

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»



На правах рукописи

**ЛУЧКОВСКИЙ РОДИОН НИКОЛАЕВИЧ**

**Развитие территориально-отраслевого потенциала аграрного  
сектора экономики**

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, профессор  
Москалев М.В.

Санкт-Петербург – 2019

## Содержание

Введение.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНО-ОТРАСЛЕВОГО ПОТЕНЦИАЛА АПК .....	12
1.1. Экономическая сущность и содержание стратегического развития .....	12
1.2. Особенности формирования и развития стратегического потенциала АПК	38
2. СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНО-ОТРАСЛЕВОГО ПОТЕНЦИАЛА АГРАРНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	59
2.1. Уровень использования потенциала аграрного производства и рынка региона.....	59
2.2. Дифференцированный (рейтинговый) подход к оценке развития территориально-отраслевого потенциала аграрного сектора.....	88
3. СПОСОБЫ И МЕХАНИЗМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПОТЕНЦИАЛА АГРАРНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ.....	117
3.1. Приоритеты стратегического социально-экономического развития территориально-отраслевых комплексов аграрного сектора .....	117
3.2. Прогнозирование как эффективный инструмент стратегического развития и управления территориально-отраслевого потенциала АПК.....	131
Заключение .....	156
Список литературы: .....	166
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	186
Приложение А. Структура валового регионального продукта Ленинградской области по видам экономической деятельности (в процентах к итогу).....	187
Приложение Б. Структура посевных площадей сельскохозяйственных культур в хозяйствах всех категорий Ленинградской области в 2018 г. ....	188
Приложение В. Выращивание овощей закрытого грунта в сельскохозяйственных организациях Ленинградской области.....	188

Приложение Г. Рыбохозяйственный комплекс Ленинградской области в 2018 г. .....	189
Приложение Д. Объем реализации основных видов продукции сельскохозяйственными организациями Ленинградской области .....	189
Приложение Е. Реализация продукции сельскохозяйственными организациями Ленинградской области, не относящимися к субъектам малого предпринимательства, по каналам сбыта в 2018 г.....	190
Приложение Ж. Реализация отдельных видов продукции сельскохозяйственными организациями в разрезе муниципальных районов Ленинградской области в 2018 г.....	191
Приложение З. Рекуррентные соотношения .....	192
Приложение И .....	193
А) Прогнозные объемы производства сельскохозяйственной продукции по кластерам Ленинградской области, 2024 г., в т (традиционный вариант) .....	193
Б) Прогнозные объемы производства сельскохозяйственной продукции по кластерам Ленинградской области, 2024 г., в т (оптимистичный вариант).....	194

## Введение

**Актуальность темы исследования.** Реализация экономических реформ в России, характеризующаяся непоследовательностью и неверной оценкой возможностей функционирования отечественной рыночной модели развития, привела к весьма негативным результатам – деструкции производственного потенциала различных отраслей, деформации социально-экономических процессов большей части регионов страны. Сложившаяся ситуация отрицательным образом повлияла также и на функционирование аграрного сектора экономики, который характеризуется разрывом и ослаблением хозяйственных связей, недостаточным уровнем объемов производства и государственного содействия, слабой конкурентоспособностью. В связи с чем, аграрный сектор на сегодня продолжает сталкиваться с проблемами в процессе своего формирования и управления на уровне отраслевых и региональных хозяйственных звеньев. Все это является следствием того, что при решении вопросов модернизации экономики вопросы совершенствования агропромышленного производства не определялись как приоритетные и стратегически важные. Так как агропродовольственный комплекс в большинстве своем мультиплицирует динамику и развитие рыночных форм хозяйствования и связей, то существенное снижение уровня ее потенциала во времени приводит к негативной динамике траектории рыночного развития территориально-отраслевых комплексов, и как следствие способствует нарастанию негативного общественного мнения.

**Состояние изученности проблемы.** Исследование механизмов и процессов реформирования АПК и факторов, которые определяют его дальнейшее стратегическое развитие, по сути является сложной и масштабной задачей, так как параллельно и синхронно должны решаться вопросы взаимодействия и согласования систем территориального и отраслевого управления, а также продовольственной безопасности на различных уровнях. Всё это крайне важно еще и по причине того, что интересы рассматриваемых

систем в большинстве своем часто конфликтуют и не согласуются, что является причиной заметного снижения эффективности аграрного сектора регионов и замедлению динамики развития территории.

Проблемы формирования и стратегического развития потенциала аграрного сектора экономики нашли отражение в трудах ведущих отечественных ученых: А.И. Алтухова, В.М. Баутина, И.Н. Буздалова, Г.М. Винокурова, Е.Л. Дугиной, А.М. Емельянова, И.Б. Загайтова, В.Г. Закшевского, Л.М. Зельцмана, А.П. Курносова, М.В. Москалева, В.И. Нечаева, А.В. Петрикова, А.В. Полянина, И.М. Суркова, Н.В. Сулова, А.В. Улезько, И.Г. Ушачева, И.Ф. Хицкова и др. В числе зарубежных экспертов и ученых стратегической проблематикой успешно занимались: И. Ансофф, Р.М. Грант, С.А. Монтгомери, М.Е. Портер, Д.И. Шендл и др. Тем не менее, ряд ее важнейших аспектов, особенно в контексте увязки перспектив аграрного сектора и обеспечения продовольственной безопасности территорий, посредством интенсификации импортозамещения изучены недостаточно, поскольку исследовались не комплексно и не системно.

Создание новых методов требует исследования закономерностей и тенденций в среде территориально-отраслевых комплексов, которые не только формируются, но и корректируют свою деятельность, а также теоретического переосмысления применявшихся ранее, достаточно общих, оценок и положений в стратегическом управлении. В результате появляется необходимость системного и комплексного изучения факторов, формирующих траекторию преобразований в аграрной сфере, а также проработки эффективного инструментария управления, который регулирует развитие территориально-отраслевой организации производства, устойчивого и достаточного уровня продовольственного обеспечения конкретных территорий.

**Цель и задачи исследования.** Цель исследования заключается в разработке теоретико-методических положений и практических рекомендаций по развитию территориально-отраслевого потенциала аграрного сектора экономики региона.

Цель исследования определила необходимость постановки и решения следующих задач:

- скорректировать теоретико-методические подходы к совершенствованию механизма стратегического развития аграрного сектора экономики в условиях обострения конкуренции и процессов импортозамещения;

- выявить и диагностировать количественно-качественные параметры и динамику базовых элементов, а также стратегического потенциала АПК на территориально-отраслевом уровне;

- оценить результаты и последствия стратегического управления агропродовольственным комплексом региона, классифицировать стимулирующие и блокирующие организационно-экономические и социальные факторы;

- определить приоритетные направления развития аграрного сектора экономики с учетом дифференцирования уровня территориально-отраслевых потенциалов муниципальных районов;

- обосновать концептуальный подход к разработке стратегии развития территориально-отраслевого потенциала аграрного сектора экономики, ориентированной на совершенствование системы продовольственного обеспечения региона в целом;

- обосновать научные и практические рекомендации по внедрению эффективных методов стратегического планирования развития территориально-отраслевого потенциала аграрного сектора экономики региона с учетом сценарных ориентиров.

**Предмет, объект и информационно-эмпирическая база исследования.**

Предметом исследования выступают экономические отношения, складывающиеся в процессе формирования и развития стратегического потенциала аграрного сектора экономики на территориально-отраслевом уровне.

Предметная область исследования находится в рамках специальности

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – АПК и сельское хозяйство), а содержание диссертации соответствует пунктам 1.2.39. Обоснование прогнозов и перспектив развития агропромышленного комплекса и сельского хозяйства и 1.2.41. Планирование и управление агропромышленным комплексом, предприятиями и отраслями АПК паспорта специальностей ВАК Министерства науки и высшего образования РФ.

Объектом исследования являются хозяйствующие субъекты аграрного сектора экономики Ленинградской области и региональные агропродовольственные рынки.

Информационно-эмпирическая база исследования формировалась на основе законодательных и нормативных актов РФ, совокупности статистических данных Федеральной службы государственной статистики РФ и территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Ленинградской области и г. Санкт-Петербургу, Министерства экономического развития РФ и Министерства сельского хозяйства РФ, департамента аграрной политики Ленинградской области, материалов публикуемой отчетности предприятий АПК, материалов периодической печати и данных Интернет-ресурсов, авторских положений и результатов исследований проблем развития аграрного сектора экономики.

#### **Теоретическая, методологическая и методическая база исследования.**

Теоретической и методологической основой диссертационной работы послужили работы отечественных и зарубежных ученых-экономистов по проблемам развития стратегического потенциала и его регулирования экономики в целом и аграрного сектора регионе в частности, формирования механизма и способов эффективного его использования, законодательные акты, программные документы по стратегии развития агропродовольственного комплекса, постановления правительства по формированию системы управления отраслью сельского хозяйства.

В процессе исследования применялись различные методы экономических

исследований: абстрактно-логический, монографический, экономико-математический, экономико-статистический, расчетно-конструктивный, экспертных оценок и др., а также использовались пакеты прикладных программ MicrosoftOffice, СПС «Консультант Плюс», «Гарант».

**Положения диссертации, выносимые на защиту.** В работе защищаются следующие наиболее существенные научные результаты, полученные автором в процессе диссертационного исследования:

- выявленные особенности формирования и развития стратегического потенциала АПК;
- тенденции развития территориально-отраслевого потенциала аграрного сектора Ленинградской области;
- дифференцированный подход к оценке территориально-отраслевого потенциала АПК региона;
- методика разработки сценариев стратегического планирования развития территориально-отраслевого потенциала аграрного сектора экономики региона;
- механизм реализации стратегии развития территориально-отраслевого потенциала аграрного сектора экономики Ленинградской области.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в уточнении теоретико-методических положений и разработке практических рекомендаций по развитию стратегического потенциала аграрного сектора экономики на территориально-отраслевом уровне.

Наиболее существенные результаты диссертационного исследования, содержащие научную новизну, заключаются в следующем:

- выделены два взаимосвязанных уровня в развитии регионального АПК: структурно-функциональный, предусматривающий координацию взаимоотношений и взаимодействие между субъектами, осуществляющими деятельность в сфере агропромышленного производства по всей цепочке - от создания продукта, его переработки и доведения до конечного потребителя, а также субъектов инфраструктурного обеспечения, и регулирующий, представленный системой регионального управления, контролирующей все

аспекты деятельности различных территориально-отраслевых субъектов региона;

- определены тенденции развития территориально-отраслевого потенциала аграрного сектора Ленинградской области: реанимация системы семеноводства в целях удовлетворения собственных потребностей и расширения рыночных связей с другими регионами страны; фрагментарное технико-технологическое перевооружение отдельных отраслей аграрного производства; некоторая стабилизация и сокращение спада производства базовых видов продукции; устойчивое увеличение доли сельскохозяйственных предприятий в общей массе хозяйствующих субъектов при сокращении удельного веса хозяйств населения и незначительной доле фермерского сектора; в ряде случаев удачные попытки финансового оздоровления убыточных сельскохозяйственных предприятий на основе повышения интенсификации производства, развития предпринимательства и персонификации собственности и др.

- обоснован и апробирован дифференцированный подход к оценке территориально-отраслевого потенциала АПК региона, включающий диагностику землеобеспеченности, уровня агропромышленного производства, финансового, трудового, конкурентного, социально-психологического потенциалов и, в качестве следствия, позволяющий выделить три зоны с высоким, средним и низким уровнем инвестиционной привлекательности;

– разработана методика обоснования сценариев стратегического планирования развития территориально-отраслевого потенциала аграрного сектора экономики региона, включающая метод рекуррентных соотношений, основанный на использовании принципа оптимальности и уравнения Р. Беллмана с поэтапным решением и построением регрессионных моделей для расчета исходной информационной матрицы;

– предложен механизм реализации стратегии развития территориально-отраслевого потенциала аграрного сектора экономики Ленинградской области, предусматривающий создание трех относительно устойчивых кластеров и

определение их инвестиционной привлекательности (низкой, средней, высокой), а также объемов финансовых ресурсов, необходимых для выравнивания условий функционирования и поддержания устойчивой динамики развития территориально-отраслевых комплексов региона.

**Теоретическая и практическая значимость результатов исследования.** Теоретическое значение диссертационного исследования состоит в уточнении сущности и содержания категории территориально-отраслевой потенциал, в выявлении особенностей его формирования в аграрной сфере; в обосновании его составляющих в аграрном секторе экономики региона, в определении теоретико-методического подхода к разработке стратегии развития территориально-отраслевого потенциала аграрного сектора экономики региона с учетом сценарных ориентиров.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в разработке и внедрении рекомендаций по совершенствованию стратегического планирования развития территориально-отраслевого потенциала аграрного сектора экономики региона. Полученные автором результаты могут быть использованы в процессе модернизации регионального аграрного сектора экономики. Ряд положений диссертационной работы и конкретные разработки автора нашли применение в практике организационно-экономического регулирования развития территориально-отраслевого потенциала аграрного сектора экономики Ленинградской области.

Теоретические и методические разработки диссертационного исследования используются в учебном процессе и научных исследованиях ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный аграрный университет» при разработке программ хоздоговорных и бюджетных исследований, подготовке лекций и учебно-методических пособий по дисциплинам «Экономика сельского хозяйства», «Организация сельскохозяйственного производства», «Планирование на предприятии АПК», «Управление в АПК», в системе повышения квалификации, подготовки и переподготовки руководителей и специалистов предприятий АПК Ленинградской области.

**Апробация результатов исследования.** Основные теоретико-методологические и практические результаты диссертации докладывались и получили положительную оценку на международных, всероссийских, межрегиональных и межвузовских конференциях в 2015-2019 гг.

Основные положения и результаты диссертационного исследования нашли отражение в 10 опубликованных работах, в том числе 7 - в рецензируемых научных изданиях (общий объем 17,5 п. л., авторский вклад – 15,95 п. л.).

**Объем и структура диссертационной работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений, изложена на 194 страницах компьютерного текста, содержит 39 таблиц, 19 рисунков, 9 приложений, библиографический список включает 193 наименований, из которых 2 на иностранном языке.

## 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНО-ОТРАСЛЕВОГО ПОТЕНЦИАЛА АПК

### 1.1. Экономическая сущность и содержание стратегического развития

Современные социально-экономические условия функционирования народнохозяйственного комплекса таковы, что в качестве ключевых факторов его развития выступают деловые и финансовые связи входящих в его состав секторов, комплексов и подкомплексов, а также организационно-экономические отношения, возникающие между ними в процессе функционирования. Учитывая при этом достаточно сложную внешнеполитическую и внешнеэкономическую обстановку, а также проводимую западными «партнерами» санкционную политику в отношении России, вектор дальнейшего экономического развития должен, в первую очередь, выстраиваться через раскрытие внутренних резервов и потенциала в направлении обеспечения продовольственной и экономической безопасности страны. Исходя из данной концепции, в условиях ограниченности ресурсов, в том числе доступа к наукоемкой технике и технологиям, инвестициям и пр., наиболее целесообразным видится повышение эффективности взаимодействия государственного и рыночных способов регулирования путем диверсификации экономики с обеспечением мультипликативного эффекта.

Функционирование национальной экономики всегда базируется на деятельности хозяйствующих субъектов, преследующих свои цели. Однако характер существующих отношений всегда находится в пределах экономической политики, проводимой государством. Исходя из определения экономической политики, под которой Кушлин В.И. понимает: «совокупность упорядоченных и целенаправленных мероприятий и действий государства в сфере экономики» [92, с. 72], отметим, что именно от вектора, задаваемого властными структурами, напрямую зависит как и в каком направлении будет развиваться не только народнохозяйственный комплекс, но и все его составные части.

Экономическая политика с позиции предмета должна выстраиваться из отдельных этапов и элементов, структура которых меняется в зависимости от целей, средств, а также временных и пространственных факторов. Основой выступает целеполагание, то есть первичным является постановка ожидаемых конкретных финансовых, экономических и социальных результатов, через использование определенного перечня средств их достижения.

Фактор времени проявляется в длительности, на который рассчитана та или иная экономическая политика. Если принимаемые решения затрагивают и меняют саму структуру отдельных секторов экономики или всего народнохозяйственного комплекса на долгосрочную перспективу, то в данном случае экономическая политика тождественна экономической стратегии, однако, если же преследуются некоторые локальные цели в среднесрочной или краткосрочной перспективе – экономической тактике [92].

Пространственный фактор определяет административные образования, на которые будут распространяться вырабатываемые государственным аппаратом решения. Как правило, считается, что экономическая политика распространяется на всю территорию страны, однако в тоже время для некоторых территориальных субъектов могут разрабатываться и приниматься специфические механизмы, учитывающие национальную и территориальную специфику.

Среди субъектов экономической политики принято выделять носителей, выразителей и исполнителей хозяйственных интересов.

Носителями хозяйственных интересов выступают различные социальные группы населения, объединение которых происходит по социальному положению, роду профессиональной деятельности, территории.

Выразителями хозяйственных интересов – объединения, профсоюзы и др. объединения, в качестве основной цели деятельности которых выступает отстаивание своих собственных экономических интересов и для достижения которой они проводят активное участие в экономической политике государства.

Исполнитель хозяйственных интересов – органы властей различных

уровней, отвечающие за реализацию подведомственной им части экономической политики.

Отметим, что в процессе реализации той или иной экономической политики государство не обязано учитывать интересы всех сторон проводимых преобразований исходя из той позиции, что каждая из выделенных групп субъектов в своей деятельности преследует свои определенные цели, которые в некоторых ситуациях могут не совпадать с государственными вплоть до разнонаправленности интересов. Функции государственных органов сводятся к выбору направления развития через реализацию основных базовых принципов макроэкономического регулирования.

Макроэкономическая политика и регулирование происходящих в ней процессов осуществляются двумя способами. С одной стороны, рыночное регулирование, при котором выстраивание взаимосвязей между хозяйствующими субъектами происходит через реализацию основного принципа экономики рыночного типа – свободы отношений. С другой стороны, – регулирование из центра, при котором государственное регулирование сводится к определению общего вектора развития, без учета специфики деятельности отдельных хозяйствующих субъектов, и в качестве инструмента выступает изменение институциональной среды, а также выработка определенной системы стимулов для предприятий, побуждающих изменять структуру их деятельности в то или иное русло.

Исходя из выделенных постулатов, макроэкономическая политика выступает в качестве базиса всех происходящих в экономической или социальной сферах преобразований и неотделима от понятий «экономическая политика» и «экономическая стратегия». Концептуальное различие зависит лишь в том, что макроэкономическая политика есть основа для всей проводимой экономической политики, а экономическая стратегия выступает в качестве вектора для всех видов экономической политики.

Отметим, что экономическая политика обретает целостность и последовательность лишь при четкой и грамотно выстроенной экономической

стратегии.

Цели экономической стратегии могут варьироваться от сложившейся конъюнктуры в стране, в первую очередь определяемой состоянием и развитием экономических институтов, а также развитием социальной сферы. В качестве основных можно выделить: создание экономики инновационного типа, повышение занятости населения и реального уровня доходов, завоевание новых рынков, рост эффективности государственного управления и др.

Принимаемые государством целевые ориентиры становятся элементами экономической стратегии лишь в том случае, если:

- есть четкое ранжирование по срокам выполнения, а также приоритетам достижения поставленного результата;
- установлено оптимальное соответствие «расходы» - «результат», то есть выбранная цель должна быть достижима, а бюджетная нагрузка четко спрогнозирована;
- учтена территориальная локализация выбранного комплекса мероприятий, а также эффекта от их выполнения.

Любой вариант экономической стратегии несет под собой определенные риски, проявляющиеся как на этапе формирования (подготовки) проектного решения, так и его реализации, и заключаются в том, что:

1. Стратегии в большинстве своем рассчитаны на длительную перспективу, как правило, с горизонтом планирования более 6 лет, что с учетом современной ситуации в экономике делает точное прогнозирование достаточно сложным, а во многих случаях невозможным;
2. Стратегия, направленная на качественный рост, как правило, предопределяет необходимость проведения преобразований, связанных с повышением требований к аппарату государственного управления, приводящих к изменению в государственной институциональной структуре;
3. Наличие конфликта интересов у субъектов принимаемой стратегии в преследуемых целях, так, например, обеспечение полной занятости населения с высоким уровнем реальной заработной платы может идти в противоречие

повышению экономической эффективности.

Выделенные проблемы не должны вводить в заблуждение о невозможности проведения различного рода структурных реформ, а отражают лишь тот факт, что в современном мире, характеризующимся быстрыми темпами научно-технического прогресса, фактор времени выходит на первый план. При этом успешность реализации экономической стратегии зависит от соблюдения следующих принципов [177].

1. *Системность и комплексность* – ни одно из вырабатываемых направлений деятельности не является ключевым, все принимаемые решения должны проводиться и оцениваться комплексно.

2. *Взвешенность и поэтапность* – проводимые преобразования реализуются в два этапа, первый – отработка и апробация в «пилотном режиме», второй – повсеместное внедрение положительного опыта.

3. *Проектный подход* – реализация программ с четко выверенной «дорожной картой». Должны быть определены сроки выполнения, целевые индикаторы, ответственные лица, объем финансирования.

4. *Ответственность и эффективность управления* – целесообразно разграничить стратегические цели и текущее управление экономикой страны, организовать работу профильных ведомств с соответствующими полномочиями, деятельность которых будет направлена на выполнение поставленных стратегических задач.

Схема принятия стратегических управленческих решений, исходя из преследуемых целей, должна строиться на базе системы планирования в соответствии со следующим алгоритмом (рис. 1):



Рисунок 1 – Механизм выстраивания государственной экономической стратегии\*

\*составлено автором с использование данных [139]

Предметом планирования выступают доктрины и государственные стратегии, охватывающие различные отрасли народнохозяйственного комплекса, среди которых выделяют ограниченные во времени целеориентированные комплексы мероприятий с *изменением потенциала*, предполагающие проведение структурных преобразований на инновационной основе, вплоть до изменения технологического уклада, и *без изменения потенциала* – на базе достигнутого уровня развития производств и институтов.

*Стратегическое планирование* в данном случае представляет собой планирование роста, и по возможности должно проявляться в параллельном планировании различного рода программ и повышении потенциала как экономики в целом, так и входящих в ее состав комплексов, отраслей и хозяйствующих субъектов, в координации с уже существующими плановыми комплексами.

В экономической литературе выделяют следующие признаки стратегического планирования:

- имеют ключевое значение для развития экономики;
- вырабатываются и принимаются только высшими управленческими кадрами (министерства, правительство);
- предполагают наличие особой ответственности за регулируемый объект;
- горизонт планирования рассчитан на долгосрочную перспективу и принимается относительно редко;
- необходимость принятия или корректировки существующей стратегии может зависеть от изменения внешней экономической и политической конъюнктуры.

Главной целью стратегического планирования выступает генерирование и выбор наиболее оптимального пути развития страны, через следование выбранным генеральным целям.

К *планированию генеральных целей* следует отнести выработку как экономических, так и неэкономических целей, иными словами разработку концепций развития, частично реализующихся в форме директив (императивов)

общего характера, среди которых можно выделить:

- 1) материальные цели – производственный результат;
- 2) монетарные цели – финансовые результаты и обеспечение ликвидности;
- 3) социальные цели – повышение уровня жизни населения проживающих в различной местности и территориальных образованиях.

*Оперативное планирование* выступает средством достижения целей, выработанных в генеральном целевом и стратегическом планировании концепций, на этапе реализации которого вырабатываются конкретные государственные целевые, региональные и отраслевые программы с четкой структурой мероприятий.

В рамках оперативного планирования разрабатывается четкая структура мероприятий, которые должны производиться в краткосрочном и среднесрочном периодах на базе заданного потенциала в отведенных сферах экономики с обозначенными периодами выполнения плановых заданий.

Следует отметить, что последнее десятилетие для всего мира во многом проходит под эгидой преодоления мирового финансового кризиса 2008 г., затронувшего, так или иначе, все мировое экономическое пространство. Последствия данного кризиса во многих сферах экономики ощущаются по сегодняшний день, и как итог отмечается замедление темпов роста мировой торговли в денежном выражении, традиционно выступающего драйвером экономического роста. Ситуацию существенно обостряет торговая война, начатая США в отношении Китайской народной республики, в связи с чем Всемирной торговой организацией (ВТО) даже был скорректирован прогноз роста мировой торговли с 3,7% до 2,6% [40].

Для российской экономики рассматриваемый период по многим направлениям имел более тяжелые последствия, чем для всего остального мира. Кроме того, он характеризовался значительными внешнеполитическими и внешнеэкономическими потрясениями, вызванными стремлением России отстаивать свой суверенитет, а также вернуть некогда утраченные позиции на

международной арене. Все это в конечном итоге привело к конфронтации практически со всеми западными странами и в первую очередь с США, и втянуло страну в продолжающуюся санкционную войну, затронувшую все ключевые секторы экономики.

Отечественная экономика ко всему прочему на рубеже 2015 и 2016 гг. перенесла два последовательных шока, произошедшими и вызванными девальвацией рубля, а также снижением цен на нефть. Однако, несмотря на это, на сегодня российская экономика относительно стабильна. Благодаря средствам, накопленным в резервном фонде за годы «благоприятной» цены на нефть, государство через докапитализацию кредитных учреждений спасло банковский сектор от глубинного кризиса. Отток вкладов, наблюдавшийся в этот период, сменился притоком, банки вновь наращивают кредитование как малого и среднего бизнеса, так и физических лиц. Кроме того, взятый правительством курс на импортозамещение также определенно способствует повышению устойчивости экономики, развитию отдельных отраслей и в первую очередь наукоемких.

