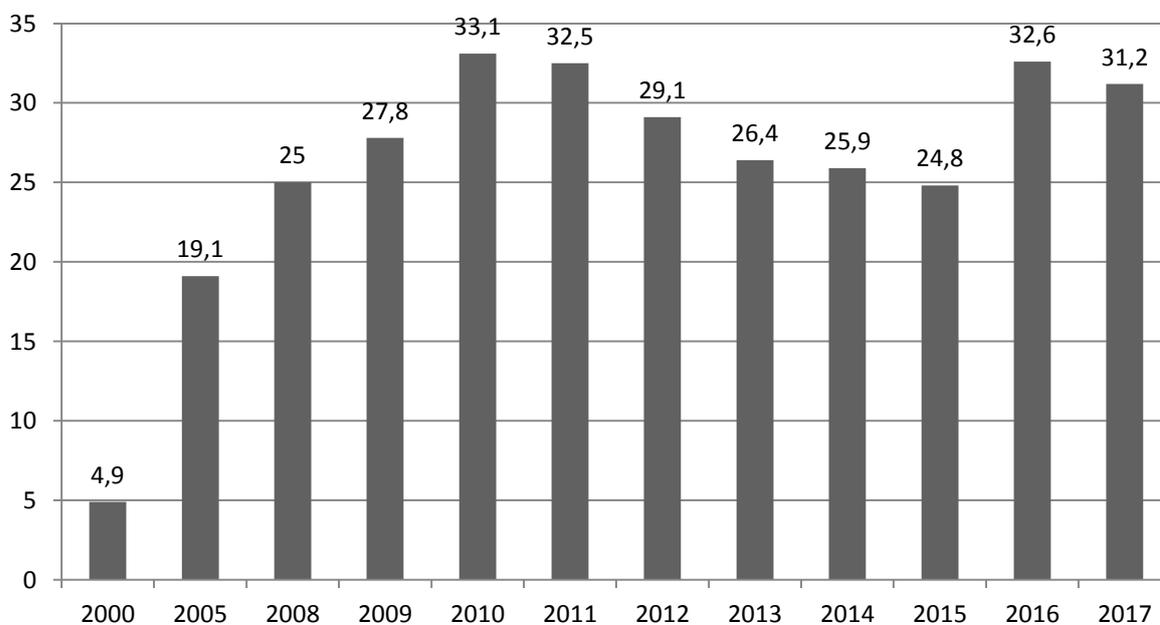


Рисунок 9 – Доля ввоза (импорта) в структуре источников поступления молока и молокопродуктов в Тамбовской области за 2000-2017 гг. \*)

\*) Составлено автором по данным Росстат

При этом, как правило, осуществляется ввоз конечного продукта (кефир, ряженка, сметана, йогурты, сыры, сливочное масло и др.) молочнопродуктового подкомплекса. Основными поставщиками по межрегиональной линии поставок молокопродуктов являются молочные заводы Воронежской, Липецкой, Московской, Пензенской и Тульской областей.

Тамбовская область является одним из аутсайдеров среди регионов Центрально-Черноземного района ЦФО по уровню самообеспечения молоком (табл. 11). Величина этого показателя неуклонно снижалась до 2011 г. и достигла 56,7%. Однако кардинального преобразования ситуации даже в условиях приоритетного выбора инновационного пути развития не произошло. Так, в 2017 г. по сравнению с 2015 г. возможности самообеспечения региона молоком снизились на 0,5% и достигли величины только 58,0%, что чуть выше половины от необходимого объема. Согласно рациональным нормам, потребление молока на человека в год должно составлять 325 кг, а фактически в регионе производится только 192 кг, то есть Тамбовская область не покрывает потребности собственного населения в данном виде продукции, уровень продовольственной безопасности не выполняется.

Такие же тенденции характерны для Липецкой области, где происходят отрицательные изменения: уровень самообеспечения молоком в 2017 г. составил 68,9% против 88,0% в 2000 г.

Обратная ситуация с развитием отрасли молочного скотоводства и обеспечением населения молоком местными товаропроизводителями сложилась в Белгородской и Воронежской областях, где уровень самообеспечения населения молоком, соответственно, составил 117,8 и 110,9% в 2017 г. Валовое производство молока в Воронежской области на 173,4% в 2017 г. превысило значения 2011 г., а в Тамбовской области, напротив, сократилось на 1,2%.

Таким образом, можно констатировать кардинально противоположные тенденции развития молочного скотоводства в данных регионах, расположенных практически в одинаковых природно-климатических условиях. Исходя из этого, можно заключить, что в Воронежской и Тамбовской областях реализуются абсолютно разные подходы к стратегии развития отрасли.

Таблица 11 - Самообеспечение регионов ЦЧР молоком за 2000 - 2017 гг., %<sup>\*)</sup>

Регионы	Годы										Отклонение (+, -),%		
	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017г. от 2000г.	2017г. от 2005г.	2017г. от 2015г.
Российская Федерация	62,0	60,6	62,3	61,8	62,0	59,5	58,6	59,1	64,5	63,2	4,1	2,6	1,2
Центральный федеральный округ	74,3	48,1	41,9	41,4	41,9	39,7	39,5	38,8	42,7	43,2	4,4	-4,9	-31,1
Белгородская область	112,6	95,8	101,7	98,1	101,1	98,4	98,2	98,5	107,5	117,8	19,3	22,0	5,2
Воронежская область	86,9	70,8	74,2	76,2	78,2	81,1	136,8	142,7	109,3	110,9	-31,8	40,1	24,0
Курская область	94,2	93,0	95,3	97,5	98,4	89,7	89,7	81,1	80,6	76,3	-4,8	-16,7	-17,9
Липецкая область	88,0	79,6	65,4	68,2	65,9	60,9	61,0	59,8	67,9	68,9	9,1	-10,7	-19,1
Тамбовская область	69,6	69,0	59,5	56,7	57,3	57,8	57,9	58,5	59,2	58,0	-11,6	-11,0	-0,5

<sup>\*)</sup> Рассчитано автором по данным Росстат

Об этом также свидетельствуют изменения в структуре валового производства молока за 2000 - 2017 гг. в Тамбовской области и других областях Центрально – Черноземного региона (табл. 12).

Таблица 12 - Структура производства молока в Тамбовской области за 2000-2017 гг. по категориям хозяйств, %<sup>\*)</sup>

Категория хозяйств	Годы								Отклонение (+, -) 2017 г. от 2000 г., %
	2000	2005	2010	2012	2014	2015	2016	2017	
Хозяйства всех категорий	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
Сельскохозяйственные организации	36,2	27,4	20,6	20,1	24,6	27,1	32,0	34,2	-2,0
Хозяйства населения	62,7	70,8	76,0	70,5	63,8	59,2	53,7	51,2	-11,5
Крестьянские (фермерские) хозяйства	1,1	1,8	3,4	9,4	11,7	13,7	14,2	14,7	+13,6

<sup>\*)</sup> Рассчитано автором по данным Росстат

Так, если в Тамбовской области ставка была сделана на становление и развитие многоукладности в молочной отрасли, то в Воронежской области - на сохранение скотоводства молочного направления на крупных сельскохозяйственных предприятиях.

Подобная практика была присуща и другим регионам ЦЧР. В частности, если доля сельскохозяйственных предприятий в структуре валового производства молока в Тамбовской области в 2000 г. составила 36,2%, то в 2017 г., напротив, сократилась до 34,2%. Для сравнения, в Белгородской области за этот же период данный показатель увеличился до 74,6%, в Воронежской области – до 68,7%, в Курской области - до 46,5% и в Липецкой области - до 67,7%.

В свою очередь, в Тамбовской области доля крестьянских (фермерских) хозяйств в структуре валового производства молока в 2017 г. составила 14,7%, что на 3,8 – 11,7 п.п. больше, чем в других регионах ЦЧР.

Наибольший удельный вес в структуре валового производства молока в Тамбовской области в течение всего исследуемого периода приходился на

личные подсобные хозяйства населения, обеспечившие производство 60% и более от общего объема молока. В совокупности с долей участия К(Ф)Х в общерегиональном производстве молока (65,9% в 2017 г.) можно утверждать, что Тамбовская область относится к числу регионов с преобладанием мелко-товарных производителей (наряду с Пензенской, Саратовской областями).

Учитывая некоторую стабилизацию производства объемов молока в крупных хозяйствах (рис. 10) и его рост в К(Ф)Х, в перспективе можно ожидать изменения пропорций распределения долей производства молока по категориям хозяйств. В частности, ситуация может быть переломлена в случае выхода молочных комплексов, функционирующих в области, на полную технологическую мощность (6000 голов).

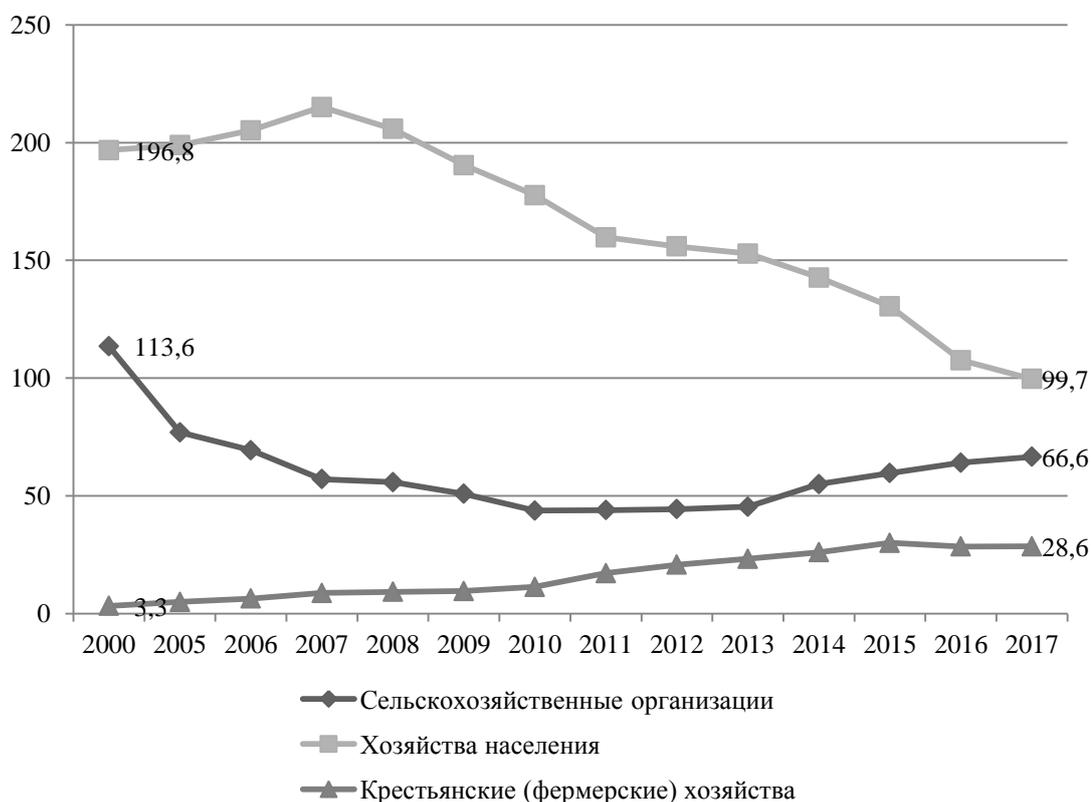


Рисунок 10 - Валовое производство молока в Тамбовской области за 2000-2017 гг. по категориям хозяйств, тыс. т<sup>\*)</sup>

<sup>\*)</sup> Составлено автором по данным Тамбовстат

За период 2000 - 2017 гг. наблюдается устойчивая тенденция сокращения производства молока в Тамбовской области на подворьях населения на 115,4%, что связано с неуклонным уменьшением поголовья коров (рис. 11).

Однако для этой категории хозяйств по сравнению с сельскохозяйственными предприятиями сокращение поголовья коров было не столь резким. Так, за 2000 - 2005 гг. на крупных предприятиях было ликвидировано более 35,5 тыс. голов коров, то в ЛПХ - только 14 тыс. голов. По состоянию на 1 января 2018 г. в этой категории хозяйств числилось на 21,3% скота в половозрелом возрасте больше, чем в сельскохозяйственных предприятиях.

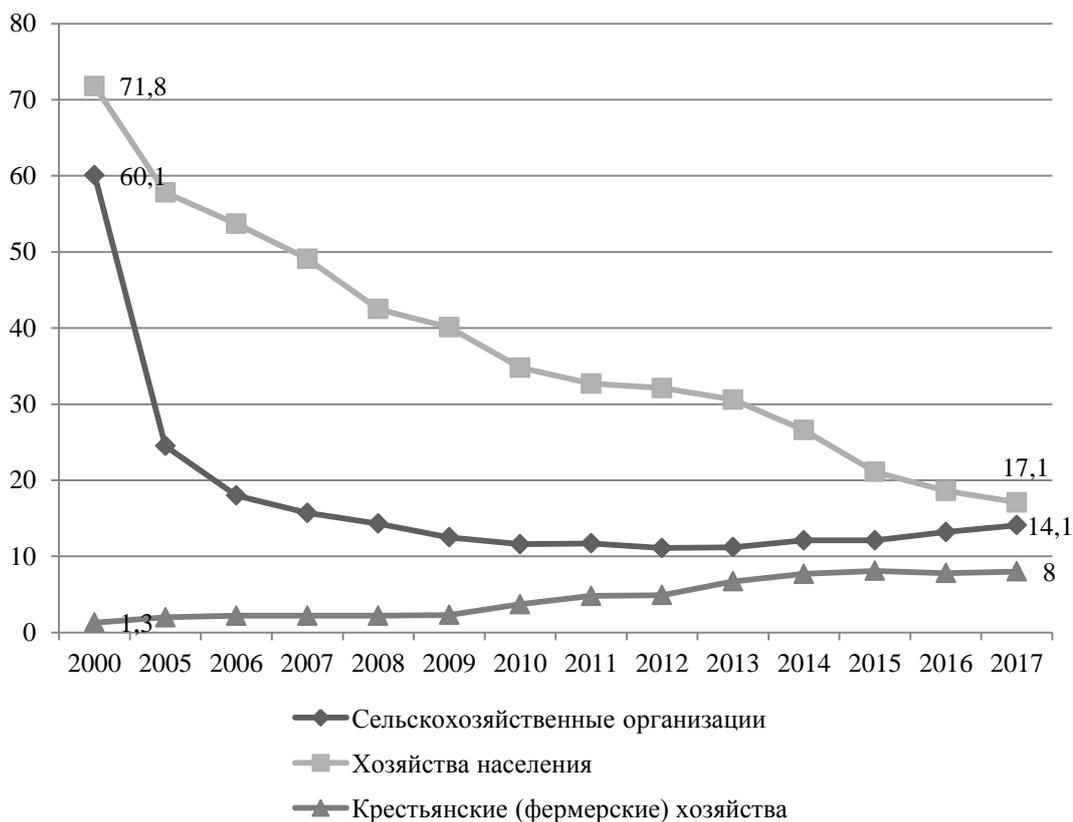


Рисунок 11 - Поголовье коров в Тамбовской области за 2000-2017 гг. по категориям хозяйств, тыс. голов<sup>\*)</sup>

<sup>\*)</sup> Составлено автором по данным Тамбовстат

В целом ориентирование на мелкотоварное производство молока в стратегической перспективе не может рассматриваться как прогрессивное направление развития молочного скотоводства, поскольку, во-первых, препятствует укреплению сырьевой базы молокоперерабатывающих заводов, во-вторых, сдерживает использование кормового потенциала территорий по оптимальному плану, в-третьих, ограничивает возможности распространения инновационных технологий.

Все это не способствует вскрытию резервов повышения эффективности производства молока, а, кроме того, способствует сохранению практики деиндустриального производства.

В то же время в Тамбовской области с 2014 г. стала более активно реализовываться стратегия развития крупных специализированных молочных ферм. По состоянию на 1 января 2018 г. в регионе функционируют 4 молочных комплекса: ООО «Мегаферма «Шереметьево» Пичаевского района, ООО «Молочная ферма «Жупиков» Сосновского района, АК «Тамбовский» Тамбовского района и ООО «Суворово» Уваровского района.

Кроме того, в регионе функционируют племенные хозяйства, ориентированные на разведение чистопородного скота черно-пестрой и симментальской пород: ФГУП ПЗ «Пригородный» и Колхоз-ПЗ им. Ленина Тамбовского района, ФГУП учхоз «Комсомолец» Мичуринского ГАУ Мичуринского района, СХПК «Вирятинский» Сосновского района, ОАО «Голицино» Никифоровского района.

Следует отметить, что в крупных специализированных фермах осуществляется увеличение поголовья коров, в то время как в племенных хозяйствах допущено сокращение дойного стада.

Оценка процентного соотношения поголовья коров в этих хозяйствах к общему значению по полному кругу сельскохозяйственных предприятий показала значительное наращивание доли участия в формировании общего поголовья коров молочных комплексов в регионе (с 4,0% в 2012 г. до 23,1% в 2017 г.) и относительно стабильный удельный вес племхозов, превышающий 20%-ый рубеж.

Доля коров в стаде крупного рогатого скота (рис. 12) на протяжении 2000-2017 гг. характеризовалась неустойчивой динамикой, имеющей тенденцию к сокращению, что свидетельствует о нарушении оптимальной структуры стада крупного рогатого скота молочного направления. Так, если в стадах личных подсобных хозяйств и крестьянских (фермерских) хозяйств удельный вес коров на начало исследуемого периода (2000 г.) составлял около 60%, что

соответствовало нормативным значениям, при которых может быть обеспечен наибольший объем производства молока, то на конец периода (2017 г.) эти значения снизились по рассматриваемым категориям хозяйств до 34,1 и 43,1% соответственно.

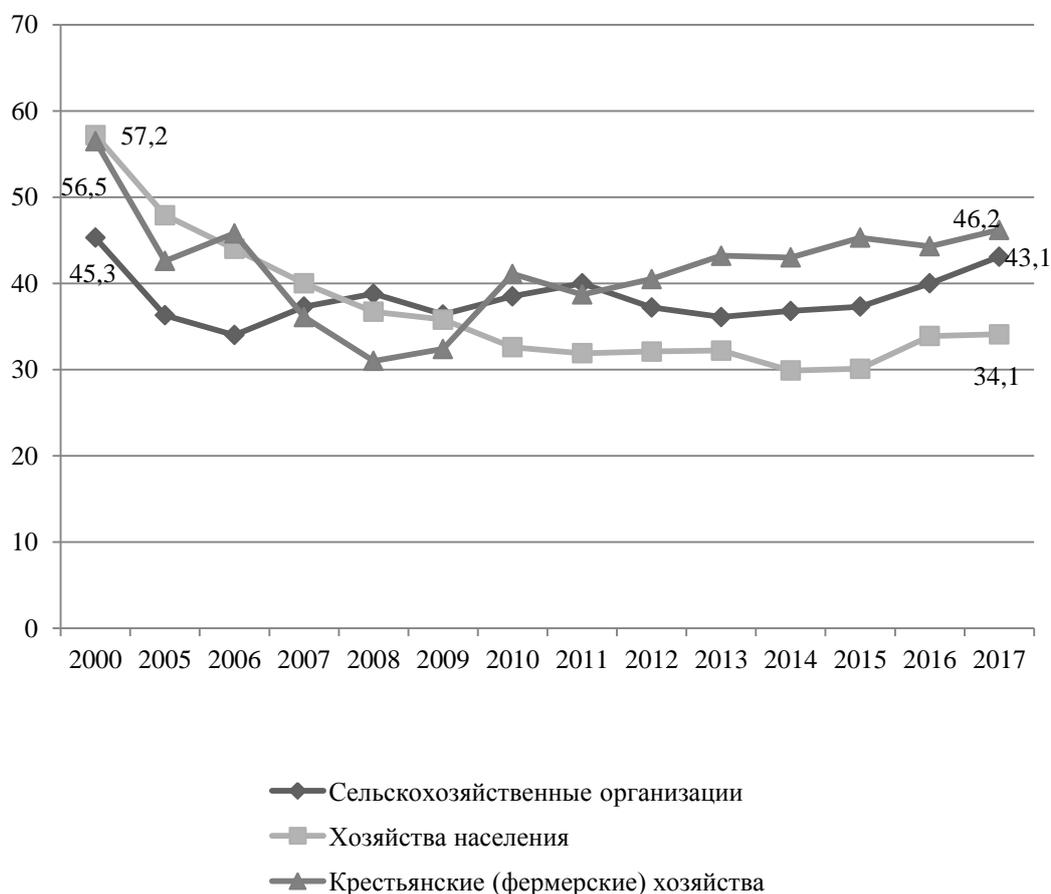


Рисунок 12 - Доля коров в стаде крупного рогатого скота в Тамбовской области за 2000-2017 гг. по категориям хозяйств, \*)

\*) Составлено автором по данным Тамбовстат

Особо следует отметить, что в сельскохозяйственных организациях за 2000-2017 гг. доля коров в стаде крупного рогатого скота сократилась с 45,3 до 43,1%. Это связано с тем, что преимущественное сокращение численности поголовья крупного рогатого скота произошло в хозяйствах, ориентированных на производство товарного молока, и структура стада в средних значениях по региону «приблизилась» к наиболее стабильному типу хозяйств - репродукторов (табл. 13).

Таблица 13 - Структура стада крупного рогатого скота в сельскохозяйственных организациях Тамбовской области за 2013-2017 гг., %<sup>\*)</sup>

Половозрастная группа	Годы					Отклонение 2017 г. от 2013 г. (+, -), %
	2013	2014	2015	2016	2017	
Коровы основного стада	36,0	36,9	37,3	39,2	41,9	5,9
Быки-производители	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	-
Нетели	8,7	9,0	8,4	6,1	7,4	-1,3
Телки от 1 года до 2-х лет	15,3	15,0	14,3	14,1	14,0	-1,3
Телки до 1 года	17,2	16,8	15,8	15,3	14,9	-2,3
Бычки старше 1 года	5,9	6,4	6,8	6,9	6,7	0,8
Бычки до 1 года	10,1	10,2	10,9	11,9	8,9	-1,2
Животные на откорме	6,4	5,4	6,3	6,3	5,9	-0,5
Итого	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-

<sup>\*)</sup> Рассчитано автором по данным бухгалтерской отчетности сельскохозяйственных предприятий Тамбовской области

Во многом соблюдение основных параметров технологии производства молока и воспроизводства стада крупного рогатого скота молочного направления позволило преодолеть критическую точку спада поголовья коров (табл. 14).

Таблица 14 - Показатели воспроизводства стада крупного рогатого скота в сельскохозяйственных организациях Тамбовской области за 2000-2017 годы<sup>\*)</sup>

Показатели	Годы							Отношение 2017 г. к 2000 г., %
	2000	2005	2013	2014	2015	2016	2017	
Наличие коров, тыс. гол.	60,1	24,5	11,2	12,1	12,1	13,2	14,1	23,5
Выход телят в расчете на 100 маток, гол.	76	78	79	81	71	65	63	82,9
% падежа	4,8	3,1	2,6	3,1	1,4	3,2	2,6	-2,2
% выбраковки коров (ввода первотелок в стадо)	20,1	21,3	24,3	24,5	29,5	31,7	30,0	9,9 п.п.

<sup>\*)</sup> Рассчитано автором по данным Росстат

Так, процент выбраковки коров в 2017 г., хотя и увеличился на 9,9% по сравнению с 2000 г., но при этом не превысил нормативного значения - 25%. Сокращение процента падежа за исследуемый период составило 2,2 п.п., что свидетельствует, с одной стороны, об улучшении ухода за животными, а с

другой - о возможном повышении качества ветеринарного надзора за здоровьем животных и условий их содержания.

Особого внимания заслуживает анализ динамики показателя выхода телят в расчете на 100 коров и нетелей. Так, если за 2000-2015 гг. значение этого показателя увеличилось с 76 до 81 головы, то в 2017 г. сокращение составило 8 голов в расчете на 100 коров и нетелей.

Важное значение для обеспечения высокой продуктивности коров имеет породный состав стада крупного рогатого скота.

Преимущественной породой молочного скота в России является черно-пестрая, ее удельный вес в структуре породного состава в 2014 г. составил около 60%. Наименьшая доля в представленной структуре принадлежала красно-пестрой породе КРС - 5,5% (рис. 13).

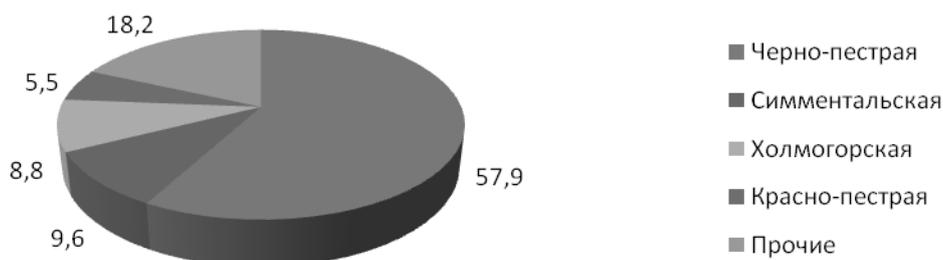


Рисунок 13 - Структура породного состава коров молочного стада в России, 2017 г., %\*)

\*) Составлено автором

В Тамбовской области наибольшее распространение получили черно-пестрая и симментальская породы молочного скота - в совокупности они занимают 50,8% в структуре породного состава стада (рис. 14). В декабре 2012 г. в регион были завезены нетели голштино-фризской породы КРС. По состоянию на декабрь 2017 г. из коров этой породы сформированы стада ООО «Молочная ферма «Жупиков» и ООО «Суворово».

Доля коров этой породы в общем поголовье составляет 17%. Еще одной из перспективных пород крупного рогатого скота в регионе признана швицкая. Из коров этой породы сформировано стадо АК «Тамбовский» Тамбовского района. Следует отметить, что, как правило, сельскохозяйственные предприятия региона, специализирующиеся на развитии молочного ското-

водства, выбирают направление организации чистопородного стада, обладающего стандартизированными экстерьерными чертами. Это принципиально отличный от общероссийских тенденций путь селекционной работы.

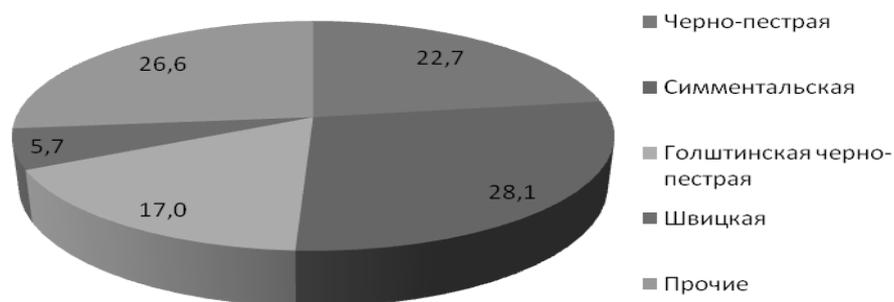


Рисунок 14 - Структура породного состава коров молочного стада в Тамбовской области, 2017 г., %\*)

\*) Составлено автором

Таким образом, обобщая результаты проведенных исследований, можно выделить ряд тенденций развития молочного скотоводства, которые в совокупности предопределили состояние отрасли в Тамбовской области на современном этапе. В их числе ключевыми, на наш взгляд, являются:

- деструктуризация производственной сферы с увеличением доли предприятий с низко- и неинтенсивным производством молока;
- устойчивое сокращение масштабов отрасли, сопровождающееся снижением самообеспеченности населения региона молоком и молокопродуктами;
- низкая напряженность ведения воспроизводства стада крупного рогатого скота в сельскохозяйственных организациях;
- породное разнообразие молочного скота, что определяет технологическую специфику организации производственных процессов, и позволяет более объективно оценить перспективность инновационных технологий по кругу хозяйств.

В целом, следует отметить, что отрасль молочного скотоводства в Тамбовской области будет способна к своему развитию только при условии кардинального структурного преобразования производственной сферы. Достижение этого возможно при планомерной реализации обоснованной стратегии

и разработанной на ее основе программы развития отрасли. Именно в них должны быть предусмотрены меры по выравниванию экономических параметров функционирования молочного скотоводства в рыночных условиях.

При этом наращивание доли крупного агробизнеса в обще региональном производстве молока должно осуществляться на основе интенсификации процессов в областях технологии производства молока, информационного обеспечения и внутриотраслевого управления, а также совершенствования качественных характеристик животных в ходе селекционной работы в региональных племязаводах и репродукторах крупного рогатого скота.

## 2.2 Стратегические приоритеты и потенциал развития молочного скотоводства в сельскохозяйственных организациях

В целях развития молочного скотоводства в Тамбовской области в разные годы были реализованы несколько областных ведомственных целевых программ - «Региональная экономически значимая программа развития молочного скотоводства в Тамбовской области» на 2014 - 2016 гг., «Региональная экономически значимая программа создания и развития молочного кластера Тамбовской области» на 2015 - 2017 гг., а также «Стратегия развития кластера производителей и переработчиков продукции животноводства Тамбовской области на 2017 г. и плановый период 2018 - 2019 гг.», в которых акцент сделан на становление и планомерное развитие отрасли на высокоинтенсивной основе ее ведения.

В настоящие программы вовлечены сельскохозяйственные организации, крестьянские (фермерские) хозяйства, а также государство в лице Управления сельского хозяйства области.

Главной целью настоящих региональных ведомственных целевых программ является создание экономических и технологических условий для устойчивого развития молочного скотоводства и обеспечение населения региона молоком и молокопродуктами [118].

С теоретической точки зрения, эффективность реализации любой стратегии развития есть кумулятивная результативность стратегических и тактических мер по достижению желаемого состояния системы на протяжении определенного периода. В контексте исследования эффективности реализации стратегии развития молочного скотоводства в Тамбовской области важным этапом является оценка динамики факторных признаков, оказывающих влияние на стратегические возможности достижения ориентиров повышения качества питания населения региона.

В настоящих областных ведомственных целевых программах установлены целевые индикаторы и показатели эффективности реализации. Первым и ключевым из них является продуктивность сельскохозяйственных животных.

В 2017 г. надой молока в расчете на 1 фуражную корову в сельскохозяйственных организациях и крестьянских (фермерских) хозяйствах практически «выровнялась» на уровне 4000-4500 кг/год (рис. 15) против 2500-3400 кг/год в 2005 г. Этому способствовало, с одной стороны, улучшение породного состава крупного рогатого скота и племенной работы с ним по направлениям повышения молокоотдачи и увеличения продолжительности продуктивного долголетия коров, а с другой - модернизация оборудования молочных ферм сельскохозяйственных организаций и крестьянских (фермерских) хозяйств.

На основании результатов исследований с применением методики регрессионного анализа, проведенных по 52 сельскохозяйственным предприятиям Тамбовской области, нами было установлено, что не менее важной составляющей повышения надоя в расчете на 1 фуражную корову ( $y$ ) является уровень концентрации коров на единицу сельскохозяйственных угодий ( $x_2$ ). Это свидетельствует о необходимости формирования стабильной кормовой базы, в том числе за счет организации собственного кормопроизводства.