Заметим, что структурный кризис российской экономики не является прямым следствием мирового кризиса. В первую очередь он исходил из внутренних проблем, копившихся годами и проявившийся в критической ситуации. Существовавшая модель экстенсивного роста показала свою несостоятельность и предопределила необходимость ухода от рентной экономики, сущность которой заключается в перераспределении доходов, поступление и рост которых не зависят от повышения производительности труда. Однако уходить от значительной роли сырья для экономики страны не стоит ввиду того, что сырьевая экономика - это еще не значит рентная. И проблема здесь заключается не в доле, какую занимают доходы от углеводородов в бюджете страны, а от того насколько эффективно или в нашем случае неэффективно эти доходы распределяются и используются. Как показывает современный опыт Норвегии, Канады и других стран, где доля от продажи нефти и газа в структуре бюджета также является значительной,

добиться повышения уровня развития страны в технологическом, экономическом и социальном отношениях, в среднесрочной или даже краткосрочной перспективе, является вполне выполнимой задачей.

На сегодняшний день перед Россией стоит достаточно нетривиальная задача, заключающаяся не в простом преодолении кризиса, а в обеспечении запуска механизма экономического роста, базирующегося на комплексной модернизации экономики, с обеспечением темпов роста выше среднемировых, что является особенно актуальным в контексте обеспечения способности страны отстаивать свои национальные интересы на международной арене, как ключевого фактора сохранения экономического и территориального суверенитетов. Страна больше не может позволить себе быть просто «региональной державой» с экономикой, позиционирующейся как «крупная». Стратегически необходимо обеспечение развития экономики на уровне, способном контролировать всю цепочку, начиная от создания и заканчивая сбытом продукции на отдельных рынках.

Уникальность сложившейся ситуации заключается в том, что интересы сторон экономических отношений (предпринимателей, государства и населения) совпадают, они все заинтересованы в качественном развитии экономики и соответственно принятии новой стратегии, позволяющей добиться повышения ее эффективности на базе имеющегося потенциала.

Осуществление запуска роста экономики предполагает под собой включение в экономическую политику целого перечня мероприятий, направленных на преодоление существующих негативных факторов, к которым можно отнести [177]:

- сохраняющаяся зависимость отечественной экономики от внешнеполитической и внешнеэкономической конъюнктуры;
- падение доли Российской Федерации в мировом ВВП, вследствие чего снижается уровень конкурентоспособности экономики;
- существующая демографическая ситуация в стране может быть охарактеризована как негативная, а мероприятия, проводимые в данной сфере,

хоть и дают некоторый положительный эффект, выраженный в повышении уровня рождаемости, кардинальных изменений в сложившуюся ситуацию не внесли [3];

- проводимая миграционная политика, положительно проявившаяся в направлении количественного привлечения мигрантов, с позиции качества во многом является несостоятельной, а анализ структуры международной миграции России с зарубежными странами позволяет по-прежнему вести речь об «утечке мозгов» [1, 2];

- не преодолена отсталость отечественной экономики по уровню развития техники и технологий, социальной и инженерной инфраструктуры, который не соответствует вызовам, стоящим перед Россией на современном этапе;

- усиливается территориальная разобщенность российских регионов, с четко выраженными в экономическом плане регионами-донорами и регионами-реципиентами.

Решение выделенных проблем является достаточно сложной задачей в силу того, что кризис, существующий на сегодня в российской экономике, является не циклическим, а структурным и требует выработки соответствующего, во многом уникального, комплекса решений. Специфика структурного кризиса заключается в том, что заканчивающийся экономический спад не приводит к автоматическому росту, есть вероятность перехода экономики в состояние стагнации с темпами роста, близкими к нулю, на уровне статистической погрешности, что в отличие от спада может происходить достаточно длительное время. Опасность данного развития событий во многом и предопределяет необходимость выработки и принятия новой модели экономического роста, отвечающей всем вызовам, стоящим на сегодняшний день перед российской экономикой.

В рамках данного исследования, с учетом обозначенных направлений, предложена следующая концепция стратегии экономического развития (рис. 2).



Рисунок 2 – Концепция стратегии экономического развития

Выполнение мероприятий, выделенных по каждому из направлений концепции развития экономики России, позволит не только достигнуть приемлемых темпов и устойчивости роста отечественной экономики в долгосрочной перспективе, но и будет способствовать повышению ее качества и эффективности, и как итог роста общего уровня конкурентоспособности на мировом рынке.

*Институциональные реформы в сфере воспроизводства человеческого капитала.* В современных условиях хозяйствования в качестве ключевого фактора развития экономики выступает человеческий капитал. В значительной степени повышение интересов со стороны государства и бизнеса к его развитию являются закономерным итогом развития техники и технологий, а также появления новых наукоемких отраслей. В условиях, когда средства и методы производства являются в большинстве своем общедоступными, в силу глобализационных процессов, именно человеческий капитал выступает в качестве ключевого фактора производственного и управленческого процессов, обеспечивающего конкурентные преимущества. Вопрос развития человеческого капитала для российской экономики на сегодня является особенно актуальным ввиду того, что экстенсивные способы хозяйствования во многом исчерпаны, а зависимость от продажи углеводородов для отечественной экономики при определенном стечении обстоятельств может быть фатальной. Именно развитие человеческого капитала по всей цепочке производственного процесса может выступить драйвером развития экономики в целом.

Одним из основных направлений его совершенствования может быть повышение уровня и качества жизни населения на основе роста реальных доходов населения, укрепления сфер здравоохранения, развития всех этапов образования и оптимизации пенсионной системы. С одной стороны, это снизит социальную напряженность в обществе, а с другой - будет способствовать росту общего объема ВВП страны (потребление домашних хозяйств в структуре ВВП составляет порядка 50%) и обеспечит более высокий уровень свободы налоговой системы (повысится налогооблагаемая база).

*Инвестиционная политика.* Обеспечение экономического роста в стратегической (долгосрочной) перспективе в значительной степени зависит от полного использования потенциала трудовых ресурсов, а также темпов накопления и обновления человеческого капитала на базе увеличения объема инвестиций.

В новой экономической стратегии необходимо проведение новой инвестиционной политики, реализуемой по следующим ключевым направлениям.

1. Формирование инвестиционного климата. Это направление выступает первоочередной задачей для властей всех уровней (федеральных, региональных и муниципальных). Кроме того, инвестиционный климат должен быть в качестве одного из основных критериев оценки деятельности властных структур.

На сегодняшний день на формирование инвестиционного климата направлены создаваемые рейтинги инвестиционной привлекательности по субъектам и принимаемые различного рода целевые программы. Отражением положительной деятельности государства в данном направлении является рейтинг «Doing Business»<sup>1</sup>, анализ данных которого показал, что Российская Федерация за период с 2012 по 2019 г. преодолела путь по критерию «защита миноритарных инвесторов» с 120-го места до 57-го [158]. С одной стороны, это отражает положительную динамику, а с другой - она находится в этом рейтинге ниже таких стран, как Казахстан, Грузия, Кения, Руанда и др. Поэтому опосредованно можно вести речь о недостаточности повышения инвестиционной активности (инвестиционного климата) в стране, ввиду несопоставимости по масштабам отечественной экономики и экономики выделенных государств.

В качестве мер по повышению инвестиционной привлекательности страны могут выступать, во-первых, деbüroкратизация экономики через

---

<sup>1</sup> проект «Ведение бизнеса», созданный с целью оценки законодательства, связанного с регулированием бизнеса как на уровне отдельных стран, так и входящих в их состав регионов и городов.

реформирование контрольно-надзорных ведомств, призванных уменьшить количество контролирующих органов и общего числа проводимых проверок, а также введения запрета на запрос данных и сведений надзорными органами, которые можно получить путем развития межведомственного информационного взаимодействия, во-вторых, защита собственности предпринимателей [111], в-третьих, развитие малого и среднего бизнеса.

2. Создание инвестиционного ресурса. Современные условия хозяйствования, характеризующиеся ограниченностью доступа к внешним инвестиционным ресурсам, определяют необходимость повышения массы прибыли как основного источника внутреннего финансирования.

В качестве ключевого инструмента, который может использовать в данном случае государство, выступает сокращение прямых и транзакционных издержек на основе реализации следующих мероприятий:

- использование принципа ценового регулирования «инфляции минус», сущность которого заключается в сдерживании роста тарифов естественных монополий на уровне ниже инфляционных ожиданий, без вреда для инженерной инфраструктуры. Основным способом достижения этого является проведение независимого аудита, позволяющего оценить степень риска предлагаемых в рамках подобных мер инвестиционных и технологических решений;

- темп роста размеров реальной заработной платы работников и в первую очередь высших управленческих кадров не должен превышать темпов повышения производительности труда;

- сокращение неналоговых платежей путем уменьшения размера, а также их упорядочивания.

Предлагаемые мероприятиями в совокупности с проведением дебюрократизации позволят снизить издержки бизнеса и тем самым высвободить инвестиционный ресурс.

3. Обеспечение условий для стимулирования инвестиционной деятельности. Увеличение объема инвестиционного ресурса не всегда предполагает инвестиции. Целесообразна выработка механизма повышения инвестиционной деятельности предприятий ввиду того, что велика вероятность вывода дополнительной денежной массы из оборота путем выплаты дивидендов. Проводимая инвестиционная политика должна стимулировать бизнес к осуществлению инвестирования.

В качестве мероприятий можно выделить [182]:

- инфляционное таргетирование, направленное на стабилизацию бизнес-среды, через снижение уровня инфляции, а также реальных процентных ставок;
- обеспечение макроэкономической стабильности – достижение стабильности бюджетной конструкции на базе соответствия инфляционных ожиданий реальному положению дел в экономике;
- повышение эффективности бюджетной политики, без изменения ее ключевых показателей в кризисные для экономики моменты;
- принятие бюджетной политики с повышением доли производственных расходов;
- развитие государственно-частного партнерства (ГЧП), сущность которого заключается в сотрудничестве между государством и бизнесом в долгосрочной- и среднесрочной перспективах, с предоставлением государственных гарантий. Реализация данного направления позволит бизнесу получить доступ к работам в области инфраструктурных проектов, которые в свое очередь, при условии их осуществления обеспечит дополнительный рост ВВП на 0,6% ежегодно.

4. Развитие внутренней конкуренции, выраженной в повышении предпринимательской активности. Это является на сегодня особо актуальной проблемой ввиду того, что девальвация рубля ограничила вход на отечественный рынок иностранной продукции и при определенном стечении обстоятельств может привести к созданию естественных монополий.

Реализация инвестиционной политики по этапам будет иметь следующий вид (рис. 3).



Рисунок 3 – Этапы реализации инвестиционной политики

*Поиск источников спроса.* Для выполнения целей новой экономической стратегии важно формирование спроса на продукцию отраслей и секторов экономики, что будет выступать не только способом дополнительного стимулирования инвестирования, но и в целом поднимет конкурентоспособность экономики на внутреннем и внешнем рынках.

Специфика современного российского рынка такова, что он характеризуется достаточно низкой внутренней емкостью в отличие, например, от Китая или Европейского союза, а наличие внешнего спроса на отечественную продукцию играет исключительную роль для осуществления экономического роста.

Следует отметить, что последние десятилетия в мире прошли под эгидой развития глобализации, символом которого выступает ВТО. Однако за последние годы все большее развитие получает «новый регионализм»<sup>2</sup>, выраженный в проходящих по всему миру региональных интеграционных процессах, формами которых выступают выстроенные на основании соглашений о свободной торговле такие интеграционные структуры, как Экономический пояс Шелкового пути (ЭПШП), Евразийский экономический союз (ЕАЭС), Трансатлантическое торговое и инвестиционное партнерство (ТТИП), БРИКС и др.

Интеграционные объединения набирают силу, и России уже сегодня необходимо предпринять определенные усилия в направлении занятия лидирующих позиций в них. В контексте стратегической перспективы, с учетом изменения полярности мирового экономического пространства, вызванного некоторой потерей США статуса несомненного гегемона, перед Российской Федерацией стоит задача в краткосрочной перспективе развить стратегическое торгово-экономическое партнерство в первую очередь со странами ЕАЭС, ШОС и БРИКС как структур с наиболее динамично развивающимися рынками.

*Фискальное регулирование.* Приведение в краткосрочном периоде

---

<sup>2</sup> Теория нового регионализма (New Regionalism Theory) - теория взаимозависимости и взаимодействия региональных факторов в условиях глобализации [191, 192]

параметров денежно-кредитной и бюджетной политики к имеющемуся потенциалу:

- по мере наступления экономического роста целесообразно уйти от соблюдения «бюджетного правила», а также практики чрезмерного создания резервов в бюджетной системе. Государственные денежные средства следует вкладывать в экономику, тем самым давая дополнительный толчок к ее развитию;

- нормализация спроса на социально значимые группы товаров (продукты питания, продукция фармацевтической отрасли);

- дезинфляция с целью обеспечения уровня инфляции в размере инфляционных ожиданий [111];

- оптимизация налоговой системы с целью уменьшения нагрузки на бизнес при одновременном стимулировании инвестирования в расширенное воспроизводство;

- принятие комплекса мероприятий, направленных на придание рублю статуса региональной резервной валюты с получением всех вытекающих из данного статуса преференций для российской экономики, и в первую очередь приобретения прочности на международной арене. Однако отметим, что данный статус является во многом очень отдаленной перспективой ввиду большой волатильности рубля, вызванной значительным внешним экономическим давлением на экономику России.

*Повышение доходной части бюджета.* Предложенная концепция стратегии, по нашему мнению, в значительной степени будет способствовать комплексному развитию экономики и позволит запустить необходимый в соответствии с текущей конъюнктурой экономический рост. Однако встает закономерный вопрос об обеспечении необходимыми финансовыми средствами выдвигаемого комплекса мероприятий.

Во многом обеспечение экономического роста и наличие денежных средств на его успешную реализацию являются взаимозависимыми процессами. Так, с одной стороны, без наличия необходимого финансирования запуск

процесса роста экономики является трудно выполнимой задачей, а с другой – по мере осуществления этого самого роста, объем денежных средств будет появляться во все большем размере. Иными словами, необходимо определить первичный источник финансирования, который послужит основой для всего последующего процесса.

В качестве основного источника средств выступают отмеченные нами инвестиции и в первую очередь частные, способные при грамотной реализации инвестиционной политики послужить базой для осуществления комплексной модернизации экономики с обеспечением требуемых темпов экономического роста. Однако в обеспечении доходной части бюджета ограничиваться лишь политикой повышения инвестиционной активности не стоит, требуется отладка дополнительного притока денежных средств.

В качестве основных источников дополнительных средств могут выступать [177]:

1. Совершенствование системы внутриэкономических отношений: углубление цепочки переработки сырья; развитие не сырьевого экспорта; развитие рынка НИОКР и его коммерциализация внутри российской экономики, путем стимулирования спроса на отечественные научные разработки инвестиционного назначения;

2. Развитие финансового рынка. Российская реальность такова, что финансирование стратегически важных для секторов экономики проектов на рыночных условиях невозможна, что предопределяет необходимость выработки системы институтов развития, позволяющих выбирать и финансировать проекты по заниженным процентам.

3. Развитие рынка новых технологий: дальнейшее совершенствование введенной в 2017 г. системы цифровой (электронной) экономики Российской Федерации [152] на основе стимулирования созданий компаний типа «компаний-платформ», развития блокчейн-технологий, биотехнологий и др.

*Региональная политика государства.* Любая проводимая государством социально-экономическая политика, в любой стране мира, учитывает или, по

крайней мере, должна учитывать территориально-размещенческие параметры экономики. Особенно это актуально для Российской Федерации ввиду того, что обладая самой большой по площади территорией, а также огромными запасами полезных ископаемых, она имеет в тоже время достаточно неравномерное развитие по субъектам, выраженное как в экономических, так и в социальных перекосах, проявляющихся в выраженной поляризации на регионы-доноры и регионы-реципиенты.

Проведенный анализ развития региональных производственных и социальных систем показал, что органы федеральной власти на сегодняшний день не имеют четкой концепции стратегии развития значительного количества территориальных субъектов. Так, в частности, выработанные механизмы в значительной степени направлены лишь на регулирование производительных сил и рыночных отношений, не учитывая при этом морально-психологический климат, существующий в том или ином регионе, а также национальную специфику, определяющую социальные ориентиры и трудовую мотивацию населения. Кроме того, на наш взгляд, в существующих стратегических программах недостаточно уделено внимания развитию региональной и межрегиональной кооперации и разделению труда. Особого внимания требует преодоление узкой специализации производства отдельных регионов путем осуществления диверсификации, позволяющей реализовать имеющийся территориальный потенциал, пространственной базой которого, в свою очередь, могут служить развивающиеся и уже сложившиеся (часто стихийно) территориальные производственно-социальные комплексы [110, 140].

Существующие к настоящему моменту в стране территориальные образования, в рамках темы исследования, в общем виде могут подразделяться на аграрные, аграрно-промышленные и промышленные. Эффективность их функционирования в значительной степени исходит не только из ресурсов, находящихся у них в наличии, но и от производственных мощностей и территориального размещения хозяйствующих субъектов, а также наличия выстроенной системы экономических и организационно-технических связей

между ними. В данном контексте можно вести речь о потенциале территориально-отраслевого комплекса, способного при грамотной его реализации обеспечить устойчивое и комплексное развитие не только входящих в него субъектов, но экономики в целом.

На наш взгляд, программы, направленные на формирование территориально-отраслевого потенциала, должны выстраиваться по следующему алгоритму (рис. 4).

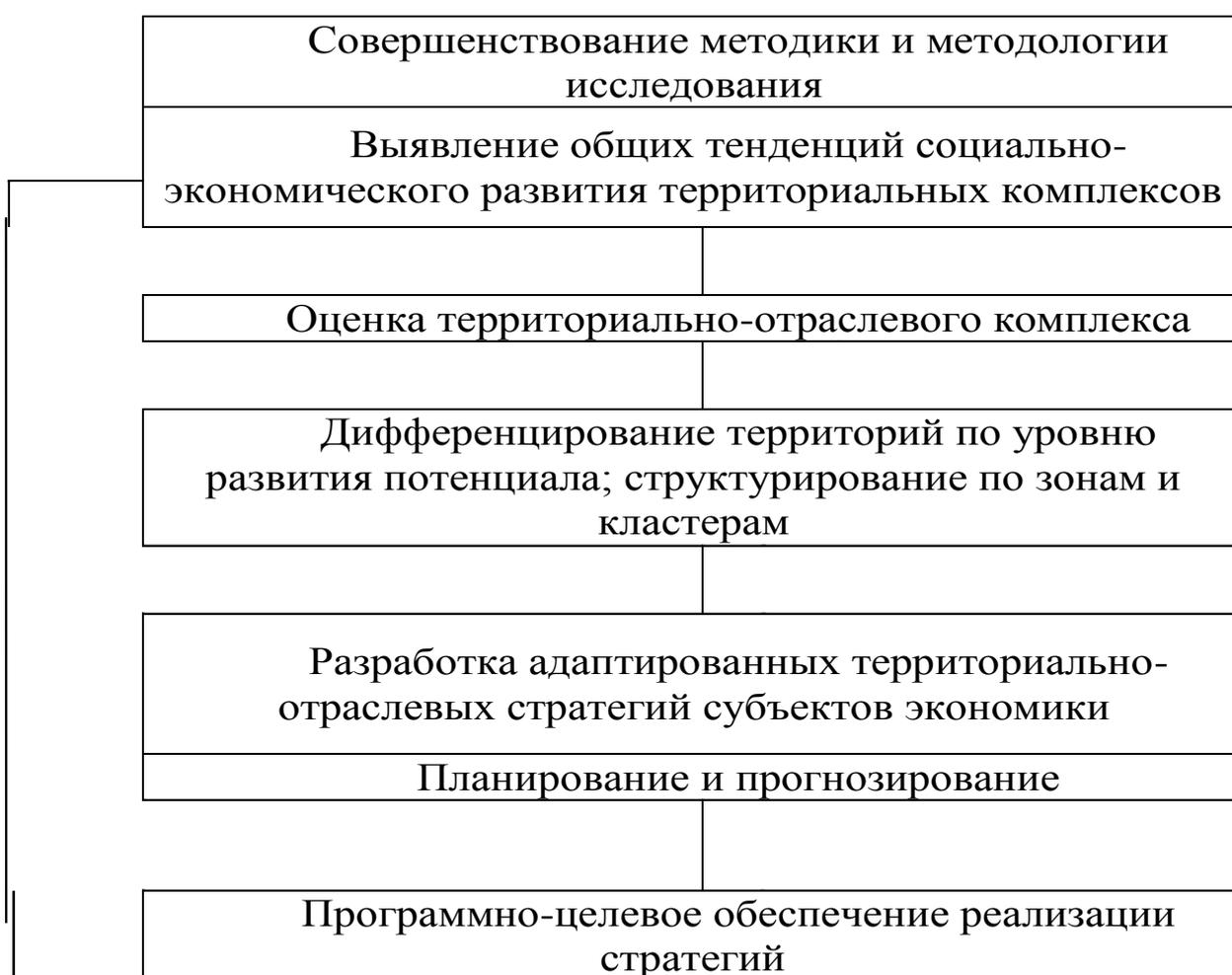


Рисунок 4 – Концептуальная схема формирования территориально-отраслевого потенциала

Территориально-отраслевой потенциал анализируется, регулируется и прогнозируется не только в масштабах страны – как комплекса. Территориально-отраслевым потенциалом обладает каждый региональный субъект, оценка которого возможна с позиций как макро-, так и микроэкономики. Так, с позиции макроэкономики территориально-отраслевой

комплекс выступает основным элементом управляемой подсистемы регионального уровня, а микроэкономики – как интеграционная структура хозяйствующих субъектов и объектов социальной инфраструктуры, уровень развития которых оценивается в комплексе при реализации различного рода стратегических программ в рамках конкретной территории.

Проведенное исследование показало, что любой регион уникален как субъект. Каждое территориальное образование обладает специфическим набором экономических, социальных состояний, помноженных на этнические, мотивационные и поведенческие особенности населения. Это позволяет сделать вывод о том, что успешность любой проводимой государством экономической политики будет предопределяться качеством прогноза ее реализации на каждой территории в отдельности.

Среди главных направлений региональной экономической политики в рамках новой концептуальной стратегии обеспечения экономического роста можно выделить следующие мероприятия:

- выравнивание уровня социально-экономического развития субъектов с целью обеспечения территориальной целостности и стабильности государства;
- уменьшение числа дотационных регионов путем обеспечения их экономического роста, что, во-первых, послужит целям оптимизации расходования средств федерального бюджета, во-вторых, повысит доходность бюджетов всех уровней (федерального, регионального, муниципального), в-третьих, снизит социальную напряженность в обществе;
- развитие регионального и межрегионального инфраструктурного комплекса (железнодорожный транспорт, авиасообщение, связь и др.);
- стимулирование создания «наукоградов» на базе территорий с имеющимся научно-техническим потенциалом;
- проведение социальной и экономической политики, направленной на привлечение мигрантов и уменьшения оттока местного населения в экономически депрессивных регионах;

- оказание дополнительной помощи в диверсификации производства в регионах со сложными условиями хозяйствования;
- стимулирование развития международных экономических связей, через обеспечение государственными гарантиями по внешнеэкономическим сделкам;
- проведение комплексной оценки стратегического потенциала субъектов на базе инструментов SWOT-анализа.

Теория и практика показывают, что использование в подходах к оценке стратегического потенциала субъектов метода SWOT-анализа позволяет более обоснованно подходить к разработке предложений по эффективному использованию факторов внешней среды с учетом сильных и слабых сторон хозяйствующего субъекта (отрасли, комплекса). На основе SWOT-анализа можно определить приоритетное направление развития экономики, входящих в его состав отдельных комплексов и отраслей, а также хозяйствующих субъектов [147].

Методика проведения SWOT-анализа состоит из нескольких этапов [193]:

1. Экспертная оценка сильных и слабых сторон субъекта (внутренние факторы) и выявление соответствия:

- маркетинговой деятельности субъекта его внешнему окружению;
- системы продаж и ее адекватности маркетинговым каналам;
- организации производственных процессов и адекватность выпускаемой продукции рынку;
- организации логистических процессов и адекватности их маркетинговому каналу;
- финансового состояния комплекса (субъекта) и его задач;
- административной системы и качества администрирования бизнес-процессов;
- системы менеджмента, управления кадровыми ресурсами.

2. Оценка возможностей и угроз, то есть ситуации вне субъекта, бизнес-окружения субъекта (внешние факторы). Угрозы: политические; экономические; социальные; технологические; экологические; конкуренция.

3. Ранжирование сильных и слабых сторон, возможностей и угроз по степени влияния на субъект (отрасль).

4. Формирование таблицы – матрицы SWOT-анализа, состоящей из четырех основных полей: сила (S), слабость (W), возможности (O) и угрозы (T).

5. Анализ действия факторов (насколько сильные стороны помогут реализовать возможности субъекта в достижении целей).