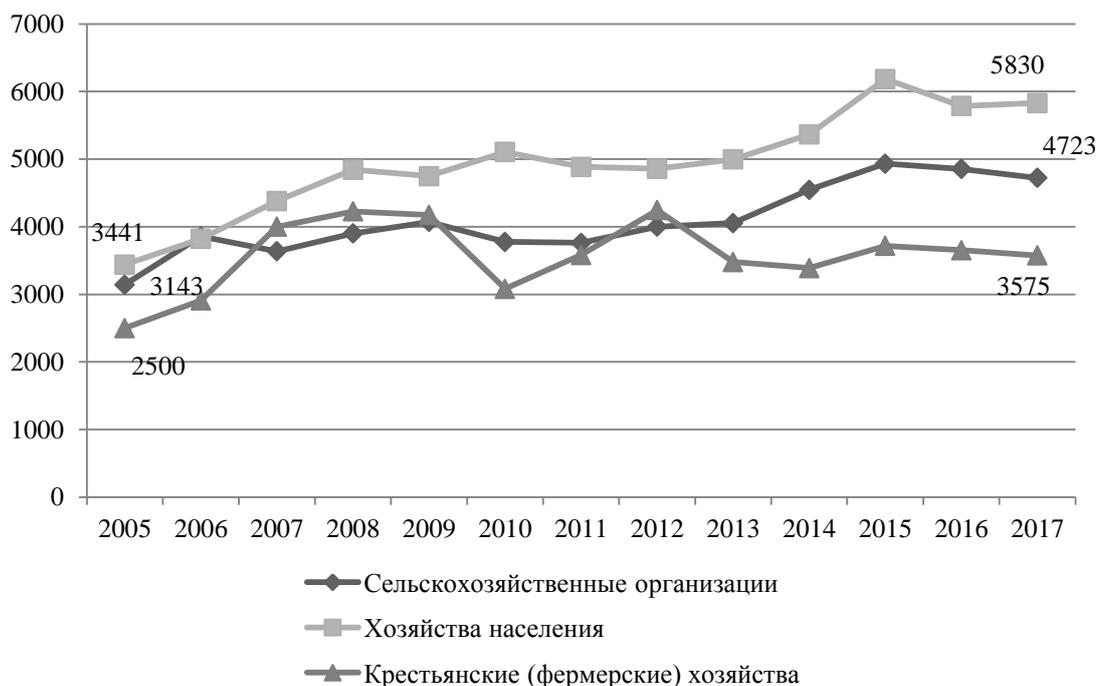


Рисунок 15 - Надой молока на 1 фуражную корову в хозяйствах разных категорий Тамбовской области за 2005-2017 гг. \*)

\*) Рассчитано автором по данным Тамбовстат

Уравнение множественной регрессии имеет вид:

$$y = 2414,48 + 8,66943 \cdot x_1 + 160,1 \cdot x_2 \quad (1),$$

где  $y$  - надой на 1 фуражную корову, кг/год;

$x_1$  - выход телят в расчете на 100 маток, голов;

$x_2$  - поголовье основного стада в расчете на 100 га сельскохозяйственных угодий, га.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что:

- увеличение выхода телят в расчете на 100 маток на 1% влечет повышение надоя каждой фуражной коровы на 8,7 кг;

- увеличение поголовья коров в расчете на 100 га сельскохозяйственных угодий на 1% будет способствовать повышению надоя каждой коровы на 160,1 кг.

В таблице 15 приведены основные показатели производства молока в сельскохозяйственных организациях Тамбовской области за 2005-2017 гг., свидетельствующие о формировании устойчивой положительной тенденции роста продуктивности коров, увеличившейся за период на 181,8%.

Таблица 15 - Эффективность производства молока в сельскохозяйственных организациях Тамбовской области за 2005-2017 гг.

Показатели	2005 г.	2008 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отношение (отклонение +, -) 2017 г. к 2005 г., %
Надой на 1 фуражную корову, кг/год	2608,2	3729,7	3599,6	3836,9	3966,5	4298,3	4996,1	4488,7	4856	4723	181,1
Производственная себестоимость 1 ц молока, руб.	783,6	1074,2	1385,9	1646,9	1684,8	1907,0	2099,3	2054,0	2166,1	2189,8	2,8 п.
Затраты труда, чел-ч: - на 1 голову основного стада	225,8	197,1	167,1	160,6	167,7	149,8	140,1	106,0	97,8	99,3	44,0
- на 1 ц молока	8,7	5,3	4,6	4,2	4,2	3,5	2,8	1,9	1,7	1,7	19,5
Прибыль от продаж - всего, млн руб.	-67,1	44,0	38,7	-19,8	-65,6	-32,5	34,3	7,2,0	77,1	260,0	-
- в расчете на 1 ц молока, руб.	-111,3	91,0	94,1	-44,7	-163,5	-82,1	72,2	126,1	121,1	393,7	-
Уровень рентабельности производства молока (без субсидий), %	-15,9	9,3	7,6	-3,1	-10,3	-4,8	3,7	0,6	6,5	20,5	36,4 п. п.

Такая тенденция стала результатом прежде всего планомерно проводимой работы по увеличению доли племенных животных в общем поголовье. Аналогичная тенденция была характерна и для других натуральных показателей эффективности производства молока.

В частности, затраты труда в расчете на 1 голову основного стада снизились на 55%, а на фоне роста надоя молока от 1 фуражной коровы в расчете на 1 ц - на 80,5%. Однако высокие затраты на содержание и обслуживание 1 головы дойного стада не позволили обеспечить высокие результаты работы: рост производственной себестоимости 1 ц молока составил в 2017 г. 2,8 раза по сравнению с 2005 г.

В результате в 2017 г. была получена прибыль от реализации молока в размере 260,0 млн руб. С одной стороны, это связано с повышением цен реализации, произошедшим на фоне проводимой национальной продовольственной санкционной политики, а с другой - с наличием стабильного сбыта молока на перерабатывающие заводы, например, на ООО «Бондарский сыродельный завод».

В конечном счете, это позволило повысить уровень рентабельности производства молока до 20,5% в 2017 г. против убыточности 15,9% в 2005 г. Наличие в экономике России неконтролируемых со стороны сельскохозяйственных товаропроизводителей экономических процессов делает невозможным проведение однозначной оценки деятельности представителей производственного сектора.

Для преодоления такого положения в исследовании использовалась методика расчета интегрального показателя, учитывающего относительные величины изменения надоя молока в расчете на 1 фуражную корову, производственной себестоимости 1 ц молока, объема, цены его реализации, а также полной себестоимости единицы продукции (рис. 16).

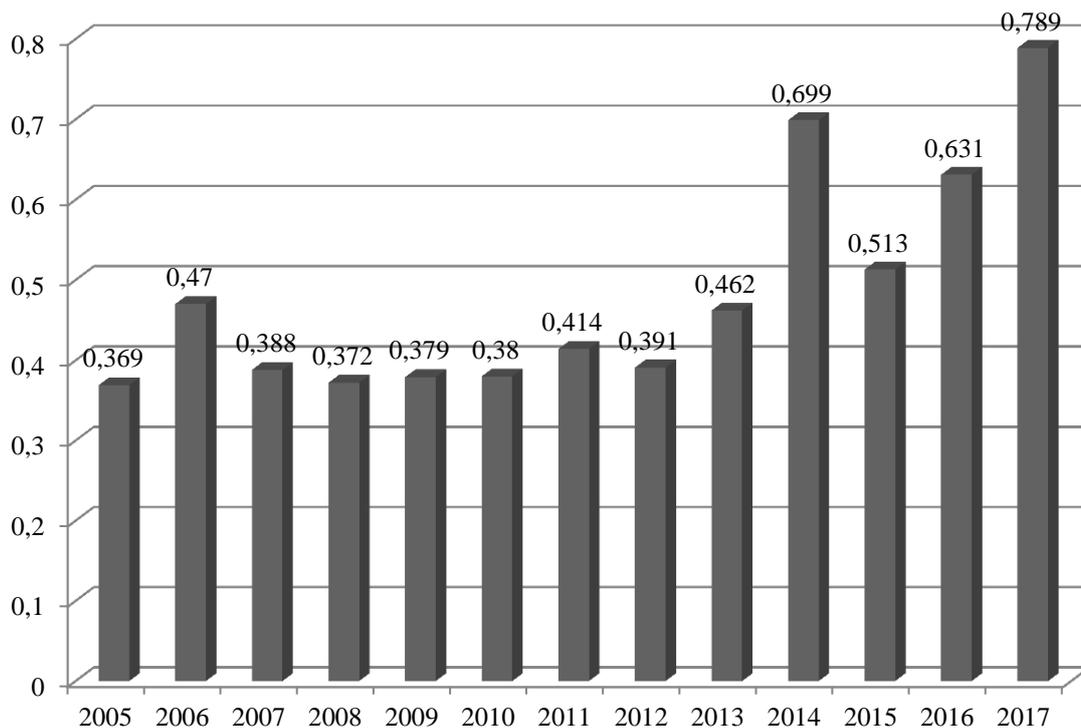


Рисунок 16 - Комплексный коэффициент эффективности производства и реализации молока сельскохозяйственными организациями Тамбовской области за 2005-2017 гг. (по методике Кижлай Г.М., Рогалевой Н.С.[53])<sup>\*)</sup>

\*) Составлено автором

Интегральный коэффициент эффективности рассчитывается как корень квадратный из произведения отношений произведения коэффициентов роста поголовья и продуктивности к коэффициенту роста производственной себестоимости молока и отношения произведения коэффициентов роста объема продаж молока и цены реализации к коэффициенту роста полной себестоимости 1 ц продукции. Отметим, что в расчетах используется методика цепного коэффициента роста.

Путем наложения методики Кижлай Г.М. и Рогалевой Н.С. [53] на данные отдельных показателей эффективности производства молока в сельскохозяйственных организациях Тамбовской области были установлены изменения значения комплексного коэффициента эффективности за 2005-2017 гг., который увеличился на 0,42. Это свидетельствует о том, что, несмотря на существующие положительные тенденции (рост продуктивности коров, уровня товарности молока, цены его реализации), динамика темпов роста себестоимости продукции, происходящая на фоне сокращения поголовья ко-

ров, нивелирует позитивные изменения экономической результативности функционирования отрасли и выступает стагнирующим фактором ее развития. Однако, следует отметить, что в целом наблюдается нелинейное направление движения к повышению эффективности производства молока в сельскохозяйственных организациях Тамбовской области.

Экономическая неоправданность формирования многоукладности в производственном секторе сельского хозяйства предопределила поиск более результативных схем организации производства молока. Ставка сделана на развитие крупных молочных комплексов с поголовьем дойных коров от 1200 до 3300 голов.

Молочный комплекс представляет собой системно организованную структуру, состоящую из взаимосвязанных корпусов, объединяющих цеха, в которых последовательно реализуются этапы выращивания животных - от отела до промышленного производства молока. Обязательным условием развития молочного скотоводства является стабильная кормовая база. В Тамбовской области сельскохозяйственные организации, имеющие молочные комплексы, как правило, имеют узкую специализацию, а производство кормовых культур осуществляют другие дочерние организации агрохолдинга. Это способствует, во-первых, концентрации знаний, усилий, опыта на одном производственном направлении, и во-вторых, экономии материально-денежных затрат, особенно при учете транспортного плеча между подразделениями. Кроме того, масштабы производства молока на молочном комплексе предполагают наличие полной механизации, автоматизации и компьютеризации процессов обслуживания животных и производства молока.

Однако на мегафермах более остро стоят проблемы ветеринарии, правильного рациона кормления и утилизации навоза, причины чего кроются в затруднениях осуществления постоянного контроля за здоровьем животных. С этим сталкиваются практически все товаропроизводители молока, ориентированные на развитие крупного специализированного агробизнеса. Но экономические преимущества такой формы организации производства моло-

ка неоспоримы. Даже неполное использование технологических мощностей (в связи с началом агробизнеса) позволяет получить более высокие экономические результаты по сравнению со среднеотраслевыми показателями (табл. 16).

Таблица 16 - Эффективность производства молока в молочных комплексах Тамбовской области за 2013-2017 гг.\*)

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отношение (отклонение +, -) 2017 г. к 2013 г., %
Надой на 1 фуражную корову, кг/год	6777	6813	6568,9	6884,2	6581,4	97,1
Производственная себестоимость 1 ц молока, руб.	1541,4	1979,7	2061,3	2070,8	2107,5	136,7
Затраты труда, чел-ч - на 1 голову основного стада	169,8	125,9	63,295	59,3	54,1	31,9
- на 1 ц молока	2,50	1,80	0,96	0,84	0,88	35,0
Прибыль от продаж - всего, тыс. руб.	11205	20831	29170	57704	179581	1602,7
- в расчете на 1 ц молока, руб.	164,5	127,2	122,7	165,3	668,5	406,4
Уровень рентабельности производства молока (без субсидий), %	10,6	6,4	6,4	8,7	34,1	23,5 п.п.

\*) Рассчитано по данным Годовых бухгалтерских отчетов сельскохозяйственных организаций

В частности, продуктивность коров в 2013-2017 гг. сформировалась на уровне 6000 – 7000 кг, что превышает аналогичный показатель по сельскохозяйственным организациям в среднем в 1,5 – 2,0 раза. При этом, несмотря на рост производственной себестоимости, составивший 36,7% в 2017 г. по сравнению с 2013 г., молочные комплексы за счет своих явных конкурентных преимуществ смогли обеспечить значительный рост прибыли от продажи молока. В результате уровень рентабельности производства молока на молочных комплексах в 2017 г. возрос на 23,5 п. п. по сравнению с 2013 г.

Однако следует отметить, что без помощи государства в части поддержки паритетности межотраслевого обмена и формирования фонда накопления (за счет субсидирования производства товарного молока) при росте цен реализации молока расширенный тип воспроизводства отрасли затруд-

нителен. С 2005 по 2016 г. стабильно наблюдалось превышение индекса цен на электроэнергию и индекса цен на машины и оборудование для ухода за животными и очистки животноводческих помещений над окупаемостью затрат на производство молока. Ситуация изменилась лишь в 2017 г., но требуется ее дальнейшая стабилизация (рис. 17).

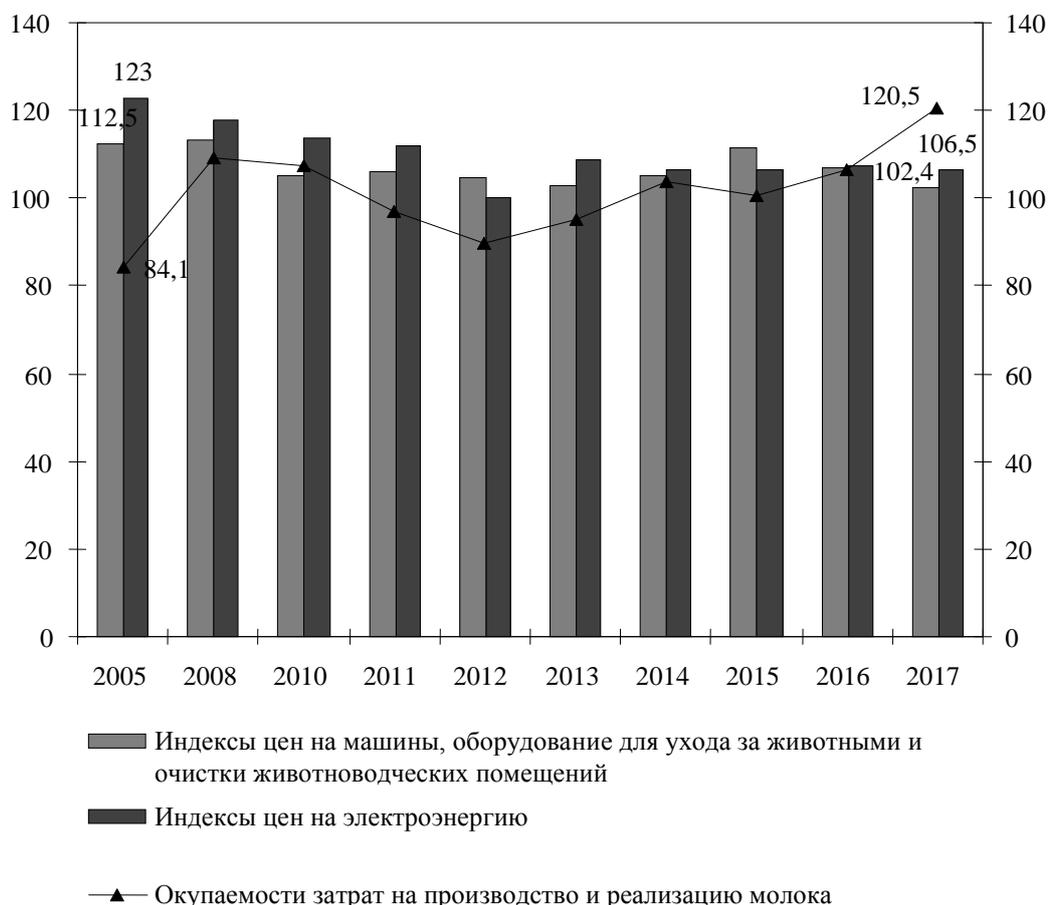


Рисунок 17 - Уровень окупаемости затрат на производство и реализацию молока и индексы цен на машины, оборудование для ухода за животными и очистки животноводческих помещений и электроэнергию, приобретенные сельскохозяйственными организациями Тамбовской области за 2005-2017 гг. <sup>\*)\*\*)</sup>

<sup>\*)</sup> Составлено автором по данным Росстат

<sup>\*\*)</sup> Рассчитано по данным Годовых бухгалтерских отчетов сельскохозяйственных организаций

В связи с этим причиной простого воспроизводства молочного скотоводства можно назвать недостаточность мер выравнивания экономических условий со стороны государства. Кроме того, по нашему мнению, государство должно взять на себя финансирование системных мероприятий по развитию молочного скотоводства для придания внешнего импульса внутренним процессам восстановления отрасли на инновационной основе.

В Тамбовской области на решение этой задачи была нацелена Ведомственная целевая программа «Региональная экономически значимая программа развития молочного скотоводства в Тамбовской области» на 2014 – 2016 гг. Она предполагала реализацию мер, включающих приобретение сельскохозяйственными организациями и крестьянскими (фермерскими) хозяйствами: 1) семени племенных быков-производителей; 2) оборудования и инструментов для пунктов искусственного осеменения крупного рогатого скота и субсидирование на возмещение части таких затрат; 3) белковых (жмых, шрот и ЗЦМ) и минеральных кормов, витаминных и витаминно-минеральных премиксов и субсидирование на возмещение части затрат на их закупку.

Проведенный анализ позволил выявить ряд недостатков среднесрочного планирования развития молочного скотоводства в Тамбовской области:

- недостаточный учет возможности реализации экономических интересов большей массой сельскохозяйственных товаропроизводителей;
- отсутствие дифференцированного подхода к обоснованию параметров развития отрасли;
- слабая обоснованность приоритетных направлений развития регионального молочного скотоводства.

В качестве мер ликвидации выявленных недостатков среднесрочного планирования развития молочного скотоводства Тамбовской области, осуществляемого в рамках стратегии его развития и для повышения эффективности ее реализации, можно предложить:

- представлять параметры плана в разрезе категорий хозяйствования;
- обоснованно и оптимально (по критерию минимизации коммерческих затрат) осуществлять распределение аграрного продукта по каналам реализации;
- нормировать величины воспроизводственного процесса стада крупного рогатого скота;
- осуществлять промежуточный контроль за достижением стратегических параметров с целью выявления эффективности по коммерческому,

бюджетному и социальному направлениям функционирования специализированного агробизнеса.

Таким образом, оценка эффективности реализации стратегии развития молочного скотоводства в Тамбовской области показала отсутствие системности и планомерности в этом процессе.

Эффективность реализации стратегии развития молочного скотоводства определяется уровнем использования потенциала сельскохозяйственных организаций.

В контексте стратегического менеджмента под термином «стратегический потенциал» понимают ресурсы и способности, которые могут быть адаптированы к рыночным потребностям с помощью имеющихся компетенций. Однако в такой трактовке не акцентировано внимание на временном и экономическом аспектах стратегического развития. В связи с необходимостью устранения этого недостатка нами было предложено следующее авторское определение: стратегический потенциал развития - это совокупность экономических возможностей хозяйствующего субъекта следовать планомерно обозначенным параметрам выбранных тенденций развития, включающих ресурсный и производственный потенциал в объемах, достаточных для обеспечения устойчивого положения в каждый момент времени в долгосрочно неопределенной перспективе при условии использования всего комплекса имеющихся внешних и внутренних факторов влияния, находящихся как на предприятии, так и за его пределами. Другими словами, фактически - это экономический потенциал, необходимый для реализации стратегии развития агробизнеса.

В отношении аграрного сектора экономики необходимо учитывать необходимость ускоренного наращивания стратегического потенциала, что диктуется высокорискованными условиями внешней среды - от погодных до рыночных, а также дефицитным состоянием внутренней среды, несмотря на использование интенсивных технологий производства сельскохозяйственной продукции и управление им.

Формирование внутреннего стратегического потенциала имеет решающее значение для развития любой сельскохозяйственной организации, особенно специализирующейся на развитии капиталоемких видов аграрного производства.

В настоящее время существует целый ряд методик, позволяющих определить стратегические ориентиры развития - от исторического и нормативного анализов до бенчмаркинга (сравнения с перспективными вариантами развития аналогичного бизнеса).

Очевидно, что анализ стратегического потенциала сельскохозяйственных организаций должен быть комплексным и направленным как на оценку имеющихся, так и будущих ресурсов, а также возможностей их использования для приращения конкурентных преимуществ на потребительском рынке. Подобную методику анализа внутреннего стратегического потенциала предложил Дж. Барни [144]. Она получила название VRIO-анализ (по начальным буквам включенных параметров - value, rareness, instability, organization). В отношении сельскохозяйственных организаций, развивающих молочное скотоводство, оцениваемые свойства могут быть выражены:

- value - ценность: качество и объем основных средств (в первую очередь продуктивного скота), которые позволят создать сильную сторону агробизнеса и сформировать резервы противодействия внешним угрозам как экономического, так и физического (например, эпизоотического) характера;

- rareness - редкость: в отношении массового продукта питания (молоко) следует рассматривать уровень насыщенности потребительского рынка, то есть определить объемы продукции, которые могут быть потенциально востребованными молокозаводами и населением;

- instability - воспроизводимость: необходимо различать: 1) воспроизводимость аналогичного агробизнеса и 2) воспроизводимость ресурсов. Пункт 1 можно оценить классическим образом через сложность и дороговизну доступа к финансовым ресурсам в необходимом размере для воспроизведения аналогичного бизнеса. Так, стоимость бизнеса молочного комплекса «под

ключ», реализующего высокоинтенсивные технологии производства молока, составляет 800-1200 тыс. евро, а таким залоговым имуществом для привлечения кредитов банков не обладает ни одно среднее предприятие региона, что делает невозможным вне его участия в государственных программах стратегического развития отрасли привлечение достаточного финансирования для модернизации существующих ферм, строительства новых и приобретения высокопродуктивного скота. Пункт 2 следует оценивать через степень напряженности технологического процесса производства молока;

- organization - организованность: насколько интенсивно сельскохозяйственная организация «задействует ресурсы и способности» для наращивания своего стратегического потенциала.

VRIO-анализ стратегического потенциала молочного скотоводства Тамбовской области можно проводить по следующим показателям:

- 1) индекс соответствия стандарту ( $i_{cc}$ );
- 2) индекс потребления ( $i_{п}$ );
- 3) индекс инвестирования ( $i_{и}$ );
- 4) индекс ресурсного потенциала ( $i_{рп}$ ).

Индексы представляют собой частные относительные величины, имеющие цепной характер. Методика расчета показателей, лежащих в основе вычислений числителя и знаменателя индексов, является авторской.

На рисунке 18 представлены значения коэффициента соответствия стандартам породы КРС по надою от 1 фуражной коровы (используется для расчета индекса соответствия стандарту).

За 2011-2017 гг. значение коэффициента соответствия стандартам пород КРС по надою в сельскохозяйственных организациях в среднем по Тамбовской области увеличилось на 3,6 п.п., что связано с улучшением структуры породного состава стада крупного рогатого скота и технологической дисциплины (особенно в сфере кормления).

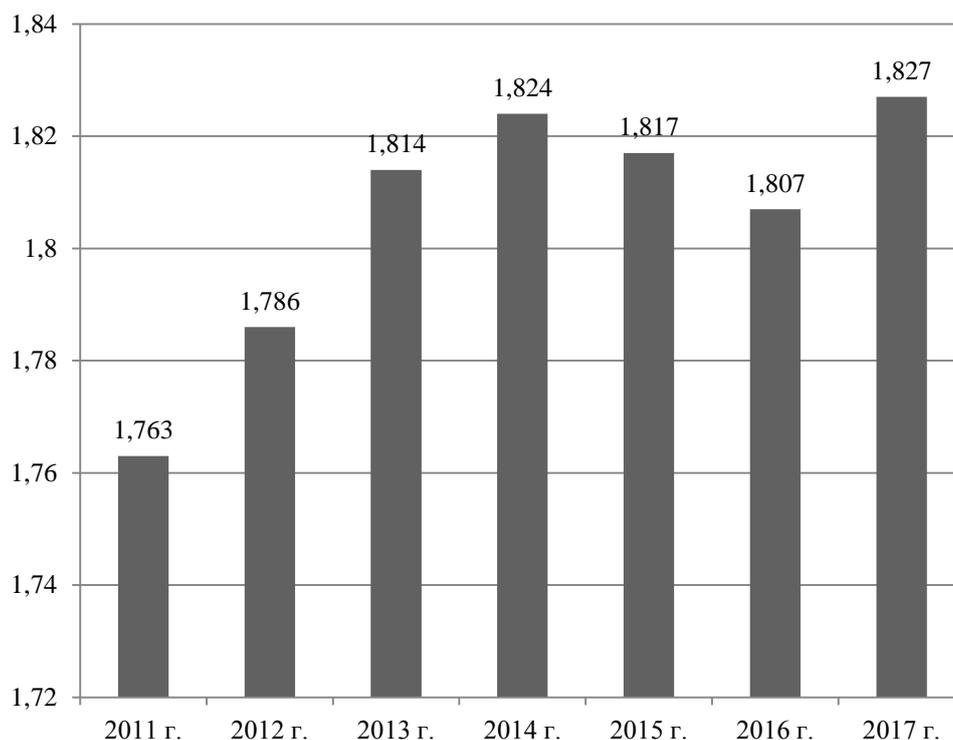


Рисунок 18 - Коэффициент соответствия стандарту породы КРС по надоем в сельскохозяйственных организациях, в среднем по Тамбовской области за 2011-2017 гг. \*)

\*) Составлено автором

Следует отметить, что немаловажное значение для возможности реализации биологического потенциала коров имеют условия их содержания. Использование новых материалов при строительстве ферм, с одной стороны, удешевляет возведение животноводческих объектов, а с другой - позволяет поддерживать необходимый микроклимат в них, что способствует повышению эффективности протекания физиологических процессов в организмах сельскохозяйственных животных.

На рисунке 19 представлены данные о вводе в эксплуатацию скотомест в Тамбовской области за 2011-2017 гг., свидетельствующего о том, что «революционный скачок» в строительстве и вводе в производственный процесс животноводческих помещений в регионе произошел в 2011-2012 гг., когда число введения в эксплуатацию скотомест составило 1,1-3,2 тыс. единиц. Это было связано с запуском новых молочных комплексов. В последующие годы объем ввода животноводческих помещений для содержания крупного рогатого скота был связан с реконструкцией и модернизацией уже имеющихся мощностей ферм.

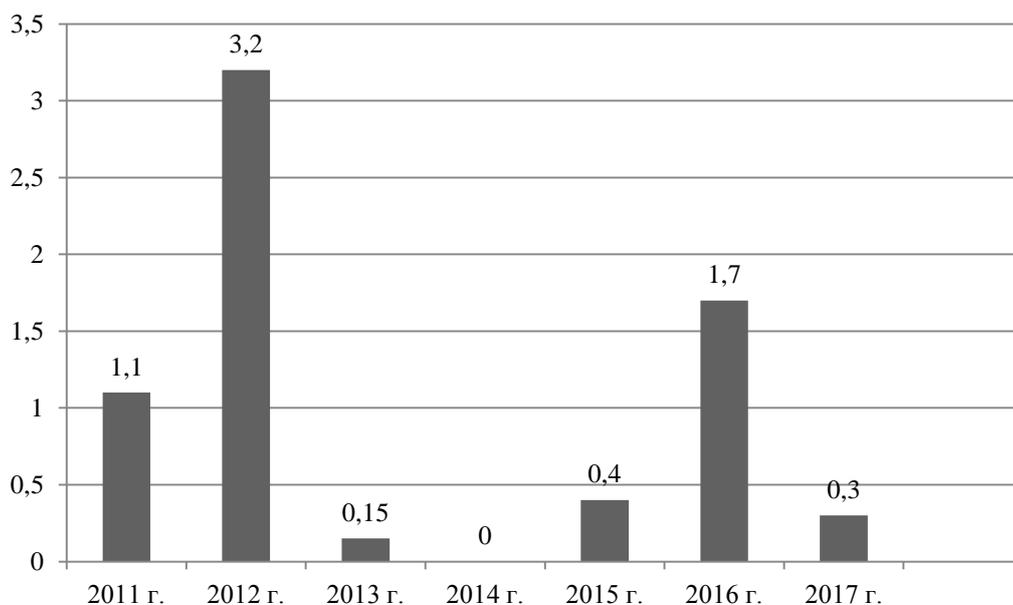


Рисунок 19 - Ввод в действие животноводческих помещений для содержания крупного рогатого скота в Тамбовской области за 2011-2017 гг., тыс. скотомест

\*) Рассчитано автором по данным Тамбовстат

Таким образом, за счет введения в эксплуатацию новых объектов отрасли в 2012 г. ресурсный потенциал сельскохозяйственных организаций, развивающих молочное скотоводство, увеличился на 26,1% по сравнению с предыдущим годом, в 2013 г. - на 11,7%, в 2015 г. - на 0,2%, в 2016 г. – на 0,7% и в 2017 г. - на 1,8% (рис. 20). Так, если в 2011-2012 гг. прирост стоимости ресурсного потенциала составил 26,6%, что произошло, прежде всего, за счет переоценки земли, то в 2014 г. по сравнению с 2013 г. - на 33,3%, причинами чего стали как факторы административного характера (например, повышение минимального размера оплаты труда), так и интенсивного роста (например, производительности труда), в 2014-2017 гг. -, к сожалению, никаких позитивных изменений не произошло. Это выступило одним из факторов стабилизации и дальнейшей стагнации поставок молока на потребительский и сырьевой рынки молока.

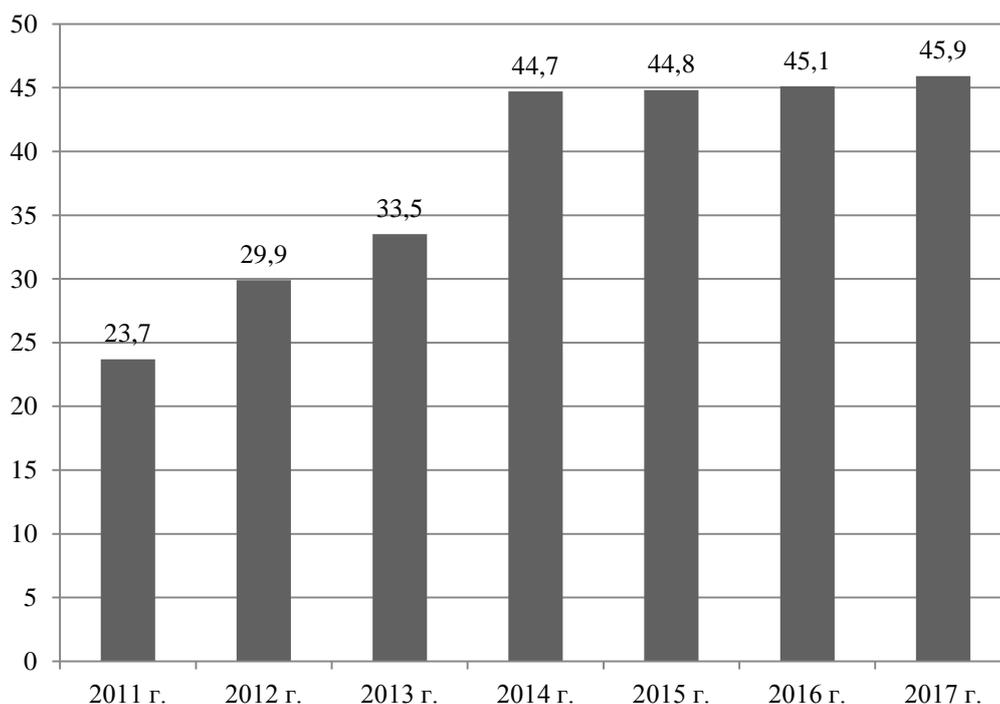


Рисунок 20 - Ресурсный потенциал сельскохозяйственных организаций, развивающих молочное скотоводство, Тамбовской области за 2011-2017 гг., млн руб. \*)

\*) Рассчитано по данным Годовых бухгалтерских отчетов сельскохозяйственных организаций

В целях оценки стратегических возможностей сельскохозяйственных организаций и крестьянских (фермерских) хозяйств в таблице 17 приведены пределы изменений показателя внутреннего потенциала, отражающие стратегическое положение товаропроизводителя в перспективе. Балл внутреннего потенциала был установлен как среднее значение оценок экспертов (5 человек).