6. Разработка стратегий развития с использованием результатов SWOT-анализа. (какие возможности имеет субъект при реализации его сильных сторон; как сильные стороны могут устранить угрозы; как слабые стороны мешают использованию возможностей, и что нужно сделать для исправления слабых сторон; какие необходимо принять меры по компенсации угроз).

7. Составление итоговой матрицы стратегий SWOT-анализа, состоящей из четырех основных полей: сила, слабость, возможности и угрозы.

Проведенный SWOT-анализ субъектов АПК Ленинградской области, характеризующий сильные и слабые стороны, возможности и угрозы их развития, приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы развития субъектов

<b>Сильные стороны (S)</b>	<b>Слабые стороны (W)</b>
S1. Крупные размеры производства.	W1. Зависимость от поставщиков материально-технических ресурсов
S2. Высокая конкурентоспособность.	W2. Пассивная рекламная деятельность.
S3. Широкий ассортимент товаров.	W3. Стандартные методы продвижения продукции на разных рынках.
S4. Благоприятный имидж.	W4. Слабая организация маркетинговой информационной системы и слабые маркетинговые исследования по изучению новых каналов и рынков сбыта.
S5. Достоверный мониторинг рынка.	W5. Текучесть кадров.
S6. Завоевание новых клиентов и рынков сбыта.	W6. Значительная нагрузка на одного специалиста.
S7. Расширение рынков сбыта, за счет совершенствования товаропроводящей сети в других районах Ленинградской области и регионах России.	
S8. Отлаженная сбытовая сеть.	
S9. Нарботанные связи с кредитными учреждениями, поставщиками и клиентами.	
S10. Применение инновационных технологий производства продукции.	

S11. Высокие финансово-экономические показатели и показатели ликвидности.	
<b>Сильные стороны (S)</b>	<b>Слабые стороны (W)</b>
S12. Высокий уровень квалификации персонала.	
S13. Увеличение объема продаж продукции	
S14. Высокая продуктивность животных и урожайность культур.	
S15. Переработка мясомолочной продукции на собственных заводах, ее широкий ассортимент и высокое качество.	
S16. Снижение себестоимости продукции за счет рационального использования материальных и трудовых ресурсов, введения инновационных технологий производства.	
S17. Повышение мотивации трудовой деятельности персонала.	
S18. Возможность контролировать все процессы в компании со стороны руководства.	
S19. Устав предусматривает широкий спектр деятельности.	
<b>Возможности (O)</b>	<b>Угрозы (T)</b>
O1. Государственная поддержка сельскохозяйственных товаропроизводителей.	T1. Снижение уровня жизни населения, падение доходов и платежеспособности, рост безработицы. Затянувшийся экономический кризис.
O2. Развитие информационных технологий	T2. Высокий уровень инфляции, повышение процентных ставок за кредиты.
O3. Повышение уровня жизни населения, рост доходов и платежеспособности, повышение уровня рождаемости.	T3. Активная политика конкурентов по завоеванию доли рынка, увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов. Конкуренция со стороны зарубежных поставщиков продукции и поставщиков из других регионов России.
O4. Повышение спроса на продукцию предприятия.	T4. Усиление требований поставщиков материально-технических и других ресурсов, сбой в их поставках.
O5. Поддержка со стороны территориально-отраслевых органов и Комитета по агропромышленному и рыбохозяйственному комплексу.	T5. Изменение предпочтения и вкусов потребителей, снижение спроса на продукцию.
O6. Аренда и покупка сельскохозяйственных угодий и основных средств производства в районах Ленинградской области.	T6. Высокие затраты на внедрение инновационных технологий и современных комплексов и хранилищ. Дефицит средств на расширение бизнеса.
O7. Наличие емкого рынка материально-технических ресурсов	T7. Неблагоприятные природно-климатические условия.
	T8. Снижение уровня подготовки персонала.

Дальнейший анализ действия факторов позволяет определить, насколько сильные стороны помогут реализовать возможности отрасли в достижении целей, то есть, соотнося сильные стороны и возможности, сильные стороны и угрозы, можно предусмотреть, насколько сильные стороны способны обеспечить его возможности и устранить угрозы.

Сводная матрица SWOT-анализа позволит более четко сориентироваться во взаимодействии и влиянии большой совокупности факторов и подойти к обоснованному формированию базовых стратегий развития потенциала субъектов регионального АПК.

## 1.2. Особенности формирования и развития стратегического потенциала АПК

Обеспечение продовольственной безопасности страны как одного из ключевых стратегических направлений развития России требует решения широкого спектра задач, или в другой интерпретации (учитывающей внешнеэкономическую конъюнктуру), – «вызовов», стоящих перед отечественной экономикой. На наш взгляд, особо важным из них является обеспечение конкурентоспособности российского агропромышленного комплекса, а также входящих в его состав отраслей, в условиях усиливающихся процессов глобализации, выраженных в развитии региональной интеграции. Реализацию его целесообразно выстраивать с учетом территориального аспекта исходя из того, что именно пространственный фактор дает возможность комплексного и системного анализа происходящих процессов, тем самым, с одной стороны, повышая достоверность прогнозов состояния объектов как по видам деятельности, так и по аграрному сектору экономики в целом, а с другой - обеспечивая рост эффективности государственного регулирования.

Специфика функционирования агропромышленного комплекса такова, что помимо отношений, возникающих между хозяйствующими субъектами в направлении производства, распределения и реализации выпускаемой ими продукции, он регламентирует также различного рода социально-

демографические процессы, предопределяя тем самым уровень развития сельских территорий, и следовательно уровень жизни сельского населения. В данных условиях главной задачей реализуемой государственной политики является регламентация и обеспечение экономики страны средствами производства и сельскохозяйственным сырьем, а населения - продуктами питания соответствующего качества.

Выявленные выше особенности определяют целесообразность выделения в региональном АПК двух взаимосвязанных уровней.

1. Структурно-функциональный уровень, предусматривающий организацию взаимоотношений и взаимодействие между субъектами, осуществляющими свою деятельность в сфере агропромышленного производства по всей цепочке, от создания продукта, его переработки и доведения до конечного потребителя, а также субъектов инфраструктурного обеспечения воспроизводства человеческого капитала сельских территорий (школы, поликлиники, больницы, жилищный фонд, системы подготовки и переподготовки кадров и др.).

2. Регулирующий уровень, представленный системой регионального управления, контролирующей все аспекты деятельности различных территориальных субъектов страны (налоговые органы, статистические, финансовые и др.).

Использование предлагаемого подхода к оценке регионального АПК, предусматривающего выделение двух уровней, является целесообразным в силу того, что позволяет определить среди существующих рыночных форм и способах хозяйственного взаимодействия процессы административно-организационного регулирования, экономико-финансового воздействия, экономико-правовой регламентации и социально-психологического обеспечения, специфические для каждого регионального образования. Это будет способствовать повышению объективности анализа происходящих процессов в направлении формирования и структурирования аграрного рынка,

что особенно актуально в условиях определения стратегических перспектив развития каждой конкретной территории.

Современная рыночная конъюнктура предопределяет необходимость развития производственного потенциала отраслей АПК отдельных регионов, что в свою очередь выступает базой повышения конкурентного потенциала входящих в их состав сельхозтоваропроизводителей, обеспечивающего рост продовольственной и экономической безопасности через удовлетворение потребительского спроса. Как уже отмечалось ранее, одним из ключевых направлений стратегического развития экономики в целом и агропромышленного комплекса, в частности, выступает повышение инвестиционной привлекательности в силу того, что именно инвестиции в современных условиях предопределяют темпы экономического роста и обуславливают динамику развития отраслей. Это особенно актуально для АПК как одного из самых инвестиционно непривлекательных секторов экономики в силу специфики его функционирования, а также наличия значительного числа потенциальных рисков. Кроме того, среди элементов стратегического потенциала целесообразно выделить и социально-психологический потенциал, поскольку все виды взаимодействий, так или иначе, выстраиваются на базе социальных контактов и партнерства.

Учитывая выделенные элементы, стратегический потенциал агропромышленного комплекса будет определяться следующей совокупностью потенциалов (рис. 5).

Назначение выделенных составляющих стратегического потенциала заключаются в следующем.

*Производственный потенциал* – определяет размер производственных затрат и уровень себестоимости продукции.

*Инвестиционный потенциал* – выступает своего рода «горизонтом возможностей» в направлении поддержки и наращивания положительной динамики развития субъектов экономики.

*Социально-психологический потенциал* – предопределяет способность и желание общества принимать либо отторгать проводимую государством политику.

*Конкурентоспособный потенциал* – формирует конечный финансовый результат, тем самым обеспечивая рост эффективности хозяйственной деятельности, а также количественные показатели емкости рынков продукции.

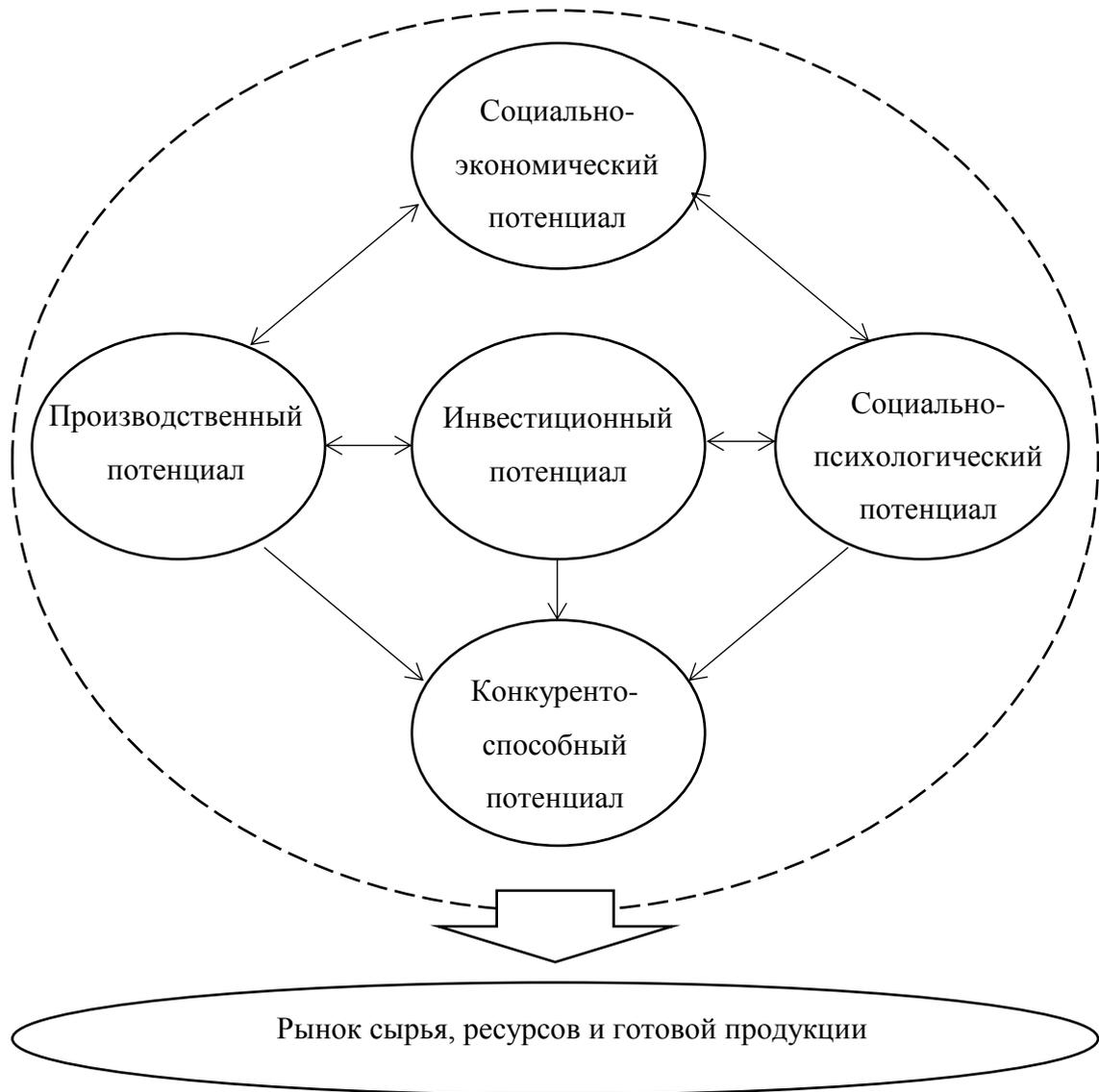


Рисунок 5 – Формирование стратегического потенциала аграрного сектора экономики\*

\*Составлено автором

Данный интегрированный подход, а также рассмотренная интерпретация понятия «потенциал» на сегодняшний день широкого распространения в научной среде не получила, а соответственно требует дополнительной теоретической проработки. Заметим при этом, что рассмотрение стратегического потенциала как совокупного слагаемого входящих в его состав компонентов позволяет более комплексно и взвешенно подходить к его оценке, тем самым повышая достоверность стратегии его развития.

Исходя из вышеизложенного, стратегический потенциал можно определить как совокупность инвестиционных и производственных ресурсов и конкурентных возможностей, в совокупности позволяющих субъекту (региону, отрасли или предприятию) адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям и тем самым наращивать конкурентные преимущества в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

### **Производственный потенциал.**

Особого внимания в данной рассмотренной структуре заслуживает определение производственного потенциала хозяйствующих субъектов, который дает возможность проведения комплексной оценки возможностей роста аграрного производства, а также выявления «узких мест», тормозящих развитию агропромышленного комплекса как интегрированной структуры [33, 110, 135].

Анализ экономической литературы показал, что большинство авторов, занимающихся исследованием данной тематики, в структуре производственного потенциала выделяют: расчетный (гипотетический), ресурсный и фактический (реализованный) потенциалы. Однако факторный состав производственного потенциала имеет различный уровень значимости и соответственно весомость их влияния на конечные экономические результаты неодинакова. Вследствие этого следует выделить следующие элементы потенциала (рис. 6).



Рисунок 6 – Структура производственного потенциала аграрного сектора экономики

Особенность производственного потенциала аграрного сектора экономики, отличающего его от потенциала других секторов экономики (например, от промышленного), заключается в максимизации реализации природно-климатического потенциала путем оптимизации личных и вещественных факторов производства. Необходимость выполнения данного условия вытекает из специфики осуществления производственной деятельности в АПК – природно-климатический потенциал выступает заданной величиной (объективной совокупностью факторов и условий), в то время как материально-технический и трудовой поддаются регулированию.

Соответственно, уровень производственного потенциала будет наиболее полно реализовываться лишь в случае оптимально выстроенных взаимосвязей

между трудовыми и материально-техническими факторами, эффективная реализация которых в свою очередь базируется на организационно-управленческом потенциале.

Отметим, что основой комплексной реализации существующего производственного потенциала аграрной сферы выступает именно трудовой потенциал, уровень развития которого и определяет устойчивость всей конструкции. Отсюда каждый из выделенных элементов рассматриваться опосредованно не может и поэтому именно агропромышленный комплекс считается одной из самых сложноподчиненных структур в экономике.

Упрощенная схема взаимодействия элементов производственного потенциала будет иметь следующий вид (рис. 7).

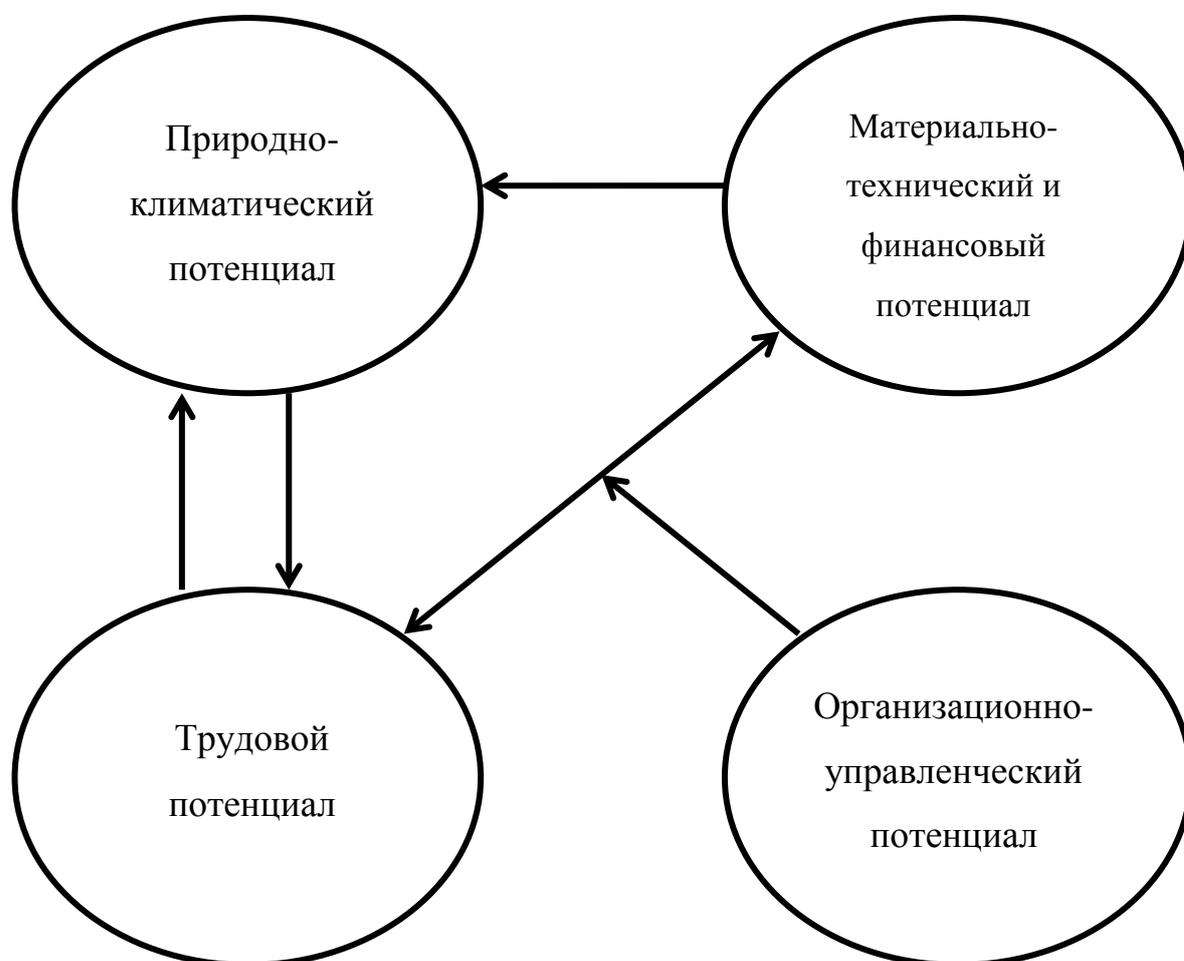


Рисунок 7 – Схема взаимодействия элементов производственного потенциала\*

\* Составлено автором

Уровень развития аграрного производства, выраженного как в финансовых (уровень рентабельности, окупаемости, ликвидности и др.), так и в производственных показателях (урожайность, продуктивность, ресурсоемкость и т.д.) во многом зависит от взаимосвязей существующих производительных сил. Данная согласованность, как правило, достигается путем устранения и регулирования возникающих в процессе хозяйствования противоречий. Например, может возникнуть ситуация, когда уровень развития материально-технической базы предприятий превышает уровень квалификации трудовых ресурсов и наоборот.

При этом быстрота, своевременность и эффективность принятых решений, направленных на преодоление внешних и внутренних проблем, напрямую зависит от уровня развития организационно-управленческого потенциала. Кроме того, одной из особенностей сельскохозяйственного производства заключается в том, что при одном и том же качественном и количественном уровне материально-технического потенциала может существовать достаточно широкий спектр всевозможных вариантов объединений и структур, отличных друг от друга как по форме хозяйствования, размеру, структуре производимой продукции, так и по способу управления. В данном случае именно организационно-управленческий потенциал призван регламентировать порядок выбора того или иного варианта производственной деятельности исходя из принципа оптимальности, тем самым напрямую влияя на конечные хозяйственные результаты. Кроме того, изменения вектора взаимодействия между организационно-управленческим и материально-техническим потенциалами приводят к изменению трудового потенциала и соответственно к кадровым перестановкам.

Организационно-управленческий потенциал характеризуется следующим набором составляющих, отражающих его сущность [86, 110, 135]:

- совокупность качественных характеристик руководителей и специалистов высшего и среднего звена, включая во многом субъективные стиль и методы управления;

- структура управления;
- возможность технического, финансового и технологического маневрирования в ответ на изменение рыночной конъюнктуры,
- способы стимулирования труда работников;
- состояние психологического климата в производственных подразделениях.

Как уже было отмечено, все элементы производственного потенциала взаимодействуют между собой по типу интегрированной структуры и изменение одного из факторов, так или иначе, приведет по цепочке к изменению смежных параметров, тем самым достигая оптимизации системы, либо ее разбалансировки (как частный случай). Соответственно, для целей планирования и прогнозирования уровня развития на какой-либо момент времени требуется использование соответствующей системы показателей, которые также тесно коррелируют. Особое место, в плане практической значимости, среди них занимают современные экономико-математические методы.

Как показывает исследование, существующие методики оценки уровня материально-технической базы производственного потенциала используют систему показателей, в которых ключевое место отводится фондооснащенности и фондовооруженности. Однако остается открытым вопрос, насколько корректно использовать их значение в качестве ориентира для выравнивания значений трудового потенциала [121].

Развитие материально-технического потенциала в большинстве случаев рассматривают односторонне, а выработка механизмов по его реализации сводится к повышению расходов на приобретение средств производства. Использование данного подхода в ряде случаев приводит к ненужному росту издержек производства, разрыву в технологических линиях, плохому согласованию с темпами роста уровня производства товаров, особенно в направлении улучшения их качества, а по сути выступает проявлением бесхозяйственности. При этом, согласно системе критериев оценки развития

материально-технической базы производства, базирующихся на значениях показателей фондообеспеченности и фондовооруженности, ситуация на первый взгляд складывается вполне благополучно ввиду роста размера данных показателей. Данная ситуация в значительной степени характерна и для отраслей сельского хозяйства, где отмечается насыщение производственного процесса маломощными комбайнами и тяжелыми тракторами.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что стоимостная оценка уровня развития материально-технического потенциала на сегодня выступает лишь в качестве ориентира накопления ресурсов и использовать ее значение в качестве объединяющего критерия нецелесообразно, ввиду невозможности установления корректного соответствия его размера с темпами роста производственной эффективности. В связи с чем, для целей определения перспектив развития потенциала материально-технической сферы следует использовать показатели структуры технических средств, а также их физическое соответствие ресурсам и объемам производства.

### **Конкурентоспособный потенциал.**

Развитие рыночных отношений в отечественном агропромышленном комплексе стимулирует более интенсивное формирование и повышение конкурентной активности отраслей, объединений, интегрированных структур и отдельных хозяйствующих субъектов. Для того чтобы субъекты аграрного сектора экономики могли устойчиво развиваться, они должны всеми способами наращивать свой конкурентоспособный потенциал, позволяющий не только сохранять свои позиции, но и увеличивать долю на рынке, адекватно реагируя на возникающие в процессе хозяйствования проблемы.

Под конкурентоспособным потенциалом субъекта аграрного сектора экономики нами понимается совокупность имеющихся ресурсов и возможностей для рационального использования земель, трудовых и финансовых ресурсов, материальных и нематериальных средств производства, обеспечивающих эффективное функционирование и стратегическое развитие в настоящее время и в перспективе.

Конкурентоспособный потенциал субъекта, их совокупности (отрасли) или конкретной территории должен обладать такими свойствами, как адаптивность, стабильность, достаточность, саморегулирование.

По нашему мнению, все элементы, формирующие конкурентный потенциал, следует рассматривать с точки зрения их взаимодействия и структурного соответствия, в сумме обеспечивающих достижение поставленных целей при постоянно изменяющихся условиях внешней среды и внутренних ограничениях (рис. 8).



Рисунок 8 – Структура конкурентного потенциала субъектов экономики

При этом следует помнить, что производственный потенциал является основным блокирующим фактором в процессе наращивания

конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, так как он ограничен производственными мощностями и потребляемыми ресурсами.

Необходимо отметить, что успешность реализации конкурентоспособного потенциала, сущность которого отражают выделенные выше элементы структуры, зависит от эффективности его маркетинговой деятельности. Следовательно, маркетинговая деятельность может выступать не только как условие, но и как индикатор отслеживания занимаемых субъектом конкурентных позиций на рынке [67, 118].

Проведенный ситуационный анализ показывает существенную дифференциацию территориально-отраслевых комплексов и отдельных субъектов по конкурентному положению, тем самым предопределяя необходимость систематизации и группировки товаропроизводителей по маркетинговой деятельностью в целом.

Для более полной оценки уровня конкурентоспособности в разрезе хозяйствующих единиц их объединений и районов в целом нами предлагается введение двух частных показателей:

1. Индекс относительной конкуренции (по среднему уровню в районе или области):

$$K_o = \frac{C_{п}}{K_{п}} \quad (1)$$

где  $K_o$  – индекс относительной конкуренции (по среднему уровню в районе или области);

$C_{п}$  – среднее значение показателя по совокупности предприятий или районов;

$K_{п}$  – значение показателя по конкретному предприятию или району.