Таблица 17 - Количественные оценки внутреннего потенциала \*)

Значение показателя внутреннего потенциала	Интерпретация значения	Оценочное значение
[-1; 0]	Отрицательный	[-1; -0,2] (критичный) [-0,2; -0,01] (предельный)
0; [0; +1]	Нулевой Положительный	[0; 0,2] (недостаточный) [0,201; 0,5](необходимый) [0,501-+1] (оптимальный)

\*) Разработано автором

Опираясь на приведенную критериальную базу и анализ таблицы 18, можно заключить, что хозяйствами, производящими молоко в товарных целях, достигнут необходимый уровень внутреннего потенциала для достижения стратегических ориентиров.

Таблица 18 - VRIO - анализ внутреннего стратегического потенциала сельскохозяйственных предприятий Тамбовской области, специализирующихся на производстве молока, за 2013-2017 гг. \*)

Категории хозяйств	Ценность		Редкость		Воспроизводимость		Организованность		Внутренний потенциал
	балл	уд. вес влияния	балл	уд. вес влияния	балл	уд. вес влияния	балл	уд. вес влияния	
2013 г.									
Сельскохозяйственные организации	1,786	0,3	0,68	0,2	0,005	0,3	1,261	0,2	0,231
в т. ч. молочные комплексы	0	0,3	0,68	0	1	0,3	0	0,2	0,075
2014 г.									
Сельскохозяйственные организации	1,821	0,3	0,67	0,2	0,001	0,3	1,121	0,2	0,226
в т. ч. молочные комплексы	1,68	0,3	0,67	0,2	0	0,3	1,126	0,2	0,216
2015 г.									
Сельскохозяйственные организации	1,824	0,3	0,67	0,2	0,0015	0,3	1,334	0,2	0,237
в т. ч. молочные комплексы	2,62	0,3	0,67	0,2	0	0,3	1,342	0,2	0,297
2016 г.									
Сельскохозяйственные организации	1,827	0,3	0,67	0,2	0,002	0,3	1,437	0,2	0,243
в т. ч. молочные комплексы	3,56	0,3	0,67	0,2	0	0,3	1,35	0,2	0,368
2017 г.									
Сельскохозяйственные организации	1,834	0,3	0,67	0,2	0,0025	0,3	1,471	0,2	0,244
в т. ч. молочные комплексы	4,5	0,3	0,67	0,2	0	0,3	1,361	0,2	0,493

\*) Рассчитано автором

За период 2013-2017 гг. значение показателя внутреннего потенциала увеличилось в сельскохозяйственных организациях на 5,6%. Это произошло вследствие более высокого приращения фактического надоя молока по сравнению с целевым стандартом породы КРС по надоем и использования фактора интенсивного роста в приросте ресурсного потенциала в сельскохозяйственных организациях.

Особо следует остановиться на оценке динамики показателя внутреннего стратегического потенциала. Он наглядно показывает его прирост, что позволяет утверждать о наличии факта более стабильного ресурсного обеспечения достижений намеченных перспектив. Немаловажную роль в формировании таких тенденций играет государственная политика в аграрной сфере экономики. Как только были введены протекционистские меры поддержки и объявлена необходимость импортозамещения на продовольственном рынке, сельское хозяйство экономически «ощутило» свою стратегическую важность в социально-экономическом пространстве страны. Таким образом, внутренний стратегический потенциал сельскохозяйственных организаций отражает их способности и возможности в достижении ориентиров развития на перспективу.

Для оценки стратегического потенциала развития специализированного агробизнеса важным является анализ возможностей или ограничений, формируемых внешней средой хозяйствующих субъектов. На наш взгляд, существует вопрос о количественном измерении влияния на возможности стратегического развития результатов деятельности аграрных товаропроизводителей, а также оценке его динамического характера в хозяйствах разных категорий. Подобные исследования были проведены на основании SWOT-анализа внешней среды молочного скотоводства, допускающем использование вероятностных характеристик наступления события. В качестве экспертов выступили 3 главных специалиста молочных комплексов, 2 руководителя специализированных скотоводческих хозяйств, 5 глав крестьянских (фермерских) хозяйств и 5 владельцев личных подсобных хозяйств, имеющих не ме-

нее 3 коров. Им было предложено для оценки силы влияния внешней среды 24 фактора в последующем классифицированных в 5 групп (факторы макроокружения): природные (эпизоотическая обстановка, длительность светового дня, качество почв, экологическая обстановка), политические (согласованность федеральной и региональной политики, системность решений исполнительной власти, регулирование механизма ценообразования в цепи «производство-торговля», стратегическое единство центра и региона в проведении продовольственной политики), экономические (уровень спроса на молоко, колеблемость цен реализации молока, системность государственной поддержки, уровень конкуренции, инфляционные процессы), социальные (величина прожиточного минимума, культура питания, величина реальной заработной платы, структура населения региона по возрастным группам, уровень образования) и технологические (доступность ветпрепаратов, стабильность ресурсного обеспечения, доступность инновационных решений и оборудования, доступность отраслевых объектов инфраструктуры).

SWOT-анализ был проведен только по внешним факторам окружающей среды сельскохозяйственных товаропроизводителей. В группу факторов, формирующих сильные стороны молочного скотоводства, были включены причинные силы развития, повышающие внутреннюю устойчивость отрасли; слабые стороны - действие которых влечет снижение ее внутреннего потенциала; угрозы - несущие критический урон для ее существования (независимо от масштабов); возможности - повышающие вероятность приращения внутреннего потенциала при условии принятия и своевременной реализации адекватных управленческих решений.

Следующее действие было ориентировано на составление матрицы SWOT-анализа влияния внешней среды на развитие молочного скотоводства. При этом была проведена дифференциация исследованных факторов по уровню их воздействия на хозяйственную деятельность сельскохозяйственных организаций (приложение Б). Охват этого принципа коснулся тактического и стратегического уровней развития отрасли. Следует отметить, что

влияние каждого из исследованных факторов определялось с учетом вероятности их проявления. В формализованном виде показатель действия внешней среды (E) выражается следующим образом:

$$E = \sum F_{ij}^{ss} * p_{ij}^{ss} * \omega_{ij}^{ss} + \sum F_{ij}^o * p_{ij}^o * \omega_{ij}^o - \sum F_{ij}^{ws} * p_{ij}^{ws} * \omega_{ij}^{ws} - \sum F_{ij}^t * p_{ij}^t * \omega_{ij}^t \quad (2),$$

где  $F_{ij}$  - оценка силы влияния  $i$ -ого фактора  $j$ -ой группы макроокружения;

$p_{ij}$  - вероятность наступления события по  $i$ -му фактору  $j$ -ой группы макроокружения;

$\omega_{ij}$  - удельный вес  $i$ -го фактора  $j$ -ой группы макроокружения, доли.

ss (strong side - сильная сторона (англ.)) - показатели, относящиеся к факторам внешней среды, формирующим сильные стороны отрасли;

ws (weak side - слабая сторона (англ.)) - показатели, относящиеся к факторам внешней среды, формирующим слабые стороны отрасли;

o (opportunities- возможности (англ.)) - показатели, относящиеся к факторам внешней среды, формирующим возможности отрасли;

t (threat- слабая сторона (англ.)) - показатели, относящиеся к факторам внешней среды, формирующим угрозы отрасли.

В числе достоинств использованных методов можно назвать возможность очертить круг причин, влияющих (разновекторно) на формирование тенденции развития отрасли, недостатков - ограниченность числового измерения влияния этих факторов на объект исследования. Для ликвидации этого методического минуса нами разработан показатель «эффект действия внешней среды». Он представляет собой сумму разностей баллов экспертов (с учетом вероятности проявления) по возможностям и угрозам, предоставляемым внешней средой, а также формирования сильных и слабых сторон представителей агробизнеса. Поскольку этот показатель, по сути, является условной величиной, главное его достоинство состоит в сравнении его динамиче-

ских изменений за ряд лет, что позволяет оценить динамику воздействия внешней среды на формирование стратегического потенциала отрасли (табл. 19). Максимальное значение, которое отражает полную зависимость результатов деятельности хозяйствующего субъекта от внешней среды, равно +2,4. Диапазон изменения предлагаемого показателя действия внешней среды составляет [-2,4; +2,4]. Таким образом, чем выше значение к положительному максимуму, тем более позитивное влияние оказывает внешняя среда на хозяйственную деятельность субъекта экономического пространства.

Таблица 19 - Эффект действия внешней среды на развитие молочного скотоводства в сельскохозяйственных организациях Тамбовской области за 2013-2017 гг., усл. ед. )<sup>\*</sup>

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отношение 2017 г. к 2013 г., %
Показатель действия внешней среды	1,54	1,62	1,73	1,79	1,82	118,2
в т.ч. за счет факторов стратегического характера	0,26	0,42	0,61	0,74	0,83	в 3,2 р.

<sup>\*</sup>) Рассчитано автором

Стабильные позиции во внешней среде сложились у сельскохозяйственных организаций. Этому способствовало использование экономических возможностей в ранние периоды путем внедрения инновационных решений, например, повышения доли чистопородных животных в стаде крупного рогатого скота, строительство и ввод в эксплуатацию крупных молочных комплексов (ООО МФ «Жупиков», ООО «Суворово», ООО «Мегаферма «Шереметьево»). Реализация таких стратегических шагов способствовала снижению давления на сельскохозяйственных товаропроизводителей за 2013-2017 гг. на 18,2%.

Результаты стратегического анализа сельскохозяйственных товаропроизводителей Тамбовской области, приведенные по предложенной методике оценки внешней среды, свидетельствуют об улучшении качества влияния факторов макроокружения в отношении сельскохозяйственных организаций, но, к сожалению, они слабо нацелены на перспективу (табл. 20).

Таблица 20 - Количественная оценка показателей стратегического отклика [2] и действия внешней среды <sup>\*)</sup>

Значение показателя	Интерпретация Значения	Оценочное значение
Показатель действия внешней среды		
[-1; 0]	Отрицательный	-1 – 0
[0]	Нулевой	0 – 1,2
[0; 1]	Положительный	1,2 – 2,4

<sup>\*)</sup> Разработано автором

Кроме того, следует отметить, что предложенный показатель действия внешней среды имеет более жесткие оценочные границы состояния и изменения факторов, на которые хозяйствующие субъекты не могут оказать прямого влияния. Его применение в методике оценки стратегического потенциала молочного скотоводства требует только приведения его к единичной базе сравнения.

В целом, анализ внешней среды молочного скотоводства свидетельствует о необходимости дифференцированного подхода к выбору стратегии развития, ориентированного на внутренний рост на основе использования инновационных технологий производства молока и совершенствовании межотраслевых отношений (горизонтальной интеграции).

Таким образом, соотнося внешний и внутренний стратегические потенциалы, следует признать, что стратегическое положение сельскохозяйственных товаропроизводителей Тамбовской области находится на центральных позициях. Это отражает наличие, к сожалению, не долгосрочных перспектив роста, а также ресурсов, необходимых только для организации воспроизводственного процесса простого типа. Развитие по такой схеме предполагает возможность наращивания объемов производства сельскохозяйственной продукции только при условии привлечения заемных средств. Следует отметить, что наиболее близкое расположение в системе координат «внутренняя среда - внешняя среда» к сегменту самодостаточного роста принадлежит (но не достигнут) специализированным сельскохозяйственным организациям. В связи с этим должен быть решен вопрос о необходимой финансовой поддержке перспективных предприятий, развивающих молочное

скотоводство, для углубления интенсификационных процессов на основе внедрения отраслевых инноваций и создания собственных источников расширенного воспроизводства.

Применение нестандартных методов повышения эффективности производства молока в настоящее время лежит в основе инновационного развития агробизнеса.

Многие сельскохозяйственные организации, развивающие молочное скотоводство, определились с основными направлениями совершенствования производственной сферы. К сожалению, не во всех хозяйствующих субъектах эти направления носят комплексный характер. Причина кроется в недостаточности собственных средств для финансирования приобретения дорогостоящих элементов системы оборудования для ведения отрасли на инновационной основе, а также низкой экономической заинтересованности третьих лиц в инвестировании крупных проектов на паритетных началах. Однако, именно инновационно ориентированные сельскохозяйственные предприятия получают более высокие результаты от молочного скотоводства (табл. 21).

Так, сельскохозяйственные организации, развивающие племенное дело, производство молока в которых выступает сопряженной продукцией, обеспечили в 2017 г. уровень рентабельности производства молока на уровне 13,5%. В работе представлен анализ инновационной активности всех сельскохозяйственных организаций, развивающих молочное скотоводство, в том числе племязаводы и репродукторы.

Условно все сельскохозяйственные организации можно разделить по уровню освоения инновационных технологий в молочном скотоводстве: с высоким, средним и низким уровнем инновационной активности. Алгоритм исследований включал: 1) определение инновационной активности; 2) методику расчета коэффициента инновационной активности; 3) выделение однородных групп сельскохозяйственных организаций по уровню инновационной активности; 4) оценку эффективности производства молока в сельскохозяйственных организациях разного уровня инновационной активности.

Таблица 21 - Эффективность производства молока в племенных хозяйствах Тамбовской области за 2013-2017 гг. \*)

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отношение (отклонение +, -) 2017 г. к 2013 г., %
Надой на 1 фуражную корову, кг/год	6129,4	6123,5	5914	5987,8	6060,2	98,8
Производственная себестоимость 1 ц молока, руб.	1563,1	1880,3	1954,2	2229,6	2396,3	153,3
Затраты труда, чел-ч						
- на 1 голову основного стада	141,4	158,2	141,1	115,2	113,5	80,3
- на 1 ц молока	2,3	2,6	2,4	1,9	1,87	81,3
Прибыль от продаж - всего, тыс. руб.	22726	28082	8198	11347	36922	162,5
- в расчете на 1 ц молока, руб.	210,6	235,7	71,8	108,6	342,5	162,3
Уровень рентабельности производства молока (без субсидий), %	12,9	11,8	3,4	4,4	13,5	104,7

\*) Рассчитано по данным Годовых бухгалтерских отчетов сельскохозяйственных организаций

Под инновационной активностью сельскохозяйственных организаций следует понимать интенсивность внедрения совокупности элементов инновационных технологий производства молока.

Показателем, отражающем уровень инновационной активности сельскохозяйственных организаций, является коэффициент инновационной активности ( $K_{ин.акт.}$ ), представляющий собой интегрированную величину, рассчитываемую как корень третьей степени произведения коэффициентов глубины проникновения инноваций в технологический процесс ( $K_{гл.}$ ), охвата ( $K_{охв.}$ ) и масштаба внедрения ( $K_{масш.}$ ).

Коэффициент глубины проникновения инноваций характеризует клиренс изменения традиционной технологии производства молока. При этом оценка может проводиться по элементам инновационных технологий, поскольку каждый из них влечет положительные коррективы в производственном процессе. Но чем полнее состав внедренных инноваций, тем четче прослеживается синергетический эффект в нем, и, следовательно, выше экономический результат деятельности специализированных аграрных организаций. Ниже приведен перечень основных инновационных решений, внедрение

каждого из которых позволяет добавлять 0,2 балла к значению коэффициента глубины проникновения инноваций:

- строительство новой фермы (модернизация, реконструкция помещения фермы);
- система автоматического навозоудаления;
- доильные залы;
- беспривязный способ содержания;
- система контроля микроклимата в помещении;
- роботы-дояры;
- подсадка эмбрионов высокопродуктивных коров;
- самофиксирующие станки;
- автоматические ванны для лечения копыт;
- автоматические подталкиватели коров;
- установка для точного дозирования жидких компонентов в поилках;
- использование монокормов;
- УЗИ-сканеры для определения стельности;
- программы оптимизации рационов кормления;
- применение кормовых добавок, содержащих витаминные комплексы и пептиды;
- использование электронной системы управления стадом и адаптация к ней программного обеспечения комплексного учета и управления аграрным производством в целом;
- селекционные ворота;
- чистопородный высокопродуктивный скот и др.

Значение коэффициента глубины проникновения инноваций в производственный процесс может варьировать в диапазоне 0-3.

Коэффициент инновационного охвата рассчитывается как отношение количества сельскохозяйственных организаций, внедривших одну или более

инноваций в молочном скотоводстве, к общему количеству молочных ферм, включенных в круг исследования.

Коэффициент масштаба внедрения инноваций показывает, к какому объему ресурсов отрасли были применены инновационные технологии. В отношении молочного скотоводства он отражает долю численности поголовья животных в их общем поголовье, к которому применяются инновационные элементы содержания, обслуживания, учета.

В таблице 22 приведены данные уровня инновационной активности в молочном скотоводстве в сельскохозяйственных организациях разных типов, которые свидетельствуют о недостаточном внедрении в практику инновационно ориентированных аграрных формирований технологических новшеств, тем более на системной основе. Так, среднее значение коэффициента инновационной активности в племенных хозяйствах региона в 2017 г. составило 0,61, что на 32% меньше, чем в молочных комплексах, но на 38,6% больше, чем на товарных фермах.

Таблица 22 - Среднее значение коэффициента инновационной активности по типам специализированных сельскохозяйственных организаций Тамбовской области, 2017 г.<sup>\*)</sup>

Тип специализированной сельскохозяйственной организации	Среднее значение коэффициента инновационной активности	Количество хозяйств
Молочный комплекс	0,9	4
Племенные хозяйства (заводы, репродукторы)	0,61	5
Товарные фермы	0,44	30

<sup>\*)</sup> Рассчитано автором

На основании данных таблицы 23 можно заключить, что в Тамбовской области четко обозначились депрессивные и перспективные районы с точки зрения развития молочного скотоводства, во многом это продиктовано восприимчивостью расположенных в них сельскохозяйственных организаций к инновациям.

Следует отметить, что в подавляющем большинстве муниципальных районов региона сконцентрированы инновационно неактивные товаропроизводители, что, с одной стороны, обусловлено ограниченностью их экономических возможностей в развитии капиталоемкой отрасли, которой является

молочное скотоводство, слабой информированностью специалистов о способах безболезненного включения прогрессивных элементов в существующий технологический процесс, а с другой - отсутствием перерабатывающих мощностей в пределах расстояний оптимального транспортного плеча (20 км).

Таблица 23 - Распределение специализированных сельскохозяйственных организаций по муниципальным районам Тамбовской области с учетом уровня отраслевой инновационной активности, 2017 г.

Группы предприятий по уровню инновационной активности	Количество предприятий, ед.	Муниципальные районы
80% и более	6	Пичаевский, Сосновский, Тамбовский, Уваровский
41-79%	15	Мичуринский, Никифоровский, Сосновский, Тамбовский
до 40%	18	Жердевский, Мордовский, Мичуринский, Никифоровский, Петровский, Первомайский, Рассказовский, Ржаксинский, Сампурский, Староюрьевский, Уваровский, Уметский

Высокий уровень инновационной активности в отрасли имеет место лишь в 16,7% районов области. Именно в них формируются точки роста отрасли. Достигаемый располагаемыми на этих территориях предприятиями экономический эффект от производства молока позволяет утверждать о целесообразности углубления интенсивности ведения молочного скотоводства (табл. 24).

Анализ экономического эффекта от развития молочного скотоводства в сельскохозяйственных организациях Тамбовской области с учетом уровня их инновационной активности в отрасли за 2017 г. показал существенное превышение результатов производственно-экономической деятельности по группе предприятий, проявляющих высокую инновационную активность. Так, превышение в сравнении с наиболее многочисленной в хозяйственном плане группой сельскохозяйственных организаций (II-ая группа) в расчете на 1 предприятие составило по объемам валового производства молока в 3,0 раза, выручки от реализации – в 2,5 раза. Позитивные соотношения характерны и ресурсным затратам в расчете на 1 голову скота: затраты труда - в 1,3 раза меньше, чем во второй группе сельскохозяйственных организаций. Но в от-

ношении результирующих стоимостных показателей развития молочного скотоводства следует отметить превышение выручки от реализации молока в расчете на 1 голову скота на 22%. Подобное оказалось возможным только на фоне роста продуктивности коров на 19,1% и повышения качества молока, что повлекло рост цены реализации на 29,5%.

Таблица 24 - Экономический эффект от развития молочного скотоводства в сельскохозяйственных организациях Тамбовской области с учетом уровня их инновационной активности в отрасли, 2017 г. <sup>\*)</sup>

Показатели	Группы предприятий по уровню инновационной активности					
	80% и более		41-79%		до 40%	
	в средн. на 1 предпр.	в расчете на 1 голову скота	в средн. на 1 предпр.	в расчете на 1 голову скота	в средн. на 1 предпр.	в расчете на 1 голову скота
Валовое производство молока, ц	48289,64	72,1	15947,9	50,2	3249,3	36,5
Затраты труда на производство молока, тыс. чел-час.	39,2	0,058	50,9	0,16	11,2	0,126
Производственная себестоимость молока, тыс. руб.	99082,2	147,8	31902,0	100,3	6119,9	68,7
Выручка от реализации молока, тыс. руб.	90611,4	135,2	35228,4	110,8	5419,8	60,8
Прибыль от реализации молока, тыс. руб.	3058,9	4,56	-2148,6	-6,8	71,2	0,79

<sup>\*)</sup> Рассчитано по данным Годовых бухгалтерских отчетов сельскохозяйственных организаций

В целом, опираясь на результаты комплексного анализа, можно заключить, что сельскохозяйственные организации Тамбовской области, развивающие молочное скотоводство, ориентированы на реализацию следующих видов стратегий развития отрасли:

- расширенного воспроизводства на базе внедрения инноваций на системной основе и формирования потенциала саморазвития;

- расширенного воспроизводства отрасли на базе постоянного поиска внутренних резервов роста при использовании отдельных элементов инновационной технологии производства молока.

- снижения затрат на содержание КРС за счет экономии материально-денежных средств, влекущих простое или суженное воспроизводство стада, и

нейтрально относящихся к позиции инновационного развития отрасли (в том числе из-за невозможности привлечения собственных средств в инвестирование молочного скотоводства).

В то же время экономические преимущества инновационного развития молочного скотоводства состоят в более высокой эффективности производства молока по сравнению с традиционной технологией (табл. 25).

Таблица 25 - Экономическая эффективность производства молока в сельскохозяйственных организациях Тамбовской области с учетом уровня их инновационной активности в отрасли, 2017 г. \*)

Показатели	Группы предприятий по уровню инновационной активности		
	80% и более	41-79%	до 40%
Надой на 1 фуражную корову, кг	7095,1	5803,3	3419,4
Трудоемкость производства 1 ц молока, чел.-час	0,95	3,7	4,4
Производственная себестоимость 1 ц молока, руб.	1901,2	2101,6	1855,3
Полная себестоимость 1 ц молока, руб.	2016,9	2145,2	1896,8
Прибыль от реализации 1 ц молока, руб.	219,9	28,7	-38,9
Уровень рентабельности, %	11,5	1,4	-2,22

\*) Рассчитано по данным Годовых бухгалтерских отчетов сельскохозяйственных организаций

Так, надой на 1 фуражную корову в группе предприятий с высокой инновационной активностью в 2,1 раза выше, чем в предприятиях, реализующих стратегию экономии. Несмотря на то, что размеры полной себестоимости 1 ц молока на 5,95% меньше в этих предприятиях по сравнению с инновационно ориентированными молочными комплексами (причины - низкие транспортные расходы), рентабельность производства молока принимает отрицательные значения против положительных результатов предприятий первой группы на уровне 11,5%. Следует отметить, что поддержание стабильной численности поголовья коров в этих предприятиях носит, прежде всего, социальный характер: обеспечение населения молоком, предоставление рабочих мест для сельских жителей. Об этом свидетельствуют и данные таблицы 26, в которой представлена структура формирования основных экономических параметров производства и реализации молока в сельскохозяйственных организациях, проявляющих разную инновационную активность в молочном скотоводстве: доля этой группы предприятий в объемах валового производства молока составляет 14%, реализации (в натуре) - 13,1%, в общерегио-

нальных производственных затратах - 13,2%, выручке от продажи молока - 11,1%, а в общих затратах труда - 21,1%

Анализ данных таблицы 26 показал перспективность для региона развития инновационно ориентированных предприятий, специализирующихся на молочном направлении скотоводства. Обеспечивая производство 31,7% общерегионального объема молока в коллективных предприятиях, они формируют более 80% прибыли от реализации этой продукции в общей структуре, а практически полная автоматизация производственного процесса позволяет сократить долю участия в формировании общих по кругу исследованных предприятий затрат труда до 10,4%.

Таблица 26 - Вклад в формирование общерегиональных экономических показателей производства и реализации молока специализированных сельскохозяйственных организаций разного уровня инновационной активности в Тамбовской области, 2017 г.)\*

Показатели	Группы предприятий по уровню инновационной активности		
	80% и более	41-79%	до 40%
Доля i-ой группы предприятий в общем объеме, %			
- валового производства молока	31,7	54,3	14,0
- реализации молока	29,8	57,1	13,1
- производственных затрат на молоко	30,0	56,8	13,2
- полных затратах на молоко	29,1	59,2	11,7
- выручке от реализации молока	31,1	57,8	11,1
- прибыли от реализации молока	80,1	19,9	-
- затратах труда	10,4	68,5	21,1

\*) Рассчитано по данным Годовых бухгалтерских отчетов сельскохозяйственных организаций

В целом, совершенствование технологического процесса производства молока должно осуществляться на инновационной основе постоянно. Именно это обеспечит наиболее эффективное достижение стратегических целей развития. В свою очередь, перманентный характер внедрения достижений аграрной науки и передовой практики определяется непрерывностью научно-технического прогресса и необходимостью повышения эффективности производства молока в каждый момент времени, задействуя как внутренние резервы, так и внешние возможности наиболее оптимальным способом. Этому будет способствовать инновационный подход к организации производственно-экономической деятельности сельскохозяйственных организаций, развивающих молочное скотоводство.

Исследование эффективности стратегического развития молочного скотоводства Тамбовской области позволило сделать ряд выводов:

1. Сокращение масштабов отрасли спровоцировано, с одной стороны, нарушением экономической заинтересованности сельскохозяйственных товаропроизводителей в увеличении численности поголовья крупного рогатого скота, с другой стороны, дефицитом привлеченных инвестиционных ресурсов, а с третьей - более высокой привлекательностью альтернативных источников доходов.

2. Развитие молочного скотоводства в стратегическом плане имеет ограниченную системность, выраженную в отсутствии планомерного выполнения параметров целевой ведомственной программы развития отрасли, а также «опаздывающее» инвестирование в объекты отрасли по остаточному принципу.

3. Дифференцированность сельскохозяйственных организаций по экономическим возможностям в совокупности с повышением положительного влияния внешней среды хозяйствования определила большой «разрыв» среди них в допустимости формулирования стратегических перспектив, допускающих самостоятельный рост на принципах самофинансирования и самоокупаемости.

4. Реализация разнокачественных стратегий развития сельскохозяйственными организациями в отношении молочного скотоводства (развития, стабильности, выживания) во многом определяет экономическое расположение к инновационному пути повышения эффективности производства молока и, в конечном счете, устойчивости функционирования в любых (в том числе кризисных) условиях за счет собственных резервов приращения потенциала.

### 3. ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МОЛОЧНОГО СКОТОВОДСТВА НА ИННОВАЦИОННОЙ ОСНОВЕ

#### 3.1. Концепция разработки и реализации стратегии развития инновационно ориентированного молочного скотоводства

Стратегической целью развития молочного скотоводства является полное обеспечение населения региона молоком и молокопродуктами отечественного производства на базе комплексного повышения устойчивости функционирования товаропроизводителей данной отрасли за счет использования собственных ресурсов. Ее достижение возможно путем наращивания производственного потенциала аграрного сектора экономики, и, прежде всего, через обеспечение интенсивного развития отрасли на инновационной основе. Задействование внутренних резервов повышения эффективности производства молока выступает при этом одним из важнейших путей обеспечения саморазвития молочнопродуктового подкомплекса.

Соответственно, предлагаемая стратегия развития молочного скотоводства на инновационной основе должна быть ориентирована на достижение как качественных, так и количественных показателей, отражающих состояние молочнопродуктового подкомплекса в конкретном регионе. Как итог, предлагаемая концепция стратегии развития инновационно-ориентированного молочного скотоводства должна обеспечить максимизацию дохода, получаемого всеми участниками подкомплекса, что, в свою очередь, способствует экономическому росту отрасли и достижению приемлемого уровня продовольственной безопасности.

Концепция формирования стратегии развития инновационно ориентированного молочного скотоводства включает в себя следующие элементы (рис. 21):

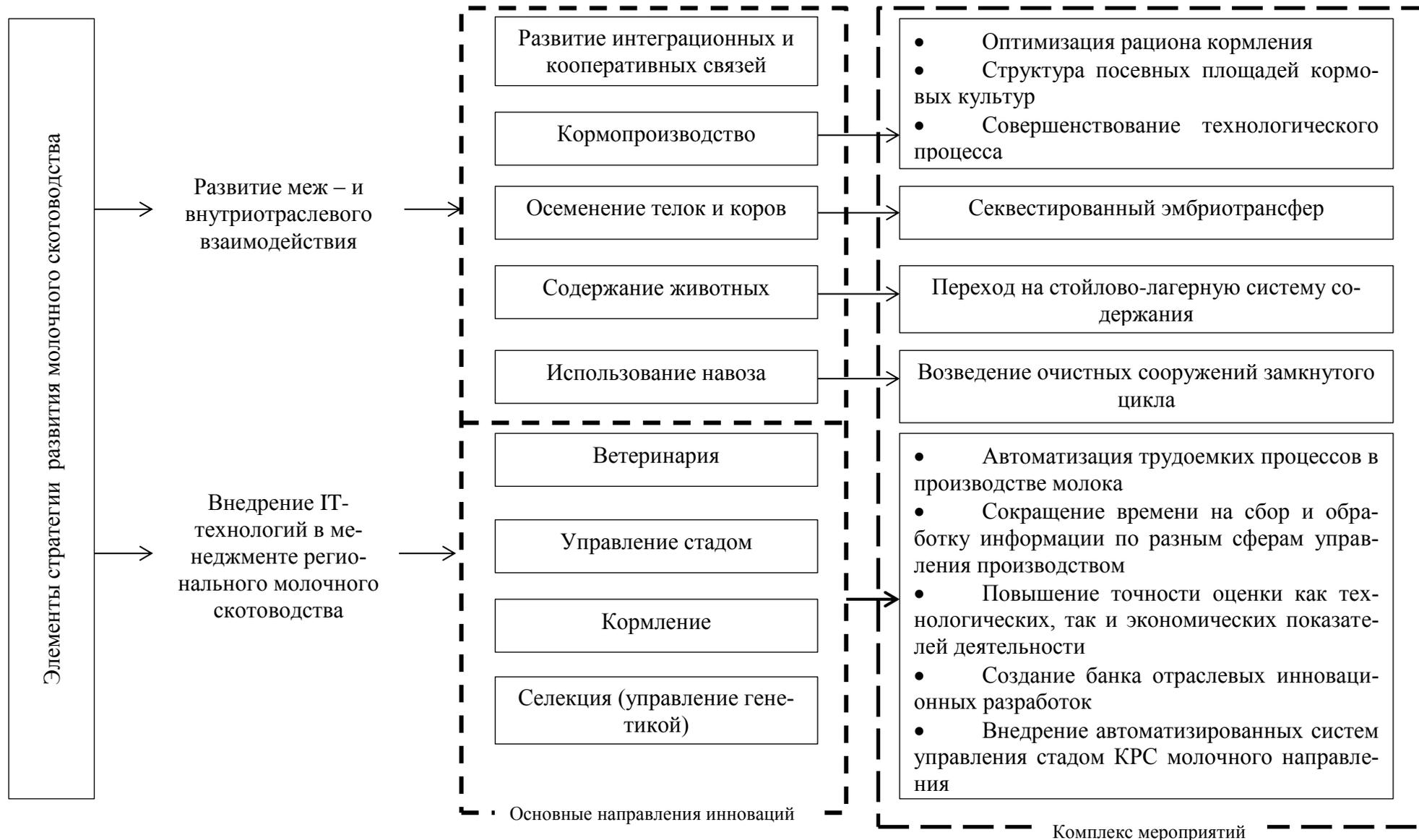


Рисунок 21 – Концепция формирования стратегии развития инновационно-ориентированного молочного скотоводства

## *1. Развитие меж- и внутриотраслевого взаимодействия*

Учитывая, что внешние связи в поле хозяйствования специализированного агробизнеса оказывают огромное влияние на экономические возможности сельскохозяйственных товаропроизводителей, следует изыскивать возможности вскрытия дополнительных преимуществ в совершенствовании меж- и внутриотраслевых взаимоотношений. Другими словами, сельскохозяйственная кооперация и агропромышленная интеграция в молочном скотоводстве остаются приоритетным вариантом выбора моделей взаимодействия внутри отрасли.