2. Индекс относительной конкуренции (по отношению к лидеру-предприятию или лидеру-району);

$$K_{л} = \frac{L_{п}}{K_{п}} \quad (2)$$

где  $K_{л}$  – индекс относительной конкуренции (по отношению к лидеру-

предприятию или лидеру-району);

Лп – значение показателя по лучшему предприятию (району) в их совокупности;

Кп – значение показателя по конкретному предприятию (району).

В первом случае значение индекса отражает конкурентное положение субъекта в разрезе отраслей или территорий, а во втором – позиционирует к рыночному лидеру.

Использование выделенных показателей позволяет провести ранжирование всей совокупности сельскохозяйственных товаропроизводителей и территориальных образований в разрезе любой системы показателей и определить их конкурентные позиции более достоверно [141, 143].

### **Социально-психологический потенциал**

Проектирование будущего всех секторов российской экономики не может осуществляться без учета того, как воспринимают его нынешнее состояние население страны и конкретные трудовые коллективы и каковы их предпочтения в отношении этого самого будущего.

Проведенные социологические опросы показали, что начальный этап реформирования отечественной экономики в общественном сознании воспринимается как весьма неудачный и непродуманный, сильно разбалансировавший народнохозяйственный комплекс страны, определивший траекторию на обнищание многих слоев и групп населения, в целом заблокировавший социально-экономическое развитие основных сфер жизнедеятельности.

Период после 2000 г. оценивается большинством населения как заметный поворот деятельности властей и законодателей в сторону более рационального развития общественных институтов, экономических и управленческих систем, выведения страны из затяжной фазы кризиса на траекторию более устойчивого и стабильного развития. Вместе с тем, серьезные проблемы все еще остаются и даже усугубляются: сохраняется масштабная коррупция, увеличивается социальная дифференциация, нарастает разрыв в уровне доходов и качестве

жизни социальных классов, деградирует морально-психологический климат [53, 160].

Все тенденции и особенности мнения населения в отношении социальных характеристиках, выявленные в ходе социологических опросов, следует учитывать, определяя направления и темпы стратегического развития отраслей и регионов в ходе проведения стратегического планирования и прогнозирования.

Опыт хозяйствования территорий и формирующихся там отраслевых комплексов показывает, что локальные темпы их развития во многом определяются состоянием обеспечивающей инфраструктуры, морально-психологическим климатом, социальной и трудовой мотивацией работников. И в настоящее время, и в перспективе данные факторы остаются ключевыми в вопросах социального стратегического развития и социальной адаптации как в рамках отдельных хозяйствующих единиц, так и территориальных образований. Выделенные особенности должны учитываться и решаться комплексно, при этом координируясь последовательно на трех уровнях: территории (региона) → отрасли (АПК) → хозяйствующего субъекта.

Эффективность управления развитием социального потенциала будет напрямую зависеть от выработанной системы критериев оценки. В данном случае речь идет об апробации показателей и методике мониторинга достигнутого уровня и его использования, которую необходимо включить в практическое освоение.

По нашему мнению, оценка, позволяющая более обоснованно определять степень развития социального потенциала на различных уровнях, может быть представлена следующими показателями:

- Сд – социальной динамики (частные показатели рассчитываются как отношение факта к нормативу или факта к численности проживающего или занятого населения);

- $C_y$  – социального уровня (частные показатели рассчитываются как отношение факта к нормативу или факта к численности проживающего или занятого населения);

- $C_b$  – социального благополучия (частные показатели рассчитываются на основе бальной оценки результатов анкетирования);

- $ИСр$  – интегральный показатель общего социального развития;

- $Иск$  – интегральный показатель общей социальной конфликтности.

Информация для расчета приведенных показателей может быть получена из статистической отчетности и путем экспертного и анкетного опросов.

Для расчетов интегральных показателей определяются две группы частных показателей: обеспеченности жильем и социальными услугами (в основном на базе статистических данных) и социальной реализации (на основе анкетирования). Все частные показатели имеют значения в диапазоне от 0 до 1 (где 0 – данный социальный параметр отсутствует или не реализуется, 1 – хороший уровень социального обеспечения и реализации).

По хозяйствующим субъектам показатели социальной динамики ( $C_d$ ), достигнутого социального уровня ( $C_y$ ) и социального благополучия ( $C_b$ ) определяются как среднеарифметические значения из суммы частных показателей.

Интегральный показатель уровня общего социального развития ( $ИСр$ ) рассчитывается следующим образом:

$$ИСр = \frac{C_d + C_y + C_b}{3} \quad (3)$$

Интегральный показатель уровня общей социальной конфликтности ( $Иск$ ) определяется так:

$$Иск = 1 - ИСр \quad (4)$$

При проведении оценки данного показателя следует учитывать, что чем меньше его значение, тем выше степень социальной адаптации трудовых коллективов на всех уровнях и наоборот.

Частные и интегрированные оценки и расчеты по определению уровня социально-психологического потенциала субъектов могут заноситься в соответствующую матрицу, позволяющую проводить сравнительный анализ (табл. 2).

Таблица 2 – Система показателей и инструментарий для оценки социально-психологического потенциала хозяйствующих субъектов и территорий

Показатели	Территории и субъекты				
	А	Б	В	...	Н
1	2	3	4	5	6
<b>1. Социальная динамика</b>					
<b>1. Обеспеченность:</b>					
1.1 Жильем					
1.2 Детскими дошкольными учреждениями					
1.2 Школами					
1.3 Столовыми и буфетами					
1.4 Приусадебными участками					
1.5 Медицинскими пунктами и амбулаториями					
1.6 Библиотеками					
1.7 Платными бытовыми услугами					
1.8 Спортивными сооружениями					
1.9 Учреждениями культуры					
<b>2. Достигнутый социальный уровень</b>					
<b>2. Уровень:</b>					
2.1 Прожиточный уровень					
2.2 Заработная плата					
2.3 Состояние здоровья					
2.4 Уровень безопасности труда					
2.5 Экология среды обитания					
2.6 Демографическая структура					
<b>3. Социальное благополучие</b>					
<b>3. Уровень:</b>					
3.1. Потребность в культурном развитии					
3.2. Надежность и профессионализм руководителей и властей в целом					
3.3. Морально-психологический климат в коллективе					
3.4. Политические ориентиры и разногласия					
3.5. Возможности реализации творческого потенциала					
<b>4. Интегральные показатели</b>					
4.1. Уровень социальной динамики (Сд)					
4.2. Достигнутый социальный уровень (Су)					
4.3. Уровень социального благополучия (Сб)					
4.4. Уровень социального развития (ИСр)					
4.5. Уровень социальной конфликтности (ИСк)					

Особенностью хозяйствования в аграрной сфере на сегодняшний день выступает не соответствие социальной политики, проводимой государством, требованиям, предъявляемым сложившимся аграрным рынком. В частности наблюдается отсутствие паритета между сельскохозяйственными товаропроизводителями и отраслями перерабатывающими предприятиями, а также отмечается неравенство гарантий и оказываемой поддержки отраслям АПК и, например, промышленности.

Существующая социальная напряженность может определяться группой внешних и внутренних факторов, при этом в качестве ключевого показателя предлагается использовать уровень социальной конфликтности (Иск), величина измерения которого находится в диапазоне от 0 до 1.

В зависимости от размера показателя можно использовать следующую оценочную шкалу, учитывающую степень общего социального развития субъекта:

- при коэффициенте социальной конфликтности, равном 0,0-0,1, субъект считается хорошо адаптированным;
- при коэффициенте социальной конфликтности от 0,2 до 0,4 – субъект имеет, в основном, удовлетворительный уровень по большинству параметров;
- при коэффициенте социальной конфликтности от 0,5 до 1,0 – субъект имеет низкий уровень адаптации и большие проблемы в социальной сфере.

В качестве одного из ключевых факторов, определяющих существующий уровень социального развития, а также опосредованно отражающий социальную напряженность в сфере аграрного производства, по нашему мнению, может выступать уровень оплаты труда. Анализ показал, что отмечаются сильные различия между заработной платой работников сельского хозяйства и работников других отраслей. Так, размер среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников сельскохозяйственных организаций в 2017 г. в среднем по стране составлял 25,7 тыс. руб., или 65,6% от среднего уровня по стране [159]. Данное соотношение является одним из самых низких из всех отраслей экономики и с

высокой долей вероятности можно утверждать, что значение показателя является стабилизирующим социальную ситуацию фактором. Поэтому, исходя из конкретных задач хозяйствующего субъекта, целесообразно выбирать модель стимулирования труда, которая будет наиболее полно учитывать локальные условия хозяйственной деятельности и способствовать эффективному и надежному управлению субъектом в обостряющейся конкурентной борьбе.

### **Инвестиционный потенциал**

Базовым направлением в современной инвестиционной политике всех территориальных формирований страны остается наращивание их социально-экономического потенциала для обеспечения устойчивого стратегического развития. Отсюда, приоритетной целью инвестиционной деятельности следует считать создание благоприятного инвестиционного климата на территориально-отраслевом уровне, т.е. повышать инвестиционную привлекательность всех субъектов и вместе с тем самым активизировать инвестиционную активность потенциальных инвесторов [47, 91].

Следует отметить, что проблема привлечения инвестиций имеет для аграрного сектора экономики ключевое значение, ввиду отмеченной выше значимости для аграрного производства.

Теоретической основой решения этой проблемы является «методология анализа инвестиционных процессов в регионах страны», наиболее полно изложенная в «Методических рекомендациях по оценке инвестиционной привлекательности субъектов Российской Федерации», утвержденных Министерством экономического развития и торговли России 11 мая 2001 г. [163].

В нашем исследовании будут использоваться скорректированные фрагменты данной методики, позволяющие решать поставленные научные задачи.

Эксперты отмечают, что решающими характеристиками инвестиционного сектора экономики каждого региона являются

инвестиционная привлекательность и общий инвестиционный климат. Инвестиционная привлекательность территории (отрасли) определяется характером объективных и субъективных условий, влияющих на инвестиционную интенсивность хозяйствующих субъектов и инвесторов. Следует отметить, что на уровень инвестиционной привлекательности особенно активно влияют такие параметры, как уровень инвестиционного потенциала и территориально-отраслевые инвестиционные риски.

В целом инвестиционный климат представляет собой разнокачественный конгломерат природно-географических, социально-экономических, экологических, политических и др. условий, формирующих возможности и потенциальные объемы привлекаемых инвестиций в основной капитал и наиболее адекватно может быть оценен через показатель инвестиционной привлекательности региона и отрасли, т.е. как территориально-отраслевой. [149, 180].

В ходе исследования удалось установить, что инвестиционные риски на региональном уровне – это риски, обусловленные внешними по отношению к инвестиционной деятельности факторами локального характера, блокирующие инвестиционную деятельность в принципе. К ним можно отнести: уровень продуктивности региональной экономической и социальной политики, рыночную активность экономических секторов, территориальную доступность, обеспеченность ресурсами, и прежде всего трудовыми и др.

Правильная и достоверная диагностика всей совокупности региональных инвестиционных рисков позволяет оценить перспективы большинства инвестиционных процессов в пределах данной территории. Более высокие количественные значения показателей инвестиционного потенциала формируют более высокий уровень инвестиционной привлекательности региона и, в большинстве случаев, инвестиционной активности в нем. Однако, более высокие количественные характеристики показателей инвестиционных рисков снижают уровень использования инвестиционного потенциала региона, его инвестиционную привлекательность и, следовательно, уровень инвестиционной активности инвесторов (рис. 9).

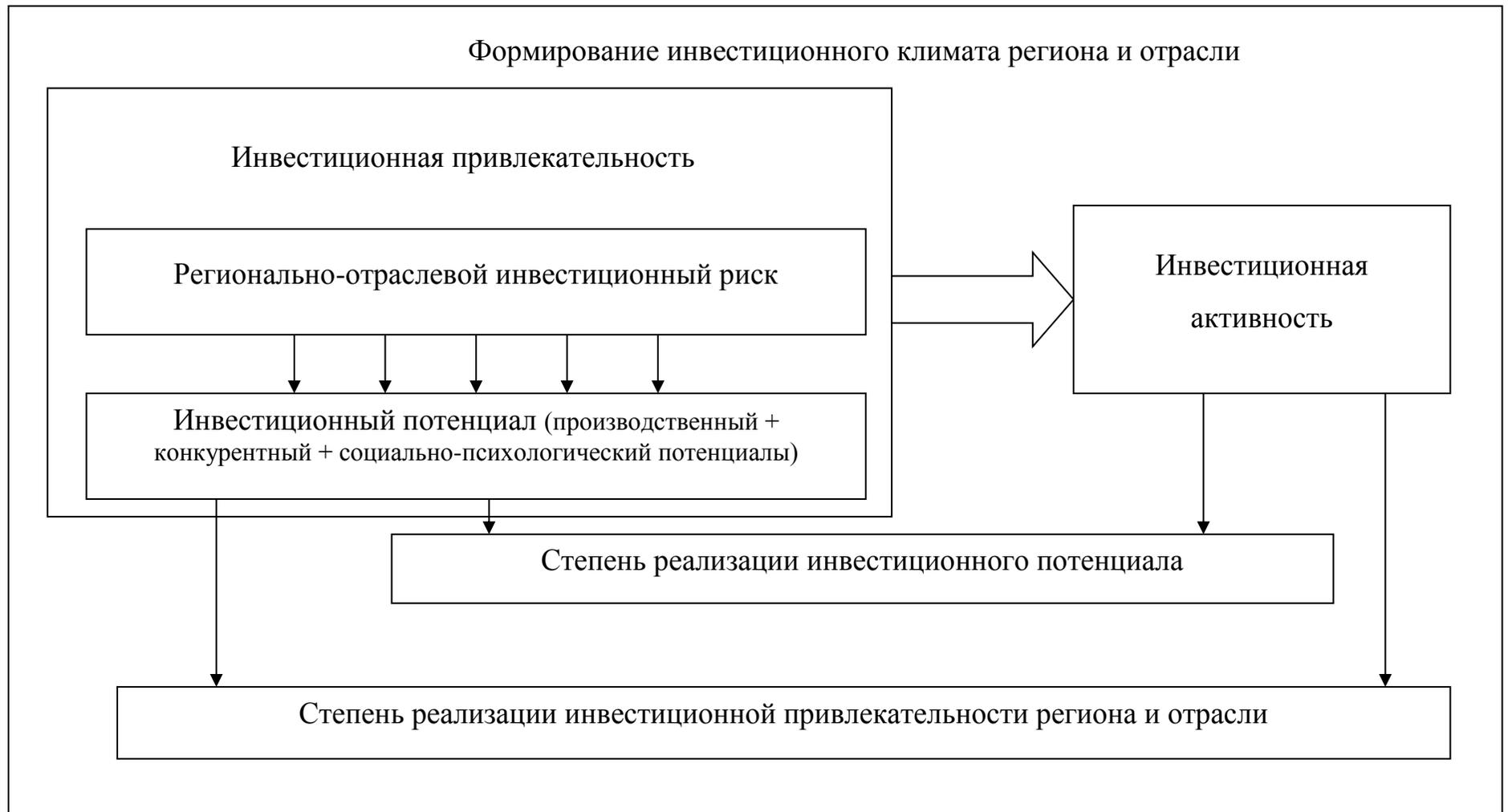


Рисунок 9 – Основные структурные элементы формирования инвестиционного потенциала и климата на территориально-отраслевом уровне

Оценка ситуации позволяет утверждать, что общая оценка инвестиционного потенциала и рисков может производиться с помощью показателей, которые должны интегрировать в себе значения частных факториальных признаков, состав которых может быть сформирован по результатам качественного и количественного анализа региональных и отраслевых социальных и производственных процессов, определяемых составляющими территориально-отраслевого потенциала субъекта.

Все частные показатели должны отбираться по результатам качественного и количественного анализа инвестиционных процессов, имеют различные величины и единицы измерения. Для приведения к сопоставимости необходимо их унифицировать путем сравнения параметров каждого частного показателя с его средним значением в целом. Примерно также осуществляется унификация балльных (экспертных оценок) частных показателей, по которым вычисляется средневзвешенный балл, к которому относятся значения балльных оценок, присваиваемых данному частному показателю по каждому муниципальному образованию или хозяйствующему субъекту. В итоге указанных манипуляций все региональные показатели трансформируются в стандартизованные параметры.

На основании изложенного выше методического подхода может быть выполнена оценка уровня и факторов формирования инвестиционной привлекательности муниципальных образований, регионов и отраслей в сопоставлении с другими субъектами, а также в сопоставлении со средними по изучаемым объектам показателям [107, 149, 180].

## 2. СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНО-ОТРАСЛЕВОГО ПОТЕНЦИАЛА АГРАРНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

### 2.1. Уровень использования потенциала аграрного производства и рынка региона

Оценка тенденций и закономерностей социально-экономического развития территориально-отраслевых потенциалов в секторах экономики, в том числе и аграрном не может проводиться отдельно от общих макропроцессов настоящего периода. В связи с этим основные теоретико-методологические подходы, концепции и прогнозируемые их параметры должны базироваться на консолидированной конструктивной стратегии возрождения и стабилизации российской экономики в целом. Поэтому, на наш взгляд, необходима оценка возможностей и стратегических достижений отечественной экономики, оказывающих прямое и косвенное влияние на динамику общественного развития и весь комплекс народнохозяйственных отраслей. Исходным условием устойчивого стратегического развития общества является эффективная социально-ориентированная политика, поскольку в ходе реформирования резко обостряется конфронтация различных политических парадигм и интересов. Без решения политических проблем не может осуществляться любая реформа и модернизация в принципе.

Практика хозяйствования показала, что любая попытка осуществить в стране реализацию стратегии «экономические успехи как решение политических проблем» оказалась по существу не выполнимой на данном этапе экономического развития. Мировые негативные преобразования в экономической ситуации, снижение уровня жизни населения сформировали крайне неудовлетворительную морально-психологическую общественную атмосферу. В подобных условиях большинство социально-экономических инициатив и инновации мало результативны, не могут быть успешными и не достигают поставленной цели. Субъекты и объекты до сих пор полностью не приспособились к изменениям рынка и слабо ориентируются в конкурентной

среде. Поэтому взамен активных рыночных преобразований в главных секторах отечественной экономики происходит процесс коммерциализации, что, как известно, противоречит целям и реформирования, и модернизации.

Поскольку приведенные выше формирующиеся тенденции имеют устойчивый характер, то необходимо проанализировать причины этого явления, с целью определения возможностей его преодоления в ходе стратегического развития. В составе факторов, оказавших наиболее неблагоприятное воздействие на аграрный сектор, следует в первую очередь отметить:

- значительное снижение доходов у части населения страны, особенно сельского населения, ограничивающий продовольственный спрос и уровень продовольственной обеспеченности и доступности;

- не эффективная таможенная политика, слабо влияющая на экспансию дешевых импортных идентичных или заменяющих продуктов, обвалившая спрос на отечественные сельскохозяйственные товары.

Основной причиной, стимулирующей кризис является стремительное и разрушительное снижение доходов значительного количества субъектов аграрной сферы производства. Оно обусловлено:

- а) ошибками в ценообразовании (введение свободных цен при сохранении монопольного положения заготовителей и переработчиков продукции, а также производителей отраслевых средств производства, увеличивающийся отраслевой диспаритет);

- б) снижением государственной поддержки большинства хозяйствующих субъектов аграрного сектора (прежде всего средних и малых сельскохозяйственных организаций), не имеющих достаточных собственных ресурсов для расширенного воспроизводства;

- г) значительным и неоправданным сокращением бюджетных вложений из всех источников в слабо развитую производственную и социальную инфраструктуру муниципальных районов и сельских территорий, являющейся

важным фактором, влияющим на уровень издержек и эффективность сельскохозяйственного производства.

Сочетание этих причин породило одну из главных проблем – нарушение пропорциональности обмена продукцией. Нельзя не отметить тот факт, что паритетность сельскохозяйственной продукции сохранялась и в дореформенный период. Но данное явление наиболее ярко и неуправляемо проявилось именно в период реформирования. Оно носит многогранный характер и фиксируется в нарушении эквивалентности обмена.

Анализ социально-экономического положения в стране показывает, что важнейшей стратегической сферой, требующей оперативной поддержки и регулирования со стороны территориально-отраслевых органов и государства в целом, остается аграрный сектор экономики. Для обеспечения его динамичного, эффективного и устойчивого стратегического развития отечественные товаропроизводители должны укрепить свои позиции, прежде всего, на тех рынках, которые характеризуются значительным потенциалом объемов спроса, определяемым долговременным ростом внутреннего потребления продовольственных продуктов, прежде всего мясных и молочных, а также активизацией процессов импортозамещения.

Все базовые тенденции, а также деформации и диспропорции, которые отмечались выше, проявляются и на региональном уровне, но имеют свои локальные особенности.

По состоянию на 1 января 2019 г. в Ленинградской области проживало 1 847,9 тыс. чел., из них 659,0 тыс. или 35,7% составляли сельские жители. Область включает в себя 217 муниципальных образований: 1 городской округ, 17 муниципальных районов со 137 сельскими и 62 городскими поселениями [97, с. 12, 148]. В состав агропромышленного и рыбохозяйственного комплекса области на начало 2019 г. входило 548 предприятий различных форм собственности, в т. ч. 252 сельскохозяйственных предприятия, 106 предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности, 190 предприятий рыбохозяйственного комплекса. Кроме того, в регионе функционируют свыше

3 тыс. крестьянских (фермерских) хозяйства и индивидуальных предпринимателей, 3,5 тыс. сельскохозяйственных потребительских кооперативов и более 204 тыс. личных подсобных хозяйств [5]. На предприятиях комплекса занято 32,3 тыс. человек, то есть 6,1% всего трудоспособного населения [97].

Сложившаяся социально-экономическая конъюнктура региона характеризуется общероссийскими тенденциями и по интегральному рейтингу социально-экономического положения по итогам 2018 г. Ленинградская область занимает 10 место среди субъектов РФ (63,472 балла). И хотя в последние годы наблюдаются определенные изменения (в 2017 г. 11 место) за последние 20 лет прослеживается длительное сокращение объемов производства, отраслевая разбалансированность, их убыточность, структурные деформации, снижение занятости и соответственно реальных денежных доходов населения (табл. 3).

Следует отметить общее неудовлетворительное использование производственного потенциала. Регион производит 1,3% валового регионального продукта страны. Удельный вес области в валовом региональном продукте Северо-Западного федерального округа составляет 11,8%. За последние 12 лет валовой региональный продукт в Ленинградской области увеличился более чем в 4 раза и составил 965827 млн руб. В формировании ВРП преобладающую роль играют обрабатывающие производства – 29,7%, транспорт и связь – 13,7%, оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования – 12,0%, строительство – 10,3%. Удельный вес ВРП сельского, лесного хозяйства, охоты, рыболовства и рыбоводства снизился с 11,4% в 1998 г. до 4,7% в 2017 г. и составил 45602 млн руб. (приложение А) [35].

Таблица 3 – Индексы основных социально-экономических показателей, %

Показатели	Субъекты	Годы							
		1995	2000	2005	2010	2015	2016	2017	2018
Индекс физического объема ВРП	РФ	н/д	110,7	107,6	104,6	99,4	100,8	101,6	н/д
	СЗФО	н/д	109,9	106,6	104,4	101,5	101,7	н/д	н/д
	Ленинградская область	н/д	112,8	109,6	105,4	104,6	101,8	101,4	н/д
Изменение среднегодовой численности занятых	РФ	97,4	100,6	100,6	100,1	99,5	99,5	99,7	100,3
	СЗФО	98,3	101,5	100,4	99,9	99,3	99,4	98,8	99,6
	Ленинградская область	102,0	100,8	100,4	100,1	99,5	97,4	96,4	98,6
Реальные денежные доходы населения	РФ	83,9	113,4	110,5	105,4	95,5	94,4	98,7	100,3
	СЗФО	н/д	н/д	112,7	106,7	97,2	96,6	98,5	н/д
	Ленинградская область	82,6	107,1	110,5	109,3	102,6	102,5	100,2	100,7
Реальная начисленная заработная плата работников	РФ	72,0	120,9	112,6	105,2	91,0	100,8	102,9	106,8
	СЗФО	н/д	н/д	111,5	105,4	91,7	101,2	104,1	н/д
	Ленинградская область	80,4	120,6	111,3	104,1	92,2	99,3	104,2	107,9
Индекс промышленного производства	РФ	95,8	108,7	105,1	108,2	99,2	102,2	102,1	102,9
	СЗФО	88,1	113,0	108,5	108,4	98,1	103,3	101,8	103,0
	Ленинградская область	99,9	109,1	108,1	113,8	99,6	103,7	100,8	104,9
Индекс производства продукции сельского хозяйства	РФ	92,0	106,2	101,6	88,7	102,6	104,8	103,1	99,4
	СЗФО	95,0	102,1	98,7	101,9	104,7	100,5	98,5	105,0
	Ленинградская область	89,0	102,6	102,0	102,6	102,3	94,6	100,8	102,0
Инвестиции в основной капитал	РФ	89,9	117,4	110,9	106,3	89,9	99,8	104,4	104,1
	СЗФО	99,7	107,0	115,3	115,5	90,8	113,4	104,5	111,3
	Ленинградская область	113,0	111,8	102,4	142,5	118,4	112,5	125,7	126,8
Оборот розничной торговли	РФ	261,6	108,7	112,8	106,5	90,0	95,4	101,3	102,6
	СЗФО	265,6	108,7	115,4	106,2	92,6	98,3	102,8	106,1
	Ленинградская область	260,7	101,9	122,0	111,8	95,3	101,8	103,8	106,8
Платные услуги населению	РФ	331,4	136,6	127,5	107,7	107,8	107,3	106,7	102,5
	СЗФО	335,0	133,6	128,3	107,8	106,3	106,6	107,2	106,0
	Ленинградская область	323,3	134,2	91,5	112,8	108,6	103,0	102,5	103,1

Источник: 156, с. 184, 186, 491,462, 593, 793,826, 1181; 97, с. 15, 16.