На наш взгляд, наиболее целесообразным направлением их развития в молочнопродуктовом подкомплексе является обратная схема инициации построения совместной деятельности со смежными организациями, то есть основными инициаторами и инвесторами подобного формирования должны выступить сельскохозяйственные товаропроизводители.

Однако, несмотря на частный характер выстраивания подобных отношений, необходима выработка четкого представления об участниках, а также о типе взаимоотношений и их правовом статусе. Кроме того, следует выработать концепцию механизма построения данных интеграционных структур с учетом отраслевой специфики. Все это позволит в дальнейшем разработать механизм государственного учета подобных образований, с целью осуществления контроля за их деятельностью, а также оказания потенциально необходимой государственной поддержки, начиная от выделения различного рода субсидий из бюджетов разных уровней, предоставления льготных кредитов и др. параллельно проводя работы по деbüroкратизации, то есть по упрощению механизма получения подобной помощи.

Так, на наш взгляд, к концептуальным особенностям построения и развития новых интеграционных связей в отрасли молочного скотоводства можно отнести:

Во-первых, имущественная составляющая такого агробизнеса, на начальном этапе построения межотраслевого формирования, представляется

неважной и несущественной ввиду того, что решаются принципиальные вопросы о составе участников и сбалансированности их производственных мощностей.

Во-вторых, модель выстраивания взаимоотношений между сотрудничающими сторонами может быть двух типов:

1) на договорной основе (кооперативная форма) – если инициативные предложения о создании совместного производства молокопродуктов будут одобрены самостоятельными хозяйствующими субъектами, представляющими обособленных сельскохозяйственных товаропроизводителей и молокозаводы;

2) на основе гражданского законодательства об имущественных отношениях (интегрированная форма) – если предполагается инвестирование в строительство тех или иных объектов в рамках совместной деятельности.

В-третьих, функционирование кооперативной или интегрированной структур, предполагающих выпуск конечного продукта и доведение его до потребительского рынка, будет зависеть от нескольких аспектов:

1) наличия всех факторов производственной деятельности, обеспечивающих прирост ресурсного потенциала каждого участника и совместного агробизнеса в целом;

2) формирования прибыли в объемах, достаточных для самофинансирования расширенного воспроизводства, с обеспечением сбалансированного совместного производственного процесса на каждом этапе движения промежуточного продукта;

3) справедливости распределения конечной стоимости продукта между участниками совместного производства.

В-четвертых, следует учитывать принципиальные различия между кооперативной и интегрированной формами организации межотраслевых отношений:

1) каждая из рассматриваемых структур предполагает различное по времени формирование прибавочного продукта и полного дохода от совместной деятельности;

2) если при установлении системы договорных отношений, предусматривающей жесткие ценовые, весовые и срочные параметры товарного обмена, прибыль формируется одномоментно при купле-продаже сельскохозяйственного сырья, то интегрированная агропромышленная структура будет ориентирована на отсроченное распределение конечной прибыли от совместной деятельности;

3) в условиях агропромышленной интеграции сельскохозяйственные организации могут оказаться в роли кредитора, не имея возможности взыскания дополнительных средств на платеж процентов за кредиты банков, привлекаемых на выполнение весенне-полевых работ, в виду собственной несостоятельности или при отсутствии необходимости инвестирования аграрного сектора экономики, или отсутствия средств на эти цели у перерабатывающих предприятий. С экономической точки зрения, такая ситуация является критической в силу того, что нарушение платежной дисциплины со стороны сельскохозяйственных товаропроизводителей создает в перспективе проблемы с привлечением заемных средств, особенно при реализации практики кредитных историй в финансово-кредитной сфере экономики.

Рассмотрев некоторые существующие варианты схем меж- и внутриотраслевого взаимодействия на основе сельскохозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции в сфере молочного производства (табл. 27), отметим, что объединение возможно по двум сценариям: «жесткий» и «мягкий» варианты взаимодействия. Реализация каждого из данных направлений предполагает свою определенную специфику осуществления производственной и хозяйственной деятельности, в некоторых случаях вплоть до практически полного отказа от самостоятельности в принятии управленческих решений.

Таблица 27 – Варианты схем организационных форм внутри- и межотраслевого взаимодействия в сфере молочного производства \*\*\*\*

Критерии оценки	Формы горизонтального взаимодействия			Формы вертикального взаимодействия		
	Племенная сфера	Производственная сфера		Производственная сфера***		Производственно-торговая сфера
		I вариант*	II вариант**	договорная	имущественная	
Организационная форма	ассоциативная	договорная			холдинговая	холдинговая
Промежуточный продукт	знания	корма	корма + молодняк КРС	молоко сырое		молокопродукты
Форма эффекта взаимодействия участников	членские взносы + увеличение продуктивности КРС	Прибыль от реализации продукции				
Уровень хозяйственной самостоятельности	высокий				низкий	
Критическая точка взаимодействия	нет	сбалансированность + синхронизация производства по участкам (цехам, подразделениям)		формирование закупочной цены на с/х сырье	возможность перехода контроля за собственностью и производством к третьим лицам	формирование розничной цены на конечный продукт
Уровень гибкости	высокий				низкий	

\* предусматривает заключение долгосрочных договоров между МТФ и сельскохозяйственными организациями по поводу поставки кормов для КРС

\*\* предусматривает заключение долгосрочных договоров между МТФ и сельскохозяйственными организациями по поводу поставки кормов для КРС и молодняка КРС на откорм

\*\*\* взаимодействие между сельскохозяйственными организациями и молокозаводом по поводу поставки сырого молока

\*\*\*\* составлено автором

Целесообразным с позиций реализации экономических интересов сельского хозяйства является развитие интеграционных процессов по схеме жесткого (имущественного) взаимодействия между элементами цепи движения молокопродуктов к прямому потребителю (населению) ввиду полного охвата всего товародвижения «производство – переработка – торговля». Однако реализация подобной модели взаимодействия накладывает ряд естественных ограничений вытекающих из самой сущности интеграционных (вертикальных) объединений.

С учетом современных тенденций, предпочтительной формой отношений выступает «мягкая» модель межотраслевого взаимодействия, в рамках которой наиболее перспективной, на наш взгляд, выступает ассоциативная форма, получившая развитие между хозяйствами, ориентированными на развитие молочного скотоводства.

Примером такого взаимодействия можно назвать Ассоциацию производителей КРС голштинской породы (признана наиболее перспективной в молочном скотоводстве во всех странах мира), главными целями деятельности которой выступают [106]:

- поддержание соответствия экстерьерным и породным параметрам породы;
- совершенствование и продвижение голштинской породы через сотрудничество с мировыми породными объединениями;
- создание конкурентоспособной популяции голштинской породы.

Участником данной структуры является ООО «Молочная ферма «Жупиков» Сосновского района Тамбовской области. Осуществление консультативной помощи со стороны специалистов ассоциации позволяет, во-первых, поддерживать породную чистоту голштинской породы (является одной из задач, стоящих перед ассоциацией), и, во-вторых, обеспечивать высокий уровень надоя на 1 фуражную корову.

Тесное сотрудничество предприятия с данным объединением позволило за период 2013-2014 гг. довести продуктивность коров до 8534 кг/голову в

год, что выше среднероссийского показателя по породе на 18,2% (приложение Г).

Следует отметить, что производственно-хозяйственная деятельность ООО «Молочная ферма «Жупиков» с участием и сотрудничеством с рассмотренной ассоциацией не ограничивается, она также является активным участником кооперативных процессов, происходящих в сфере молочного производства в Тамбовской области.

Специфика данного объединения является таковой, что не имея земельных ресурсов в достаточном объеме, предприятие является покупателем кормов у головной организации ООО «Агрофирма «Жупиков». Фактически сложилась такая модель отношений, где материнская компания обеспечивает недостающими ресурсами дочернюю организацию (на основе возмездности), предоставляя ей право самостоятельно распоряжаться производимым аграрным продуктом; в свою очередь, прибыль от хозяйственной деятельности ООО «Молочная ферма «Жупиков» по окончании 2014 финансового года (по решению Общего собрания участников) была направлена на расширение специализированного агробизнеса в полном объеме.

В рассматриваемой холдинговой структуре сложился двойственный контроль за деятельностью дочерней организации как по производственной линии, так и по линии собственности. В связи с этим можно отметить, с одной стороны, об избыточности финансового контроля за хозяйственной деятельностью ООО «Молочная ферма «Жупиков» и наличием экономических рычагов изъятия необоснованной части его дохода (через цены реализации на корма), а с другой – возможность введения страховой составляющей агробизнеса, не подводящей активы материнской организации под риск потерь. Следует отметить, что и сама «Агрофирма «Жупиков» является горизонтально интегрированной структурой, сочетающей животноводство и растениеводство, формирующего в том числе кормовую базу для первой отрасли.

Подобная схема организации взаимодействия в сферах молочного скотоводства и кормопроизводства является преимущественной и принята в по-

давляющем большинстве сельскохозяйственных организаций. По сути, она предусматривает перенос межотраслевых отношений на внутривладельческий уровень управления агробизнесом, что сокращает производственные риски до воздействия нерегулируемых факторов – погодных условий.

При этом экономические аспекты деятельности сведены к следующим составляющим:

1) производственным затратам на выращивание, хранение и доработку кормовых культур;

2) получению эффекта от повышения плодородия почв в масштабах севооборотов, включающих кормовые культуры (выступают хорошими предшественниками для основных товарных культур).

При этом минимальный уровень экономической отдачи от развития кормопроизводства должен обеспечивать самокупаемость произведенных затрат. Более мягкие условия, с точки зрения, организации межотраслевых отношений, допускающие свободу выбора поставщиков кормов и формирующиеся в производственных объединениях, с позиций объемов финансовой нагрузки, несут под собой больше рисков для участвующих сторон, особенно в условиях нестабильности внешней среды (табл. 28).

Представленная оценка эффективности применения рассмотренных типов организации взаимодействия отраслей растениеводства (в части кормопроизводства) и животноводства, в полной мере подтверждает ранее сделанные выводы. Так, в ООО «Агрофирма «Жупиков» сложилась более приемлемая структура затрат на производство молока, когда более 81% их формируется в производственном процессе животноводства.

Таблица 28 – Характеристика типов организации взаимодействия в сферах молочного скотоводства и кормопроизводства\*

Характеристика	Совокупность производственных подразделений в рамках сельскохозяйственной организации	Производственное объединение с производителями кормов
Уровень взаимодействия	внутрихозяйственный	Межхозяйственный
Механизм регулирования взаимоотношений	жесткий	мягкий (свободный выбор поставщика)
Уровень производственного контроля со стороны животноводческого подразделения	полный	Частичный
Точка синхронизации производства	этап развития животноводства	
Минимально необходимый уровень экономической отдачи	100%	130%
Критические производственные условия	погодные	платежная дисциплина

\* Разработано автором

В ООО «Молочная ферма «Жупиков» на покупку кормов и их приготовление (на предприятии есть кормоцех) в 2017 г. приходилось 58,7% общих расходов на производство молока. Практически сложилась ситуация, когда убыточность производства молока в ООО «Агрофирма «Жупиков» «перекрывается» доходом от реализации кормовых культур и предприятие обеспечивает себе стабильное экономическое положение, чего нельзя отметить о его партнере ООО «Молочная ферма «Жупиков» (табл. 29).

Мероприятия по повышению эффективности производства молока на данных предприятиях видятся в разделении их на два комплекса:

1) необходимые, предусматривающие оптимизацию рационов кормления крупного рогатого скота и структуру посевных площадей кормовых культур, а также совершенствование существующего технологического процесса;

2) дополнительные, предполагающие рационализацию использования побочной продукции.

Таблица 29 – Структура распределения стоимостных показателей производства молока в ООО «Агрофирма «Жупиков» и ООО «Молочная ферма «Жупиков» Сосновского района Тамбовской области \*

Показатели	ООО «Агрофирма «Жупиков»	ООО «Молочная ферма «Жупиков»	Отклонение п. 3 от п.2 (+, -), %
1	2	3	4
Структура затрат			
Растениеводство	18,5	58,7	40,2
Животноводство	81,5	41,3	-40,2
Структура прибыли от реализации молока сырого, %			
Растениеводство	110,3	0	-110,3
Животноводство	0	0	0
Уровень рентабельности (убыточности) производства молока, %			
Растениеводство	148,2	0	-148,2
Животноводство	-2,9	-13,2	-10,3

\* Рассчитано по данным Годовых бухгалтерских отчетов сельскохозяйственных организаций

Как известно, кормление – один из ключевых и решающих факторов в развитии всех видов скотоводства, имеющий некоторые отраслевые особенности в отношении молочного скотоводства.

К ним следует отнести:

- 1) обязательное наличие молокогонных видов кормов;
- 2) соблюдение физиологических и зоотехнических требований к рациону, в том числе с учетом возраста и уровня продуктивности животных;
- 3) учет соотношения «затраты – эффект».

Одним из наиболее приемлемых методов расчета оптимального рациона кормления КРС, позволяющим одновременно учесть как потребность животных в питательных веществах, так и соотношение в них разных видов и групп кормов между собой, является экономико-математическое моделирование.

Структурная запись экономико-математической модели по оптимизации рационов кормления крупного рогатого скота выглядит следующим образом:

Найти целевую функцию, которая должна отражать минимизацию стоимости рационов кормления и иметь вид:

$$F(x) = \sum_{j \in N} c_j x_j \rightarrow \min$$

при условиях:

1) содержание питательных веществ в рационе не менее требуемого по нормам количества:

$$\sum_{j \in N} a_{ij} x_j \geq b_i$$

2) содержание в рационе различных групп кормов в пределах, удовлетворяющих зоотехнические требования кормления животных:

$$\beta_{hi}^{\min} x_j^{(i)} \leq \sum a_{hi} x_j \leq \beta_{hi}^{\max} x_j^{(i)}$$

3) соблюдение в рационе соотношения отдельных питательных веществ и групп кормов:

$$\sum_{j \in N} w_{hi} x_j - \sum_{j \in N} w'_{hi} x_j \leq 0$$

4) содержание отдельных видов кормов в рационе в биологически определенных границах:

$$b_i^{\min} \leq \alpha_{ij} x_j \leq b_i^{\max}$$

5) не отрицательности переменных

$$x_j \geq 0,$$

где индексы:  $i$  - питательные вещества;  $j$  - виды корма, подкормки;

$h$  - группы кормов.

условные обозначения:  $x_j$  - количество корма  $j$ -го вида в рационе;  $x_j^{(i)}$  - общее количество кормовых единиц в рационе;  $c_j$  - себестоимость  $j$ -го корма;  $a_{ij}$  - содержание  $i$ -го питательного вещества в единице измерения  $j$ -го вида корма;  $a_{hj}$  - содержание кормовых единиц в единице измерения  $j$ -го вида корма по  $h$ -й группе кормов;  $\beta_{hj}^{\min, \max}$  - зоотехнически допустимый удельный вес  $h$ -ой группы кормов в общей питательности рациона;  $w_{hj}$  - коэффициент пропорциональности между группами кормов;  $b_i$  - суточная потребность живот-

ного в *i*-м питательном веществе;  $\alpha_{ij}$  - логический коэффициент, равный 1 или 0.

Проведенный анализ соотношения потребления питательных веществ в рационе по фактическому уровню с оптимальными значениями, рассчитанными с использованием методов экономико-математического моделирования, по некоторым ведущим сельскохозяйственным организациям Тамбовской области показал, что в большинстве исследованных предприятий региона на практике баланс между продуктивностью коров и объемами скармливаемого им корма был найден (рис. 22). Так, в ФГУП «Пригородный» Тамбовского района и ОАО «Голицыно» Никифоровского района разница между оптимальным и фактическим значениями питательности рациона не превышает 0,1-1 ц к. ед. Особо стоит отметить, что выявлены предприятия, не эффективно использующие кормовую базу более чем на четверть от нормативного уровня. К ним относятся ООО «Молочная ферма «Жупиков» и ООО «Агрофирма «Жупиков» Сосновского района. Фактически «перекорм» скота в 2015 г. составил 28,0 и 27,7% соответственно.

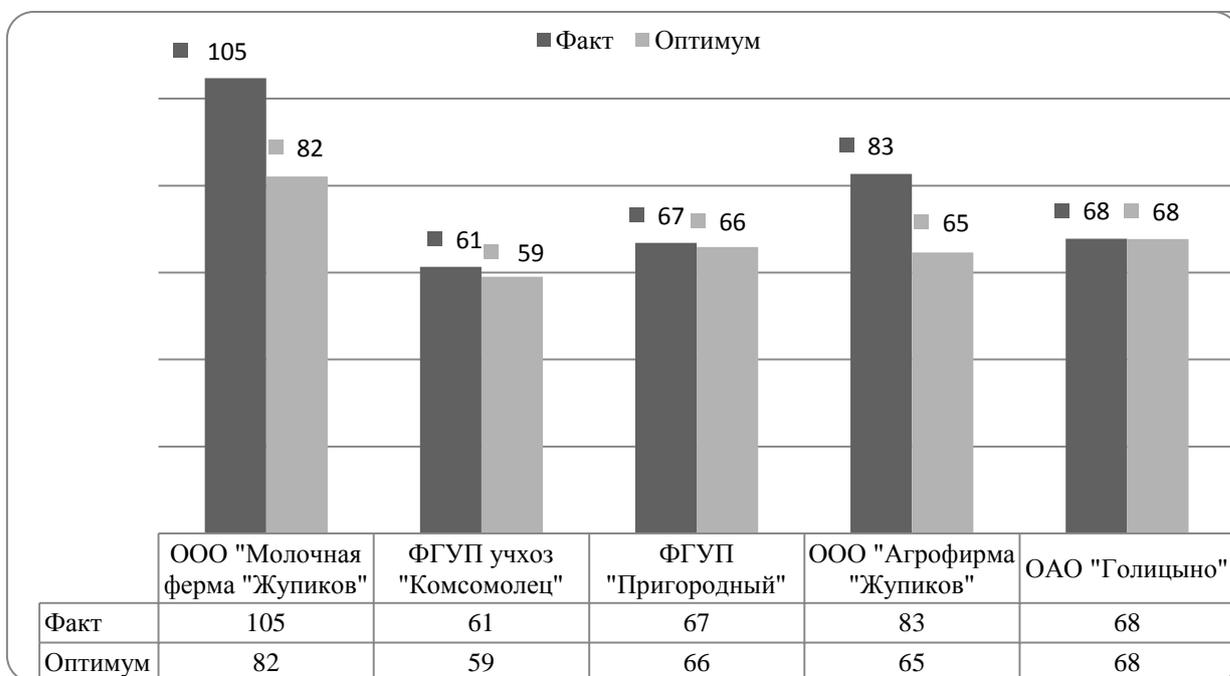


Рисунок 22 – Годовая потребность в питательных веществах коров основного стада (фактическая и оптимальная) в некоторых сельскохозяйственных организациях Тамбовской области, ц к. ед./голову\*

\* Рассчитано и составлено автором

Разработка сбалансированных рационов кормления сельскохозяйственных животных на этих предприятиях – главная задача зоотехнических служб. Данное положение подтверждает рассчитанный уровень конверсии кормов (рис. 23).

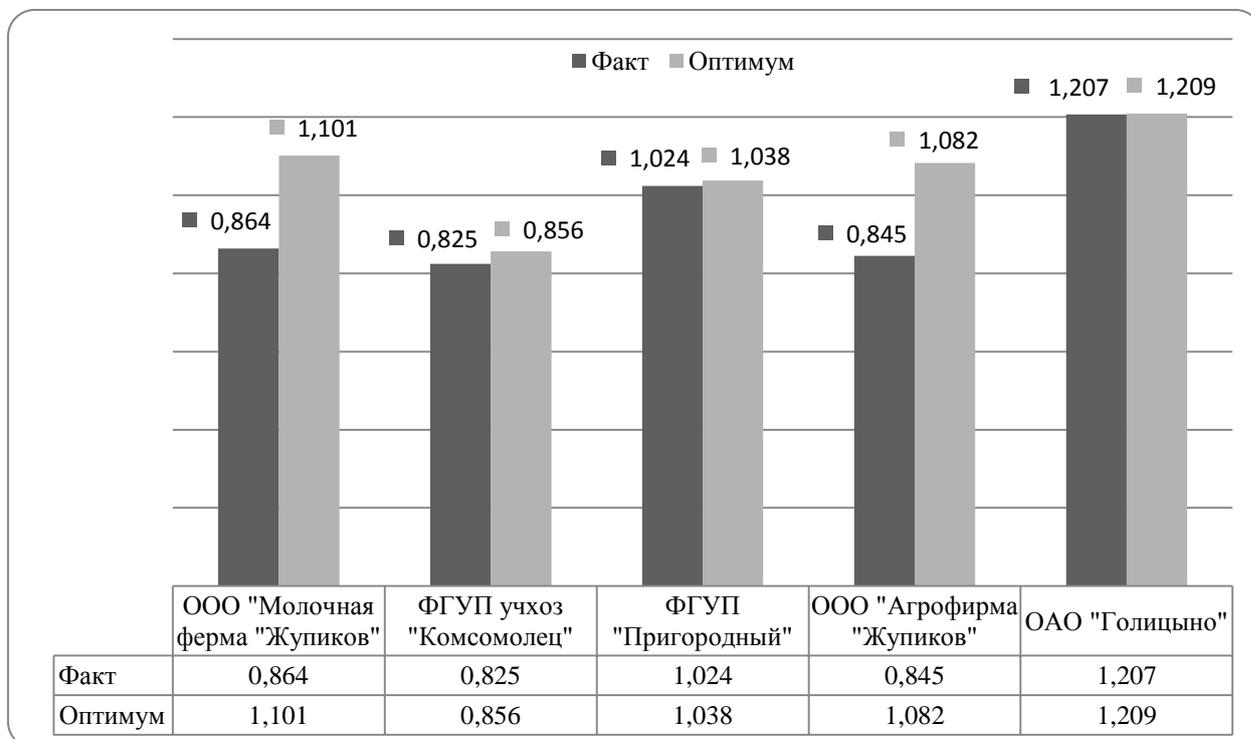


Рисунок 23 – Конверсия кормов при производстве молока в некоторых сельскохозяйственных организациях Тамбовской области \*

\*) Рассчитано и составлено автором

В соответствии с вышеизложенным, предполагается повышение уровня напряженности технологических процессов в молочном скотоводстве путем совершенствования рационов кормления коров, организации воспроизводства животных и организации производства молока, что в конечном итоге приведет к росту объемов производства молока. Так, в расчете на 1 ц к. ед., в ООО «Молочная ферма «Жупиков» возможно добиться повышения производства молока на 27,4%, а в ООО «Агрофирма «Жупиков» – на 28,1%. Следует отметить, что в категорию хозяйств, в рамках которых возможно повышение отдачи в молочном скотоводстве, были отнесены практически все хозяйствующие субъекты, вошедшие в круг исследования. С экономической точки зрения, повышение продуктивности скота позволит добиться значи-

тельного повышения уровня рентабельности производства в молочнопродуктовом подкомплексе (рис. 24).

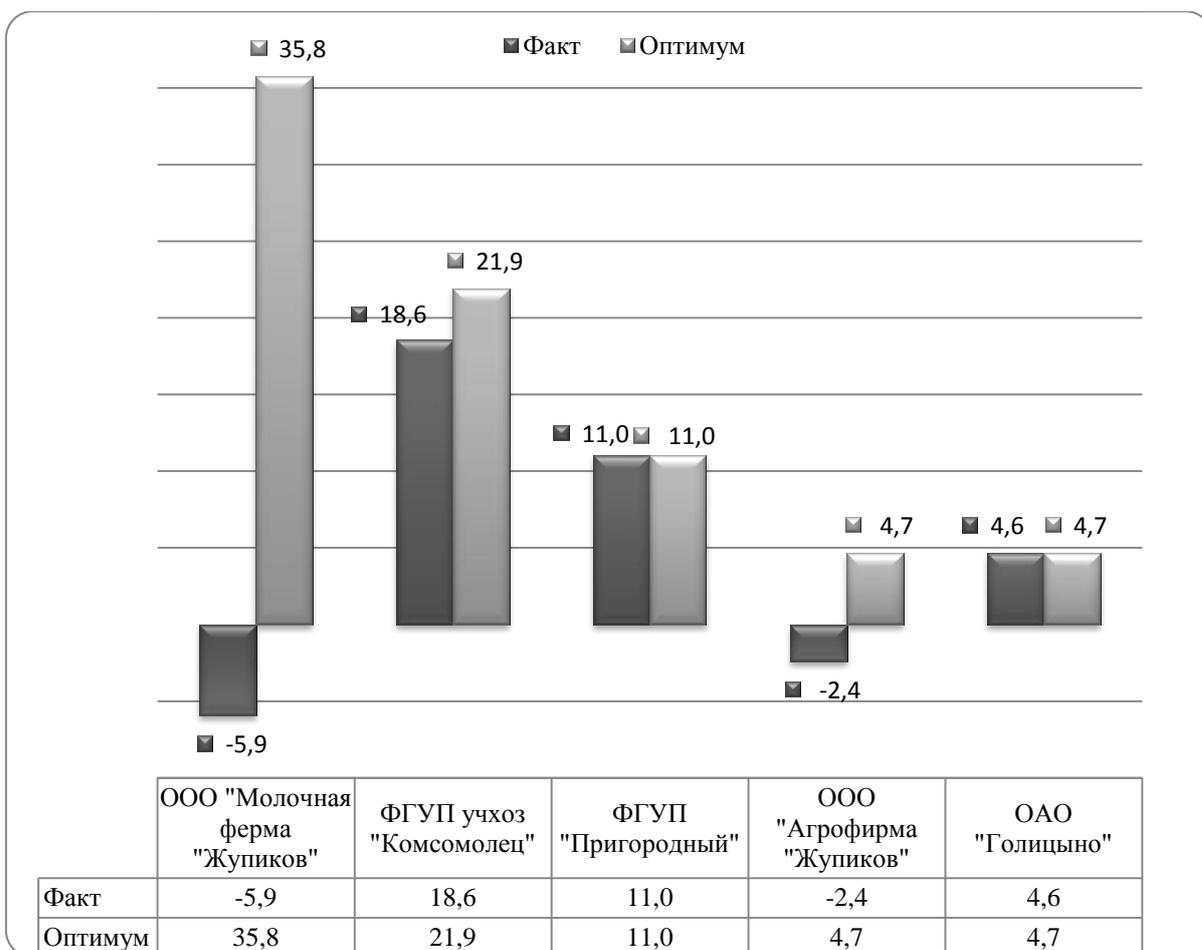


Рисунок 24 – Уровень рентабельности производства молока в некоторых сельскохозяйственных организациях Тамбовской области\*

\*) Рассчитано и составлено автором

Внедрение инноваций в направлении кормопроизводства анализируемой совокупности сельскохозяйственных предприятий позволит добиться повышения эффективности производственной деятельности в ООО «Молочная ферма «Жупиков» и ООО «Агрофирма «Жупиков». Так, прирост уровня окупаемости затрат составит 41,7 и 7,1 п.п. соответственно.

## 2. Осеменение коров и телок

Одним из ключевых элементов в системе воспроизводства основного стада крупного рогатого скота является своевременное осеменение коров и телок. Для выполнения данного условия необходимо осуществление пост-

янного контроля за физиологическим состоянием животных. Успешность подобных процедур определяется целым рядом факторов [16]:

- точностью выявления животных в охоте;
- способностью стада к воспроизводству;
- оплодотворяющей способностью спермы.

На сегодняшний день можно выделить два основных инновационных метода осеменения коров и телок: искусственное осеменение и секвестированный эмбриотрансфер, практика применения которых различна не только в своих масштабах, но и в принципах осуществления. Так, если искусственное осеменение предполагает улучшение потомства через отцовские качества продуктивности, то эмбриотрансфер – через отцовские и материнские. Кроме того, данная технология предусматривает ускорение селекционного процесса в 5-7 раз [65], что имеет огромное значение для современных молочных комплексов и племенных предприятий. Следует также отметить, что первый метод постепенно становится традиционным и его использование уже можно относить к совершенствованию производственной деятельности, в то время как второй метод является полноценной инновацией.

Сравнительный анализ эффективности применения инновационных методов воспроизводства стада крупного рогатого скота молочного направления показал, что секвестированный эмбриотрансфер (предполагающий разделение по полу) по уровню рентабельности на 30,6 п. п. более эффективен по сравнению с широко применяемым искусственным осеменением. Во многом это обеспечивается за счет более высокого выхода приплода телочек (100% против 50%), обладающих высоким генетическим потенциалом, обеспечивающим уровень молочной продуктивности выше на 26,3% (табл. 30). Кроме того, при использовании искусственного осеменения коров, полученных в результате эмбриотрансфера, их потомство сохранит генетику матерей, в том числе по продуктивности, что, в свою очередь, позволит предприятиям более гибко управлять воспроизводством стада, не прибегая к дорогостоящим процедурам.

Таблица 30 – Сравнительная эффективность инновационных методов воспроизводства стада КРС молочного направления в ООО «Молочная ферма «Жупиков» Сосновского района Тамбовской области \*

Показатели	Секвестированный эмбриотрансфер	Искусственное осеменение	Отношение п.3 к п.2, %
Поголовье коров, допущенных к процедуре, голов	100	100	100,0
Процент			
- приживаемости эмбриона	70		-
- осемененности		50	-
Затраты на трансплантацию эмбриона/ искусственное осеменение 1 головы, руб.	22 000	2 250	10,2
Затраты на трансплантацию эмбриона/ искусственное осеменение - всего, руб.	2 200 000	225 000	10,2
Поголовье стельных коров, голов	70	50	71,4
Получено приплода от коров, прошедших процедуру трансплантации эмбриона/ искусственного осеменения, голов	70	50	71,4
в том числе телочек	70	25	35,7
Затраты на выращивание 1 головы молодняка до первой случки (16 мес.), руб.	3 7187,0	3 7187,0	100,0
Затраты на выращивание молодняка до первой случки (16 мес.) - всего, руб.	2 577 059,1	929 675,0	36,1
Продуктивное долголетие коров, лет	4	4	100,0
Затраты на содержание 1 коровы в год, руб.	226 880,0	226 880,0	100,0
Затраты на содержание коров, полученных в результате эмбриотрансфера/ искусственного осеменения - всего, руб.	5 684 579,1	2 062 195,0	36,3
Затраты на содержание 1 коровы, полученной в результате эмбриотрансфера/ искусственного осеменения, в год, руб.	205 071,4	206 219,5	100,6
Среднегодовой надой молока от 1 фуражной коровы, кг	12 000	9 500	79,2
Валовой надой молока от 1 коровы за весь период продуктивности, ц	48 000	38 000	79,2
Объем реализации, ц	756 000	213 750	28,3
Производственная себестоимость 1 ц молока, руб.	1 708,9	2 170,7	127,0
Полная себестоимость 1 ц молока, руб.	1 914,0	2 431,2	127,0

Цена от реализации 1 ц молока, руб.	2 750	2 750	100,0
Прибыль от реализации молока за весь период продуктивности, млн руб.	3 148,2	495,3	15,7
в т. ч. в расчете на 1 ц молока	836,0	318,8	38,1
Уровень рентабельности, %	43,7	13,1	-30,6 п.п.

\* Рассчитано и составлено автором

### 3. Содержание животных

Важно уточнить ограниченную целесообразность круглогодичного содержания коров на фермах. Исследователи Германии подчеркивают, что эта система ведет к:

- быстрому выходу коров из продуктивного использования (в среднем 3 лактации, вместо 5-6 при стойлово-лагерном содержании);
- повышению удельного веса концентратов в рационе животных (как в натуральном, так и стоимостном выражении), а следовательно снижению удельного веса зеленых кормов, что не способствует активизации молокообразования;
- неблагоприятному развитию костяка из-за ограниченности пространства движения;
- более высоким затратам на нефтепродукты, поскольку доставка осуществляется до кормоцеха, а не в лагерь, располагаемые на минимальном расстоянии от кормовой базы.

Изменение условий содержания коров, на начальном этапе перехода к новому способу, вызовет у животных некоторый стресс, проявляющийся во временном снижении продуктивности, однако потери молока в данном случае несопоставимы с потенциальным ущербом для агробизнеса в случае выбраковки коровы после 2-3-ей лактации. Как показывают расчеты, перевод коров в ООО «Молочная ферма «Жупиков» на стойлово-лагерную систему содержания позволит суммарно сократить потери в объеме 11,4 млн руб. за 3 года, что будет достигнуто вследствие уменьшения выбраковки коров, а также изменения рациона кормления путем увеличения доли сочных кормов (табл. 30). Наблюдается рост объема прибыли в расчете на 1 ц молока в 3,7

раза, а также повышение уровня рентабельности на 34,4 п. п. Особо стоит отметить такой показатель как недополученный объем молока в натуральном выражении. Так, при стойлово-лагерном содержании животных он на 6,4% меньше, чем при стойловом (8873 т против 9440 т), это во многом и предопределило все остальные стоимостные значения расчетных показателей.

Таблица 30 – Сравнительная эффективность разных способов содержания КРС молочного направления (с учетом изменения рациона кормления) \*

Показатели	Стойлово-лагерная система содержания коров	Круглогодичная стойловая система содержания коров	Отношение гр.3 к гр.2, %
1	2	3	4
Поголовье коров, голов	100,0	100,0	100,0
Стоимость стада, руб.	1 775 000,0	1 775 000,0	100,0
Нормативное продуктивное долголетие, лет	6,0	6,0	100,0
Продуктивное долголетие, лет	5,0	3,0	50,0
Надой от 1 фуражной коровы в год, кг	8 873,0	9 440,0	106,4
Среднегодовой валовой надой, ц	88 730,0	94 400,0	106,4
Валовой надой за все годы продуктивного долголетия, ц	443 650,0	283 200,0	63,8
Затраты на содержание 1 коровы в год, руб.	162 076,0	226 880,0	140,0
Себестоимость 1 ц молока, руб.	1644,0	2163,0	131,6
Цена реализации 1 ц молока, руб.	2356,0	2356,0	100,0
Прибыль от реализации молока за продуктивный период (в ценах 2015 г.) - всего, млн руб.	31,6	5,5	17,3
в т. ч. в расчете на 1 ц, руб.	712	193	27,1
Уровень рентабельности, %	43,3	8,9	-34,4 п.п.
Потери, млн руб.			
от выбраковки коров	3,6	5,9	166,7
недополученной прибыли	6,3	5,5	86,4

\* Рассчитано и составлено автором

#### 4. Использование навоза

Важным источником получения дополнительного дохода от молочного скотоводства является навоз. Его рациональное использование позволит добиться повышения уровня устойчивости функционирования агробизнеса в целом, а следовательно роста уровня его конкурентоспособности. Инновации в данном направлении деятельности, в первую очередь, включают в себя воз-

ведение очистных сооружений по замкнутому циклу, с использованием технологий по дополнительной переработке твердых фракций навоза. Так, на сегодняшний день, применяется система смыва навоза водой, что, с одной стороны, увеличивает выход навозной жижи, которая потенциально может быть использована как исходное сырье для производства органических удобрений, а с другой – твердые фракции навоза после их дополнительной обработки могут быть использованы в качестве подстилки для коров и в повторном применении как питательная среда для выращивания растений (производство компоста).

Произведенный расчет эффективности использования побочной продукции молочного скотоводства (навоза) показал высокие экономические результаты от развития и внедрения данного направления в производственный процесс (табл. 31). Следует отметить, что для организации такого производства чрезмерных затрат не требуется – необходимо приобрести биореактор, стоимость которого составляет порядка 1,5 млн руб., что в современных условиях хозяйствования не является неподъемной суммой для предприятий, и данный проект может быть реализован за счет собственных средств сельскохозяйственных товаропроизводителей. Целесообразность внедрения данной инновации подтверждается экономическими показателями эффективности ее реализации: уровень рентабельности производства жидкого ЭМ-удобрения составит 172,3%, компоста – 136,6%; внутренняя норма доходности – 0,47, что свидетельствует о высокой степени финансовой надежности и устойчивости проекта, способного «выдержать» повышение значений инфляции до 25% от официального прогнозного уровня.

Следует отметить, что помимо чисто экономической составляющей внедрения инноваций в переработку навоза в условиях предприятия, существует не менее важная – экологическая. Так, реализация данного направления приведет к повышению предложения относительно дешевых органических удобрений на рынке, что приведет к увеличению масштабов их внесения, а следовательно к уменьшению объемов химических удобрений. Кроме

того использование органики приведет к сокращению штрафов за нарушение баланса в окружающей среде, что также может рассматриваться как дополнительный экономический эффект.

Таблица 31 – Эффективность использования побочной продукции молочного скотоводства (навоза) \*

Показатели	Твердая фракция		Жидкая фракция
	1 этап - сухая подстилка (твердая фракция)	2 этап - компостирование	производство ЭМ-удобрения
Поголовье, включая молодняк, усл. гол.	558,5	-	558,5
Выход навоза от 1 головы скота в год, т	12,8	-	12,8
Производство навоза - всего, т	7 134,8	-	
Разделение навоза на:		-	-
- твердую фракцию, т	2 239,1	-	-
- жидкую фракцию, т	4 546,1	-	4 546,1
Срок обработки, суток	1,0	-	120,0
Себестоимость 1 т навоза, руб.	612,0	-	612,0
Выход сухой подстилки для КРС/ органического удобрения, т	0,4	-	595
Затраты на эксплуатацию биореактора, руб./сутки	1 800,0	-	-
Себестоимость 1 т сухой подстилки для КРС, руб.	1 630,0	2 242,0	-
Цена приобретения 1 т соломы для подстилки, руб.	1 690,0	-	-
Потенциальная экономия в расчете на 1 т сухой подстилки из навоза, руб.	60,0	-	-
Себестоимость 1 т органических удобрений, тыс. руб.	-	2 536,0	661,0
Цена реализации 1 т органических удобрений, тыс. руб.	-	6 000,0	1 800,0
Прибыль от реализации органических удобрений, тыс. руб.	-	3 464,0	1 139,0
Уровень рентабельности, %	-	136,6	172,3

\* Рассчитано автором

### 5. Обоснование необходимости кооперации

В процессе исследования установлено, что развитие горизонтальной интеграции имеет большие экономические перспективы. Поэтому большинство сельскохозяйственных товаропроизводителей, вошедших в круг исследования, стремятся «перевести» межотраслевые отношения на внутривладель-

ственный уровень, что потенциально снижает риски производственных и коммерческих потерь. Однако охватить всю технологическую цепочку производства молока и молокопродуктов в рамках конкретной организации не представляется возможным, поскольку, во-первых, существующие сельскохозяйственные предприятия не имеют достаточных аграрных мощностей для обеспечения производства сельскохозяйственного сырья для обеспечения такого эффекта масштаба, который будет способствовать максимизации синергетики взаимодействия, а, во-вторых, современный рынок молокопродуктов насыщен и быстрый выход на него новых участников затруднен.

В связи с этим можно сделать вывод о целесообразности сохранения существующих кооперативных отношений на современном этапе развития сельского хозяйства, в частности, в сфере молочного производства между сельскохозяйственными товаропроизводителями сырого молока и перерабатывающими заводами.

В подтверждение выдвинутого постулата свидетельствует проведенный анализ эффективности реализации сырого молока по различным каналам его продаж, показавший, что в современных экономических условиях, когда предприятие свободно в выборе покупателя, действует рыночный принцип наиболее полного заполнения ниши по критерию убывания уровня рентабельности продаж по каналам реализации (табл. 32). В связи с этим наиболее выгодный для товаропроизводителя канал розничных продаж – АО «Лебедянь-молоко» Липецкой области, если не рассматривать организацию собственных торговых точек в п.г.т. Сосновка и г. Тамбове. Отметим также, что круг молокозаводов, в сырьевую зону которых может быть потенциально включено ООО «Молочная ферма «Жупиков» (один из крупнейших региональных производителей сырого молока, чья доля в структуре производства этой продукции в Тамбовской области превышает 15%), предусматривает очень большую амплитуду колебаний в уровне закупочных цен на сырое молоко в размере 7,66 рубля/литр, что равно 27,8% производственной себестоимости. С одной стороны, это выступает положительным моментом в силу

того, что у сельскохозяйственных товаропроизводителей имеется уже отмеченная свобода выбора, однако с другой стороны, в тоже время она ставит хозяйствующие субъекты в заведомо невыгодное положение по сравнению друг с другом.

Таблица 32 – Эффективность реализации молока по каналам реализации ООО «Молочная ферма «Жупиков» Сосновского района Тамбовской области, 2017 г. \*

Наименование молокозавода	Закупочная цена 1 л молока, руб.	Себестоимость 1 л, руб.	Прибыль от реализации 1 л молока, руб.	Уровень рентабельности, %
АО маслосырзавод «Новопокровский»	29,53	29,30	+0,23	+0,8
ООО «Бондарский сыродельный завод»	30,20	28,70	+1,50	+5,2
ИП Мананников Александр Николаевич	29,66	27,60	+2,06	+7,5
АО Маслодельный завод «Моршанский»	28,18	27,60	+0,58	+2,1
ПАО «Орбита»	28,35	27,60	+0,75	+2,7
ООО Маслозавод «Дружба»	29,05	27,60	+1,45	+5,3
ПСПК «Сосновский»	28,04	27,60	+0,44	+1,6
ООО «Тамбов-молоко»	29,66	27,60	+2,06	+7,5
АО «Лебедянь-молоко»	34,40	29,80	+4,60	+15,4
Розничная торговля (п.г.т. Сосновка, г. Тамбов)	35,70	27,60	+8,10	+29,3

\* Рассчитано автором

К числу проблем в развитии молочного скотоводства в пределах Тамбовской области можно также отнести дисбаланс формирования сырьевых зон молокозаводов. Так, производственные мощности самого крупного перерабатывающего предприятия региона – АО Маслосырзавод «Новопокровский», функционирующего в сфере молочного подкомплекса, за счет региональных производителей покрывались в 2017 г. лишь на 26%. Чему послужили, во-первых, недостаточность сырьевой базы в той зоне, где располагается предприятие, а, во-вторых, значительные колебания закупочных цен на сырое молоко.

Изменение сложившейся ситуации возможно за счет:

- заключения долгосрочных договоров поставки конечного молочного продукта (масло сливочное, сыр твердых сортов) с крупными сетевыми ритейлерами;

- повышения значения регулирующей и контролирующей функций государства в процессе ценообразования на молокопродукты через установление в административном порядке максимальной торговой надбавки к закупочной цене конечного продукта;

- создания справедливых распределительных отношений, учитывающих интересы всех участников цепи товародвижения, путем стимулирования высокой конкурентной борьбы на сырьевом рынке, а также жесткого контроля качества – на уровне перерабатывающих производств и ценообразования на потребительском рынке.

Выявленные проблемы функционирования как молокопроизводителей, так и перерабатывающих предприятий во многом заиклены друг на друга, иными словами, неразвитость сельскохозяйственных предприятий, осуществляющих деятельность в сфере молочного скотоводства, не дает толчок в развитии перерабатывающим предприятиям и наоборот.

Таким образом, развитие кооперативных процессов в сфере молочного производства должно являться приоритетным направлением в организации межотраслевых экономических отношений, а интеграционных - на внутрихозяйственном уровне агробизнеса. В стратегической перспективе решение данных вопросов приобретает ключевое значение, поскольку дает возможность экономического маневра в достижении целевых установок, способствует своевременному совершенствованию системы отношений и внутрихозяйственного управления агробизнесом, в том числе сельскохозяйственным производством, расширяет информационное пространство профильных руководителей и специалистов.

## *б. Внедрение IT-технологий в менеджмент регионального молочного скотоводства*

Развитие информационных технологий оказывает все большее влияние на результативность агробизнеса. Увеличение скорости получения-передачи информации по внешним и внутренним каналам влечет за собой рост динамичности принятия решений, касающихся как производственно-технологических, так и экономико-управленческих аспектов предпринимательской деятельности. Компьютеризация и информатизация аграрного сектора в сочетании с традиционными и инновационными способами ведения аграрного производства рассматриваются как приоритетные направления совершенствования системы коммуникации в сельскохозяйственных организациях. Каждое рабочее место, начиная от руководителя и заканчивая оператором машинного доения, является источником формирования информационных ресурсов, возможность доступа к анализу которых должна быть открыта специалистам, которые вырабатывают варианты стимулирования или сдерживания (преобразования) возникших ситуаций.

В качестве основных элементов информационного ядра агробизнеса выступают:

- программное обеспечение;
- аппараты получения, обработки и хранения информации;
- квалифицированные специалисты, обученные регламенту работы с вышеназванными элементами информационного ядра.

Посредством их органичного соединения создается внешний и внутренний массивы данных, формирующих генеральную совокупность, на базе которой проводится аналитическая работа и разрабатываются варианты управленческих решений достижения тактических задач и стратегических целей. Кроме того, они опосредуют информационное взаимодействие с внешними источниками информации (глобальными и локальными) и адресатами (объектами информационного воздействия). Результатом подобного взаимодействия выступают принятие и последующая обработка информации,

а также действие или противодействие объекта в зависимости от соответствия побуждающего действия его интересам и его экономическим возможностям реализации (проекта).

Рассмотренные особенности выстраивания информационной среды на сегодняшнем этапе развития экономики в значительной степени актуальны для всего молочного подкомплекса. Применение данного рода инноваций в деятельности молочного скотоводства в современных условиях выступают непреложным условием обеспечения конкурентоспособности отечественных товаропроизводителей не только на международном, но и отечественном рынках сельскохозяйственной продукции, в виду общемирового тренда использование данных инноваций. Кроме того, внедрение IT-технологий в менеджмент молочного скотоводства в свою очередь повышает темпы обеспечения достижения продовольственной безопасности страны в целом.

В отношении молочного скотоводства важно отметить необходимость комплексного подхода к информатизации специализированного агробизнеса, с учетом определенной отраслевой специфики. В первую очередь, она должна охватывать сферы ветеринарии, управления стадом, кормлением, генетикой, а также лабораторных исследований (рис. 26).

В совокупности реализация инноваций в этих сферах позволяет создать единую базу данных отрасли, которая может стать основой детального анализа организационных «болезней и патологий» агробизнеса. Следует отметить, что подобная информационная система (в совокупности все информатизированные направления деятельности ее образуют) носит индивидуальную форму и предназначена для внутреннего пользования.

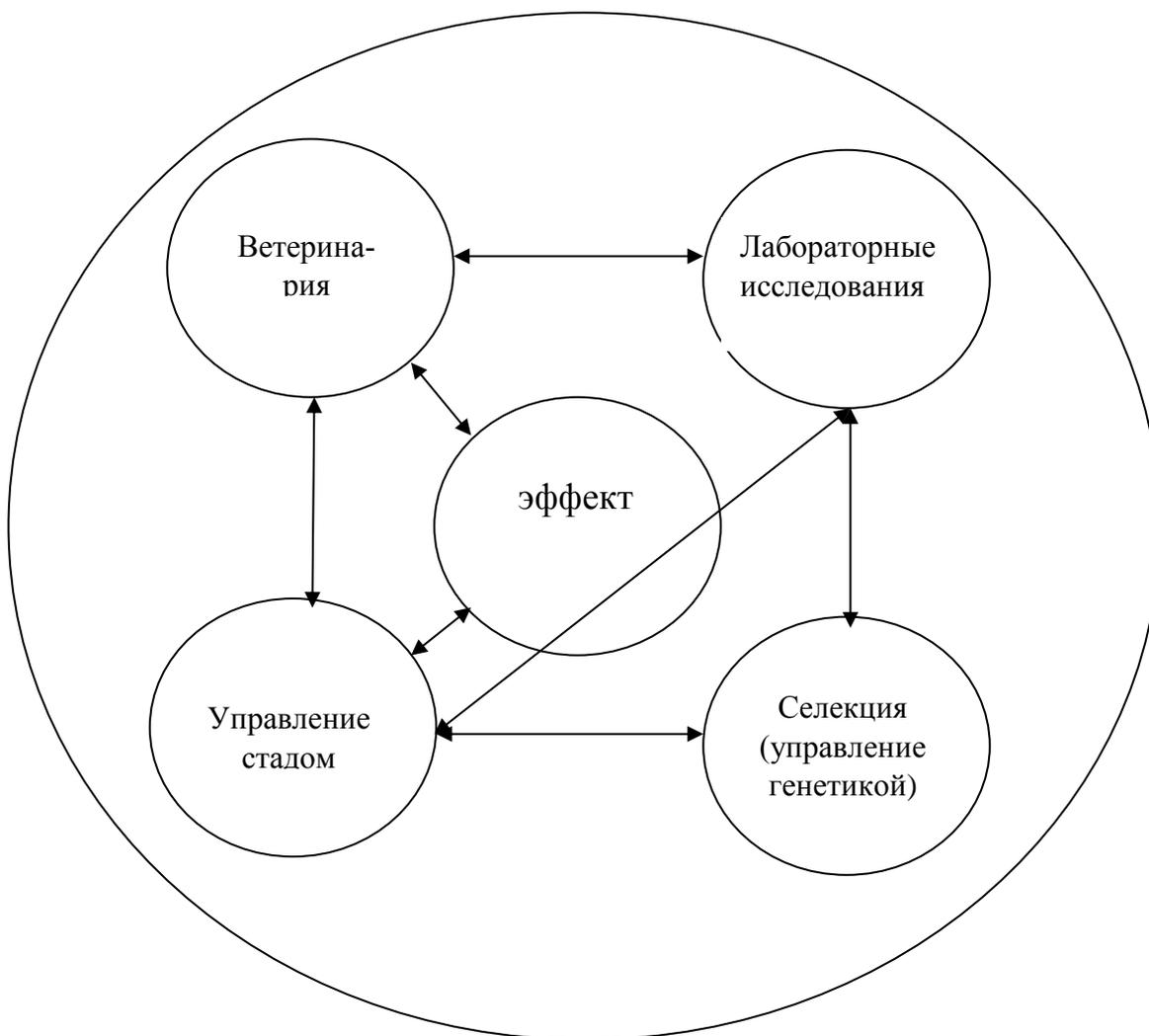


Рисунок 26 – Информационные потоки в поле формирования производственного эффекта скотоводства \*

\* Разработано автором

Целевым итоговым результатом применения ИТ-технологий (информационных технологий) в молочном скотоводстве выступает эффект прироста максимального выхода продукции в расчете на единицу затраченного ресурса. Его достижение возможно за счет: 1) автоматизации трудоемких процессов в производстве молока; 2) сокращения времени на сбор и обработку информации по разным сферам управления производством молока; 3) повышения точности оценки как технологических, так и экономических показателей деятельности.

В системе менеджмента агробизнеса можно выделить два основных уровня: отраслевой и внутрихозяйственный, взаимодействие которых во

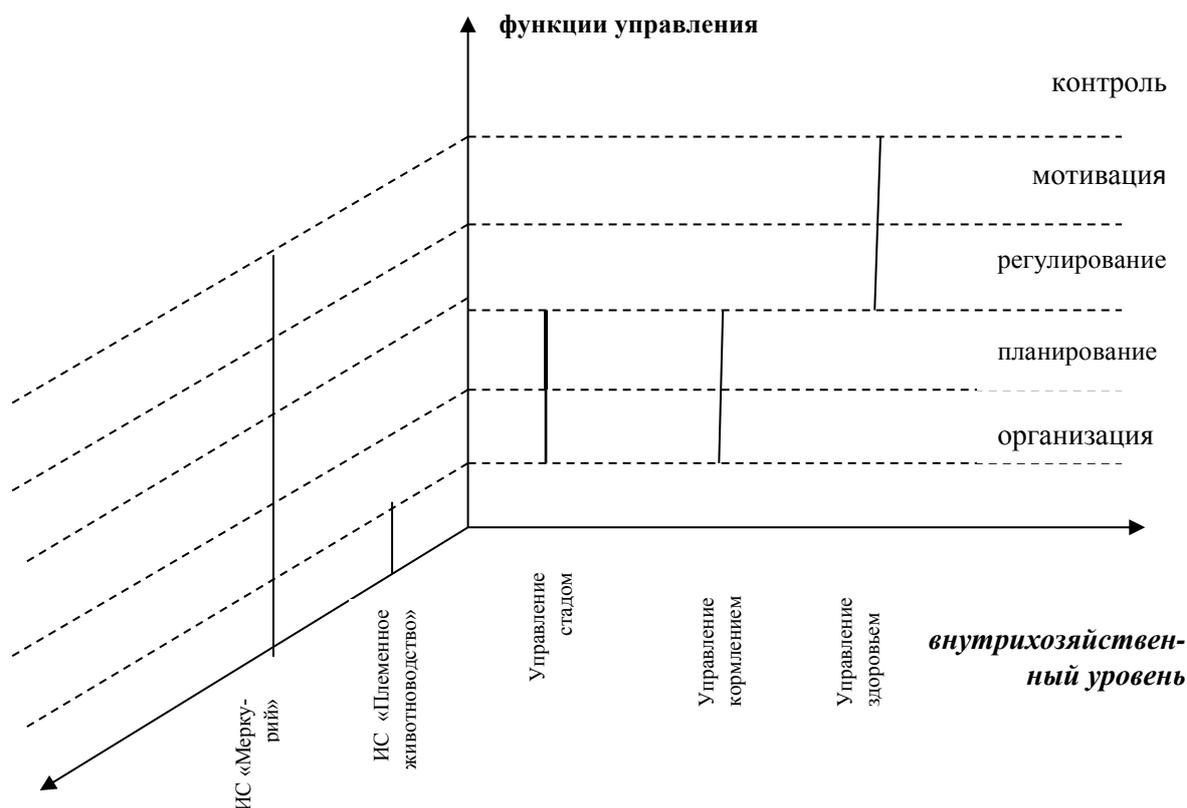
многим предопределяют решение вопроса обеспечения непосредственных потребителей молока качественным продуктом (рис. 27).

Каждый из данных уровней, преследуя собственные цели развития, совместно обеспечивает достижение генеральных установок, в каждый момент времени формирующих силу самодвижения рыночной среды в экономическом пространстве. Например, информационная система «Племенное животноводство», консолидируя данные о видах и породах сельскохозяйственных животных, а также сведения о племенных животных, субъектах племенного животноводства и другую информацию, способствует более эффективному управлению генетикой животных в товарных хозяйствах, ориентированных на повышение эффективности производства молока [163].

В свою очередь, информационная система «Меркурий» направлена на повышение качества ветеринарного контроля за перемещаемой по территории страны молочной продукцией и, в конечном итоге, ставит требования к производителям молока в сфере сохранения и поддержания здоровья животных.

Таким образом, на отраслевом уровне менеджмента молочного скотоводства с помощью ИТ-технологий достигается решение двух задач: 1) помощь в организации высокоэффективного производства молока; 2) тотальный контроль за ветеринарным состоянием молочного подкомплекса страны, включая транспортную сферу.

С позиций государственных органов управления, выступающих главными инициаторами, инвесторами и организаторами внедрения подобных инноваций, основная выгода от функционирования таких информационных баз данных состоит в приобретении дополнительных источников отслеживания изменений развития отрасли с целью ее дальнейшего регулирования на макроуровне экономики.



**отраслевой уровень**

Рисунок 27 – Уровни и выполняемые функции управления агробизнесом, развивающие молочное скотоводство, выполняемые с помощью информационных систем \*

\* Разработано автором

Особо следует отметить созданный банк отраслевых инновационных разработок. Так, под эгидой государства функционирует целый механизм взаимодействия научных учреждений РАН и сельскохозяйственных товаропроизводителей [100], опирающийся на договорную систему взаимовыгодных отношений – «инновационный товар (знания, ресурсы) – деньги».

На внутрихозяйственном уровне в настоящее время создано и успешно применяется достаточно широкий круг программ, призванных улучшить выполнение всех функций управления как на уровне отдельных технологических операций и процессов, так и на уровне сельскохозяйственной организации в целом (табл. 33).

Анализ автоматических функций, выполняемых автоматизированными системами управления стадом разных производителей, во многом показал их однотипность. При этом различия между ними заключаются в комбинации

дополнительных модулей, направленных на исследование тех или иных параметров состояния животных или оценки организационно-экономических аспектов производства в разрезе составляющих дойное стадо коров, а также комплектации оборудования для сбора информации и проведения работ ветеринарного и зоотехнического направлений. Например, Dairy Plan 5 позволяет наряду с ведением календаря ветеринарных мероприятий и контроля движения животных, рассчитывать себестоимость молока, ALPRO® – формирование групп и отдельный учет роста телят.

Наибольшего успеха в направлении разработки автоматизированных систем управления стадом добились отечественные программисты, в частности, возможности обработки данных первичного учета дополнены выполнением функций интегрирования информации с внешними источниками, в том числе от служб животноводства (АРМ «СЕЛЭКС» [86, 91, 147,180]), прогнозирования, планирования контроля и анализа молочной продуктивности коров (КОРАЛЛ-ФЕРМА КРС), ведение натурального и стоимостного учета ветеринарных мероприятий (Матрица. ПлемяУчет КРС 8). Следует также отметить возможность совместимости отечественной аналитической системы «СЕЛЭКС» с импортным оборудованием, что значительно повышает его конкурентные возможности на рынке страны.

Таблица 33 – Перечень автоматизированных систем управления стадом крупного рогатого скота молочного направления

Иностранные производители программного обеспечения по управлению стадом молочного скота [94]		Отечественные производители программного обеспечения по управлению стадом молочного скота	
Наименование программного обеспечения	Страна-производитель, фирма	Наименование программного обеспечения	Страна-производитель, фирма
Dairy Plan	Германия, Westfalia Landtechnik	СЕЛЭКС	Россия,
ALPRO®	Швеция, DeLaval	Матрица. ПлемяУчет КРС. 8 +1С: Предприятие 8.1	Россия,
Crystal	Великобритания, Fullwood	КОРАЛЛ-ФЕРМА КРС	Россия,
Afimilk	Израиль, S.A. Afikim	-	-
Data Flow	Италия, MILKLINE	-	-
AgroMilk	Великобритания, BAUER-AGROMILK	-	-
Cattle Code, SATURNUS	Дания, S/A/Christensen&Co	-	-

Проведенный в процессе диссертационного исследования социологический опрос об источниках начальной информации об ИТ-системах, применяемых в молочном скотоводстве, среди руководителей и специалистов молочных комплексов Тамбовской области, в производстве которых используются инновационные информационные продукты, был установлен рейтинг источников сведений о новейших перспективных разработках и достижениях в области поддержки молочного скотоводства (табл. 34). По мнению рецензентов, наиболее важным поставщиком такой информации являются партнеры по агробизнесу, наименее – собственные разработки. В частности, в ООО «Суворово» Уваровского района доильное оборудование было приобретено в комплекте с программным обеспечением по управлению стадом, включающим модуль по учету надоев молока от конкретных коров. Такой же практики придерживаются и другие крупные производители молока в регионе.

Таблица 34 – Рейтинг источников информации по степени их важности о разработках и достижениях в молочном скотоводстве в области информационного обеспечения производственных процессов \*

Источник информации	В среднем, балл (по убыванию)	Место в рейтинге
Интернет	4,5	3
Курсы повышения квалификации	5,75	6
Семинары	3	2
Выставки	5,25	4
Партнеры	2,25	1
Научно-исследовательские учреждения	5,5	5
Конкуренты	4,5	3
Консультационно-информационная служба Минсельхоза	5,25	4
Собственные разработки	9	7

\* Составлено автором

В настоящее время в России информационными системами инновационного характера оборудованы 3-5% сельскохозяйственных организаций. Как правило, это молочные комплексы с поголовьем коров более 400 голов. Следует отметить, что в Тамбовской области темпы внедрения ИТ-систем в предпринимательскую деятельность предприятий выше среднероссийских. Численность поголовья коров, включенных в базы данных предприятий, внедривших ИТ-технологии, составила в 2017 г. 6140 гол., или 37,6% от поголовья

фуражных коров, находящихся в сельскохозяйственных организациях региона.

Проведенное исследование выявило существенную экономию материально-денежных средств в молочных комплексах, функционирующих с использованием современных информационных систем управления стадом крупного рогатого скота (табл. 35).

Таблица 35 – Экономия материально-денежных ресурсов в хозяйствах, внедривших IT-технологии при разной степени автоматизации/ роботизации\*

Показатели	ФГУП учхоз Комсомolec (без применения специализированного программного обеспечения)	ООО «Молочная ферма «Жупиков» (применение ПО АСУ «Dairy Plan»)	АК «Гамбовский» (применение ПО АСУ, включающее модуль роботизированного доения)
Норма обслуживания в расчете на 1 доярку, голов	26	44	39
Годовой фонд оплаты труда 1 оператора машинного/роботизированного доения тыс. руб.	259,2	268,0	300,3
Заработная плата оператора машинного доения в месяц, руб.	21 606,06	22 333,33	25 025,64
Затраты на проведение доения (оплата труда оператора машинного доения, амортизация доильного оборудования) в год в расчете на 1 ц молока, тыс. руб.	0,159	0,065	0,140
Экономия в расчете на 1 ц молока, тыс. руб.	-	-0,094	-0,043
Экономия (-) всего, тыс. руб.	-	-2671,8	-673,2

\* Рассчитано автором

Так, наибольшая экономия ресурсов достигается при использовании АСУ «Dairy Plan» в ООО «Молочная ферма «Жупиков» – более 2,7 млн руб. по сравнению с традиционными технологиями (анализ проведен по операции «доение»). Кроме того, на предприятии достигнут экономический баланс между показателями «эффект-затраты», что нашло отражение в увеличении норм обслуживания животных на 69,2% по сравнению с базовым вариантом (без применения IT-технологий управления стадом) при этом рост оплаты

труда операторов машинного доения составил лишь 3,4%. В целом, использование системы АСУ «Dairy Plan» позволило добиться экономии ресурсов в размере 2,3% от величины производственных затрат в расчете на 1 ц молока. Стоит также отметить, что в АК «Тамбовский», применяющем роботизированные комплексы доения, были достигнуты еще более высокие результаты. Несмотря на более низкую нагрузку при обслуживании животных (39 голов, что на 11,4% меньше, чем в ООО «Молочная ферма «Жупиков»), доля экономии в затратах на производство молока составила 2,8%.