Определяющую роль в стратегическом развитии потенциала аграрного производства играет наличие земельных фондов. По данным Росреестра, на 1 января 2018 г. общая площадь земель в Ленинградской области составляет 8390,8 тыс. га. Площадь сельскохозяйственных угодий, находящихся в

пользовании хозяйств, занимающихся сельскохозяйственным производством, составляет 798,5 тыс. га, из них пашня занимает 54,4% (434,1 тыс. га), многолетние насаждения – 5,6% (44,4 тыс. га), сенокосы – 24,3% (194,6 тыс. га), пастбища – 15,7% (125,4 тыс. га) (рис. 10).

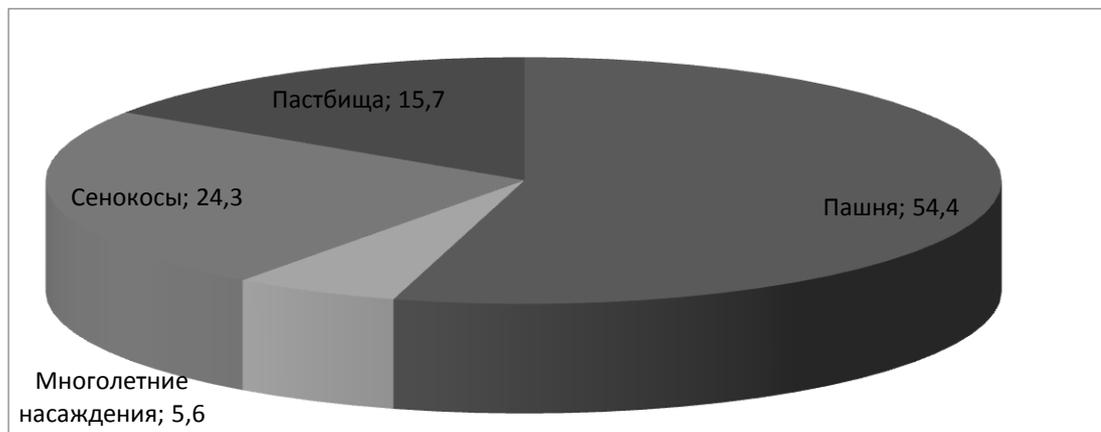


Рисунок 10 – Структура сельскохозяйственных угодий Ленинградской области на 1 января 2018 г., % [185]

Региональной особенностью является устойчивое увеличение доли сельскохозяйственных предприятий в общей массе хозяйствующих субъектов при сокращении удельного веса хозяйств населения и незначительной доли фермерского сектора (табл. 4).

Таблица 4 – Удельный вес валовой продукции сельского хозяйства в регионе по категориям хозяйств (в % к итогу, в фактически действовавших ценах)

Предприятия	2005 г.	2010 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018 г. +,- к 2005 г.
Все категории хозяйств, в том числе:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-
сельхозпредприятия	59,3	73,1	73,1	73,3	79,1	74,0	14,7
К(Ф)Х	1,6	1,6	3,0	2,4	3,2	2,9	1,3
население	37,1	25,3	23,9	24,3	17,7	23,1	-14,0

Источник: 98, с. 132-133; 185.

Ленинградская область является одним из немногих регионов России, сохранившим в условиях реформ крупно-товарный сектор производства. На сельскохозяйственных предприятиях в 2018 г. произведено 93,3% зерна, 22,2% картофеля, 46% овощей, 97,4% мяса, 94,1% молока, 98,0% яиц (рис. 11). Современные инновационные технологии, применяемые в сельскохозяйственном производстве области, позволяют ей находиться в авангарде сельского хозяйства России. Так, в 2018 г. она занимала среди

регионов 1 место по производству яиц (3157,7 млн шт.) продуктивности коров (8444 кг на 1 корову), 2 место по поголовью птиц (30,2 млн гол.), 3 место по выращиванию форели (9,1 тыс. т.), 5 место по производству мяса (314 тыс. т.), 6 место по производству молока в сельскохозяйственных организациях (595,2 тыс. т.) [5].

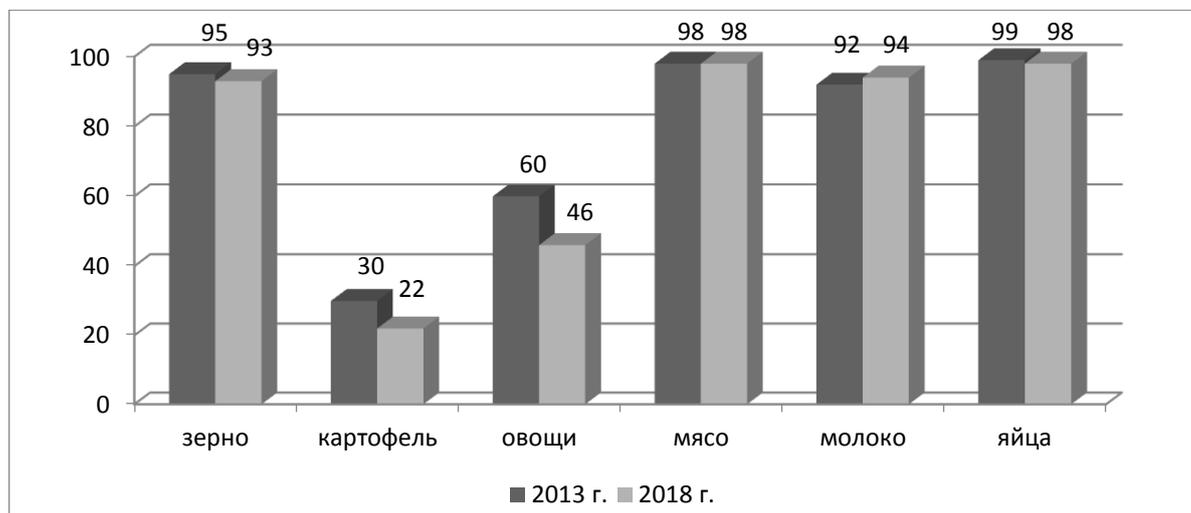


Рисунок 11 – Доля сельскохозяйственных организаций в российском объеме производства сельскохозяйственной продукции, % [97, с. 64].

По данным Петростата, в АПК Ленинградской области в 2018 г. производство валовой продукции сельского хозяйства составило 90,3 млрд руб. (37,0% валовой продукции сельского хозяйства Северо-Западного федерального округа и 2,0% продукции России).

Стратегически значимой крупной отраслью сельского хозяйства Ленинградской области является растениеводство. Находясь в зоне рискованного земледелия, отрасль ориентирована на внедрение инновационных технологий, направленных на снижение зависимости от влияния неблагоприятных природно-климатических условий, сохранение и повышение почвенного плодородия.

Учитывая животноводческую направленность сельского хозяйства, под кормовыми культурами в области в 2018 г. было занято 182,4 тыс. га посевной площади, в структуре общей посевной площади на их долю приходится 76% (приложение Б). Производство зерна в структуре посевных площадей занимает

около 16%, в области оно является подотраслью кормопроизводства, так как более 90% зерна используется в животноводстве. Основными зерновыми культурами являются ячмень (55% площадей), овес (21%), пшеница озимая и яровая (16%), тритикале озимая и яровая (7%), зернобобовые (1%). Валовой сбор зерна во всех категориях хозяйств к 2018 г. по сравнению с 1990 г. увеличился в 1,4 раза, а по сравнению с 2000 г. в 3 раза и составил 120,3 тыс. т. (табл. 5). Зернопроизводством занимаются 72 предприятия области. В среднем по сельскохозяйственным предприятиям в 2018 г. урожайность зерновых культур составила 31 ц/га. Самая высокая урожайность зерновых получена в ЗАО ПЗ «Гомонтово» – 41 ц/га.

Таблица 5 - Динамика развития отрасли растениеводства в Ленинградской области в хозяйствах всех категорий

Показатели	Годы									2018г. к 1990г.
	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2016	2017	2018	
Посевные площади, тыс. га										
Всего	436,7	402,7	386,7	293,3	249,8	228,5	238,9	238,9	240,0	54,9
в т.ч. зерновые и зернобобовые культуры	37,0	29,6	27,7	23,1	31,6	41,8	46,7	41,8	38,5	104,1
картофель	40,1	53,7	57,4	25,8	20,0	16,1	14,6	12,9	11,3	28,2
овощи	9,4	8,4	9,4	8,0	7,6	6,1	6,6	6,1	5,6	59,6
Валовой сбор, тыс. т.										
Зерновые и зернобобовые культуры	84,5	40,2	52,4	58,4	79,2	145,8	117,4	126,1	120,3	142,4
картофель	564,0	726,3	642,1	338,1	297,6	306,3	180	186,5	204,4	36,2
овощи	283,4	227,4	264,6	238,8	225,8	244,7	170,4	173,2	175,5	61,9

Источник: 153, с 6, 7, 13, 16.

В 2018 г. под картофелем во всех категориях хозяйств было занято 11,3 тыс. га, собрано 204,4 тыс. т картофеля при средней урожайности 182 ц/га. Следует отметить, что в последние годы по сравнению с 90-ми годами прошлого столетия валовые сборы картофеля уменьшились более чем в 3 раза за счет резкого сокращения площадей посадки. В настоящее время 67,4% картофеля производится в хозяйствах населения, 22,2% - в сельскохозяйственных предприятиях, 10,4% - в крестьянских (фермерских) хозяйствах (рис. 12). В сельскохозяйственных предприятиях было получено

45,3 тыс. т картофеля, при урожайности 231 ц/га. Производством картофеля в области занимаются 49 сельскохозяйственных предприятий. В среднем на одно предприятие приходилось 79 га посадок картофеля. Основными производителями картофеля являются ЗАО «Агротехника», ЗАО ПЗ «Рапти», ЗАО «ПЗ «Гомонтово», ЗАО «ПЗ «Рабитицы», ЗАО «ПЗ «Приневское» и др.

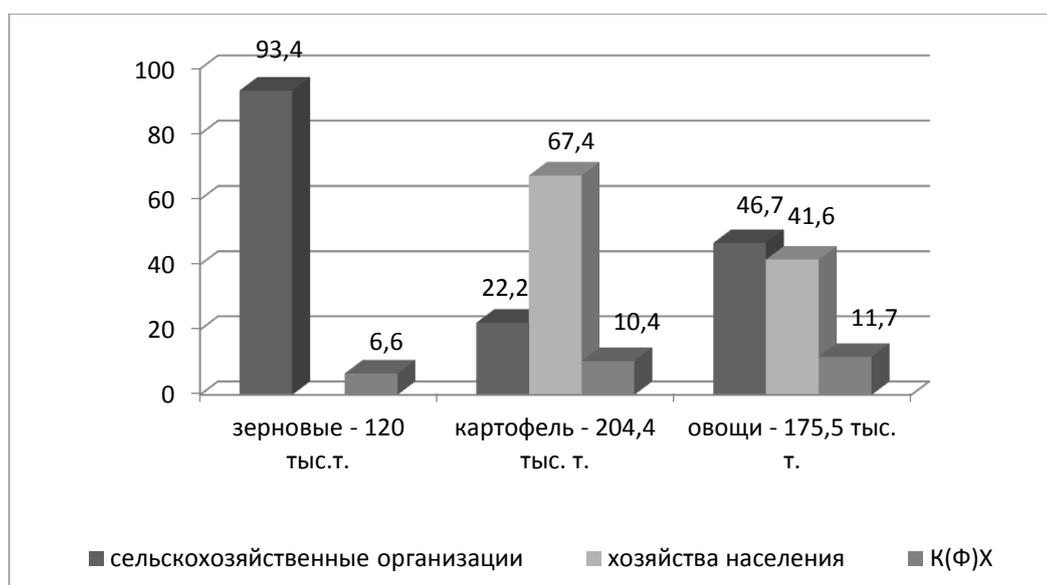


Рисунок 12 - Производство основных видов сельскохозяйственных культур в 2018 г. по категориям хозяйств, % [5]

Овощеводство области представлено открытым и защищенным грунтом. Всего под овощами занято 2,3% посевной площади (5,6 тыс. га), что в 1,5 раза меньше 1990 г. Валовой сбор овощей во всех категориях хозяйств в 2018 г. составил 175,5 тыс. т. со средней урожайностью 261,5 ц/га. В сельскохозяйственных организациях производится 46,7% всего объема овощей (81,8 тыс. т.), хозяйствами населения - 41,6%, фермерами - 11,7%. Средняя урожайность овощей открытого грунта сельскохозяйственных организаций составила в 2018 г. 433,1 ц/га. Основные объемы овощей выращиваются в 10 предприятиях пригородной зоны. Наибольшие объемы овощей сосредоточены в ЗАО «ПЗ Приневское», СПК ПЗ «Детскосельский», ЗАО ПЗ «Ручьи».

Овощеводство закрытого грунта в регионе представлено тепличными комбинатами. Так, в сельскохозяйственных организациях теплицами зимними и весенними занято 833,1 тыс. кв.м., 139,4 тыс. кв.м. соответственно, парниками, утепленным грунтом и посевами под пленкой 8,4 тыс. кв.м. Всего в

сельскохозяйственных предприятиях производят 30,1 тыс. т. овощей закрытого грунта (приложение В). Средняя урожайность овощей по тепличным комбинатам составила 46 кг/м<sup>2</sup>. Наиболее крупными производителями являются ООО «Круглый год», ООО «Агротехнологии», АО «Молодежный», АО Агрофирма «Роса», ЗАО Агрофирма «Выборжец», ООО ТК «Первомайский».

В ЗАО ПЗ «Приневское» в защищенном грунте на площади 0,636 га налажено круглогодичное производство грибов-шампиньонов. В небольшом объеме (150-200 т в год) в ООО «АВК» Гатчинского района выращиваются грибы-вешенки.

В защищенном грунте в области успешно развивается цветоводство. В ООО «Новая Голландия», ООО «Агролидер», ЗАО «Радуга» под цветами занято порядка 16,3 га. Наиболее крупным производителем цветочных культур для озеленения г. Санкт-Петербурга и области является ЗАО «Племхоз им. Тельмана» (около 25% от рынка г. Санкт-Петербурга и области) [130].

Следует отметить, что природные условия Ленинградской области наиболее благоприятны для развития животноводства. На долю продукции животноводства приходится 68,2% всей стоимости валовой продукции (2018 г.). В отрасли производится практически 37,7% объема животноводческой продукции СЗФО и около 2,5% – Российской Федерации [185].

Основной отраслью животноводства в регионе является молочное скотоводство. Развиваются свиноводство, птицеводство, звероводство, а в последнее время – мясное скотоводство и пчеловодство.

Производство основных видов продукции животноводства сосредоточено в крупных сельскохозяйственных предприятиях. Так, в них в 2018 г. было произведено 92,2% молока, 97,4% мяса, 98,1% яиц от общего регионального объема производства (рис. 13).

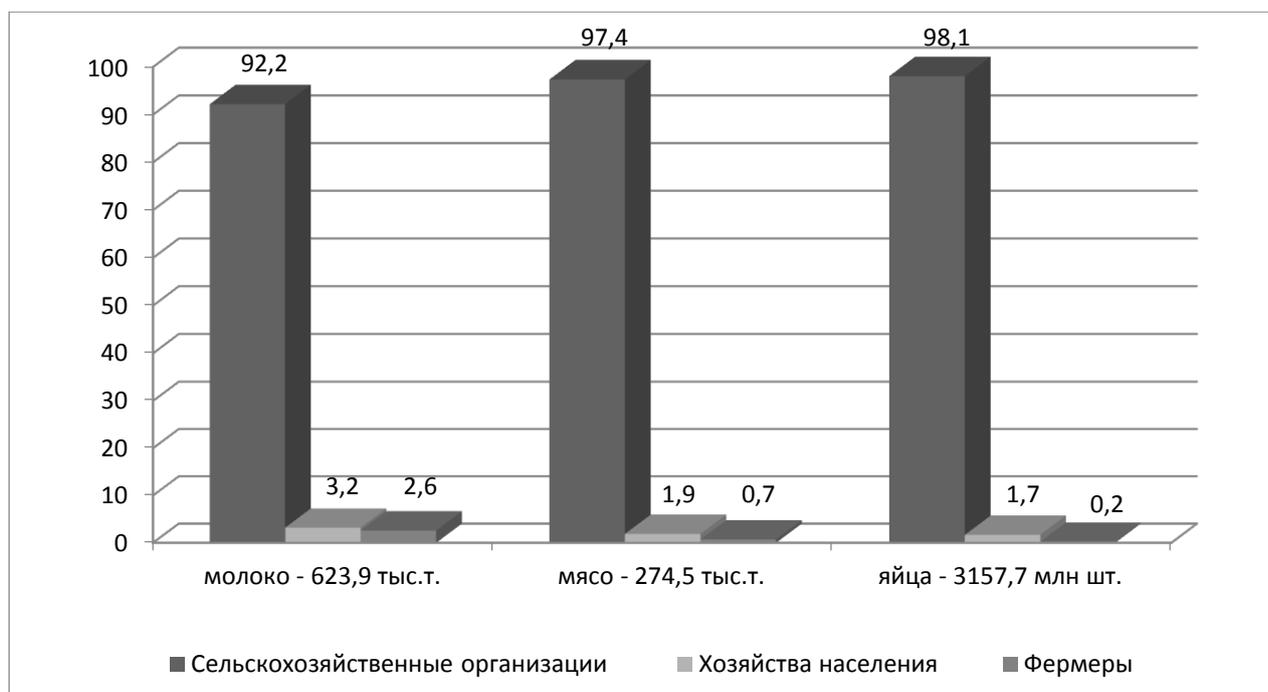


Рисунок 13 - Структура производства основных видов продукции животноводства по категориям хозяйств в 2018 г., % [5]

В 2018 г. в хозяйствах всех категорий было получено 623,9 тыс. т молока (табл. 6). Проведенный анализ развития отрасли показывает, что увеличение производства молока в области идет за счет роста продуктивности коров. Работа со стадом, внедрение современных технологий содержания и кормления животных позволили довести среднегодовой надой молока на 1 корову в сельскохозяйственных организациях до 8444 кг, или увеличить продуктивность коров более чем в 2,0 раза. При этом поголовье коров в 2018 г. составило лишь 32,5% (78,2 тыс. гол.) от уровня 1990 г.

Племенная база области представлена 62 племенными предприятиями, где содержится около 80,0 % коров. В 2018 г. в 19 предприятиях получено от 8 до 9 тыс. кг молока на 1 корову, в четырех – от 10 до 11 тыс. кг и в двух (ЗАО ПЗ «Рабитицы» и ЗАО ПЗ «Гомонтово») – более 11 тыс. кг. В ЗАО ПЗ «Гомонтово» при поголовье коров в 1350 голов в 2018 г. продуктивность коров в среднем составила 11500 кг, что является самым высоким показателем по России.

Таблица 6 – Динамика развития отрасли животноводства в Ленинградской области

Показатели	Годы									2018 г. к 1990 г., %
	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2016	2017	2018	
Поголовье КРС, тыс. гол.	579,8	325,9	237,6	187,3	176,8	179,1	180,4	180,3	179,8	31,0
Поголовье коров, тыс. гол.	240,8	135,3	118,2	93,2	83,7	76,5	78,2	78,6	78,2	32,5
Поголовье свиней, тыс. гол.	635,8	261	127,0	48,5	182,2	196,1	185,2	177,5	176,5	37,8
Поголовье коз и овец, тыс. гол.	58,5	79,6	47,6	23,2	20,6	28,8	32,3	32,8	33,6	57,4
Поголовье птиц, млн. гол.	21,4	н/д	13,3	н/д	23,0	29,0	29,9	29,2	30,9	144,4
Производство мяса скота и птицы (в убойном весе), тыс. т.	186,3	74,4	67,0	92,7	166,2	264,9	266,1	271,8	274,5	147,3
Производство молока, тыс. т.	1020,5	489,0	607,7	561,9	547,6	583,2	602,7	620,4	623,9	61,1
Производство яиц, млн шт.	2119,7	1632,8	1973,4	2210,3	2151,9	3089,4	2966,2	3192,3	3157,7	149,0
Надой молока на 1 корову, кг.	4089	2573	4844	6238	6680	8024	8172	8472	8444	206,5
Средняя яйценоскость 1 курицы, шт.	253	252	298	310	316	324	313	318	315	124,5
Среднесуточный привес КРС, г.	653	н/д	512	н/д	650	692	707	703	726	111,1
Среднесуточный привес свиней, г.	384	н/д	183	н/д	521	539	581	589	590	153,6

Источник: 156, с.568-719; 98, с. 24, 25; 7, с. 223-259

В Ленинградской области развивается молочное козоводство. В целом поголовье овец и коз за последние 10 лет увеличилось в 1,5 раза и составило 33,6 тыс. гол., но это в 2 раза меньше численности поголовья 90-х годов. В целом 84,3% общего поголовья овец и коз региона сосредоточено в малых формах хозяйствования. В общественном секторе козье стадо локализовано в двух организациях – ЗАО ПЗ «Приневское» и ЗАО ПХ «Красноозерное». Для

разведения используются племенные животные зааненской (93% маточного поголовья) и альпийской пород. Средняя молочная продуктивность 645 кг. Козье молоко пользуется неизменным спросом со стороны покупателей, поэтому, на наш взгляд, в ближайшей перспективе темпы развития козоводства на сельскохозяйственных предприятиях будут возрастать.

Производство мяса крупного рогатого скота в области в последние годы увеличивается. Увеличение производства мяса крупного рогатого скота происходит за счет роста средней живой массы одной головы и повышения среднесуточного прироста молодняка.

Следует отметить, что отрасль мясного скотоводства получила свое развитие в Ленинградской области сравнительно недавно. Основное его направление в настоящее время – племенное разведение. Отрасль представлена животными абердин-ангусской породы (86%) и породы герефорд (14%). На начало 2018 г. поголовье крупного рогатого скота специализированных мясных пород в сельскохозяйственных предприятиях и крестьянских (фермерских) хозяйствах составило 5152 гол. (128% к уровню 2013 г.), в том числе коров – 2314 гол. (149%). Основное поголовье коров (92,4%) сосредоточено в сельскохозяйственных предприятиях, 7,6% – в малых формах хозяйствования. Доля высококачественной говядины в 2018 г. увеличилась по сравнению с 2013 г. на 31% и составила 6% всего объема производимого в регионе мяса (16,6 тыс. т.) (табл. 7) [5].

Таблица 7 – Производство мяса в хозяйствах всех категорий Ленинградской области, тыс. т.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018 г. в % к 2015 г.
Мясо всего	265,3	266,1	271,8	274,5	103,5
Говядина	17,5	16,8	16,6	16,6	94,9
Свинина	29,2	29,8	27,0	27,8	95,2
Баранина	0,3	0,3	0,4	0,3	100
Мясо птицы	218,1	218,9	227,6	229,7	105,3
Мясо кролика	0,3	0,2	0,1	0,1	33,3

Источник: 148, с. 5

Свиноводством в области занимаются специализированные предприятия замкнутого цикла производства, крестьянские (фермерские) хозяйства, личные подсобные хозяйства населения. На начало 2019 г. в хозяйствах всех категорий содержалось 176,5 тыс. голов свиней, 96,3% из них содержится в сельскохозяйственных предприятиях. Среднесуточные приросты на откорме свиней на 1 голову составили 590 г в сутки, что в 1,5 раза больше 1990 г., хотя поголовье свиней за этот период уменьшилось более чем в 3 раза.

В Ленинградской области с 1964 г. стала формироваться отрасль птицеводства на промышленной основе. Так, 83,7% всего производимого мяса в регионе составляет мясо птицы (229,7 тыс. т.). К настоящему моменту в отрасли создана интегрированная система обеспечения птицеводства племенной продукцией по схеме: племенной завод – репродуктор 1-го порядка – репродуктор 2-го порядка – товарные птицефабрики, кооперативные и приусадебные хозяйства. Общее поголовье птицы за анализируемый период в регионе увеличилось почти в 1,5 раза и составило 30,9 млн гол., производство яиц с 2119,7 млн шт. до 3157,7 млн шт., яйценоскость на одну курицу-несушку яичных пород возросла со 253 штук до 315 штук в год.

Звероводство Ленинградской области сосредоточено в четырех звероводческих сельскохозяйственных организациях, где в 2018 г. было получено свыше 130 тыс. шкурок пушных зверей. В структуре продукции звероводческих хозяйств на долю шкурок норки приходится свыше 80% [5].

В регионе все больше получает развитие, являющаяся прибыльной, отрасль пчеловодства. По данным Петростата, в 2018 г. было произведено 1098 т меда, из них: 92,2% – в личных подсобных хозяйствах населения, 6,4% – в крестьянских (фермерских) хозяйствах и 1,4% – в сельскохозяйственных организациях. Потребление меда на душу населения Ленинградской области за счет собственного производства составило 0,6 кг.