Отметим, что внедрение IT-технологий в производственный процесс в молочном скотоводстве в Тамбовской области затронуло только крупные современные комплексы. Кроме того, эффективность их использования прямо зависит от состояния здоровья животных, их кормления и уровня комфорта на ферме, а также уровня квалификации обслуживающего персонала. Для повышения активности внедрения данных инноваций для более мелких сельскохозяйственных организаций, а также крестьянских (фермерских) хозяйств целесообразно открыть линию целевого кредитования приобретения автоматизированных систем управления стадом крупного рогатого скота с компенсацией части затрат на уплату процентов по привлеченным кредитам за счет областного бюджета (в рамках реализации ФЦП «Развитие сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 - 2020 годы»).

Расчет эффективности внедрения автоматизированных систем управления стадом крупного рогатого скота, проведенный на примере инвестиционного плана по внедрению АСУ СЕЛЭКС в АО «Голицыно» Никифоровского района, показал, что снижение себестоимости молока на 8,3% при использовании АСУ СЕЛЭКС может способствовать получению прибыли от его реализации в размере 3,4 млн руб. в год, что в 2,1 раза больше чем фактический результат 2017 г. (табл. 36). Уровень рентабельности проекта составил 13,4%, что на 6,0 п.п. выше фактического уровня (6,4%). Устойчивость проекта покрывает повышение уровня инфляции до 16%, что в условиях кри-

зиса может рассматриваться как критическая величина при выборе такого проекта для инвестирования.

Таблица 36 – Эффективность реализации инвестиционного плана развития молочного скотоводства, предусматривающего внедрение АСУ СЕЛЭКС в АО «Голицыно» Никифоровского района Тамбовской области \*

Показатели	Значения
Среднегодовой чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	3451
Срок окупаемости, лет	2,4
Уровень рентабельности, %	13,4
Внутренняя норма рентабельности, доли	0,16

\* Рассчитано автором

Важной составляющей экономического успеха хозяйственной деятельности сельскохозяйственных товаропроизводителей является позиционирование агробизнеса во внешнем информационном пространстве. Однако на сегодняшний день только 5 сельскохозяйственных организаций региона располагают собственными официальными сайтами, на которых представлена расширенная информация о них: история, современное состояние, виды продукции, контакты и другое. Сведения о подавляющем большинстве товаропроизводителей сводится к обозначению основных каталожных данных – адрес, виды деятельности, продукции, контактный телефон/факс. Однако в этом кроются значительные упущенные возможности для хозяйствующих субъектов.

Кроме бизнес-представления хозяйствующих субъектов и сбора заказов на производимую продукцию, в Интернет-пространстве быстрыми темпами развиваются различного рода электронные торговые площадки, участниками которых выступают как покупатели так и продавцы.

Следует отметить, что выделенные нами возможные направления использования информационных сетей на сегодняшний более актуальны для всего сельского хозяйства в целом, при этом прямая выгода, для производителей молока достаточно спорна. Причиной можно назвать скоропортящийся

характер продукта. Конечно, если речь идет о приобретении сельскохозяйственной техники и оборудования, то экономия порядка 20% коммерческих расходов может стать решающим критерием выбора при использовании электронных схем покупки.

В связи с этим в крупных сельскохозяйственных организациях, специализирующихся на молочном скотоводстве, создание и продвижение собственных сайтов являются только инструментом рекламы и собственного позиционирования в экономическом пространстве, а создание собственных электронных площадок продаж в инвестиционном плане целесообразно только крупным организациям, масштабы бизнеса которых превышают 100 млн долларов США, к которым региональные товаропроизводители аграрного продукта не относятся.

Сложившаяся ситуация диктует ряд условий организации информационного пространства, во-первых, обеспечения доступности информации, предполагающее свободное, бесплатное использование данных о состоянии внешней среды функционирования в каждый момент времени в режиме online при использовании персонального компьютера с доступом в сеть Интернет из любой точки земного шара, а, во-вторых, открытости – возможности производить, передавать и распространять любую информацию о фактах событий или предлагаемых условиях совершения действия.

В Тамбовской области функционирует «Региональный информационно-консультационный центр АПК», перечень функций которого наряду с помощью в организации производственной, финансовой, страховой деятельности в сельском хозяйстве может быть расширен в части создания блока сбора и представления данных о закупочных ценах на сельскохозяйственное сырье в разрезе перерабатывающих заводов региона. С одной стороны, это не будет требовать значительных затрат на создание сайта, поскольку он уже функционирует (<http://www.tambov-apk.ru/>) и требуется лишь некоторая интеграция функций и определенная спецификация, с другой стороны, позволит привлечь внимание сельскохозяйственных товаропроизводителей разных кате-

горий и масштабов хозяйствования к основному виду деятельности центра и повысить востребованность его услуг, с третьей – способствует оптимизации расходов на проведение транзакций в межотраслевом пространстве экономики.

В целом, внедрение IT-технологий в сельскохозяйственное производство, охватывающих его внутреннюю среду, а также позиционирующие агробизнес во внешнем пространстве и оптимизирующие его коммерческие расходы путем предоставления открытого доступа к информации, не нарушающей экономическую безопасность хозяйствующего субъекта, позволит получать дополнительный эффект от сокращения влияния так называемого «человеческого фактора», а соответственно снизит требования к требуемой квалификации персонала, осуществляющего управление как производственным процессом, так и процессом менеджмента.

### 3.2. Способы и сценарии стратегического развития молочного скотоводства

В современных экономических условиях достижение стратегической цели развития, а именно обеспечения продовольственной и экономической безопасности страны, возможно лишь при условии нахождения баланса интересов сельскохозяйственных товаропроизводителей, региональных органов управления и потребителей. Кроме того, рыночные отношения, лежащие в основе организации всех взаимосвязей в экономическом пространстве, предполагают разную степень неопределенности и соответственно возможные тренды развития ситуации могут быть многообразными однако при этом они должны учитывать минимальное требование обеспечения стабильности функционирования производственных единиц. Выполнение данного условия предопределяет необходимость использования сценарного подхода к обоснованию стратегических перспектив развития. Сценарии развития не являются планами, реализация которых обязательна в «чистом виде», но они задают «предельные значения», к достижению которых необходимо прикладывать

все возможные усилия в каждый момент времени. Следует учитывать и тот факт, что стратегическая эффективность складывается из успешности реализации мер наращивания производства на основе расширенного воспроизводства и при этом не сводится к простой сумме их эффектов.

В развитии молочного скотоводства ключевое значение на сегодняшний день имеет фактор времени. Насколько быстро будет решен вопрос полного обеспечения населения молоком и молокопродуктами в соответствии с медицинскими нормами зависят выполнение планов по обеспечению продовольственной безопасности региона, а также достижение высокого уровня жизни людей. Однако, в связи с тем, что отрасль прямо зависит от биологических особенностей животных, ускорение ее развития может быть осуществлено только на основе повышения интенсивности ведения молочного скотоводства. В соответствии с чем, на перспективу нами рассмотрены два вида вариантов развития отрасли – инерционный и инновационный. Инерционный вариант предусматривает сохранение сложившихся тенденций роста экономики отрасли, но он не решает ее структурных задач – устранения угроз истощительного использования природных ресурсов и социально-экономического кризиса сельских территорий [64].

Инновационный вариант развития молочного скотоводства в качестве приоритетных направлений предполагает: совершенствование технологической базы отрасли путем ее модернизации и частичного обновления за счет строительства ферм по новым проектам; использование животных высокопродуктивных пород; укрепление кормопроизводства с учетом оптимальных рационов кормления; повышение уровня механизации, автоматизации и компьютеризации производственных процессов; диверсификацию производства аграрного продукта и снижение экологической нагрузки на окружающую среду. В целом, это будет способствовать, с одной стороны, повышению производительности труда в молочном скотоводстве, а с другой – повышению остроты социальных проблем на селе, вызванных снижением количественной потребности в работниках.

Отметим, что инновационное развитие является высококапиталоемким процессом, предполагающим привлечение средств из разных источников фи-

нансирования. Далеко не все хозяйствующие субъекты, специализирующиеся на производстве молока, имеют возможности реализации инвестиционных проектов инновационного характера. Попытка учета данного фактора была нами предпринята при дифференциации прогнозов по степени системности реализации программ ускоренного роста масштабов производства молока и повышения его эффективности. В связи с этим можно выделить следующие варианты инновационного прогноза развития молочного скотоводства, предусматривающих локальную (частичную) реализацию инноваций, а также системное внедрение инновационных решений (инновационного прорыва).

Также существует точка зрения, утверждающая о потенциальной возможности инновационного регресса, под которым понимается постепенное сворачивание инновационной деятельности предприятий или снижение их инновационной активности, в частности, наиболее заметным приверженцем данной теории является Наумов И.В. [88]. Однако, на наш взгляд, в отношении молочного скотоводства анализируемого региона данный вариант рассматривать в работе не целесообразно, поскольку, как показал проведенный анализ по материалам Тамбовской области, в отрасли планомерно реализуются инновационные решения на системной основе.

Основными условиями реализации инерционного варианта развития являются:

- ограниченность возможностей привлечения крупных инвестиций;
- недоступность внедрения локальных инноваций в производство;
- наличие высококвалифицированного персонала или возможности его привлечения;
- осуществление постоянного контроля за динамикой разработки инновационных решений;
- доступность ресурсного потенциала в необходимом объеме;
- системность внедрения инноваций.

Выбор сценария развития молочного скотоводства определяется по критерию социально-экономической целесообразности, а также результатов анализа влияния стимулирующих и сдерживающих факторов на производственные процессы в отрасли (табл. 37).

Таблица 37 – Сдерживающие и стимулирующие факторы выбора вариантов стратегического развития молочного скотоводства \*

Инерционный тип стратегического развития		Инновационный тип стратегического развития	
Сдерживающие факторы выбора	Стимулирующие факторы выбора	Сдерживающие факторы выбора	Стимулирующие факторы выбора
<ul style="list-style-type: none"> <li>- умеренный народнохозяйственный обменный дисбаланс;</li> <li>- ограниченность собственных ресурсов;</li> <li>- высокая уязвимость к наступлению критических явлений внутреннего или внешнего происхождения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реализация стратегии жесткой экономии хозяйствующим субъектом;</li> <li>- возможность расширения модернизационных мер во времени.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие четко сформированных механизмов трансферта инноваций в производственную сферу;</li> <li>- отсутствие механизмов, стимулирующих вложения бизнеса в разработки передовых технологий;</li> <li>- частично решены проблемы инвестиционного обеспечения отрасли;</li> <li>- низкая доходность отрасли.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- моделирование организационно-экономического развития на основе программно-целевого подхода;</li> <li>- повышение возможностей управления рисками;</li> <li>- государственная поддержка технического переоснащения;</li> <li>- наличие механизма защиты интеллектуальной собственности.</li> </ul>

\* Составлено автором

Прогноз развития независимо от его организационно-экономических особенностей должен строиться в соответствии с разработанным алгоритмом (рис. 28), и обязательно учитывать технологическую специфику воспроизводства ресурсной базы в отрасли.

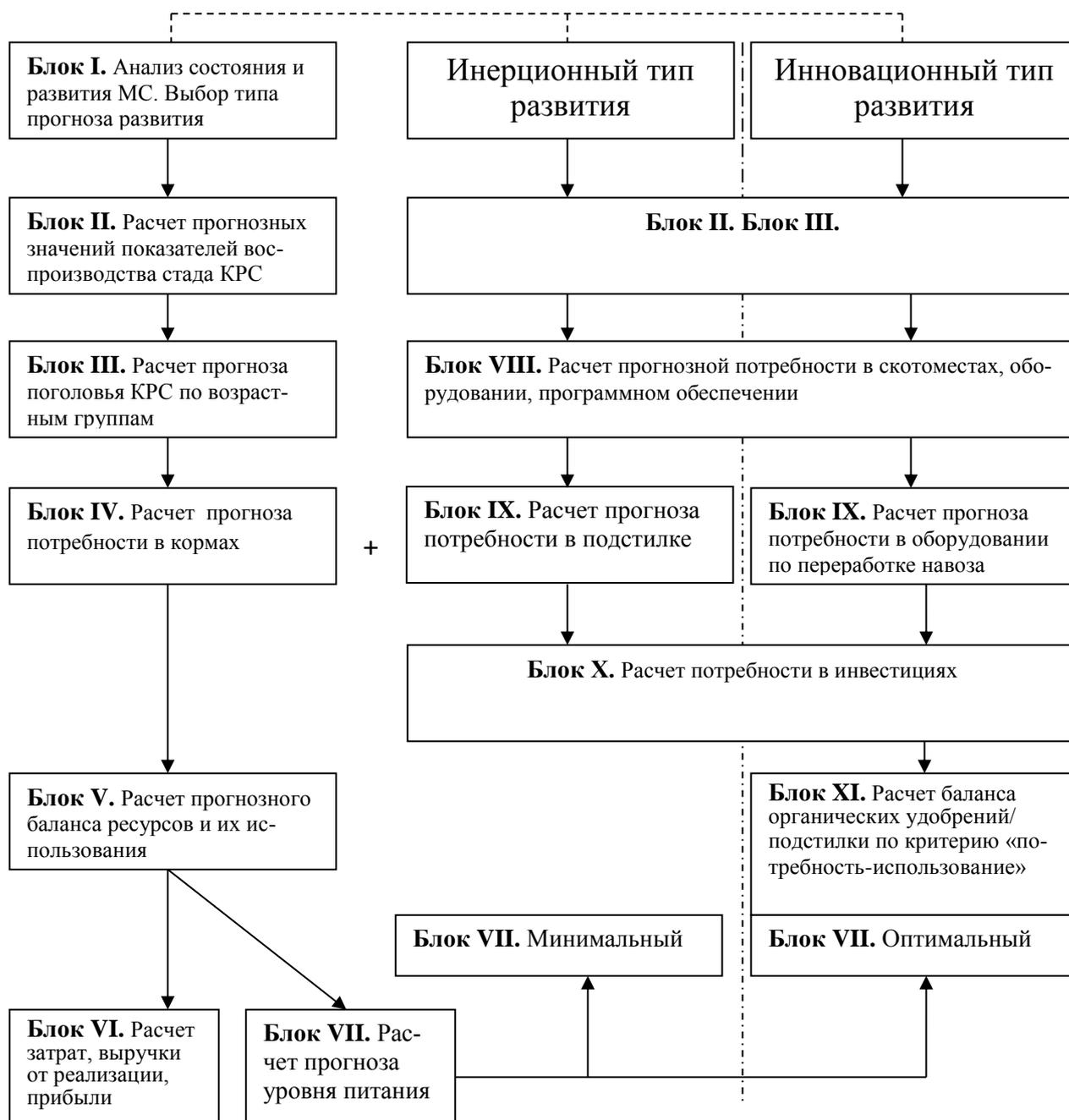


Рисунок 28 – Принципиальная схема расчета прогноза развития молочного скотоводства\*

\* Составлено автором

В рамках исследования была установлена степень соответствия плановых (прогнозных) параметров развития молочного скотоводства в регионе их

гипотетическим значениям, рассчитанным на основании уравнений трендов, учитывающих сохранение условий процесса (табл. 38). Анализ показал, что существует «разрыв» между гипотетическими (рассчитанными по уравнениям тренда) и плановыми значениями численности поголовья коров, валовому производству молока и надою на 1 корову. В среднем он составил по продуктивности коров 6,5%, по численности коров – 6,0%, валовому надою молока – 1,2%.

Следует отметить, что к 2022 г. в Тамбовской области при сохранении стабильной ситуации ориентирования развития молочного скотоводства на политику импортозамещения молокопродуктов может быть достигнут уровень обеспечения населения региона молоком и молокопродуктами (в пересчете на молоко базисной жирности) в соответствии с медицинскими рекомендациями, при условии выполнения принятой в регионе концепции инновационного развития отрасли, предполагающей строительство по новым технологиям 16 молочных комплексов, рассчитанных на 1200 голов скота каждый.

В соответствии с нашими расчетами, предусматривавшими линейный тренд развития молочного скотоводства, в регионе к 2025 г. товаропроизводители молокопродуктов региона могут «выйти» на межрегиональный уровень импорта, а к 2030 – закрепиться на нем. Однако в данной ситуации встают вопросы, насколько экономически целесообразным будет наращивание поголовья крупного рогатого скота при надое на 1 корову менее 6500 кг/голову в год и насколько эффективно будет использовано дорогостоящее оборудование реконструированных и модернизированных ферм и построенных комплексов.

Таблица 38 – Соответствие гипотетических и прогнозных параметров развития молочного скотоводства на период до 2030 г. в сельскохозяйственных организациях и крестьянских (фермерских) хозяйствах Тамбовской области \*

Показатели	2018 г.		2020 г.		2025 г.		2030 г.	
	гипотет.	прогноз	гипотет.	прогноз	гипотет.	прогноз	гипотет.	прогноз
Поголовье фуражных коров, тыс. голов	51,1	54,3	64,2	68,0	80,5	-	100,8	-
Валовой надой молока, тыс. т	244,9	275,5	339,2	339,0	469,0	-	648,5	-
Надой молока на 1 корову в год, кг	4793	5073	5278	4986	5827	-	6434	-
Население региона, тыс. человек <sup>1</sup>	1037,02		1019,13		974,88		937,59	
Производство молока в расчете на 1 жителя региона, кг	236,5	238,0	332,8	323,8	481,1	-	691,8	-
Потребление молока и молокопродуктов (в пересчете на молоко базисной жирности) в расчете на 1 жителя региона в год, кг	165,6	166,6	266,3	259,0	408,9	-	622,6	-
Уровень питания молоком, %	59,1	59,5	95,1	92,5	146,0	-	194,6	-

<sup>1</sup> Расчет предположительной численности населения в Тамбовской области URL.: [http://tmb.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/tmb/ru/statistics/](http://tmb.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/tmb/ru/statistics/) (дата обращения 4.06.2016)

\* Рассчитано и составлено автором

Ответы на поставленные вопросы кроются в рациональной организации производственных процессов, а также в возможности продаж молока по высоким ценам реализации. Однако если первое направление повышения эффективности производства молока полностью зависит от внутрихозяйственных управленческих решений и квалификации персонала, то второе – от рыночной конъюнктуры и никаким образом не подчинено даже ассоциативным усилиям сельскохозяйственных товаропроизводителей. Так, в ООО «Молочная ферма «Жупиков» Сосновского района задействование первого из рычагов воздействия на внутреннюю экономическую ситуацию позволило увеличить выход телят в расчете на 100 коров и нетелей за 2016-2017 гг. до 110 голов и тем самым стабилизировать молочную продуктивность коров на достаточно высоком уровне и обеспечить равномерность производства молока в течение года.

Следует отметить, что сохранение хозяйственной самостоятельности подавляющего большинства участников рынка сырого молока, с одной стороны, предоставляет свободу выбора оптовыми продавцами молока покупателей этого продукта, а с другой – позволяет деструктурировать сырьевые базы региональных молокозаводов, которые в силу падения платежеспособности населения тоже вынуждены оптимизировать собственную производственную программу в сторону тех видов молокопродуктов, которые востребованы на рынке розничных сетей. Другими словами, в современных кризисных условиях свободные рыночные механизмы не способны устанавливать правильные ценовые пропорции на молочном рынке, что требует оперативного государственного вмешательства.

На наш взгляд, в стратегической перспективе государство будет вынуждено решать четыре ключевые задачи:

- 1) наращивать потенциал насыщения рынка молоком и молокопродуктами;
- 2) поддерживать экономическую заинтересованность сельскохозяйственных товаропроизводителей в развитии молочного скотоводства;

3) сохранять баланс бюджетных доходов и расходов на поддержание отрасли;

4) обеспечивать создание источников платежеспособности конечных потребителей.

В ходе исследования обоснованы прогнозные параметры развития молочного скотоводства в Тамбовской области до 2030 г. с учетом трех сценариев: 1) инерционный; 2) локальный инновационный; 3) системный инновационный. Каждый из представленных сценариев прогноза имеет свои особенности, касающиеся как скорости наращивания производства молока и молокопродуктов, так и удовлетворения региональных потребностей в этих продуктах.

Инерционный вариант предполагает сохранение темпов увеличения продуктивности коров и сохранения их поголовья; локальный инновационный – частичное усовершенствование производственного процесса путем поэтапного внедрения инновационных решений, охватывающих отдельные технологические операции, что, с одной стороны, позволит сохранить и увеличить достигнутое ускорение приращения производства молока, а с другой – оптимизировать инвестиционные вложения в объекты отрасли; системный инновационный – полное обновление ресурсной базы молочного скотоводства за счет строительства комплексов и ферм, создающих наилучший микроклимат в животноводческом помещении, механизации и автоматизации рабочих процессов, использования коров с высоким генетическим потенциалом продуктивности.

Как показывает исследование, с большой долей вероятности (при условии восстановления платежеспособности населения) потребность региона в молоке к 2030 г. существенно возрастет по сравнению с 2017 г. (рис. 29), что является достаточным основанием для развития производственной базы данного продукта.

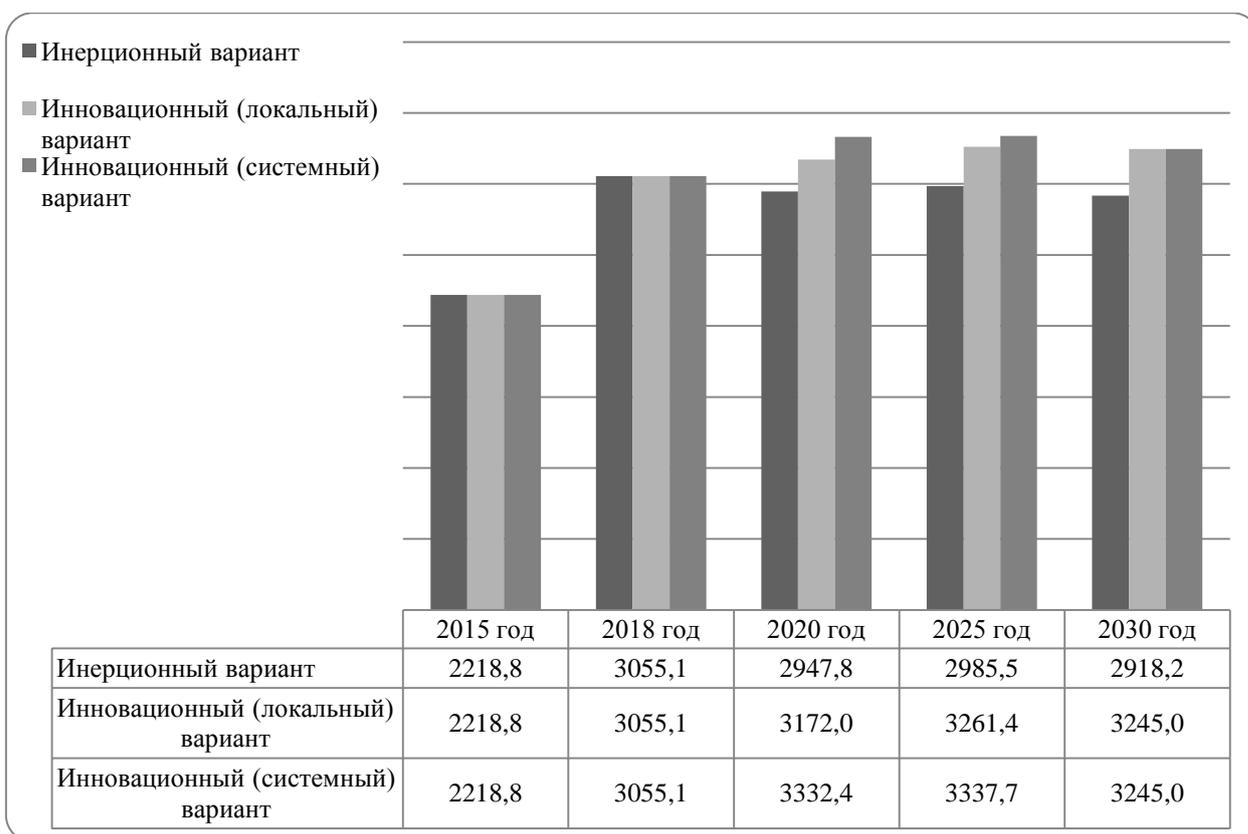


Рисунок 29 – Прогнозируемое внутрирегиональное потребление молока в хозяйствах разных категорий в Тамбовской области на период 2015-2030 гг. по сценариям стратегического развития \*

\* Рассчитано и составлено автором

Принятые программы развития молочного скотоводства до 2020 г. и организации молочного кластера предусматривают создание материальной базы реализации инновационных проектов в молочном скотоводстве региона. За период 2020-2030 гг. должны быть построены, введены в эксплуатацию и загружены на полную мощность 6 молочных комплексов, что позволит увеличить количество скотомест до 19 200 единиц против 8 000 в 2017 г.

Кроме того, до 4 500 скотомест планируется расширить производственные помещения племпредприятий в Тамбовской области, до 4 600 скотомест – молочно-товарные фермы в крупных предприятиях (имеющих по состоянию на 1 января 2018 г. не менее 400 голов коров).

Внутрирегиональная потребность в сыром молоке есть минимальное требование к производственной сфере сельского хозяйства (рис. 30). Прогнозируемое валовое производство рассчитано с учетом уровня товарности молока и сложившихся тенденций развития молочного скотоводства в хозяй-

ствах разных категорий. Следует отметить, что ориентирование на инновационный путь развития отрасли может обеспечить рост валового производства молока к 2030 г. в 3,2 раза по сравнению с 2017 г. и на 60,3% по сравнению с инерционным вариантом.

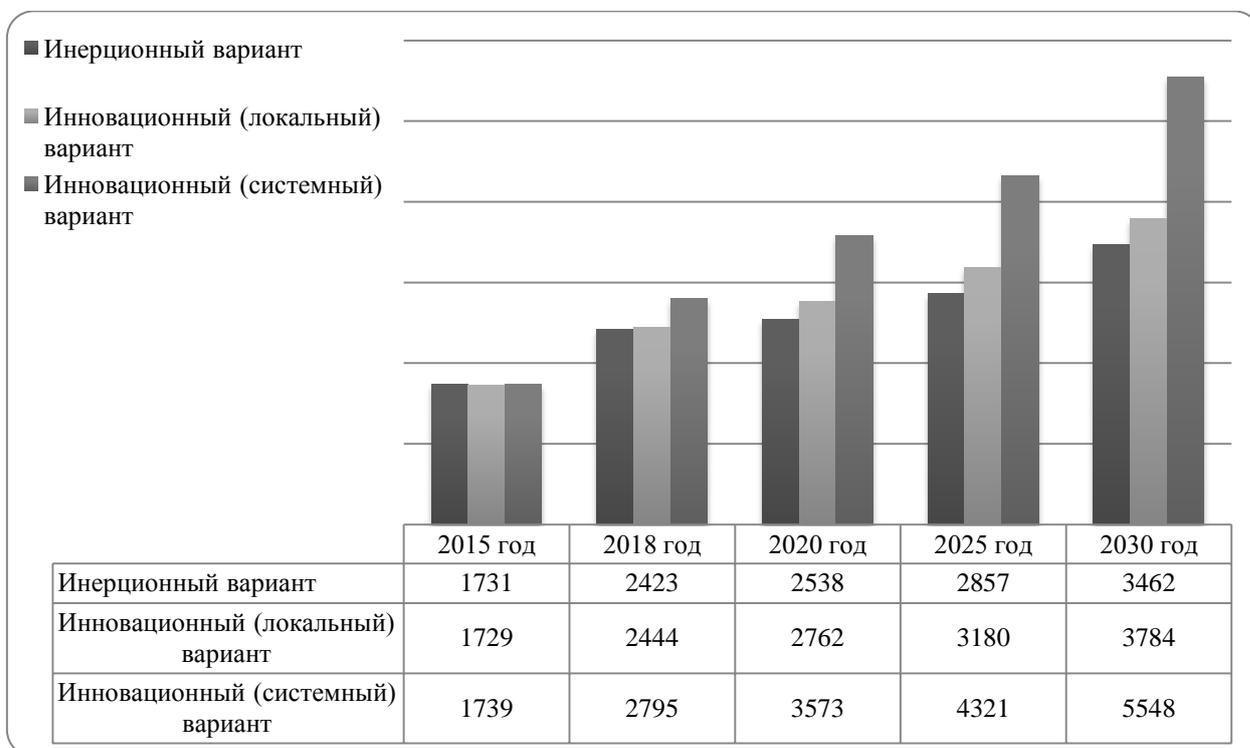


Рисунок 30 – Прогноз валового производства молока в хозяйствах всех категорий в Тамбовской области на период 2018-2030 гг. по сценариям стратегического развития \*

\* Рассчитано и составлено автором

Проведенные расчеты свидетельствуют о том, что потребность населения Тамбовской области в молоке и молочных продуктах, соответствующая нормам потребления данной категории продуктов питания, за счет региональных мощностей может быть достигнута к 2025 г. (рис. 31). При этом к 2030 г., с условием достижения прогнозных темпов развития, порядка 55,4% произведенного молока может экспортироваться в другие регионы страны.

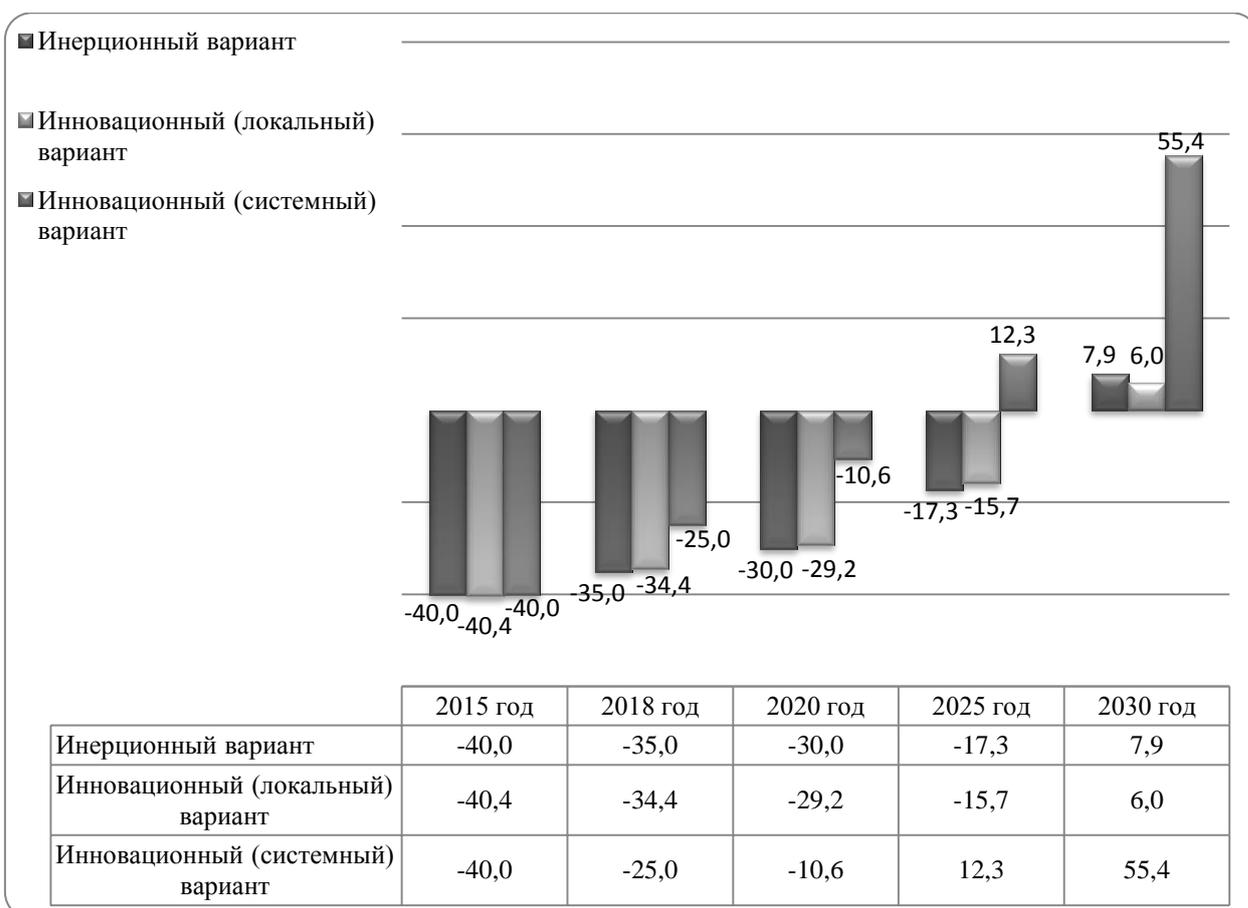


Рисунок 31 – Объем прогнозируемого экспорта на межрегиональный рынок молока, производимого в Тамбовской области в хозяйствах всех категорий на период 2018-2030 гг. по сценариям развития \*

\* Рассчитано и составлено автором

Особо отметим, что принятая государственная поддержка развития молочного скотоводства на промышленной основе в регионах, обладающих благоприятными климатическими условиями, делает возможным поставки переработанного молока (в том числе в сухом виде) в северные территории страны, либо вынуждает изыскивать резервы для участия в острой конкурентной борьбе с большим количеством молокозаводов Центрального федерального округа и предопределяет необходимость проведения комплексной инновационной политики.