Анализ тенденций развития аграрного сектора агропромышленного комплекса показал, что в сельскохозяйственных организациях, имеющих возможность применять современные технологии производства

сельскохозяйственной продукции, получать эффект масштаба от концентрации производства наблюдаются значительный рост объемов производства продукции, повышение ее конкурентоспособности на рынке.

В состав АПК Ленинградской области входят предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности. Одной из значимых является молочная отрасль, включающая 10 предприятий. По данным Петростата, в 2018 г. в отрасли было произведено 110,4 тыс. т. молока и молочной продукции, 1,5 тыс. т. сыров и творога. В целом обеспеченность населения молоком и молочной продукцией, произведенной сельскохозяйственными предприятиями, составляет 107,9% [71].

Общая производственная мощность предприятий мясной отрасли в 2018 г. составила около 200 тыс. т. готовой продукции в год. Сельскохозяйственные предприятия обеспечивают население мясом и мясопродуктами на 211,4% [71]. В мясной отрасли были успешно реализованы проекты по реконструкции производства ряда предприятий, начались работы по реализации проекта в ООО «Всеволожский мясной двор», предусматривающего создание современного мясоперерабатывающего завода полного цикла. Производственная мощность предприятия составляет 600 голов свиней в смену. Кроме того, переработчик свинины и говядины «Всеволожский мясной двор» планирует строительство завода под Всеволожском на 4,5 га. Объем инвестиций составит 500 млн руб. на строительство бойни мощностью 1 млн свиней в год, строительство цеха обвалки, производство колбасных изделий.

В Гатчинском районе ведется работа по строительству крупного предприятия по убою и первичной переработке мяса свиней и крупного рогатого скота, где предусматривается ввод в действие полной логистической цепочки от доставки сырья до реализации товара в торговые предприятия.

Пищевая промышленность Ленинградской области производит мясные, рыбные и плодово-ягодные консервы (ПО «Лужский консервный завод»).

Важным звеном в развитии агропромышленного комплекса региона является комбикормовая отрасль. В области работают пять комбикормовых

заводов, комбикорма также производятся на двух птицефабриках (ОАО «Птицефабрика Северная» и ЗАО «Птицефабрика Роскар»), на свиноплексе ООО «Ида-Ванг Агро» и в ЗАО «ПЗ Рапти». В целом комбикормовая отрасль полностью удовлетворяет потребность региона в комбикормах (1,3 млн т. произведено в 2018 г.).

Самостоятельной отраслью АПК региона является рыбохозяйственный сектор, включающий индивидуальных предпринимателей и организации различных форм собственности, которые осуществляют деятельность по прибрежному и промышленному рыболовству, аквакультуре (воспроизводству водных биоресурсов и товарному рыбоводству), береговой рыбопереработке, предоставлению услуг по спортивному и любительскому рыболовству. Рыбопереработка представлена филиалами крупных петербургских предприятий РОК 1 и ЗАО «Балтийский берег», цехами на рыбоводных и рыбодобывающих предприятиях, малыми районными предприятиями, цехами вяленья и копчения рыбы. В 2018 г. улов водных биоресурсов составил 22,3 тыс. т. Объем выращенной рыбной продукции составил по региону 9,3 тыс. т., в том числе форель – 9075,2 т., сиг – 69,7 т., сом – 53,0 т., осетр – 45,4 т., карп – 39,0 т., паляя – 35,5 т., кельма – 8,0 т. Товарный выпуск пищевой рыбной продукции составил 57,7 тыс. т., из которого 53% глубокая переработка, 43% - охлажденная, 4% - мороженая (приложение Г).

Следует отметить, что в ходе реформирования по финансовым итогам аграрных хозяйствующих субъектов и показателям эффективности наблюдается значительный регресс. Так за последние 30 лет уровень рентабельности снизился более чем на 20 процентных пунктов и составил 9,9%. В 1990 г. убыточных хозяйств не было в принципе, а в 2018 г. из 252 организаций 48 (19%) имели отрицательный финансовый результат на конец отчетного периода (табл. 8).

В последние годы большинство сельскохозяйственных предприятий, таких районов области, как Лодейнопольский, Подпорожский, Бокситогорский, Тихвинский продолжали работать нерентабельно. Особенно неблагоприятная

ситуация складывается в хозяйствах восточной зоны, где убыточность предприятий достигала в период 2000-2018 гг. – 70-80%.

Таблица 8 - Эффективность аграрного производства (в сельскохозяйственных предприятиях)

Показатели	1990 г.	2000 г.	2005 г.	2010 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2016 в % (+, -) к	
									1990	2010
Рентабельность, %	30,8	6,9	12,2	11,4	16,0	8,2	9,1	9,9	-20,9	-1,5
Число сельскохозяйственных предприятий, ед.	н/д	н/д	173	186	199	201	187	252	-	135,5
Количество предприятий, ед:										
- прибыльных	202	145	140	144	168	162	149	204	101	142
- убыточных	–	68	33	42	31	39	38	48	-	114,3
Удельный вес убыточных предприятий, %	–	31,9	19,0	22,6	15,6	19,4	20,3	19	-	-3,6

Источник: 7, с. 337 – 357, 443; 5.

Проведенный анализ показывает, что в производственной и социально-трудовой сферах аграрного производства региона с начала реформирования позитивных изменений было очень немного. Повторяя общие тенденции, аграрный сектор региона, всегда был относительно малопривлекательным, что создавало большие трудности и, прежде всего, в трудовой сфере. Сегодня кризисная ситуация существенно усугубила локальные отраслевые проблемы и значительно снизила возможности стратегического маневра отдельных хозяйствующих субъектов и их территориально-отраслевых объединений. При этом ситуация значительно отличается в разрезе муниципальных образований и в порядке нарастания сложности может быть по зонам ранжирована следующим образом: Пригородная, Северная, Западная, Южная, Центральная, Восточная.

Оценивая стратегические условия развития хозяйствующих субъектов аграрного сектора экономики, необходимо рассмотреть и такую составляющую механизма стратегического управления как «взаимное ожидание». Суть этого явления состоит в том, что в агропродовольственной сфере формируются взаимосвязи, обязывающие хозяйствующие субъекты вступать в экономические отношения в разные периоды времени, заданные в основном технологическими особенностями сельскохозяйственного производства. От характера и интенсивности этих отношений, а также выполнения взятых субъектами обязательств будут зависеть стратегические возможности экономики региона в целом, и, конечно, его сельскохозяйственной отрасли. В этом, по нашему мнению, состоит основной практический подход к формированию дифференцированной стратегии развития и отрасли, и отдельных хозяйствующих субъектов.

Стратегия развития аграрного производства Ленинградской области в большей мере обуславливалась особенностями развития территорий, а именно: близости к европейским государствам, географического расположения региона, наличием достаточно развитой транспортной инфраструктуры, гипотетических возможностей привлечения иностранных инвестиций, постоянной угрозы со стороны продовольственных импортеров. В целом же механизмы стратегического управления развитием регионального отраслевого комплекса работают разбалансированно с крайне невысокими показателями эффективности. К числу же немногих положительных моментов стратегического развития аграрного производства можно отнести следующие:

- некоторую стабилизацию и сокращение спада производства базовых видов продукции;
- введение отдельных несистемных мер защиты агропродовольственного рынка от неблагоприятного воздействия импортеров;
- фрагментарное технико-технологическое перевооружение отдельных отраслей аграрного производства;

- реанимация системы семеноводства в целях удовлетворения собственных потребностей и расширения рыночных связей с другими регионами страны;

- в ряде случаев удачные попытки финансового оздоровления убыточных сельскохозяйственных предприятий на основе повышения интенсификации производства, развития предпринимательства и персонификации собственности;

- начало формирования кооперативных систем в сфере снабжения, переработки, сбыта, обслуживания, кредитования и др.;

- определенное продвижение на пути развития региональной информационно-консультационной службы на основе регулирования взаимодействия и уточнения функций Министерства сельского хозяйства России и агропромышленного комплекса области;

- продолжающаяся адаптация системы повышения квалификации и подготовки кадров, ориентированных на работу в условиях рыночных отношений.

Так как вероятные коммуникации в сфере экономических отношений выражаются лишь по истечении некоторого времени, то и процесс возрождения экономики наступает поэтапно, постепенно, что определяется цикличностью его развития. В экономической литературе появление подобных закономерностей получило понятие «взаимного ожидания». Предсказывать и спрогнозировать преобразование ожиданий в реальные действия, максимально приближенных к выбранной стратегии, является сложной задачей, ведь правильность ее решения во многом зависит от квалификации менеджеров всех уровней, поскольку они разрабатывают стратегические решения, этапы механизма которых можно определить следующим образом:

1. Обеспечение управленческих технологий на стадиях, начиная от подготовки решений, до их принятия в окончательном варианте;

2. Выбор конструкции организованно-управленческого механизма принятия решений;

3. Обеспечение работы организованного механизма принятия решений в ходе реализации стратегии развития хозяйствующего субъекта.

Для более точной диагностики организационно-управленческой составляющей производственного потенциала хозяйствующих субъектов отрасли нами был проведен экспертный опрос 287 специалистов и руководителей аграрных предприятий 17 муниципальных районов Ленинградской области. Обследование методом анкетирования проводилась по следующим показателям: стратегические инициативы; распределение интересов между директором, трудовым коллективом и специалистами; разграничение функций между управленцами при обсуждении задач стратегического развития субъекта (за кем итоговое решение); распределение обязанностей между руководителями (директором, руководителями подразделений, главными специалистами) в процессе принятия решений по вопросам стратегии; оценка результатов стратегического развития субъекта.

Обработка полученных данных позволила определить, что практически 37% областных аграрных предприятий используют консервативную модель стратегического развития, почти 23% – компромиссную, а модель выживания – более 40% и только 14% из них осуществляют внедрение элементов современного стратегического управления, характеризующегося участием широкого круга работников в обсуждении проблем, открытостью позиций по предлагаемым предложениям и коллегиальностью выбора решений (табл. 9).

В настоящее время консервативный тип стратегического развития реализуют от 20 до 60% аграрных предприятий области. Стратегические проблемы решаются здесь руководителем или весьма ограниченным числом управленцев. Компромиссная модель (от 16 до 67%) более демократична, но и она сохраняет в ходе своей реализации подавляющее число авторитарных черт.

Анализ ситуации показывает, что в современной управленческой практике отраслевых предприятий региона преобладают в основном малопродуктивные стратегические подходы (почти 80%), в итоге формируются неудовлетворительные результаты сельскохозяйственного производства в

большинстве муниципальных районов и региона в целом. Особенно рельефно это проявляется у хозяйствующих субъектов с преобладающим корпоративным управлением, когда значительная доля акций находится в руках руководителей, или, наоборот, у трудовых коллективов, которые принимают лишь те решения, которые быстро повышают прибыль и дивиденды.

Таблица 9 - Использование моделей стратегического развития хозяйствующих субъектов аграрной сферы в районах Ленинградской области, 2012-2018 гг., %

С/х предприятия районов	Реализация моделей стратегического развития, %			
	консервативная	компромиссная	выживания	адаптационная
<u>Бокситогорский</u>	20	20	60	-
<u>Волосовский</u>	30	20	40	10
<u>Волховский</u>	28	15	57	-
<u>Всеволожский</u>	46	31	7	16
<u>Выборгский</u>	36	24	28	12
<u>Гатчинский</u>	32	36	23	9
<u>Кингисеппский</u>	45	28	27	-
<u>Киришский</u>	40	20	40	-
<u>Кировский</u>	55	12	22	11
<u>Лодейнопольский</u>	50	-	50	-
<u>Ломоносовский</u>	34	34	15	17
<u>Лужский</u>	61	-	33	6
<u>Подпорожский</u>	-	-	100	-
<u>Приозерский</u>	32	16	26	26
<u>Сланцевский</u>	-	28	72	-
<u>Тихвинский</u>	30	20	50	-
<u>Тосненский</u>	11	67	-	22
<b>В среднем</b>	<b>36,7</b>	<b>23,4</b>	<b>40,6</b>	<b>14,3</b>

Коллективы подобных хозяйствующих субъектов, в большинстве случаев, не интересуют проблема развития социальной инфраструктуры, других структурных элементов интеграционного формирования. Хотя совершенно ясно, что без объектов, обеспечивающих соответствующий уровень жизнедеятельности, невозможно поддерживать конкурентный уровень трудового коллектива, который призван воплощать в жизнь стратегические установки. Учитывая, что многие сельскохозяйственные предприятия области, которые имеют желание увеличить эффективность стратегического управления, обладают неудовлетворительным опытом в этой сфере в основном из-за ошибок в практике и методике применения, мы исследовали причины данных неудач и обобщили результаты в таблице 10.

Таблица 10 - Систематизация причин низкой эффективности реализации стратегических программ сельскохозяйственными предприятиями Ленинградской области, 2012-2018 гг.

Причины	Симптомы	Решения
1.Отсутствует системный подход	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разбалансированность системы</li> <li>• Слабая мотивация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование системы</li> <li>• Поэтапный контроль</li> <li>• Моральное и материальное стимулирование</li> </ul>
2.Потеря управленческих приоритетов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сложности в изменение методов и инструментов управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бюджетирование</li> <li>• Оптимизация структуры</li> </ul>
3. Слабая информационная база	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неадекватные тактические и стратегические решения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание банка данных, организация мониторинга</li> </ul>
4. Отсутствие навыков стратегического управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ошибки в стратегических подходах и решениях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Освоение технологии стратегического планирования и прогнозирования</li> </ul>
5. Отсутствие навыков командной работы, низкий уровень корпоративной культуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Противодействие изменениям на всех уровнях</li> <li>• Внедрение неэффективных стратегий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование команды профессионалов</li> <li>• Организация «мозговых»</li> <li>• Управление трудовой мотивацией</li> </ul>

Непоследовательное стратегическое развитие отраслевых хозяйствующих субъектов в Ленинградской области в период 1990-2015 гг. проявилось в следующих негативных тенденциях.

1. Изменяются мотивы участия в стабильном стратегическом развитии хозяйствующих субъектов аграрного сектора экономики, которыми руководствовались собственники земельных долей и имущественных паев. Они определялись и продолжают определяться экономическими интересами, влияние которых во времени трансформируется и затухает.

2. Нарастающие тревожные изменения в трудовой и предпринимательской мотивации являются следствием деградирующей экономической ситуацией в АПК, складывающейся на данный момент времени, а также малоконструктивными преобразованиями в законодательстве и региональными особенностями (развитие мегаполиса).

3. Результаты наших исследований не подтвердили гипотезу о наличии зависимости стратегического эффекта от масштабов хозяйствующих

субъектов. Было получено подтверждение связи этого эффекта с выходом товарной продукции с единицы земельных угодий и с платежеспособностью сельскохозяйственного предприятия.

4. Исследования позволили установить, что устойчивое стратегическое территориально-отраслевое развитие способствует созданию в сельской местности региона предпринимательских структур, формированию условий для развития хозяйственной инициативы и конкурентных преимуществ отраслевых предприятий.

5. Сохраняется весьма низкий уровень инвестиционной привлекательности сельского хозяйства в регионе в целом, в отдельных районах и зонах, в отраслевых предприятиях, в частности.

В этих условиях формирование соответствующего территориально-отраслевого потенциала, обеспечивающего устойчивое стратегическое развитие отрасли, не представляется возможным. Решение проблемы видится в дифференцированном подходе к оценке и возможностям стратегического развития территорий (муниципальных районов, зон, кластеров), которое во многом определяется уровнем развития и регулирования местных рынков.

Развитие АПК Ленинградской области проходит в условиях жесткой конкуренции. Конкурентная среда сельскохозяйственных товаропроизводителей определяется сложившейся специализацией производства, состоянием их материально-технической базы, формами государственной поддержки предприятий. В таких условиях усилия сельскохозяйственных предприятий должны быть направлены на адаптацию их сбытовой политики к меняющейся конъюнктуре рынка.

Реформирование аграрного сектора АПК региона осуществлялось путем формирования государственного, коллективного, кооперативного, акционерного, фермерского и мелкотоварного секторов. Инфраструктура товарного рынка Санкт-Петербурга и Ленинградской области включает в себя различные группы хозяйствующих субъектов, учреждений, организаций,

государственные и коммерческие предприятия и службы, обеспечивающие функционирование продовольственного рынка.

Значительная емкость продовольственного рынка Санкт-Петербурга, тесно связанного с другими региональными, федеральным и международным рынками, создает для продукции АПК Ленинградской области предпосылки для роста объемов ее производства, формирования успешной сбытовой и товарной политики сельскохозяйственных предприятий.

Наиболее важным экономическим и социальным продуктом аграрного производства Санкт-Петербурга и Ленинградской области является молоко. Рынок молочной продукции достаточно структурирован и представлен такими сегментами, как: молоко, сливки, сливочное масло, сметана, кефир, кисломолочные продукты (варенец, ряженка, простокваша), йогурты, биокефиры, био йогурты, творог, десерты. Емкость рынка молока по региону составляет 570,9 тыс. т. (продукция, реализованная сельскохозяйственными предприятиями). По межрегиональному обмену на внешние рынки из Ленинградской области вывозится более 300,0 тыс. т молока и молочной продукции (приложение Д, Е, Ж).

На рынке молочной продукции развивается сильная конкуренция. Присутствие различных разрекламированных брендов из других регионов осложняет реализацию продукции региональным предприятиям. Серьезную конкуренцию местным товаропроизводителям составляет продукция Белоруссии (ОАО «Савушкин продукт»), Новгородской (компания «Лактика»), Псковской (ЗАО «Великолукский молочный комбинат»), Вологодской, Тверской и др. областей.

Аналогичная картина наблюдается и на рынке мясной продукции. За пределы Ленинградской области вывозится более 256 тыс. т мясопродуктов, ввозится (в т. ч. по импорту) около 150 тыс. т. По данным Северо-Западного таможенного управления, основными экспортерами мясопродуктов являются страны Латинской Америки (Бразилия, Уругвай, Парагвай, Аргентина).

Сельскохозяйственные организации Ленинградской области ежегодно реализуют порядка 21,6 – 56,1 тыс. т. картофеля, 70 – 120 тыс. т овощей. За пределы области ежегодно вывозится более 8 тыс. т картофеля и более 36 тыс. т. овощей, в том числе 5,4 тыс. т овощей с закрытого грунта. На рынке г. Санкт-Петербурга конкуренцию картофелю и овощам составляет продукция южных регионов России, Азербайджана, Белоруссии, государств Северной Африки. Несмотря на то, что реализация овощей и картофеля осложняется присутствием производителей из регионов с благоприятными климатическими условиями и предлагается по более низким ценам, современные технологии в Ленинградской области дают возможность выращивать овощи и картофель в ранние сроки, а имеющиеся в хозяйствах упаковочные линии позволяют придать продукции товарный вид. Продукция местных товаропроизводителей является востребованной на рынках города и области и реализуется через сетевые и собственные магазины, ярмарки и др.

Высокие темпы роста объемов производства яиц и мяса птицы позволяют продавать продукцию птицеводства не только на рынках Ленинградской области, но и вывозить за ее пределы. Основными рынками сбыта являются Санкт-Петербург и Москва, субъекты Северо-Западного федерального округа. Продукция птицефабрик области высококачественная, что позволяет ей быть востребованной, иметь приоритетные позиции у покупателя и занимать значительный сегмент на рынке среди поставщиков данного вида продукции. В 2018 г. крупными сельхозпроизводителями реализовано 291,5 тыс. т мяса птицы и 2798,3 млн шт. яиц.

Анализ и оценка ситуации, сложившейся на продовольственных рынках региона, показывает, что к факторам, сдерживающим развитие конкуренции в агропромышленном комплексе, прежде всего, относятся общие неблагоприятные условия функционирования сельского хозяйства и финансовая неустойчивость отрасли в целом, что обусловлено неустойчивостью рынков аграрной продукции и небольшим поступлением частных инвестиций. Опережающий рост цен на электроэнергию, топливо,

услуги связи, промышленную продукцию по сравнению с ростом цен на аграрную продукцию, а также неудовлетворительный уровень развития рыночной инфраструктуры усугубляют ситуацию, ограничивая доступ аграрных производителей к рынкам готовой продукции, материально-техническим, финансовым и информационным ресурсам.

Положение конкурентной среды в Ленинградской области обладает диспропорцией качества инфраструктуры и темпов развития, возрастающим потребностям деловой среды, дефицитом производственных мощностей хозяйствующих субъектов, наличием административных барьеров, необходимостью внедрения наукоёмких технологий в производственные процессы, низким уровнем квалификации персонала и профессиональной подготовки в ряде отраслей [145]. Поэтому в последние годы усилия правительства Ленинградской области направлены на развитие конкуренции в регионе, выравнивание конкурентной среды, создание равных конкурентных условий для осуществления предпринимательской деятельности.

Проведенные исследования позволяют утверждать, что конкуренция со стороны как местных, так и зарубежных поставщиков продуктов питания, заставляет сельскохозяйственные предприятия осваивать в своей деятельности инструменты маркетинга, так как правильно организованная сбытовая и товарная политика способна в значительной степени улучшить экономическое положение хозяйств, еще не перешедших на производство, ориентированное на сбыт. Создание конкурентной продукции в регионе идет за счет повышения качества, расширения ассортимента продукции, улучшения ее товарного вида, а также сокращения затрат и потерь в сельскохозяйственном производстве, увеличения инвестиций в переработку, хранение и реализацию продукции.

Создание условий для развития рыночных отношений, защита национальных, экономических интересов от негативного воздействия внешних рынков, и прежде всего от недобросовестной конкуренции, является одной из главных задач государственного управления и регулирования. Сохранившееся в сельском хозяйстве области крупное товарное производство способствует

привлечению инвестиций, внедрению инноваций, проведению модернизации производства. Централизация сельскохозяйственного производства на крупных предприятиях способствует получению наилучших результатов в управлении, как предприятием, так и их сбытовой деятельностью. Присоединение России к ВТО упростило доступ на продовольственные рынки импортных продуктов питания, усилило проблемы конкуренции для продукции АПК Ленинградской области. В условиях введенных против России санкций и поставленной перед организациями задачей импортозамещения сельскохозяйственной продукции, увеличения объемов производства и продаж местными предприятиями возросло значение правильного формирования и оптимального распределения каналов товародвижения на предприятиях.

В связи с вступлением России в ВТО появилась необходимость укрепления позиций организаций АПК на межрегиональных продовольственных рынках, повышения роли государственного регулирования комплекса. Существующий низкий уровень рентабельности производства сельскохозяйственной продукции не позволяет организациям АПК без бюджетной поддержки конкурировать с импортной продукцией. Для поддержания конкурентоспособности продукции проводится как прямая государственная поддержка доходности сельскохозяйственных организаций, так и субсидирование мероприятий, направленных на модернизацию производства. Ценовая политика (поддержка паритетных цен, контроль за их повышением на ресурсы и услуги, потребляемые предприятиями АПК, затрат на переработку и реализацию) также направлена на стимулирование развития предприятий АПК. В последние годы объем государственной поддержки составляет около 7 млрд руб., в частности в 2018 г. на финансирование развития сельского хозяйства Ленинградской области было направлено 6,8 млрд руб., в том числе из федерального бюджета 21% (1426,0 млн руб.), из областного бюджета – 75% (5069,9 млн руб.), местного бюджета – 5% (339,4 млн руб.) (табл. 11). В результате реализации мероприятий государственной программы в течение года освоены средства в объеме 6 384,32 млн руб., в том

числе из федерального бюджета – 1 389,68 млн руб. (98,8 % от фактического финансирования в 2018 году), из регионального бюджета – 4 640,87 млн руб. (95,5 %). Не освоение бюджетных ассигнований по итогу года обусловлено частичным невыполнением мероприятий в рамках подпрограммы «Устойчивое развитие сельских территорий Ленинградской области на 2014-2017 годы и на период до 2020 года». На период с 2018 по 2024 г. запланировано израсходовать на развитие сельского хозяйства области 37,2 млрд руб. В результате планируется к 2024 г. достигнуть уровень рентабельности сельскохозяйственных организаций (с учетом субсидий) – 17%.

Таблица 11 – Финансовое обеспечение государственной программы «Развитие сельского хозяйства Ленинградской области», млн. руб.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Всего	7300,0	6160,0	7017,0	6835,3
в т. ч. из федер. бюджета	2697,0	1814,0	1677,7	1426,0
областного бюджета	4342,0	4206,0	5185,8	5069,9
местного бюджета	257,9	140,0	153,5	339,4

Источник: 5

Анализ показывает, что в последние годы в регионе проводится большая работа по формированию механизма регулирования государственного внутреннего и внешнего аграрного рынка. Для формирования рыночных отношений в сфере сельскохозяйственного производства, улучшения конкурентной среды на товарных рынках создается рыночная инфраструктура в сфере сбыта сельскохозяйственной продукции и закупок средств производства, ориентированная на развитие конкуренции и предпринимательства, сокращение административных барьеров, развитие логистической, торговой, информационной инфраструктуры, создание посреднических центров, товарных бирж, проведение выставок, ярмарок.

Факторная оценка условий формирования и развития регионального продовольственного рынка, во многом определяющих динамику территориально-отраслевого потенциала, позволяет констатировать следующее:

1. Агропромышленный комплекс Ленинградской области занимает лидирующие позиции в Северо-Западе России по производству молочного скотоводства, продукции птицеводства, картофеля и овощей. Емкий рынок Санкт-Петербурга для продукции сельскохозяйственных предприятий Ленинградской области становится основой роста объемов ее производства, формирования успешной сбытовой и товарной политики сельскохозяйственных предприятий.

2. Государственное регулирование и управление товарными рынками должно быть направлено на выработку стратегии формирования основных рынков и их инфраструктуры, оптимальное сочетание, взаимодействие и координацию ее отдельных элементов, совершенствование информационной системы о товарном рынке.

3. В реализации продукции сельского хозяйства требует дальнейшего развития система оптовой и розничной торговли. Обеспечение полноценной работы оптово-розничного рынка сельскохозяйственной продукции создаст условия для экономически выгодной деятельности, как для товаропроизводителей, так и для потребителей региона.

4. Большинство крупных предприятий АПК уделяют значительное внимание совершенствованию управления сбытовой политикой, что позволяет им успешно работать на рынке сельскохозяйственной продукции. Однако, учитывая специфику региона, когда значительная часть продукции реализуется на территории г. Санкт-Петербурга, необходимо развивать кооперацию мелких и крупных товаропроизводителей, совместно решать вопросы сбыта и маркетинга.

5. Сложившаяся сбытовая политика ряда предприятий АПК региона остается недостаточно эффективной. Для повышения эффективности управления сбытовой политикой необходима своевременная оценка рынков сбыта и конкуренции, планомерное проведение маркетинговых исследований, направленных на максимальное удовлетворение спроса потребителей, своевременная информированность покупателей о новой продукции и ее

свойствах. Совершенствованию управления сбытовой политикой предприятий, снижению рисков и неопределенности при принятии коммерческих решений будет способствовать создание самостоятельных маркетинговых служб предприятий.

6. Осуществление на отраслевых предприятиях политики товарной диверсификации позволит повысить конкурентоспособность продукции, расширить возможности предприятия в области применения различных инструментов маркетинга. Расширение ассортимента выпускаемой продукции должно идти как за счет развития собственных перерабатывающих производств, так и путем интеграции их с уже действующими на рынке субъектами.

7. Дальнейшее развитие потенциала и уровня конкурентоспособности регионального АПК должно способствовать созданию наиболее благоприятных условий функционирования хозяйствующих субъектов комплекса, его технической и технологической модернизации, внедрению эффективных проектов по развитию сельскохозяйственного производства, содействовать модернизации пищевой и перерабатывающей промышленности, снижению отраслевых рисков в целом.

## 2.2. Дифференцированный (рейтинговый) подход к оценке развития территориально-отраслевого потенциала аграрного сектора

Проведенный анализ наличия земельных ресурсов сельскохозяйственных товаропроизводителей Ленинградской области показывает сохраняющиеся экстенсивные возможности наращивания объемов производства за счет введения в оборот не используемых сельскохозяйственных угодий (табл. 12).

По районам области уровень использования земель колеблется от 42 до 95% (100% по депрессивному Подпорожскому району можно исключить как аномальный). Наиболее высокие показатели сохраняют предприятия, тяготеющие к пригородной зоне (Всеволожский, Гатчинский, Ломоносовский районы), где площади включенных в оборот сельскохозяйственных угодий составляет 84,1-94,7%.

Можно констатировать, что за счет только экстенсивных факторов землепользования регион имеет возможности увеличить производство сельскохозяйственной продукции, как минимум, на 25-30%. Если же брать в расчет интенсификацию земледелия, то возможности могут возрастать в разы.

Таблица 12 - Оценка производственного потенциала сельскохозяйственных субъектов и районов по уровню использования земель (2012-2018 гг.)

Наименование района	Площадь сельхозугодий (с/х организации)			Место (баллы)
	Всего, га	Используется, га	В %	
<u>Бокситогорский</u>	28848	1632	5,7	17
<u>Вологовский</u>	58097	52240	89,9	3
<u>Волховский</u>	37501	23447	62,5	12
<u>Всеволожский</u>	18007	15138	84,1	5
<u>Выборгский</u>	39859	30470	76,4	8
<u>Гатчинский</u>	48003	42523	88,6	4
<u>Кингисеппский</u>	28047	22674	80,8	6
<u>Киришский</u>	15488	12359	79,8	7
<u>Кировский</u>	11317	7911	69,9	10
<u>Лодейнопольский</u>	15445	8468	54,8	15
<u>Ломоносовский</u>	20650	19551	94,7	2
<u>Лужский</u>	66277	38470	58,0	14
<u>Подпорожский</u>	6183	6183	100,0	1
<u>Приозерский</u>	27520	18479	61,1	11
<u>Сланцевский</u>	20118	8513	42,3	16
<u>Тихвинский</u>	21739	16563	76,2	9
<u>Тосненский</u>	28020	16382	58,5	13
<b>Итого и в среднем</b>	<b>491119</b>	<b>341003</b>	<b>69,4</b>	<b>–</b>

Материально-технические и ресурсные возможности сельского хозяйства региона интегрируются в показателях достигнутого уровня производства основных видов продукции, которые заметно дифференцируются по территории (табл.13).

Следует отметить, что уровень развития производства следует относить к базовым (стартовым) стратегическим перспективам каждого хозяйствующего субъекта. Именно данная точка отсчета должна служить ориентиром в формировании и реализации адаптированных к территориально-отраслевым особенностям стратегиям. Для районов с рейтингом 1-5 баллов стратегические перспективы имеют совсем иные количественно-качественные параметры, чем для территорий с рейтинговыми оценками свыше 10-12 баллов. Поэтому рейтинговые оценки по предложенной методике являются важным инструментом стратегического управления.

Таблица 13 - Оценка составляющих производственного потенциала сельскохозяйственных субъектов и районов по уровню развития производства основных видов продукции (2012-2018 гг.)

Наименование района	Зерно			Картофель			Овощи			Мясо скота и птицы			Молоко			Яйца			В среднем по группе (бал.)
	производство, т	на 1 жителя, кг	место (бал.)	производство, т	на 1 жителя, кг	место (бал.)	производство, т	на 1 жителя, кг	место (бал.)	производство, т	на 1 жителя, кг	место (бал.)	производство, т	на 1 жителя, кг	место (бал.)	производство, т	на 1 жителя, кг	место (бал.)	
<u>Бокситогорский</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	36	1	15	1277	26	17	-	-	-	16
<u>Вологовский</u>	28468	551	1	16947	328	1	9820	190	3	2685	52	7	104800	2028	1	300138	5809	1	2
<u>Волховский</u>	2506	28	9	-	-	-	19379	218	2	3143	35	9	45673	513	4	93230	1047	12	7
<u>Всеволожский</u>	1098	3	10	5964	15	9	1721	4	13	1724	4	14	26299	66	16	222258	557	14	13
<u>Выборгский</u>	-	-	-	-	-	-	2908	15	10	27186	136	4	35272	177	12	122502	614	13	10
<u>Гатчинский</u>	21092	87	6	5820	24	8	21458	88	4	6276	26	10	62925	259	10	492500	2025	8	8
<u>Кингисеппский</u>	7880	103	5	6547	86	2	2990	39	7	464	6	12	11555	152	14	102368	1344	11	9
<u>Киришский</u>	-	-	-	-	-	-	3987	64	6	351	6	12	17976	290	8	109798	1769	9	9
<u>Кировский</u>	-	-	-	3290	31	5	3907	37	8	211334	1995	1	11728	111	15	234709	2216	6	7
<u>Лодейнопольский</u>	16	1	11	725	25	7	199	7	12	2004	70	5	8174	287	9	121799	4269	2	8
<u>Ломоносовский</u>	8511	116	4	2164	29	6	23096	314	1	2751	37	8	32871	447	5	223277	3039	3	5
<u>Лужский</u>	23119	321	2	3832	53	4	1394	19	9	12131	168	2	43414	603	3	124366	1726	10	5
<u>Подпорожский</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6410	227	11	-	-	-	11
<u>Приозерский</u>	4620	76	7	-	-	-	4863	80	5	3466	57	6	81425	1334	2	137747	2257	5	5
<u>Сланцевский</u>	5897	139	3	-	-	-	-	-	-	599	14	11	17768	418	6	-	-	-	7
<u>Тихвинский</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	353	5	13	11227	161	13	145732	2095	7	6
<u>Тосненский</u>	5373	42	8	9426	73	3	1801	14	11	21218	165	3	50892	397	7	362043	2821	4	6
Итого по области	108578	61	-	54715	31	-	97521	55	-	295721	166	-	569687	320	-	2792469	1569	-	-

Источник: рассчитано по данным б, с. 14-16, 19 - 21

Экспертиза финансовой составляющей производственного потенциала в аграрном секторе экономики на любом уровне, с нашей точки зрения, должна проводиться по двум направлениям: первое – финансовое положение субъекта; второе – его финансирование из всех источников (табл.14-15). Определение параметров только по одному из них принципиально искажает ситуацию. Например, если хозяйствующий субъект перманентно находится в зоне финансовой нестабильности и одновременно имеет рейтинговую оценку по финансированию в диапазоне до 5 баллов, то в данном случае можно говорить о неверном позиционировании субъекта и крайне неэффективной его финансовой стратегии, определяющей во многом стратегические перспективы в целом.

Поскольку в современных условиях сельскохозяйственное производство не может развиваться без государственной поддержки, то масштабы и адресность последней во многом влияет на поступательное развитие всех территориально-отраслевых формирований каждого региона. В 2012-2018 гг. сельскохозяйственные товаропроизводители Ленинградской области получали, помимо программно-целевых финансов, возрастающие объемы субсидий из бюджетов всех уровней, которые в 2018 г. достигли 6835,3 млн руб.

Тем не менее, количество отраслевых убыточных предприятий в регионе остается на достаточно высоком уровне. Это, прежде всего, свидетельствует об отсутствии дифференцированного подхода к оценке базовых составляющих стратегического потенциала, не позволяющего результативно выравнивать территориальные отклонения и диспропорции.

Следует отметить, что практика планирования хозяйственной деятельности стала активно использовать нормативный метод, базирующийся на точном расчете потенциала. Оценивая потенциал, можно будет ответить на вопрос, сможет ли территориально-отраслевой комплекс или хозяйствующий субъект увеличивать объемы и повышать эффективность производства, и на основе каких именно факторов. В итоге производственный потенциал аграрного хозяйствующего субъекта можно определить как сумму резервов и ресурсов, которыми он располагает.

Таблица 14 - Оценка финансового положения сельскохозяйственных организаций и сельских районов Ленинградской области, 2008-2018 гг.

Наименование района	Убыточные предприятия, ед.										
	Годы									в среднем удельный вес, %	рейтинг (баллы)
	2008	2009	2010	2012	2015	2016	2017	2018			
<u>Бокситогорский</u>	1	0	1	1	1	1	1	1	1	45	16
<u>Волосовский</u>	0	0	4	3	3	4	4	4	5	20	9
<u>Волховский</u>	1	0	1	1	1	1	1	1	1	17	5
<u>Всеволожский</u>	2	2	2	2	1	2	2	2	2	15	3
<u>Выборгский</u>	7	5	6	6	4	6	5	7	7	36	14
<u>Гатчинский</u>	4	5	5	0	4	5	5	6	6	22	10
<u>Кингисеппский</u>	2	3	1	2	1	1	1	1	1	27	11
<u>Киришский</u>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	8
<u>Кировский</u>	2	3	3	2	2	3	3	3	3	19	7
<u>Лодейнопольский</u>	2	2	4	3	3	4	4	5	5	31	13
<u>Ломоносовский</u>	3	4	2	3	1	2	2	2	2	16	4
<u>Лужский</u>	3	4	4	3	3	4	4	5	5	27	12
<u>Подпорожский</u>	1	2	1	2	1	1	1	1	1	58	17
<u>Приозерский</u>	2	3	4	3	3	4	4	5	5	18	6
<u>Сланцевский</u>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	1
<u>Тихвинский</u>	2	3	3	2	2	3	3	3	3	37	15
<u>Тосненский</u>	1	0	1	1	1	1	1	1	1	14	2
Итого и в среднем	33	36	42	34	31	39	38	48	48	26,4	-

Таблица 15 - Оценка уровня финансирования сельскохозяйственных организаций и районов Ленинградской области в период 2012-2018 гг., тыс. руб.

Районы	Федеральный бюджет		Областной бюджет		Местный бюджет		За период 2012-2018гг.		
	2012г.	2018 г.	2012г.	2018 г.	2012г.	2018 г.	всего	в расчете на 1 хозяйство	место (баллы)
<u>Бокситогорский</u>	1209,9	488,4	727,0	5209,8	0,0	802,8	33543,4	16772	16
<u>Волосовский</u>	144961,4	88178,6	153488,8	418972,9	2000,0	20632,9	1294719,3	80920	5
<u>Волховский</u>	52719,0	43864,9	48172,4	268353,2	5000,0	22508,7	591856	65763	8
<u>Всеволожский</u>	25569,4	132522,1	46544,1	324221,4	0,0	112543,4	953386,3	73337	6
<u>Выборгский</u>	83481,9	145560,8	47405,9	605677,1	13800,0	75359,0	1450625,3	96708	4
<u>Гатчинский</u>	161517,0	202926,5	148798,2	604615,2	1639,0	9753,8	2192044,0	104383	3
<u>Кингисеппский</u>	24342,0	24553,2	44356,9	168428,5	2300,0	0,0	435115	54389	11
<u>Киришский</u>	4663,3	16645,8	18884,0	126723,7	5000,0	18757,2	187839,8	37568	13
<u>Кировский</u>	172698,9	387301,4	27892,8	744084,6	2150,0	6617,5	2217109,8	316730	14
<u>Лодейнопольский</u>	13872,8	11273,3	21751,6	69604,3	4750,0	1418,0	198159,5	28309	15
<u>Ломоносовский</u>	217999,8	60497,0	50724,5	249814,9	3000,0	1875,7	1107710,7	65159	9
<u>Лужский</u>	71152,6	59412,7	100878,8	267328,1	3000,0	34888,4	875852,2	67373	7
<u>Подпорожский</u>	569,7	95,2	1819,9	516,9	70,0	0,0	8737,8	4369	17
<u>Приозерский</u>	90956,5	100358,2	98275,1	461349,7	7520,0	7502,9	1196086,5	108735	2
<u>Сланцевский</u>	9006,1	22822,7	21890,7	79790,3	1000,0	4092,8	256373,7	64093	10
<u>Тихвинский</u>	13612,0	20600,4	24502,7	119482,5	1480,0	13880,3	430106,7	47790	12
<u>Тосненский</u>	888693,8	108907,7	126905,8	551584,0	0,0	8766,3	1380507,0	276101	1
Всего и в среднем	1177026,1	1426000,0	983019,2	5069900,0	52709,0	339400,0	15136296	89816	-

Элементы потенциала имеют различную значимость и по-разному влияют на итоговые результаты производства, что, по сути, должно являться базовым оценочным критерием. Состав производственного потенциала включает в себя землепользование, ресурсное обеспечение, включающее материально-техническую и финансовую части, а также трудообеспеченность. При подобной оценке трудовой потенциал не фиксируется отдельно, а является составной частью оценки производственного потенциала, определить который при этом можно всего одним показателем - численность работников в расчете на 1, или 100 га земли. Подобный подход не дает возможности точного расчета потенциала хозяйствующего субъекта, так как его рабочая сила оценивается, используя лишь количественную характеристику, и отсутствуют, не менее важные, качественные критерии оценки. Из-за этого достаточно часто предприятия и территории, которые обладают примерно равными потенциалами (по используемой оценке), имеют конечные трудовые результаты, которые отличаются в 1,5-2 и более раза. Подобные диспропорции можно объяснить, главным образом, серьезными несоответствиями в трудовых потенциалах, которые невозможно обнаружить через какой-то один показатель, как это делается в настоящее время. Вот почему для того, чтобы дать наиболее объективную оценку, совокупный потенциал целесообразно подразделить на базовые составляющие, как это сделано нами в настоящем исследовании. При этом следует отметить, что если оценка основных элементов в большей части отработана, то трудовой потенциал по своей структуре и системе показателей до сих пор не обладает точными параметрами.

В настоящее время, анализируя влияние трудового потенциала на результаты производственно-коммерческой деятельности, все чаще используют современные методы математической статистики, которые предполагают решение и построение корреляционно-регрессивных моделей. Применение этих моделей для того, чтобы рассчитать потенциал сельскохозяйственных предприятий Ленинградской области, дало возможность отметить взаимосвязь выхода валовой продукции и совокупности факторов трудового и материально-технического потенциалов.

Проведенные расчеты показали, что в 8 хозяйствующих субъектах из 17 муниципальных районов региона результаты производства более чем на 60% определены наличием рабочей силы и её качественным уровнем, то есть непосредственно трудовым потенциалом (табл.16).

Таблица 16 - Влияние материально-технического и трудового потенциалов на результаты хозяйственной деятельности отраслевых предприятий по районам (МО) Ленинградской области, 2012-2018 гг.

Группировка районов по силе влияния трудового потенциала на уровень с.-х. производства, %	Районы	Число районов	Среднее значение влияния на уровень производства, %	
			материально-технического потенциала	трудового потенциала
от 23 до 32	Гатчинский	4 (23,5%)	72,3	27,7
	Всеволожский			
	Ломоносовский			
	Сланцевский			
от 33 до 51	Лужский	5 (29,5%)	55,0	45,0
	Кировский			
	Кингисеппский			
	Киришский			
	Приозерский			
52 и более	Бокситогорский	8(47,0%)	39,1	60,9
	Выборгский			
	Волховский			
	Волосовский			
	Лодейнопольский			
	Подпорожский			
	Тихвинский			
	Тосненский			
Итого	–	17(100,0%)	52,0	48,0

Из этого следует, что при более комплексной оценке производственного потенциала аграрных предприятий области будут определены стратегические резервы, которые заложены, прежде всего, в человеческом факторе. От его состояния и активности в настоящее время и, тем более в перспективе, в значительной степени зависят конечные результаты производства. Тем не менее, количественно-качественные параметры трудового потенциала большинства сельскохозяйственных предприятий региона продолжают ухудшаться. За 2012-2018 гг. численность работников в отрасли сократилась с 26,2 до 18 тыс. чел., расчетный дефицит кадров увеличился с 1,7 до 2,2 тыс. чел. Кадровая ситуация, формирующаяся в аграрном секторе региона, продолжает деградировать, особенно в северо-восточной зоне области (табл. 17).

Таблица 17 - Оценка трудового потенциала сельскохозяйственных организаций и районов Ленинградской области (2012-2018 гг.)

Наименование района	2012-2018 гг. (в среднем)				2018 г.						Сводный показатель (баллы) (гр.4+ гр.11) : 2	
	сельское население, чел.	численность работающих в с/х организациях, чел.	то же в % к численности сельского населения	место (баллы)	Дефицит кадров, чел							
					специалисты		рабочие		итого			место (баллы)
					всего	на 1 орг.	всего	на 1 орг.	всего	на 1 орг.		
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<u>Бокситогорский</u>	11194	65	0,6	15	51	10,2	2	0,2	53	10,3	9	12
<u>Волосовский</u>	38749	1595	4,1	7	36	1,8	54	2,7	90	45,0	17	12
<u>Волховский</u>	24629	914	3,7	9	34	4,8	71	10,1	104	14,8	12	11
<u>Всеволожский</u>	148138	1912	1,3	14	25	1,9	95	7,3	120	9,2	8	11
<u>Выборгский</u>	68420	2525	3,7	9	26	1,0	96	3,8	122	4,9	5	7
<u>Гатчинский</u>	92835	2104	2,3	12	92	4,2	282	12,8	374	17,0	13	13
<u>Кингисеппский</u>	20649	875	4,2	6	12	1,2	60	6,0	72	7,2	7	7
<u>Киришский</u>	7652	559	7,3	2	45	9,0	76	15,2	121	24,2	15	9
<u>Кировский</u>	10666	2097	19,7	1	67	7,4	276	30,7	343	38,1	16	9
<u>Лодейнопольский</u>	9020	211	2,3	12	11	1,8	5	0,8	16	2,7	2	7
<u>Ломоносовский</u>	56536	2562	4,5	4	37	2,0	227	12,6	264	14,7	11	8
<u>Лужский</u>	34293	1484	4,3	5	46	2,5	36	2,0	82	4,5	4	5
<u>Подпорожский</u>	4330	71	1,6	13	0	0	2	0,7	2	0,7	1	7
<u>Приозерский</u>	38349	1256	3,3	11	40	2,1	80	4,2	120	6,3	6	9
<u>Сланцевский</u>	10147	408	4,0	8	15	5,0	18	6,0	33	11,0	10	9
<u>Тихвинский</u>	12323	791	6,4	3	14	1,4	17	1,7	31	3,1	3	3
<u>Тосненский</u>	33283	1186	3,6	10	64	7,1	145	16,1	209	23,2	14	12
<b>Итого</b>	<b>621247</b>	<b>20617</b>	<b>3,3</b>		<b>629</b>	<b>3,1</b>	<b>1555</b>	<b>7,6</b>	<b>2184</b>	<b>10,7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Источник: рассчитано автором на основе данных источника 183.

В Бокситогорском и Подпорожском районах численность работников сельскохозяйственных предприятий составляет уже 65 - 70 человек и по данному показателю заметно сокращается во времени. Альтернативой данной тенденции может быть только комплексная механизация и автоматизация производственных процессов, но этого пока не наблюдается.

Детальная аналитика возможностей стратегии социального развития трудовых коллективов, проведенная на примере ряда сельскохозяйственных предприятий Лужского района (типичный по большинству показателей), свидетельствует, что показатели социальной динамики колеблются от 0,40 до 0,54; достигнутого социального уровня – от 0,47 до 0,57; социального благополучия – от 0,21 до 0,28; уровня социального развития – от 0,35 до 0,46 и социальной конфликтности – от 0,54 до 0,61. В среднем по району значение приведённых параметров составляет: 0,47; 0,51; 0,25; 0,44; 0,59. Таким образом, показатели в разрезе предприятий и средние показатели по району в целом являются показателями существенных социальных проблем, имеющих в трудовых коллективах (табл. 18).

Таблица 18 - Показатели уровня социального развития трудовых коллективов сельскохозяйственных предприятий Лужского района (МО) Ленинградской области, 2012-2018 гг.

Показатели	Лужский район (МО)				
	«Рапти»	«Партизан»	«Оредежский»	«Ям-Тесово»	«Новый мир»
<b>1. Социальная динамика</b>					
<b>1. Обеспеченность:</b>					
1.1 Жильём	0,69	0,76	0,68	0,58	0,73
1.2. Детскими дошкольными учреждениями	0,79	0,91	0,88	0,62	0,76
1.2. Школами					
1.3. Столовыми и буфетами	0,62	0,48	0,74	0,60	0,53
1.4. Приусадебными участками	0,87	0,92	0,98	0,76	0,81
1.5. Медицинскими пунктами и амбулаториями	0,86	1,0	0,87	0,87	0,93
1.6. Библиотеками	0,76	0,77	0,73	0,39	0,72
1.7. Платными бытовыми услугами	0,29	0,36	0,31	0,24	0,33
1.8. Спортивными сооружениями	0,32	0,56	0,43	0,38	0,26
1.9. Учреждениями культуры	0,45	0,51	0,59	0,31	0,48
<b>2. Социальный достигнутый уровень</b>					
<b>2. Уровень</b>					
2.1 Прожиточный уровень	0,43	0,51	0,39	0,36	0,34
2.2 Заработная плата	0,71	0,63	0,51	0,53	0,41
2.3 Состояние здоровья	0,65	0,57	0,50	0,49	0,55
2.4 Уровень безопасности труда	0,36	0,29	0,19	0,41	0,23
2.5. Экология среды обитания	0,78	0,81	0,84	0,69	0,52
<b>3. Социальное благополучие</b>					
<b>3. Уровень</b>					
3.1. Культурный уровень	0,41	0,29	0,47	0,33	0,47
3.2. Авторитет и профессионализм руководителей и властей в целом	0,52	0,39	0,29	0,41	0,49
3.3. Морально-психологический климат в коллективе	0,56	0,42	0,39	0,47	0,25
3.4. Политические ориентиры и разногласия	0,13	0,21	0,11	0,20	0
3.5. Возможности реализации творческого потенциала	0,26	0,19	0,24	0,21	0,11
<b>4. Интегральные показатели</b>					
<b>4. Уровень</b>					
4.1 Уровень социальной динамики (Сд)	0,48	0,52	0,54	0,40	0,46
4.2 Достигнутый социальный уровень (Су)	0,53	0,57	0,52	0,53	0,47
4.3 Уровень социального благополучия (Сб)	0,25	0,23	0,28	0,21	0,23
4.4 Уровень социального развития (ИСр)	0,42	0,44	0,46	0,35	0,39
4.5 Уровень социальной конфликтности (ИСк)	0,57	0,55	0,54	0,61	0,60

Сбор информации посредством анкетирования, который был проведен в сельскохозяйственных предприятиях Лужского района (табл. 19), показывает всю палитру социальных проблем, которые являются непосредственными барьерами для трудовых коллективов, влияющими на уровень защищённости и социального самочувствия работников, к сожалению, не в положительную сторону.

Таблица 19 - Распределение ответов на вопросы, в % от числа опрошенных, 2018 г.