Поскольку в Тамбовской области в перспективе предусматриваются расширение производственной базы молочного скотоводства и приближение к медицинским нормативам потребления молока, то динамика изменения данных показателей, несмотря на их высокую корреляцию между собой, не может быть сведена к аналогичности их трендов развития. В связи с этим

нами были определены параметры этих показателей (приложение В, приложение Г).

Наращивание производства молока в хозяйствах всех категорий должно осуществляться на высокоинтенсивной основе, предусматривающей:

- укрепление племенной базы молочного скотоводства;
- повышение уровня воспроизводства стада в сельскохозяйственных организациях и крестьянских (фермерских) хозяйствах;
- увеличение поголовья молочных коров в сельскохозяйственных предприятиях и крестьянских (фермерских) хозяйствах.

В перспективе должна быть изменена структура производства молока по категориям хозяйств (табл. 39).

Таблица 39 – Структура производства молока по категориям хозяйств Тамбовской области на период 2018-2030 гг. \*

Категории хозяйств	2018 г.	2020 г.	2025 г.	2030 г.
<b>Инерционный сценарий развития</b>				
Сельскохозяйственные организации	34,2	28,6	37,6	47,1
Хозяйства населения	46,7	27,5	21,4	15,6
Крестьянские (фермерские) хозяйства	19,1	43,9	41,0	37,3
<b>Инновационный (локальный) сценарий развития</b>				
Сельскохозяйственные организации	29,9	30,1	39,1	47,9
Хозяйства населения	43,6	25,8	19,6	14,5
Крестьянские (фермерские) хозяйства	26,5	44,0	41,2	37,6
<b>Инновационный (системный) сценарий развития</b>				
Сельскохозяйственные организации	27,1	31,4	40,5	49,1
Хозяйства населения	39,5	21,0	15,2	10,3
Крестьянские (фермерские) хозяйства	33,4	47,6	44,3	40,6

\* Рассчитано автором

Так, создание и выход на проектные мощности к 2030 г. 16 молочных комплексов и укрепление производственной базы крестьянских (фермерских) хозяйств позволит увеличить долю сельскохозяйственных организаций в структуре общерегионального объема производства молока до 47,1-49,1% и занять наибольший удельный вес в ней. Предполагается, что кардинальным образом изменится вклад хозяйств населения в формирование молочных ресурсов региона, а именно сократится их доля участия в структуре производства молока с 42,5 в 2018 г. до 10,3-15,6% в 2030 г. При этом повысится

роль крестьянских (фермерских) хозяйств в объеме производства молока в регионе. Их удельный вес в структуре производства молока должен достигнуть в 2030 г. 37,3-40,6%. Одним из основных факторов этого выступает увеличение численности поголовья коров в этих хозяйствах в 2,5-2,7 раза до 23-27 тыс. голов. Такая тенденция будет наблюдаться и в сельскохозяйственных организациях. В целом численность поголовья коров в Тамбовской области к 2030 г. должна достигнуть 100-115 тыс. голов.

Следует отметить, что обеспечение роста должно происходить за счет сочетания двух источников поступления – приплода и покупки. При этом необходимо добиться минимизации приобретения нетелей в странах Западной Европы и Америки, поскольку транспортные расходы, потери приплода от стрессовых факторов, возникающие в процессе перевозки, а также вызванные этим дополнительные финансовые затраты на содержание животных в период их адаптации к новым природно-климатическим, кормовым условиям, сопоставимы со стоимостью приобретения чистопородных животных и фактически удваивают ее. Кроме того, возникает необходимость в применении мер ветеринарного и зоотехнического характера для восстановления продуктивности коров и их репродуктивной способности, которые также ложатся дополнительной финансовой нагрузкой на сельскохозяйственных товаропроизводителей. Однако, ввиду того, что повышение надоев молока в расчете на 1 корову является объективной необходимостью для преобразования молочного скотоводства в доходную отрасль сельского хозяйства, выстроенную на принципах самофинансирования и самоокупаемости, следует изыскивать возможности применения инновационных подходов к организации воспроизводства стада крупного рогатого скота. Данная мера позволит обеспечить продуктивность коров на уровне 5400 - 8500 кг/голову в год (рис. 33).

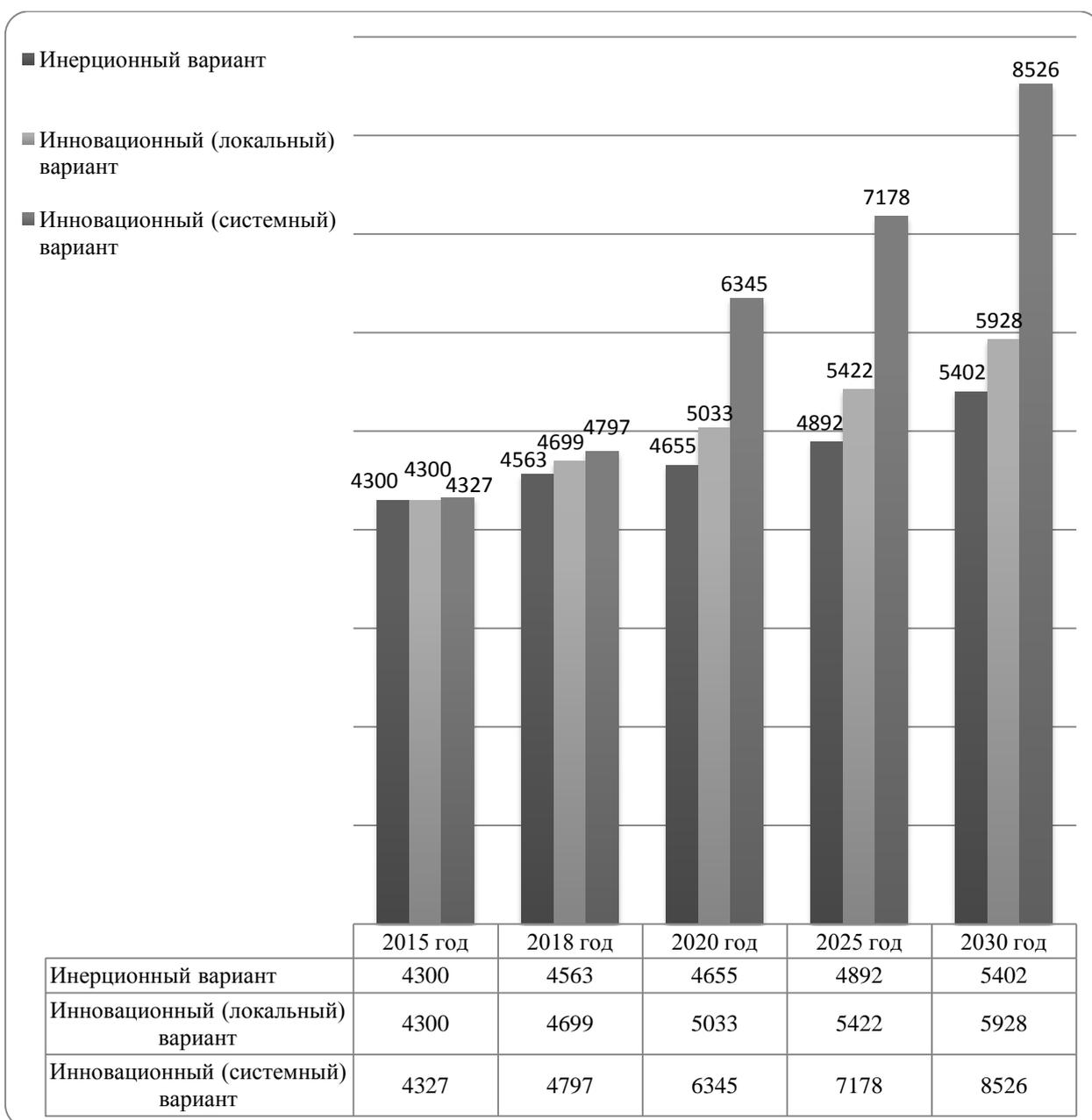


Рисунок 33 – Прогнозируемая продуктивность коров в сельскохозяйственных организациях Тамбовской области на период 2018-2030 гг. по сценариям стратегического развития \*

\* Рассчитано и составлено автором

Особо остановимся на условии организации расширенного воспроизводства молочного скотоводства в Тамбовской области. В современных экономических условиях это возможно только при обеспечении рентабельности производства молока на уровне 30-35%. Однако рыночная конъюнктура сложилась таким образом, что молокозаводы также поставлены в жесткие экономические условия и не могут предложить приемлемую, с точки зрения сельскохозяйственных товаропроизводителей, цену приобретения сырого

молока. В данном случае, стабилизацию ситуации может и должно осуществить государство через механизмы прямой и косвенной поддержки.

Таким образом, развитие молочного скотоводства в Тамбовской области имеет все шансы на прогрессивный характер изменений в стратегической перспективе. Рассмотренные сценарии прогнозов стратегического развития отрасли показали, что создаваемый потенциал достаточен для реализации инновационного подхода к решению технологических задач повышения эффективности производства молока. Однако, на наш взгляд, сложившиеся современные экономические условия хозяйствования определяют необходимость повышения роли государства в регулировании происходящих процессов, а также повышении прямой поддержки развития отрасли через механизмы субсидирования производства товарного молока и организации расширенного воспроизводства высокопродуктивного стада крупного рогатого скота молочных пород.

Проведенный анализ перспектив молочного скотоводства Тамбовской области позволил отметить ряд приоритетных направлений его развития, реализация которых будет определять возможности достижения поставленной стратегической цели. К ним можно отнести:

- сохранение хозяйственной и экономической самостоятельности участников рынка молока, что, с одной стороны, повышает уровень конкурентной борьбы за оптовых поставщиков сельскохозяйственного сырья, а с другой – стимулирует молокозаводы к организации стабильной сырьевой базы;

- внедрение в производство инновационных решений в части совершенствования методов воспроизводства стада крупного рогатого скота и его содержания, что позволяет скорректировать баланс параметров «уровень продуктивности коров - расходы материально-денежных средств» в сторону повышения эффективности специализированного агробизнеса;

- диверсификацию агробизнеса, нацеленного на развитие молочного скотоводства, которая может осуществляться по направлениям рационально-

го использования побочной продукции отрасли (производство органических удобрений) или оптимизации собственных расходов на создание глубокой подстилки содержания животных (производство сухой подстилки из твердых фракций навоза), что позволит увеличить доходность отрасли на 36-72%;

- полную или частичную механизацию, автоматизацию и компьютеризацию производственного процесса, а также участие в формировании и использовании ресурсов национальных информационных баз данных, что будет способствовать ускорению и стандартизации форм движения сведений о результатах агробизнеса в разрезе конкретных технологических операций, а также качестве и безопасности произведенной продукции (молока);

- применение сценарного подхода к обоснованию стратегических перспектив развития молочного скотоводства и разработке целевых программ развития отрасли в рамках отдельных регионов и страны в целом.

## Заключение

Комплексное исследование теории и практики функционирования молочного скотоводства в Тамбовской области в современных условиях позволяет сделать следующие выводы и дать ряд предложений по обоснованию стратегических перспектив развития отрасли с учетом необходимости внедрения инновационных решений как источника ресурсов повышения эффективности специализированного агробизнеса.

1. Разработка и реализация стратегии развития молочного скотоводства должны осуществляться системно, учитывая не только «идеальные» направления развития отрасли, но и насущные требования к обеспечению формирования ресурсного потенциала устойчивости хозяйствования всех участников экономического пространства и создания механизмов саморазвития отрасли. Эффективность стратегического развития молочного скотоводства зависит от уровня согласованности целей, параметров ресурсного обеспечения и адекватности им принимаемых управленческих решений на государственном, отраслевом и хозяйственном уровнях. Органичность их сочетания между собой должна предусматривать возможность получения мультипликативного экономического эффекта от совершенствования аграрных отношений, структурных преобразований производственной и социальной сфер села; своевременного обеспечения производства групп видов продовольствия для насыщения потребительского рынка; максимизации доходов в процессе осуществления специализированного агробизнеса.

Стратегия развития молочного скотоводства должна быть направлена на максимизацию экономической «отдачи» стимулирующих ключевых характеристик отрасли (промышленный метод производства молока, отсутствие перерывов в поступлении финансовых средств, возможность внутрихозяйственного совершенствования организации производства) посредством гибкого использования всех ее элементов (целеполагание, политичность, планирование).

2. Стратегическое развитие молочного скотоводства определяется возможностью наличия такого воспроизводственного контура отрасли, который, включая организационно-экономический механизм (определяющий непрерывность возобновления ресурсов), в том числе правовую базу распределения стоимости конечного продукта между участниками экономического пространства (обеспечивающую пропорциональность обмена), и совокупность носителей экономических интересов, осуществляющих непосредственно создание стоимости товара, продуцирует условия для расширенного воспроизводства. Материальное выражение условий находят в виде факторов, которые могут носить как внешний (в молочном скотоводстве - рынка кормовых белковых добавок, доступность отраслевых достижений НТП, экономическую политику государства и др.), так и внутренний характер. Стратегия развития молочного скотоводства должна быть ориентирована на эффективное использование условий, формируемых внешней средой, которое выражается в стабилизации возможностей приращения экономического потенциала сельскохозяйственных товаропроизводителей путем совершенствования организации воспроизводственного процесса в экономике.

3. Импульс развитию молочного скотоводства может придать массовое внедрение отраслевых инноваций. Стратегические параметры развития отрасли, основанные на системе приоритетных направлений развития отрасли, включающей улучшение качества основного стада через активизацию племенной работы и предусматривающей пополнение генетического фонда крупного рогатого скота, а также повышение товарности молока без экономических потерь от сокращения объемов его внутривладельческого использования (на выпойку телят), модернизацию животноводческих комплексов (молочных ферм) с целью повышения эффективности производства молока для роста объемов ресурсной наполненности товарно-денежных потоков потребительского рынка молока, представляют собой стратегию развития молочного скотоводства на инновационной основе или инновационную стратегию.

4. Проведенные исследования за период 2000-2017 гг. позволили определить ряд современных тенденций развития молочного скотоводства. При этом подавляющее большинство из них можно отнести к негативным, а именно: 1) деструктуризацию производственной сферы с увеличением доли категорий хозяйств с низко- и неинтенсивным производством молока; 2) устойчивое сокращение масштабов отрасли, сопровождающееся снижением самообеспеченности населения региона молоком и молокопродуктами; 3) низкую напряженность ведения воспроизводства стада крупного рогатого скота в сельскохозяйственных организациях; 4) большое породное разнообразие молочного скота вносит технологическую специфику организации производственных процессов.

5. Оценка эффективности реализации стратегии развития молочного скотоводства в Тамбовской области показала отсутствие системности и планомерности в этом процессе. По показателю увеличения производства молока стратегические ориентиры не были выполнены ни в Российской Федерации в целом (в 2015 году оно составило 94,3%), ни в Тамбовской области (91,3%) в частности. Во многом это оказалось следствием нарушения обязательств по финансированию инвестиций государства в инновационные проекты в планомерном порядке, что нивелировало результаты производственной сферы даже при увеличенных в 2,8 раза капитальных вложений в строительство молочных комплексов и ферм по сравнению с плановыми значениями в 2014 году.

6. Стратегическое положение сельскохозяйственных товаропроизводителей Тамбовской области характеризуется наличием не долгосрочных перспектив роста объема ресурсов, необходимых только для организации воспроизводственного процесса простого типа. Развитие по такой схеме предполагает возможность наращивания объемов производства сельскохозяйственной продукции только при условии наличия возможности привлечения заемных средств. Поэтому ограниченность залоговой базы у сельскохозяйственных товаропроизводителей сдерживает экономические стимулы к развитию

капиталоемких отраслей сельского хозяйства, к которым относится молочное скотоводство.

7. В процессе исследования усовершенствована методика расчета коэффициента инновационной активности сельскохозяйственных товаропроизводителей, позволяющая оценить этот процесс в трех плоскостях: глубины проникновения, охвата и масштаба внедрения. Проведенный кластерный анализ позволил выделить три группы предприятий по уровню их инновационной активности, а оценка экономической эффективности производства молока в них определить более высокую результативность этого направления агробизнеса в инновационно активных сельскохозяйственных организациях. Так, уровень окупаемости затрат в предприятиях I группы составил в 2017 г. 110,9% против 97,9% - в III группе. В целом с позиции инновационности агробизнеса можно констатировать, что в Тамбовской области получают реализацию три вида инновационных стратегий развития молочного скотоводства: 1) расширенного воспроизводства на базе внедрения инноваций на системной основе и формирования потенциала саморазвития; 2) расширенного воспроизводства отрасли на базе постоянного поиска внутренних резервов роста при использовании отдельных элементов инновационной технологии производства молока; 3) снижения затрат на содержание КРС за счет экономии материально-денежных средств, предопределяющей простое или суженное воспроизводство стада и нейтрально относящейся к позиции инновационного развития отрасли.

8. Развитие кооперативных процессов в сфере молочного производства в стратегическом плане дает поле самостоятельного маневра выбора направлений развития специализированного агробизнеса, в том числе повышения напряженности воспроизводственного процесса в нем и диверсификации в части использования побочной продукции на инновационной основе, и тем самым побуждать хозяйствующие субъекты к повышению эффективности за счет вскрытия собственных внутренних резервов роста. Агропромышленная интеграция как форма организации межотраслевых отношений в молочном

скотоводстве наиболее целесообразна в сферах растениеводства (выращивание кормовых культур) и животноводства (производство молока) на внутрихозяйственном уровне управления, поскольку предусматривает жесткие требования к ресурсному обеспечению по видам кормов.

9. Существующие варианты схем меж- и внутриотраслевого взаимодействия на основе сельскохозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции в сфере молочного производства, предполагают два сценария: «жесткий» и «мягкий» варианты взаимодействия, со своей определенной спецификой осуществления производственной и хозяйственной деятельности, в некоторых случаях вплоть до практически полного отказа от самостоятельности в принятии управленческих решений. При этом целесообразным с позиций реализации экономических интересов сельского хозяйства является развитие интеграционных процессов по схеме жесткого (имущественного) взаимодействия между элементами цепи движения молокопродуктов к прямому потребителю (населению) ввиду полного охвата всего товародвижения «производство – переработка – торговля». Однако, с учетом современных тенденций, предпочтительной формой отношений выступает «мягкая» модель межотраслевого взаимодействия, в рамках которой наиболее перспективной выступает ассоциативная форма, получившая развитие между хозяйствами, ориентированными на развитие молочного скотоводства.

10. Повышение уровня напряженности технологических процессов в молочном скотоводстве путем совершенствования рационов кормления коров, организации воспроизводства животных и организации производства молока, приведет к росту объемов производства молока. Так, в расчете на 1 ц к. ед., в ООО «Молочная ферма «Жупиков» возможно добиться повышения производства молока на 27,4%, а в ООО «Агрофирма «Жупиков» – на 28,1%. С экономической точки зрения, повышение продуктивности скота позволит добиться значительного повышения уровня рентабельности производства в молочнопродуктовом подкомплексе. В частности, внедрение инноваций в направлении кормопроизводства анализируемой совокупности сельскохозяй-

ственных предприятий позволит добиться повышения эффективности производственной деятельности в ООО «Молочная ферма «Жупиков» и ООО «Агрофирма «Жупиков». Так, прирост уровня окупаемости затрат составит 41,7 и 7,1 п.п. соответственно.

11. Сравнительный анализ эффективности применения инновационных методов воспроизводства стада крупного рогатого скота молочного направления показал, что секвестированный эмбриотрансфер (предполагающий разделение по полу) по уровню рентабельности на 30,6 п. п. более эффективен по сравнению с широко применяемым искусственным осеменением. Во многом это обеспечивается за счет более высокого выхода приплода телочек (100% против 50%), обладающих высоким генетическим потенциалом, обеспечивающим уровень молочной продуктивности выше на 26,3% (табл. 25). Кроме того, при использовании искусственного осеменения коров, полученных в результате эмбриотрансфера, их потомство сохранит генетику матерей, в том числе по продуктивности, что, в свою очередь, позволит предприятиям более гибко управлять воспроизводством стада, не прибегая к дорогостоящим процедурам.

12. Важным источником получения дополнительного дохода от молочного скотоводства является навоз. Его рациональное использование позволит добиться повышения уровня устойчивости функционирования агробизнеса в целом, а следовательно роста уровня его конкурентоспособности. Целесообразность внедрения данной инновации подтверждается экономическими показателями эффективности ее реализации: уровень рентабельности производства жидкого ЭМ-удобрения составит 172,3%, компоста – 136,6%; внутренняя норма доходности – 0,47, что свидетельствует о высокой степени финансовой надежности и устойчивости проекта, способного «выдержать» повышение значений инфляции до 25% от официального прогнозного уровня.

13. Внедрение IT-технологий в сельскохозяйственное производство, охватывающие его внутреннюю среду, а также позиционирующие агробизнес во внешнем пространстве и оптимизирующие его коммерческие расходы пу-

тем предоставления открытого доступа к информации, не нарушающей экономическую безопасность хозяйствующего субъекта, позволит получать дополнительный эффект от сокращения влияния, так называемого, «человеческого фактора».

14. Развитие молочного скотоводства в Тамбовской области имеет все шансы на прогрессивный характер изменений в стратегической перспективе. Разработанные и предложенные сценарии прогнозов стратегического развития отрасли показали, что создаваемый потенциал в ней достаточен для реализации инновационного подхода к решению технологических задач повышения эффективности производства молока.

## Список литературы

1. Аблаев И.М. К вопросу об экономическом содержании инноваций / И.М. Аблаев // Вопросы экономики и права. – 2013. – №1. – С. 88-91.
2. Агарков С.А. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика. / С.А. Агарков, Е.С. Кузнецова, М.О. Грязнова – Москва: Академия естествознания, 2011. – 342 с.
3. Азимов Г.И. Как образуется молоко / Г.И. Азимов. – Москва: Колос, 1956. – 159 с.
4. Алтухов А. Ускоренное импортозамещение в АПК требует адекватного инвестирования/ А. Алтухов // Экономист. – 2016. – №6. – С. 11-24.
5. Амосов А. Как преодолеть отставание в развитии / А. Амосов // Экономист. – 2013. – №4. – С. 19-26.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. / И. Ансофф. - Санкт-Петербург.: Питер, 1999. – 416 с.
7. АПК Российского Черноземья: состояние, опыт, стратегия развития. Под общей редакцией академика РАСХН Е.С. Строева. – Воронеж : Центр духовного возрождения Черноземного края, 2003. – 608 с.
8. Асташов Н.Е. Организация сельскохозяйственного производства [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Н.Е. Асташов. - Электрон. текстовые данные. - М.: Академический Проект, Альма Матер, 2010. - 464 с.
9. Афолина В.Е. Инвестиционная составляющая инновационного развития регионов/ В.Е. Афолина, Е.Ф. Никитская // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. – 2012. – №28. – С. 207-212.
10. Банникова Н.В. Классификация базовых стратегий в сельском хозяйстве / Н.В. Банникова, А.В. Тенищев // Предпринимательство. – 2011. – №10. – С. 23-31.
11. Бареев Т.Ф. Сущность и границы использования понятия «инновация» / Т.Ф. Бареев // Экономические науки. – 2012. – №8 (93). – С.62-64.

12. Барышников Н. Прогнозные сценарии развития сельского хозяйства региона / Н. Барышников, Д. Самыгин // Экономист. – 2013. – №12. – С. 77-85.
13. Башмачникова О.В. Состояние и перспективы развития семейных молочных ферм / О.В. Башмачникова, В.Н. Суровцев, Е.А. Шепелева // Экономика сельского хозяйства России . – 2017. – № 12. – С. 35-41.
14. Белова Т. Ситуация на молочном «фронте» в условиях санкций / Т. Белова // Экономист. – 2015. – №4. – С. 84-91.
15. Беспяхотный Г.В. Инновационные и инвестиционные ресурсы развития сельского хозяйства / Г.В. Беспяхотный // Аграрный вестник Урала. – 2010. – №4. – С. 4-7.
16. Бетляев Р.О. Повышение эффективности искусственного осеменения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://svetich.info/publikacii/molochnye-reki-zauralja/povyshenie-yeffektivnosti-iskusstvennogo.html> (дата обращения 10.05.2016).
17. Боговиз А. Методические основы стратегического развития региональной отрасли АПК / А. Боговиз, А. Тарасова // АПК: экономика, управление. – 2015. – №1. – С. 76-83.
18. Боговизов А. Экономическая эффективность специализации сельхозорганизациями молочного типа / А. Боговизов, С. Воробьев, В. Воробьева // АПК: экономика, управление . - 2017. - №2. - С.62-68.
19. Большой толковый словарь русского языка. – Москва: Норинт, 2006. – 1536 с.
20. Бойко Ю.А. Система показателей оценки эффективности стратегического планирования на машиностроительных предприятиях / Ю.А. Бойко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №5. – С. 67-73.
21. Бондаренко Т. Рынок молока и молочных продуктов в странах Европейского союза / Т. Бондаренко, С. Аржанцев, А. Фролова, М. Кувшинов // АПК: экономика, управление. - 2015. - №6. - С.83-87.

22. Буздалов И. Интенсификация сельского хозяйства необходима / И. Буздалов // АПК: экономика, управление. – 2013. – №4. – С. 10-22.
23. Буздалов И.Н. Экономическая эффективность интенсификации сельскохозяйственного производства / И.Н. Буздалов. – Москва: Колос, 1966. – 392 с.
24. Вахрамеев Р.А. Анализ состояния производства и потребления молочных продуктов/ Р.А. Вахрамеев // Экономика сельского хозяйства России . – 2017. – № 5. – С. 60-66.
25. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – Москва: Экономистъ, 2003. – 528 с.
26. Ворожейкина Т.М. Продовольственная безопасность на рынке молока и молочных продуктов: резервы роста / Т.М. Ворожейкина // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. - 2017. - №10. - С. 36-39.
27. Востряков А.В. Стратегические активы как базис реализации стратегического процесса предприятия / А.В. Востряков // Экономика и управление. – 2013. – №3 (35). – С. 54-58.
28. Генетически модифицированные продукты: вопросы без ответов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://fit-club.sitecity.ru/ltext\\_2908012811.phtml?p\\_ident=ltext\\_2908012811.p\\_0812020722](http://fit-club.sitecity.ru/ltext_2908012811.phtml?p_ident=ltext_2908012811.p_0812020722) (дата обращения 15.12.2015).
29. Глазьев С.Ю. Новый технологический уклад в современной мировой экономике / С.Ю. Глазьев // Мировая экономика. – 2010. – №5. – С. 5-27.
30. Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития / С.Ю. Глазьев. – Москва: Владар. 1993. – 310 с.
31. Глин Дж. Стратегия бизнеса/ Дж. Глин, В. Маркова, Д. Перкинс. – Новосибирск: ИЭ и ОПП СО РАН, Canterbury Business Scholl, 1996. – 360 с.
32. Голубев А.В. Многообразие технологических укладов как условие эффективного сельского хозяйства [Электронный ресурс]. – Режим до-

ступа: <http://www.docme.ru/doc/1025045/17.mnogoobrazie-tehnologicheskikh-ukladovkak-usloviye-e-ffekt...> (дата обращения 15.12.2015).

33. Голубев А.В. Внутренние резервы повышения эффективности аграрной экономики / А.В. Голубев, А.А. Голубева // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2015. – №3. – С. 12-14.

34. Гончаров В. Импортозамещение в продовольственном комплексе / В. Гончаров // Экономист. – 2015. – №3. – С. 24-31.

35. Гончаров В.Д. Тенденция в импорте мясо-молочной продукции в условиях санкций / В.Д. Гончаров, С.В. Котеев // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. - 2016. - №6. - С. 11-14.

36. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://cdnimg.rg.ru/pril/71/20/88/717\\_prg.pdf](http://cdnimg.rg.ru/pril/71/20/88/717_prg.pdf) (дата обращения 3 октября 2014 г).

37. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://krasnodar.ru/photo/Docs/agriculture\\_doc2\\_31.pdf](https://krasnodar.ru/photo/Docs/agriculture_doc2_31.pdf) (дата обращения: 27.03.2019.)

38. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1-4. – Москва: Проспект, КноРус, 2015. – 606 с.

39. Грудкин А. Обеспечить эффективную реализацию подпрограммы развития молочного скотоводства / А. Грудкин, М. Грудкина // АПК: экономика, управление. – 2015. – №2. – С. 69-83.

40. Грудкина М. Импортозамещение на рынке молока / М. Грудкина // АПК: экономика, управление. - 2016. - №10. - С. 88-93.

41. Дасковский В. / О принципах стратегии экономического развития России до 2030г. / В. Дасковский, В. Киселев // Экономист. – 2017. – Вып. 3. – С. 24-42.

42. Дроздова Н. Стратегический анализ влияния внешней среды на развитие молочного скотоводства Ульяновской области / Н. Дроздова // Вестник Ульяновской государственной сельскохозяйственной академии. – 2015. – №2. – С. 175-181.
43. Дубовской И.И. Инновационное кормопроизводство как главный фактор устойчиво эффективного развития животноводства Монография / И.И. Дубовской; Воронежский гос. аграрный ун-т им. К.Д. Глинки. – Воронеж: ФГОУ ВПО ВГАУ, 2007. – 246 с.
44. Дубовской И.И. К вопросу об организации инновационного кормопроизводства в региональном АПК / И.И. Дубовской, А.П. Курносоев // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. - 2012. - №1 (32). - С. 133-137.
45. Еремеев В.И. Опыт управления затратами при производстве продукции молочного скотоводства / В.И. Еремеев, Н.И. Жуков, Н.А. Кубанова // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. - 2016. - №2. - С. 15-18.
46. Ефремова Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный словарь. / Т.Ф. Ефремова – Москва: Дрофа, Русский язык, 2000. – 1233 с.
47. Иванова В. Продовольственный комплекс: проблемы развития / В. Иванова, В. Гончаров // Экономист. – № 3. – С. 13-20.
48. Иванова З.А. Развитие молочного скотоводства с системе государственно-частного партнерства / З.А. Иванова // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. - 2016. - №5. - С. 33-36.
49. Измалков А.А. Методологические аспекты формирования стратегии развития регионального АПК / А.А. Измалков // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. – 2014. – № 6. – С. 65-70.
50. Ильина З.М. Продовольственная безопасность: критерии и параметры оценки/ З.М. Ильина // Известия Национальной академии наук Беларуси. Сер. аграрных наук. – 2003. – №1. – С. 3-9.

51. История скотоводства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL.: <http://biofile.ru/bio/35638.html> (дата обращения 12.11.2015).
52. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепции, содержание, символы. / Б. Карлофф. – Москва: Экономика, 1991. – 239 с.
53. Кижлай Г.М. Комплексная оценка эффективности производства молока и ее необходимость в условиях импортозамещения / Г.М. Кижлай, Н.С. Рогалева // Аграрный вестник Урала. – 2015. – №5 (135). – С. 87-91.
54. Козлов В. Управление инновационным развитием молочного животноводства: методология и практика / В. Козлов, А. Уколов // АПК: экономика, управление. - 2017. - №4. - С. 24-30.
55. Козлова О. Качество жизни населения: вопросы оценки / О. Козлова, Т. Глакова, М. Макарова, Е. Тухтарова // Экономист. – 2015. – №8. – С. 80-87.
56. Колбина О. SWOT-анализ как инструмент стратегического планирования на предприятиях пищевой промышленности / О. Колбина // Экономист. – 2013. – №12. – С. 47-53.
57. Коллинз Д. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. / Д. Коллинз, Д. Поррас – Санкт-Петербург: Изд-во Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге. 2005. – 350 с.
58. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. / Н.Д. Кондратьев. – Москва: Экономика, – 2002. –768 с.
59. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.youngscience.ru> (дата обращения 26.09.2015).
60. Коробков А. The Balanced Scorecard - новые возможности для эффективного управления. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/bsc.shtml> (дата обращения 25.09.2015).
61. Косыгин А.Н. Избранные речи и статьи. / А.Н. Косыгин. – Москва: Политиздат, 1974. – 783 с.

62. Котарева А.О. Развитие инновационно-ориентированного молочного скотоводства в регионе. Дисс. на соискание ученой степени кандидата экон. наук: 08.00.05 / А.О. Котарева. – Воронеж. – 2014. – 173 с.

63. Крылатых Э.Н. Развитие информационных систем для реализации многофункциональности сельского хозяйства и агропродовольственной системы / Э.Н. Крылатых // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2015. – №2. – С. 8–9.

64. Ксенофонтов М.Ю. Сценарное прогнозирование как инструмент разработки стратегии развития сельского хозяйства. / М.Ю. Ксенофонтов, М.А. Поскачей, Н.Н. Сапов, Д.Е. Козин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://institutiones.com/strategies/1774-scenarnoe-prognozirovanie-kak-instrument-razrabotki-strategii-razvitiya-selskogo-hozyajstva.html> (дата обращения 02.05.2016).

65. Кулик В. Проблему дефицита высокопродуктивного поголовья решит технология эмбриотрансфера / В. Кулик // Комсомольская правда-Черноземье. – 29.04.2016. – С. 14.

66. Купер Д. Эффективный менеджер. Книга 1. Управление собой. / Д. Купер. – Жуковский: МЦДО «ЛИНК». 1992. – 66 с.

67. Лагунова Е.В. Стратегический потенциал компании и его оценка / Е.В. Лагунова // Contrul sciences. – 2007. – №6. – С. 40-44.

68. Ларетин Н.А. О разработке и реализации комплексной научно-технической программы развития кормовой базы в молочном скотоводстве / Н.А. Ларетин // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. - 2017. - №3. - С. 27-34.

69. Ленин В. Полное собр. сочинений: в 55-ти томах. / В. Ленин – Москва: Издательство политической литературы, 1958. - 520 с.

70. Лимонин Д.К. Стратегия развития молочного скотоводства на основе инноваций (на примере Саратовской области). Дисс. на соиск..канд. экон. наук: 08.00.05 / Д.К. Лимонин. – Саратов. – 2014. – 179 с.

71. Лящук Ю.О. Анализ рынка молока как инструмент системы риск-менеджмента в молочной промышленности ЦФО России / Ю.О. Лящук, А.Б. Мартынушкин // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. - 2015. - №3. - С. 37-41.
72. Маленков Ю.А. О классификациях стратегий компаний/ Ю.А. Маленков // Эмитент. Существенные факты, события, действия. Единое информационно-аналитическое обеспечение промышленности и предпринимательства Северо-Западного региона РФ. – 2006. – №42 (173). – С. 8-14.
73. Марданов П.В. Современный подход к стратегическому планированию / П.В. Марданов // ARS ADMINISTRANDI. – 2011. – №1. – С. 11-27.
74. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Т. 1. / К. Маркс – Москва: Терра, 2009. – 516 с.
75. Маругина Н. Экономическая эффективность применения удобрений в севооборотах / Н. Маругина // Экономист. – 2015. – №5. – С. 89-91.
76. Матвиенко С.В. Формирование и развитие региональных и макро-региональных инновационных систем: финансовое, кадровое и организационное обеспечение : монография/ С.В. Матвиенко – СПб.: СПбГИЭУ, 2007. – 325 с.
77. Медеяева З.П. Сырьевая база молочных заводов Воронежской области/ З.П. Медеяева //Молочная промышленность. - 2005. - № 2. - С. 17-18.
78. Медеяева З.П. Экономические взаимоотношения в АПК: теория, методология, практика: монография / З.П. Медеяева. – Воронеж: ФГОУ ВПО ВГАУ, 2008. – 292 с.
79. Менш Г. Технологический пат: инновации преодолевают депрессию / Г. Менш. – Москва: Прогресс, 2001. – 348 с.
80. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Дело, 1992. – 702 с.
81. Мескон М.Х. Основы менеджмента. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Дело, 1993. – 702 с.

82. Милосердов В.В. Направление и форма кооперации и аграрно-промышленной интеграции в районе. Развитие сельскохозяйственной кооперации, интеграции в условиях стабилизации и возобновления экономического роста (опыт, проблемы, решения) / В.В. Милосердов, В.И. Фролов. – Москва: ВНИЭТУСХ, РАСХН, 1998. – 276 с.

83. Минаков И.А. Повышение эффективности молочного подкомплекса / И.А. Минаков, Н.П. Касторнов // Достижения науки и техники АПК. – 2005. - №3. – С. 46-48.

84. Минцберг Г. Стратегический процесс. / Г. Минцберг, Д.Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

85. Михайленко И.М. Автоматизированные системы управления здоровьем животных как стратегическая основа оптимизации воспроизводства в молочном скотоводстве / И.М. Михайленко // Сельскохозяйственная биология. – 2014. – №2. – С. 50-58.

86. Мороз М.Т. Управление молочным животноводством от «Хозяйства» до «Региона» (с применением информационных технологий). М.Т. Мороз, Е.Н. Тюренкова – СПб: РЦ «Плинор», 2013. – 152 с.

87. Мухина Е.Г. Инновационно-интеграционная стратегия развития молочнопродуктового подкомплекса / Е.Г. Мухина // Никоновские чтения. – 2008. – №13. – С. 210-212.

88. Наумов И.В. Сценарии инновационного развития старопромышленного региона / И.В. Наумов // Известия УрГЭУ, – 2011. – №1 (33). – С. 28-33.

89. Нечаев В. Проблемы освоения инноваций в АПК / В. Нечаев, Н. Кравченко, Н. Сайфетдинова, А. Нечаев // АПК: экономика, управление. – 2010. - №6. - С. 74-79.

90. Нечаев В.И. Развитие инновационных процессов в животноводстве/ под ред. д.э.н., проф. В.И. Нечаева. / В.И Нечаев, Е.И. Артемова, С.М. Резниченко, А.В. Волненко – Краснодар: Просвещение-Юг, 2007. – 277 с.

91. Новожилова О.Н. Автоматизированные системы управления как фактор повышения эффективности молочного животноводства / О.Н. Новожилова // Ученые записки Петрозаводского государственного университета. Биологические науки. – 2014. – №6 (143). – С. 72-74.

92. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/news/57425> (дата обращения 27.03.2019).

93. Об утверждении государственной программы Тамбовской области «Экономическое развитие и инновационная экономика на 2014-2020 годы»: Постановление Администрации Тамбовской области от 24 сентября 2013 года № 1057. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/467400667> (дата обращения 12.07.2014).

94. Овсянкина Н.М. Использование АСУ в производстве молока / Н.М. Овсянкина, А.А. Прозоров // Молочнохозяйственный вестник. – 2011. – №1. – С. 81-86.

95. Овсянко Л.А. Особенности формирования и оценки региональной программы развития молочно-продуктового подкомплекса/ Л.А. Овсянко, М.С. Проскуряков // Экономика сельского хозяйства России. – 2017. – № 6. – С. 55-59.

96. Овсянко Л.А. Субсидирование прироста продуктивности в молочном скотоводстве региона / Л.А. Овсянко, А.В. Овсянко // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. - 2016. - №4. - С. 46-48.

97. Овсянко Л.А. Укрупнение мер государственной поддержки производства молока / Л.А. Овсянко // Экономика сельского хозяйства России . – 2016. – № 6. – С. 33-36.

98. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка. / С.И. Ожегов – Москва: Оникс-ЛИТ, Мир и образование, 2012. – 1376 с.

99. Олдхэм Д. Эффективный менеджер. Книга 8. Культура организации. / Д. Олдхэм – Жуковский: МЦДО «ЛИНК». 1992. – 91 с.
100. Организационно-экономический механизм развития инновационных процессов в АПК (методические рекомендации) / Под рук. И.Г. Ушачева. – Москва: ФГОУ РосАКО АПК, 2005. – 102 с.
101. Орленко Л. Необходимые условия новой индустриализации и импортозамещения / Л. Орленко // Экономист. – 2015. – №4. – С. 29-35.
102. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/news/57425> (дата обращения 27.03.2019).
103. Основы инновационного менеджмента (теория и практика) / Под ред. проф., д.э.н. П.Н. Завлина, проф., д.э.н. А.К. Казанцева, проф., д.э.н. Л.Э. Миндели. – Москва: Экономика, 2004. – 521 с.
104. Отинова М. Стратегия экономического развития сельскохозяйственных организаций / М. Отинова, В. Литвинов // АПК: экономика, управление. – 2010. – №3. – С. 27-31.
105. Петров Е.А. Разработка и освоение инноваций в российском молочном животноводстве / Е.А. Петров, А.Н. Семин // Концепт. – 2014. – №4. – С. 1-9.
106. Петухова М. Роль ассоциации производителей КРС Голштинской породы в системе селекционно-племенной работы / М. Петухова // Молочное и мясное скотоводство. – 2015. – №2. – С. 34-37.
107. Пизенгольц В.М. Развитие молочного скотоводства в регионе./ Автореф. на соиск. ... доктора экономических наук: 08.00.05 / В.М. Пизенгольц. – Москва, 2010. – 36 с.
108. поголовье скота в Российской Федерации в 2015 году: Стат. сб. / Росстат. – Москва, – 2016. – 135 с.

109. Подольская В.М. Инновационные приоритеты в мясомолочном подкомплексе / В.М. Подольская // Никоновские чтения. – 2010. – №15. – С. 173-176.

110. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – Москва: Альбина Бизнес Бук, – 2005. – 454 с.

111. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

112. Портер М. Международная конкуренция. / М. Портер – Москва: Международные отношения, 1993. – 896 с.

113. Постановление Правительства РФ от 24 июля 1998 г. N 832 «О Концепции инновационной политики Российской Федерации на 1998 - 2000 годы». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/179112/> (дата обращения 12.12.2015).

114. Постановление Правительства РФ от 14 июля 2007 г. N 446 «О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008 - 2012 годы». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/2162858/> (дата обращения 3 октября 2014 г.).

115. Приказ Управления сельского хозяйства Тамбовской области «О внесении изменений в ведомственную целевую программу «Региональная экономически значимая программа развития молочного скотоводства в Тамбовской области на 2014-2016 годы»». №185 от 21.07.2014. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tambov-gov.ru/doc/46560> (дата обращения 15.06.2015).

116. Приказ Минсельхоза РФ от 6 ноября 2008 г. № 495 «Об утверждении отраслевой целевой программы «Развитие молочного скотоводства и увеличение производства молока в Российской Федерации на 2009-2012 годы». [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/2066969/> (дата обращения 11.04.2015).

117. Приказ Управления сельского хозяйства от 29 ноября 2014 года №45 «О внесении изменений в ведомственную целевую программу «Региональная экономически значимая программа развития племенного животноводства на основе центров по направленному выращиванию молодняка крупного рогатого скота молочных пород в Тамбовской области» на 2014-2016 годы». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [agro.tmbreg.ru](http://agro.tmbreg.ru) (дата обращения 3.03.2016).

118. Приказ Управления сельского хозяйства от 3 марта 2014 года №45 «Об утверждении ведомственной целевой программы «Региональная экономически значимая программа развития молочного скотоводства Тамбовской области» на 2014-2016 годы». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [agro.tmbreg.ru](http://agro.tmbreg.ru) (дата обращения 3.03.2016).

119. Приказ Управления сельского хозяйства от 31 декабря 2014 года №332 «Об утверждении ведомственной целевой программы «Региональная экономически значимая программа создания и развития молочного кластера Тамбовской области» на 2015 - 2017 годы.». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.pravo.ru/document/view/64356810/75193930/> (дата обращения 14.05.2016).

120. Производство продукции животноводства в Российской Федерации в 2015 году: Стат. сб. / Росстат. – Москва, 2016. – 142 с.

121. Пуг Д.С. Хрестоматия. Writers on Organizations. / Д.С. Пуг, Д.Дж. Хиксон. – Жуковский: МЦДО «ЛИНК». 1992. – 244 с.

122. Пугачева Е. Синергетическое управление. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/strategy/synergetics.shtml> (дата обращения 10.01.2014).

123. Пугачева Е.Г. Самоорганизация социально-экономических систем. Учебное пособие. / Е.Г. Пугачева, К.Н. Соловьев – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2003. – 172 с.

124. Пыжикова Н. Определение параметров развития молочного скотоводства / Н. Пыжикова, Л. Овсянко, А. Овсянко // Экономика сельского хозяйства России . – 2015. – № 9. – С. 78-82.
125. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2015: Стат. сб. / Росстат. – Москва, 2016. – 999 с.
126. Ресурсный потенциал экономического роста / под ред. М.А. Комарова, А.Н. Романова. – Москва: Путь России, 2002. – 567 с.
127. Рейтинг молочных пород коров. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.dairynews.ru/news/rejting\\_molochnyh\\_porod\\_korov.html](http://www.dairynews.ru/news/rejting_molochnyh_porod_korov.html) (дата обращения 14.01.2018).
128. Российский статистический ежегодник. 2015: Стат.сб./Росстат. – Москва, 2016. – 847 с.
129. Россия в ВТО: импорт вытесняет продукцию национальных производителей// Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2015. – №1. – С. 62-64.
130. Россия в цифрах. 2015: Крат. стат. сб. / Росстат – Москва, 2016. – 525 с.
131. Савченко Т.В. Семейные фермы в системе устойчивого развития сельских территорий / Т.В. Савченко, А.В. Улезько, Л.В. Киященко. - Воронеж: ВГАУ, 2013. – 174 с.
132. Сарайкин В.А. Молочное скотоводство: проблемы роста и развития / В.А. Сарайкин // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. - 2015. - №11. - С. 26-29.
133. Сельское хозяйство Тамбовской области: Статистический сборник – Тамбов: Территориальный орган федеральной службы государственной статистики по Тамбовской области, 2012. – 227 с.
134. Сенотрусова С.В. Влияние российского продовольственного эмбарго на ввод молока и молочной продукции / С.В. Сенотрусова, В.Г. Свину-

хов, И.Г. Макарова // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. - 2017. - №8. - С. 53-56.

135. Сенотрусова С. Экономические последствия российского продовольственного эмбарго на молоко и молокопродукты / С. Сенотрусова, В. Свинухов, М. Куликов // АПК: экономика, управление. - 2016. - №7. - С. 57-65.

136. Серков А. Научные подходы к стратегии развития АПК России / А. Серков, В. Чекалин, В. Виноградова // АПК: экономика, управление. – 2010. – №11. – С. 36-41.

137. Смагин Б.И. Экономический анализ и статистическое моделирование аграрного производства. Науч. изд. / Б.И. Смагин. – Мичуринск: Изд-во Мичуринского гос. аграрного ун-та, 2007. – 170 с.

138. Советский энциклопедический словарь. – Москва: Советская энциклопедия. – 1981. – 1600 с.

139. Соколов Д.В. Управленческие инновации: механизмы реализации. / Д.В. Соколов, Е.И. Юркан. – Санкт-Петербург.: Изд-во СПбГУЭФ, – 2008. – 106 с.

140. Состояние животноводства на 1 января 2016 года: 2016: Стат. сб. / Росстат. – Москва, 2016. – 147 с.

141. Старовойтов М.К. Современная российская корпорация (организация, опыт, проблемы). / М.К. Старовойтов. – Москва: Наука, – 2001. – 312 с.

142. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова. – Санкт-Петербург.: Питер, 2012. – 400 с.

143. Стратегия социально-экономического развития агропромышленного комплекса Российской Федерации на период до 2020 года (научные основы).- Москва: РАСХН, 2011. – 100 с.

144. Стрекозов Н.И. Проблемы импортозамещения в молочном скотоводстве России / Н.И. Стрекозов, В.И. Чинаров // Вестник ОрелГАУ. – 2014. – №5 (50). – С. 150-155.

145. Стрекозов Н.И. Стратегические направления развития молочного скотоводства / Н.И. Стрекозов, В.И. Чинаров, А.В. Чинаров // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. - 2016. - №4. - С. 11-14.
146. Сурков И.М. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности сельскохозяйственных организаций : учебник / И.М. Сурков; Воронеж. гос. аграр. ун-т. – 2-е изд. – Воронеж: ФГОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2011. – 230 с.
147. Суровцев В. / Особенности сценариев развития животноводства и их учет в стратегическом планировании / В. Суровцев, Ю. Никулина // Экономист. – 2016. – Вып. 10. – С. 84-91.
148. Суровцев В. Повышение эффективности труда в молочном скотоводстве на основе инновационных технологий / В. Суровцев, В. Бильков, Ю. Никулина // Экономика сельского хозяйства России . – 2015. – № 6. – С. 28-36
149. Суровцев В.Н. Самоэксплуатация труда и капитала и устойчивость развития молочного скотоводства / В.Н. Суровцев // Экономика сельского хозяйства России. – 2016. – № 2. – С. 9-16.
150. Суровцев В.Н. Современные подходы к управлению в молочном животноводстве / В.Н. Суровцев //Сельскохозяйственные Вести. – 2013. – №3 (94). – С. 60-61.
151. Суровцев В.Н. Увеличение объемов производства молока как эффективная стратегия снижения издержек / В.Н. Суровцев, Ю.Н. Никулина // Экономика сельского хозяйства России. – 2017. – № 2. – С. 33-39.
152. Такер Р.Б. Инновации как формула роста. / Р.Б. Такер. – Москва: Олимп-Пресс, 2006. – 240 с.
153. Терновых К.С. Интегрированные агропромышленные формирования: особенности функционирования и перспективы развития в условиях ЦЧР. Монография. / К.С. Терновых, А.С. Бычуткин, Р.В. Подколзин, Е.Д. Кузнецова. – Воронеж: ФГБОУ ВО Воронежский ГАУ, 2016. – 163 с.

154. Терновых К.С. Формирование инновационно ориентированного АПК в ЦЧР / К.С. Терновых, А.А. Измалков // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. - 2014. - №3 (42). - С. 178-185.
155. Терновых К.С. Формирование инновационной системы регионального АПК / К.С. Терновых, А.А. Измалков // Развитие агропродовольственного комплекса: экономика, моделирование и информационное обеспечение: сб. науч. тр. – Воронеж: ВГАУ, 2016. - С. 27-33.
156. Ткач А. Кооперация в сфере аграрного предпринимательства / А. Ткач, М. Еварестова // АПК: экономика, управление. – 2015. – №2. – С. 48-56.
157. Толстошеин К.В. Влияние внешней среды на формирование стратегического потенциала молочного скотоводства Тамбовской области / К.В. Толстошеин // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. – 2015. – №6. – С. 144-150.
158. Томилин А. Об обновлении теории и практики агропромышленной интеграции / А. Томилин, Н. Жуков, В. Еремеев // Экономист. – 2013. – №9. – С. 89-96.
159. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Москва. Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
160. Трифилова А.А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия / А.А. Трифилова // – М.: Финансы и статистика, 2005. – 304 с.
161. Трубилин А.И. Направление повышения эффективности и переработки молока / А.И. Трубилин, В.А. Гайдук, В.А. Сироткин, А.В. Кондрашова // Экономика сельского хозяйства России. – 2016. – № 10. – С. 24-29.
162. Трунова Н.Н. Экономический потенциал сельскохозяйственных организаций: существенные характеристики / Н.Н. Трунова // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. – 2013. – № 6. – С. 123-124.

163. Тюренкова Е.Н. Актуальные вопросы создания единой базы данных в молочном животноводстве (создание ИС племенного животноводства в РФ). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dairyunion.ru/wp-content/uploads/Актуальные-вопросы-создания-единой-базы-данных-в-молочном-животноводстве-Е.Тюренкова.pdf> (дата обращения 11.04.2016).

164. Тютин В. Доклад В. Фисинина «Разработка и освоение инноваций в российском животноводстве – одно из важнейших направлений российских аграриев!». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mcx.ru/news/news/show/16399.htm> (дата обращения 10.12.2015)

165. Ушачев И.Г. Перспективы развития АПК России в условиях глобальной и региональной интеграции / И.Г. Ушачев // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2015. – №1. – С. 9-15.

166. Улезько А.В. Особенности организации инновационных процессов в агропродовольственном комплексе / А.В. Улезько, В.В. Реймер, А.П. Курносков // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. - 2015. - №4 (47). - С. 218-227.

167. Улезько А.В. Формирование механизма реализации инновационного сценария развития регионального АПК // А.В. Улезько, В.В. Реймер // Экономика сельского хозяйства России. – 2016. – №2. – С. 2-8.

168. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. / Р.А. Фатхутдинов. – Москва: Изд-во ЭКСМО, 2008. – 432 с.

169. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 02.06.2016) «Об акционерных обществах». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8743/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/) (дата обращения 13.02.2015).

170. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 29.12.2015) «Об обществах с ограниченной ответственностью». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17819/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/) (дата обращения 14.03.2015).

171. Филатов А. / Продовольственное импортозамещение молочной продукции: направление и перспектива / А. Филатов, С. Гузий, Д. Сундуков // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2015. – Вып. 6. – С. 60-64.
172. Философский словарь / Под ред. И.Т. Фролова. 7-е изд., перераб. и доп. – Москва: Республика, 2001. – 719 с.
173. Финансово-кредитный энциклопедический словарь. – Москва: Финансы и статистика, 2004. – 1168 с.
174. Фомин О.С. Инновационное развитие молочного скотоводства в Курской области / О.С. Фомин, Г.И. Бордуков // Креативная экономика. – 2009. – № 8 (32). – С. 75-79.
175. Хайруллин А.Н. Развитие АПК: есть ли у государства перспективная стратегия? / А.Н. Хайруллин // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2015. – №3. – С. 15-16.
176. Храмцов А.Г. Модернизация молочного дела: продвижение инновационных приоритетов / А.Г. Храмцов // Молочная промышленность. – 2010. – № 3. – С. 9-11.
177. Храмченкова А.О. Стимулирование труда и производства в молочном скотоводстве / А.О. Храмченкова, Е.П. Чирков // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2017. – №11. – С. 23-28.
178. Чинаров В.И. Оценка эффективности инвестиций в производство и переработку продукции животноводства / В.И. Чинаров, Н.И. Стрекозов, Н.М. Морозов, С.Г. Литвинюк // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2015. – №3. – С. 17-20.
179. Шафранов А. Экономический рост и эффективность производства / А. Шафранов // Экономист. – 2015. – № 7. – С. 80-87.
180. Шевченко И.А. Стратегия разработки автоматизированной системы управления молочным скотоводством / И.А. Шевченко, Э.Б. Алиев // Вестник ВНИИМЖ. – 2013. – №3 (11). – С. 37-43.
181. Шихахмедов Р.Э. Сущность и роль стратегии в достижении экономического результата отраслевой составляющей промышленного произ-

водства / Р.Э. Шихахмедов // Вестник Чувашского университета. – 2011. – №4. – С. 522-525.

182. Шумпетер Й. Теория экономического развития, предпринимательской прибыли, капитала, кредита и цикла конъюнктуры. / Й. Шумпетер. – Москва : Прогресс, 1982. – 455 с.

183. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Под ред. В.С. Автономова. / Й. Шумпетер. – Москва: Директмедиа Паблишинг, 2008. – 433 с.

184. Шутьков А.А. Управление научно-техническим прогрессом. / А.А. Шутьков. – Москва: ВНИИЭСХ. 2001. – 38 с.

185. Эпштейн Д. Проблемы достижения целевых параметров Доктрины продовольственной безопасности / Д. Эпштейн // Экономист. – №9. – С. 44-50.

186. Ansoff H. Concept of Strategy. McGraw-Hill, N. Y., 1965. 241 p.

187. Ansoff H. I. Implementing Strategic Management, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, 1984. 510 p.

188. Barney J.B. Gaining and sustaining competitive advantage. – Boston: Addison-Wesley, 1996. –140 p.

189. Porter Michel E, Bond Gregory C. Innovative Capacity and Prosperity: the Next.

190. Rye L.W., Holland P.G. Strategic Management: Concepts and Experiences. 2d ed/. N. Y.: Mac Graw Hill, 1989.

Приложение А – Система показателей оценки стратегии BSC

Направление/проекция	Показатели	Методика расчета показателя
Финансовые показатели	Валовая прибыль от хозяйственной деятельности	Разность между выручкой от реализации продукции и полными затратами на ее производство и продажу
	Чистая прибыль от хозяйственной деятельности	Разность между валовой прибылью от хозяйственной деятельности и суммой налогов
	Чистая прибыль по видам деятельности	"
	Чистый денежный поток	Разность сумм поступлений и выплат (в т.ч. налоги, дивиденды) организации за конкретный период от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности
	Свободный денежный поток	Свободный денежный поток представляет собой денежный средства, которые компания способна сгенерировать после необходимых вложений на ремонт капитала или увеличения активов. (Чистая прибыль - Капитальные затраты)
	Рентабельность инвестиционного капитала	Отношение чистой прибыли к инвестированному капиталу, выраженное в процентах
	Стоимость капитала	Альтернативная стоимость, иначе говоря доход, который ожидают получить инвесторы от альтернативных возможностей вложения капитала при неизменной величине риска
	Рыночная добавленная стоимость (MVA)	Разница между рыночной (дисконтированная прибыль от хозяйственной деятельности) и балансовой стоимостью организации (валюта баланса)

Продолжение приложения А		
Финансовые показатели	Экономическая добавленная стоимость (EVA)	Экономическая добавленная стоимость или экономическая прибыль рассчитывается как разница между чистой операционной прибылью после налогообложения и суммой расходов на обслуживание капитала организации
	Стоимость операций	Дисконтированный свободный денежный поток
Нефинансовые показатели	Трудоемкость производства	Трудоемкость представляет собой сумму затрат живого труда (час) на производство единицы продукции в натуральном выражении
	Уровень товарности основного вида продукции	Часть валовой продукции, которая реализуется организациями и хозяйствами по рыночным условиям, выраженная в процентах
	Обеспеченность ресурсами	Отношение фактически поставленным (использованным) ресурсам к их нормативной (плановой) потребности, выраженное в процентах
	Уровень инновационности	Представляет собой отношение инновационных факторов развития всех составляющих производственного потенциала к сумме инновационных и неинновационных факторов
	Технологичность	Определяется как доля продукции, произведенной с помощью прогрессивных технологических методов, в общем объеме товарной продукции
	Сложность бизнес-процесса	Количество структурных подразделений, участвующих в производстве готового продукта
	Процент брака	Отношение стоимости бракованной продукции к стоимости произведенной продукции, выраженное в процентах
	Квалификация персонала	Средняя классность

Приложение Б – Фрагмент матрицы двухуровневого SWOT-анализа внешней среды сельскохозяйственных организаций Тамбовской области, специализирующихся на развитии молочного скотоводства

	Уровень								
	тактический			стратегический					
	Доступ. вет. препаратов	Доступ. мин. удобрен.	...	Экологическая обстановка	Качество почв	Демографич. политика	Системность господдержки молочного скотоводства	Согласованность федеральной и региональной политики	...
<b>Сильные стороны (фактическое положительное влияние)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Экологическая обстановка	-	-	-	0,799	-	-	-	-	-
...	0,816	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Слабые стороны (фактическое негативное влияние)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Доступность минеральных удобрений	0,442	-	-	-	-	-	-	-	-
...	-	-	-	-	-	0,144	-	-	-
<b>Возможности</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Согласованность федеральной и региональной политики	-	-	-	-	-	-	-	0,224	-
...	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Угрозы</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Инфляционные процессы	-	-	-	-	-	-	-	-	-
...	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Приложение В – Динамика основных экзогенных параметров и переменных, принятая при построении прогнозного баланса ресурсов и использования молока на период до 2030 г.

Показатели	Норма потребления, кг/чел. В год	2015 г.	2018 г.	2020 г.	2025 г.	2030 г.
Предполагаемая численность населения, чел.	-	1062,4	1040,7	1019,1	974,8	937,5
<b>Инерционный сценарий развития</b>						
Внутреннее потребление молока и молокопродуктов, кг/чел. в год						
- молоко, кефир, йогурт	110	78	97	88	105	110
- сыр	6	1,9	3,4	3,8	3,8	3,8
- творог (9%)	18	8,3	13,6	14,3	14,3	14,3
- сметана	4	3,2	3,7	3,8	3,8	3,8
- масло животное	4	2,72	4,1	4	4	4
Внутрирегиональное потребление молока и молокопродуктов (в пересчете на молоко базисной жирности), кг/чел. в год	-	208,8	293,5	289,2	306,2	311,2
<b>Инновационный (локальный) сценарий развития</b>						
Внутреннее потребление молока и молокопродуктов, кг/чел. в год						
- молоко, кефир, йогурт	110	78	97	110	110	110
- сыр	6	1,9	3,4	3,8	6	6
- творог (9%)	18	8,3	13,6	14,3	14,3	18
- сметана	4	3,2	3,7	3,8	3,9	4
- масло животное	4	2,72	4,1	4	4	4
Внутрирегиональное потребление молока и молокопродуктов (в пересчете на молоко базисной жирности), кг/чел. в год	-	208,8	293,5	311,2	334,5	346,1
<b>Инновационный (системный) сценарий развития</b>						
Внутреннее потребление молока и молокопродуктов, кг/чел. в год						
- молоко, кефир, йогурт	110	78	97	110	110	110
- сыр	6	1,9	3,4	5	6	6
- творог (9%)	18	8,3	13,6	15,5	17	18
- сметана	4	3,2	3,7	3,8	3,9	4
- масло животное	4	2,72	4,1	4	4	4
Внутрирегиональное потребление молока и молокопродуктов (в пересчете на молоко базисной жирности), кг/чел. в год	-	208,8	293,5	327,0	342,4	346,1

Приложение Г – Уровень загрузки животноводческих помещений в сельскохозяйственных организациях Тамбовской области, развивающих молочное скотоводство, на период до 2030 г.

Показатели	2015 г.	2018 г.	2020 г.	2025 г.	2030 г.
<b>Инерционный сценарий развития</b>					
Молочные комплексы	93	95	90	92	100
Племпредприятия	100	100	100	100	100
Товарные молочные фермы	81	65	70	80	85
<b>Инновационный (локальный) сценарий развития</b>					
Молочные комплексы	93	97	95	98	100
Племпредприятия	100	100	100	100	100
Товарные молочные фермы	81	70	73	75	85
<b>Инновационный (системный) сценарий развития</b>					
Молочные комплексы	93	98	96	98	100
Племпредприятия	100	100	100	100	100
Товарные молочные фермы	81	71	75	80	85