Варианты ответов	«Новый мир»	«Оредежский»
Какие социальные причины негативно влияют на проведение вашего досуга?		
Стало меньше молодёжи	27,1	11,1
Нет клуба, библиотеки	6,4	4,1
Плохо работает клуб	4,7	10,2
Увеличился рабочий день	12,9	13,0
Сократилось свободное время	5,5	19,1
Изменился состав семьи	17,1	7,3
Изменились жилищные условия	5,8	8,1
Изменился возраст	14,7	26,0
Изменилось место жительства	8,1	2,4
Затрудняюсь ответить	5,0	9,9
Довольны ли вы своим жильём?		
Доволен	54,6	61,2
Не доволен	46,4	38,8
Не обещают улучшения жилищных условий	72,3	45,1
Обещают, но откладывают на неопределённый срок	61,4	34,0
Ожидаем получения жилья в ближайшее время	8,5	11,3
Обещают сделать ремонт	14,1	19,5
Собираемся строить (или купить) собственный дом	4,2	2,4
Чем не удовлетворяет вас работа?		
Работа не интересная	10,2	4,5
Работа не по специальности	5,3	9,7
Не устраивает рабочее место (должность)	10,1	7,6
Нет возможностей роста	8,4	4,6
Большие физические и нервные нагрузки	33,1	19,6
Переработки, отсутствие выходных и отпусков	22,8	19,1
Плохие санитарно-гигиенические условия	26,5	21,7
Не устраивает заработок	39,8	30,2
Место работы далеко от дома	3,7	2,4
Плохое отношение со стороны руководства	9,6	3,9
Нет возможности улучшения жилищных условий	18,8	8,4
Другие причины	13,1	7,6

Источник: рассчитано автором

Дифференцированная и общая комплексная оценка уровня развития социально-психологического потенциала, влияющего на темпы развития

территориально-отраслевых комплексов Ленинградской области в разрезе районов (МО), приведена ниже (табл. 20).

Анализ социального фона по районам (МО) Ленинградской области показывает весьма неблагоприятную ситуацию и по территориям, и по региону в целом. Интегральный показатель социальной конфликтности не опускается ниже значения 0,32 (предприятия Тосненского района) и достигает уровня 0,65 – в Лодейнопольском районе. То есть от 35 до 65% трудовых коллективов отрасли находятся в зоне социального дискомфорта, формирующего трудовую мотивацию и морально-психологический климат с большими издержками. Перманентной особенностью аграрного сектора экономики с момента его активного реформирования является убыточность, политика же государства, призванная корректировать возникающие территориально-отраслевые диспропорции между секторами, пока мало результативна.

Объемы целевых программ и дотаций по отраслевым субъектам и отдельным территориям, хотя и заметно увеличиваются во времени, но остаются не значительными, сохраняя достаточно сложный механизм доступности. В связи с этим социальная напряженность сохраняется, меняя свою структуру мотивации, ее уровень и особенности определяются группой внешних и внутренних факторов. С целью уменьшения влияния некоторых из них на величину уровня социальной конфликтности (Иск) целесообразно периодически проводить аттестацию социального развития хозяйствующего субъекта, определяя временные изменения и корректируя соответствующие мероприятия.

Изучение динамики конкурентной среды и конкурентоспособности хозяйствующих субъектов позволяет утверждать, что при оценке конкурентного потенциала предприятий и организаций аграрного сектора экономики более продуктивным представляется функциональный подход, при котором вся совокупность сельскохозяйственных товаропроизводителей подразделяется на две базовых функциональных группы: предприятия-производители сельскохозяйственной продукции и сырья, группу предприятий-переработчиков (производители конечной продукции). В каждой из этих групп набор и сила влияющих факторов будет значительно отличаться.

Таблица 20 - Оценка социально-психологического потенциала коллективов сельскохозяйственных организаций и районов Ленинградской области, 2012-2018 гг.

Наименование района	Уровень социальной динамики	Достигнутый уровень социального развития	Уровень социального благополучия	Уровень социального развития (гр.1+гр.2+гр.3) 3	Уровень социальной конфликтности (1- гр.4)	Место (баллы)
А	1	2	3	4	5	6
<u>Бокситогорский</u>	0,41	0,37	0,31	0,36	0,64	15
<u>Волосовский</u>	0,52	0,49	0,29	0,43	0,57	13
<u>Волховский</u>	0,54	0,46	0,32	0,44	0,56	12
<u>Всеволожский</u>	0,66	0,61	0,40	0,56	0,44	7
<u>Выборгский</u>	0,71	0,64	0,43	0,59	0,41	6
<u>Гатчинский</u>	0,84	0,71	0,39	0,65	0,35	4
<u>Кингисеппский</u>	0,53	0,59	0,29	0,47	0,53	10
<u>Киришский</u>	0,62	0,54	0,41	0,52	0,48	8
<u>Кировский</u>	0,77	0,65	0,49	0,64	0,36	3
<u>Лодейнопольский</u>	0,44	0,39	0,23	0,35	0,65	16
<u>Ломоносовский</u>	0,82	0,76	0,48	0,69	0,31	1
<u>Лужский</u>	0,61	0,59	0,33	0,51	0,49	9
<u>Подпорожский</u>	0,33	0,37	0,26	0,32	0,68	17
<u>Приозерский</u>	0,74	0,69	0,39	0,61	0,39	5
<u>Сланцевский</u>	0,51	0,49	0,34	0,45	0,55	11
<u>Тихвинский</u>	0,41	0,46	0,30	0,39	0,61	14
<u>Тосненский</u>	0,85	0,74	0,46	0,68	0,32	2
<u>В среднем</u>	0,61	0,56	0,36	0,51	0,49	–

Для сельскохозяйственных производств число базовых факторов, которые определяют их конкурентные позиции, в основном, следует отнести параметры производственного потенциала, которые заметно дифференцируются и по территориям, и по хозяйствующим субъектам. Эти показатели характеризуют и реальные и перспективные рыночные возможности хозяйствующего субъекта, учитывая повышение качества выпускаемой продукции, рыночную долю, маневрирование в ценообразовании, т.е. определяют конкурентный потенциал, который позволяет наращивать маркетинговую активность.

Изучение проблемы позволяет утверждать, что помимо уровня ресурсного обеспечения, одним из основных факторов развития конкурентного потенциала остается территориальное расположение хозяйствующего субъекта и сельскохозяйственного района, где он базируется, относительно регионального центра, а также основных транспортных магистралей.

Расчеты оценки, приведенные в таблице 21, дают основания утверждать, что хозяйствующие субъекты и муниципальные образования в целом, характеризующиеся лучшими показателями внешней и внутренней среды, имеют конкурентные преимущества, формирующиеся в показателях эффективности и размеров производства.

Так, сельскохозяйственные товаропроизводители, базирующиеся в отдаленных северных и северо-восточных районах региона, к настоящему моменту имеют производственные, финансовые, социальные и, как результат, конкурентные потенциалы, в разы уступающие предприятиям, расположенным в центральной и пригородной зонах Ленинградской области. Наибольшие конкурентные преимущества сохраняют большинство сельскохозяйственных предприятий Гатчинского, Тосненского, Ломоносовского, Волосовского, Приозерского районов.

Таблица 21 - Оценка конкурентного потенциала сельскохозяйственных организаций и районов Ленинградской области – 2012-2018 гг. (рыночная доля)

Наименование района	Зерно			Картофель			Овощи			мясо скота и птицы			Молоко			яйца			Средний показатель по группе (бал.)
	т	на 1 жителя, кг	место (бал.)	т	на 1 жителя, кг	место (бал.)	т	на 1 жителя, кг	место (бал.)	т	на 1 жителя, кг	место (бал.)	т	на 1 жителя, кг	место (бал.)	т	на 1 жителя, кг	место (бал.)	
Бокситогорский	-	-	-	-	-	-	-	-	-	36	1	-	1254	25	17	-	-	-	16
Волосовский	6605	128	1	8084	156	1	8504	165	3	2667	52	7	102914	1992	1	286032	5536	1	2
Волховский	581	7	9	-	-	-	16782	188	2	3140	35	9	44851	504	4	68456	769	12	7
Всеволожский	255	1	10	2845	7	9	1491	4	13	1711	4	14	25825	65	16	220359	552	14	13
Выборгский	-	-	-	-	-	-	2518	13	10	27186	136	4	34637	174	12	116745	585	13	10
Гатчинский	4893	20	6	2776	11	8	18582	76	4	6276	26	10	61793	254	10	469353	1930	8	8
Кингисеппский	1828	24	5	3123	41	2	2589	34	7	461	6	12	11347	149	14	97556	1281	11	9
Киришский	-	-	-	-	-	-	3453	56	6	348	6	12	17653	284	8	104638	1686	9	9
Кировский	-	-	-	1569	15	5	3383	32	8	210062	1983	1	11517	109	15	223677	2111	6	7
Лодейнопольский	4	0	11	346	12	7	172	6	12	1990	70	5	8027	281	9	116075	4069	2	8
Ломоносовский	1975	27	4	1032	14	6	20001	272	1	2732	37	8	32280	439	5	212783	2896	3	5
Лужский	5364	74	2	1828	25	4	1207	17	9	11586	161	3	42633	592	3	118521	1645	10	5
Подпорожский	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6295	223	11	-	-	-	11
Приозерский	1072	18	7	-	-	-	4211	69	5	3441	56	6	79959	1310	2	131273	2151	5	5
Сланцевский	1368	32	3	-	-	-	-	-	-	595	14	11	17448	411	6	-	-	-	7
Тихвинский	-	-	-	-	-	-	-	-	-	350	5	13	11025	158	13	138883	1996	7	6
Тосненский	1246	10	8	4496	35	3	1560	12	11	21070	164	2	49976	389	7	356872	2781	4	6
Итого по области	25190	14	-	26099	15	-	84454	47	-	293651	165	-	559433	314	-	2661223	1495	-	-

Источник: рассчитано автором по данным источника 183

Разработанная и апробированная на примере Ленинградской области методика комплексной оценки территориально-отраслевого потенциала (табл. 22) позволяет подойти к формированию сбалансированных стратегий развития территорий с позиции единой системы, увязанной с потенциальными возможностями не только локальных комплексов АПК, но и конкретного муниципального образования (района) и даже их совокупности в целом. Разработку стратегических вариантов и альтернатив в данном случае целесообразно осуществлять по выделенным зонам (кластерам), что позволяет унифицировать инструменты и методы стратегического управления, ориентироваться на нормативные для каждой зоны критерии.

Отсутствие дифференцированного подхода к оценке территориально-отраслевого потенциала отрасли, как методологической и методической основе стратегического планирования, все еще не позволяет объективно определять влияние всех локальных факторов и особенно социально значимых и для хозяйствующих субъектов, и для муниципальных образований как таковых. Включение в факторную оценку таких составляющих, как трудовой и социально-психологический, а также конкурентный потенциалы, дает возможность формировать своеобразные зоны с определенными границами параметров. Кроме того, оценка территориально-отраслевых комплексов по предложенному, достаточно широкому, спектру экономических и социальных параметров позволяет вполне обоснованно подойти к реализации инвестиционного механизма, поскольку рассчитанный уровень потенциала позволяет более взвешенно определять инвестиционные риски и приоритетные направления инвестиционных потоков (производственный сектор, социальная сфера, маркетинг, рыночные сегменты и т.д.).

Таблица 22 - Сводная оценка территориально-отраслевого потенциала сельскохозяйственных организаций и муниципальных районов, баллы, 2012-2018 гг. (уровень инвестиционной привлекательности)

Районы	Совокупный потенциал с.-х производства							Сводные данные (уровень инвестиционной привлекательности)	
	производственный потенциал					конку- рентный потенциал	социально- псих. потенциал		
	землеобеспе- ченность	уровень производст- ва	финансовый потенциал		трудо- вой потенциал				
финансиро- вание (все источники)			финансовое положение	сумма баллов		итоговое место			
1. Бокситогорский	17	16	16	16	12	16	15	108,0	16
2. Волосовский	3	2	5	9	12	2	13	46,7	4
3. Волховский	12	7	8	5	11	7	12	62,4	11
4. Всеволожский	5	13	6	3	11	13	7	57,3	7
5. Выборгский	8	10	4	14	7	10	6	59,0	8
6. Гатчинский	4	8	3	10	13	8	4	49,3	5
7. Кингисеппский	6	9	11	11	7	9	10	62,0	10
8. Киришский	7	9	13	8	9	9	8	62,5	12
9. Кировский	10	7	14	7	9	7	3	57,0	6
10. Лодейнопольский	15	8	15	13	7	8	16	81,3	15
11. Ломоносовский	2	5	9	4	8	5	1	33,0	1
12. Лужский	14	5	7	12	5	5	9	57,0	6
13. Подпорожский	1	11	17	17	7	11	17	81,0	14
14. Приозерский	11	5	2	6	9	5	5	43,0	3
15. Сланцевский	16	7	10	1	9	7	11	60,3	9
16. Тихвинский	9	6	12	15	3	6	14	64,0	13
17. Тосненский	13	6	1	2	12	6	2	41,7	2

Проведенный анализ и группировка региональных условий развития аграрного производства позволяют выделить в пределах территории области 3 наиболее устойчивые зоны, которые имеют (в данном временном промежутке) фиксированные социальные и экономические границы. Представленные устойчивые зоны могут определяться как кластеры, так как они объединяют не только муниципальные образования и хозяйствующие субъекты, но и непосредственно рыночные инфраструктурные элементы (табл. 23).

Таблица 23 – Зонирование территории (формирование аграрных кластеров) Ленинградской области с учетом уровня развития территориально - отраслевого потенциала хозяйствующих субъектов и районов в целом (по результатам рейтинговой оценки, баллы), 2012-2018 гг.\*

Группировка районов по суммарной рейтинговой оценке, бал.	Районы (МО)	Среднее значение показателя, баллы			Среднее суммарное значение, баллы	Уровень инвестиционной привлекательности (потенциал)
		производственный потенциал	конкурентный потенциал	социально-психологический потенциал		
34,0-50,0	Волосовский Ломоносовский Гатчинский Тосненский Приозерский	32,67	5,07	5,00	42,73	высокий
51,0-60,0	Всеволожский Волховский Выборгский Киришский Кингисеппский Кировский Лужский	42,02	8,45	7,86	58,32	средний
61,0 и более	Бокситогорский Лодейнопольский Подпорожский Сланцевский Тихвинский	52,83	9,37	14,60	76,80	низкий

\* наименьшее значение показателя определяет большие стратегические и конкурентные возможности

В первую зону (кластер) вошли территории и хозяйствующие субъекты Волосовского, Ломоносовского, Гатчинского, Тосненского и Приозерского районов (МО). Значение производственного потенциала достигает здесь уровня 32,67; конкурентного и социального 5,07 и 5,0 соответственно. Следует отметить, что доминирующее положение в общей взвешенной оценке занимает

производственный потенциал, вес данного фактора составляет 75% (во второй и третьей зонах – 72 и 67%).

Во вторую зону (кластер) входят: Всеволожский, Волховский, Выборгский, Киришский, Кингисеппский, Кировский, Лужский районы. Производственный потенциал в данной зоне в среднем составляет 42,02 балла; конкурентный и социальный 8,45; 7,86 соответственно.

К третьей зоне (кластеру) можно отнести – Бокситогорский, Лодейнопольский, Подпорожский, Сланцевский и Тихвинский районы. В сравнении со второй зоной совокупные потенциальные возможности третьей в 1,25 раза ниже, по сравнению с первой – ниже почти в 2 раза.

В соответствии с проведенной классификацией появляется возможность характеризовать выделенные зоны еще и со стороны инвестиционной привлекательности (низкая, средняя, высокая), а это позволяет не просто заниматься разработкой вариантов стратегического развития, но и еще определять объемы финансовых инвестиций, которые необходимы для поддержки производственных темпов и выравнивания условий функционирования территориально-отраслевых комплексов региона.

Стоит акцентировать внимание на том, что первая и третья зоны (кластеры) в целом формируются компактными территориями, вторая зона (кластер) имеет мозаичную пространственную структуру. Определение характера рассредоточения объектов зоны (кластера) позволяет избежать ошибок в стратегическом развитии территориально – отраслевых комплексов при исключительно географическом подходе (например, запад – восток и т.д.). Подобная компоновка на основе оценки потенциала позволяет, с одной стороны, унифицировать зональные (кластерные) процессы стратегического управления, с другой – точнее определять адреса приложения усилий и выделения ресурсов.

Следует отметить, что в пределах территории каждого кластера требуется разрабатывать и реализовывать дифференцированный набор управленческих методов и инструментов, наиболее результативно влияющих на динамику

развития стратегического производственного потенциала субъектов и их маркетинговых стратегий на региональном и внешних рынках.

Возможности стратегического развития сельскохозяйственных предприятий и их объединений во многом ограничиваются и регулируются складывающейся конъюнктурой регионального рынка сырья и продовольствия, его структурой, емкостью и насыщенностью.

Анализ динамики и интенсивности экономических и социальных процессов демонстрирует сохраняющуюся высокую долю продовольственных товаров в товарообороте регионального потребительского рынка – в 2018 г. она составляла 45,9% (в 2010 г. – 46,4%), другими словами емкость регионального рынка продовольственных товаров по аграрной группе достаточно масштабна. Она представляет собой количественную величину характеристики рынка и устанавливает объем продукции, которая представлена для реализации в течение конкретного временного периода. Особый практический интерес несет в себе определение ёмкости регионального рынка продовольственных товаров (табл. 24) для сравнительной оценки спроса на продукцию и стратегических возможностей производства в целях регулирования процесса обмена, формирования нормальной конкурентной среды территориальных рынков, а также развития инфраструктуры. Кроме того, уровень развития продовольственного рынка, оценка потоков импорта и экспорта позволяют определиться с уровнем продовольственной обеспеченности территории, для формирования системы ее продовольственной безопасности. То есть проблемы стратегического развития территориально-отраслевых комплексов региона напрямую связаны с проблемами обеспечения его продовольственной безопасности. Методологически, методически и практически их обособленное рассмотрение и решение не допустимо.

Таблица 24 - Показатели емкости регионального продовольственного рынка, тыс. т

Ресурсы	Картофель		Овощи		Мясо		Молоко	
	2012г.	2018 г.	2012г.	2018 г.	2012г.	2018 г.	2012г.	2018 г.
Остаток на начало года	320,5	13,6	56,7	23,1	1,3	2,3	5,5	0,8

Производство	786	24,4	255,5	175,5	75,7	274,5	620,2	623,9
Ввоз	4,3	191	24,9	66,8	215	35,9	150,8	42,3
Итого	1110,8	409	337,1	265,4	292	312,7	776,5	1047,7
Личное потребление	216	204,9	142,9	187,6	68	54,6	333	66,4
Производственное потребление	340,2	165,0	27,3	17,4	7,9	1,7	55,6	63,5
Потери	35,5	10,2	11	8,8	0,2	0,1	0,2	0,7
Вывоз	173,5	8,8	106,9	36,5	214,2	255,8	380,7	316
Остаток на конец года	345,6	20,1	49	15,1	1,7	0,5	7	1,1
Потребление на душу населения, кг в год	130	91	86	98	41	73	200	289
Потребность по медицинским нормам, кг в год	194	184,8	231	221,7	129,4	129,4	649,3	591,3

Наши исследования позволяют утверждать, что продовольственную безопасность необходимо рассматривать, как минимум, в двух аспектах. Ее можно представить как процесс и как систему.

В первом случае – это процесс, направленный на удовлетворение продовольственных потребностей конкретной территории за счет местного (регионального) производства с использованием внутренних возможностей и резервов. Во втором случае – это сложная иерархическая система, обеспечивающая наиболее полное удовлетворение социальных и экономических запросов населения территории в материальных и духовных благах за счет собственного производства, а также импорта и межрегионального обмена.

Оценивая необходимые параметры системы продовольственной безопасности, можно видеть, что предельно возможный уровень может быть достигнут, если производственные мощности региона будут использоваться полностью, а все местные продовольственные товары остаются в пределах территории. Такая ситуация на практике вряд ли возможна и представляется лишь гипотетически, поскольку производственный потенциал продовольственного сектора не может использоваться на всю проектную мощность в связи с тем, что в условиях сильной неопределенности

конъюнктуры конкурентной среды необходимо резервировать и мощности, и ресурсы в пределах каждой конкретной территории. При этом необходимо учитывать исторические процессы во многом уже определившие систему разделения труда, концентрацию и специализацию производства каждого региона и формирующие товарные по межрегиональному и межгосударственному маршрутам. Поэтому удовлетворение потребностей любого региона продовольственными товарами исключительно за счет местного производства может рассматриваться только теоретически.

Вышеизложенное позволяет утверждать, что в ходе определения продовольственного потенциала каждого региона с учетом ограничений в использовании производственных мощностей перерабатывающих предприятий корректнее всего говорить об уровне продовольственного обеспечения как о потенциально возможном. Такой подход позволяет реально оценивать возможную степень самообеспеченности при полном факторном влиянии не только в сфере производства и потребления. Общая хозяйственная практика последних лет показывает, что уровень использования производственных мощностей в производствах, выпускающих конечную продукцию, не может превышать 95%. Заметно влияют на эти процессы и локальные особенности масштабов и конфигурации продовольственной инфраструктуры. Например, если говорить о насыщенности продовольственными товарами местного рынка, то для реализации в регионе целесообразно оставлять их не более 70-80%. Подобными аргументами и пропорциями в каждом конкретном случае и должен определяться потенциально возможный уровень самообеспеченности территории.

Рассматривая продовольственный потенциал первичной территориальной единицы (района, муниципального образования), необходимо учитывать, что он не есть механическая сумма единичных потенциалов. Исследования в этом направлении показывают, что продовольственные возможности региона, как правило, больше суммы единичных потенциалов в связи с тем, что объединение через взаимодействие приводит к возникновению у системы

новых свойств, которые называются эмерджентными. Последние, являясь результатом функционирования составляющих систему частей, в новом качестве не проявляются в полной мере ни в одной из них отдельно.

Исследование возможностей решения проблемы продовольственной безопасности на региональном уровне показал, что в настоящее время достаточно успешно используется методика определения состояния обеспеченности конкретной территории потребительскими товарами собственного производства, показывающая уровень покрытия общей потребности населения местными продовольственными товарами (табл. 25).

Анализ ситуации показывает, что регион по основным видам продовольствия имеет нарастающий дефицит (за исключением производства яиц и мяса). Производство овощей и молока позволяет удовлетворить потребность лишь на 82% и 85% соответственно. В последние годы значительно сократилось возделывание картофеля в регионе, в результате чего уровень самообеспеченности сократился до 54%. Исследования показывают, что в настоящее время емкость регионального продовольственного рынка более чем на 60% формируется за счет завоза извне (межрегиональный обмен и импорт) по важнейшим видам продовольствия.

Таблица 25 – Динамика производства и потребления продовольственных продуктов на душу населения Ленинградской области

Продукция	Производство на душу населения, кг (шт.)						Потребление на душу населения, кг (шт.)					
	2005	2010	2015	2016	2017	2018	2005	2010	2015	2016	2017	2018
Молоко и продукты	347	320	328	338	344	337,6	261	296	293	293	287	289
Мясо (в убойном весе)	72	97	150	149	151	148,5	54	66	72	73	73	73
Картофель	177	178	172	101	103	110,6	107	85	92	90	89	91
Овощи	155	134	138	95	96	95,0	92	93	98	97	99	98
Яйца	1384	1548	1738	1661	1770	1708,8	288	285	284	289	299	296

Источник: 7, с. 499 - 525

Диагностика состояния, условий и факторов, формирующих продовольственную сферу региона и его территориальную систему продовольственной безопасности, дает основания утверждать следующее:

- сегмент регионального продовольственного рынка формируется и

развивается как крупный межрегиональный (окружной) оптовый рынок;

- регион за счет собственного производства насыщает рынок только на 23-45% (за исключением яиц);

- объемы ввоза продукции, перекрывающие в несколько раз насыщенность регионального рынка по большинству продовольственных товаров (особенно в пределах Санкт-Петербурга), является фактором, заметно блокирующим развитие аграрного сектора региона в целом;

- вся совокупность продовольственных потоков очень слабо регулируются с учетом интересов местных товаропроизводителей;

- уровень и динамика продовольственной сферы региона не позволяет пока говорить о высокоэффективной системе продовольственной безопасности и требует значительных усилий по ее формированию и стратегическому развитию.

Проведенные исследования состояния и динамики развития инфраструктуры продовольственного рынка и оценка достигнутого уровня продовольственной безопасности дают возможность определиться со средствами и методами, позволяющими совершенствовать региональную продовольственную политику. Прежде всего, необходимо:

- стимулирование хозяйствующих субъектов, поддерживающих и повышающих свою конкурентоспособность;

- мониторинг и корректировка цен на сельскохозяйственную продукцию для поддержания эквивалентного межотраслевого товарообмена;

- гарантировать финансирование приоритетных направлений развития аграрного сектора в соответствии с принятыми целевыми государственными программами;

- создать соответствующую законодательную базу, которая будет способствовать увеличению заинтересованности среди зарубежных и отечественных инвесторов с целью привлечения ресурсов на развитие аграрного сектора;

- активнее развивать систему страхования имущества аграрных субъектов

и урожая от стихийных бедствий и других природных аномалий;

- во всех регионах обеспечить защиту сбыта основных видов отечественной продукции и производства в целом;

- стимулировать процессы поэтапного комплексного преобразования рыночных форм хозяйствования и конкуренции на базе эффективного механизма функционирования и государственного регулирования продовольственного рынка;

- увеличить масштабы привлечения новых источников финансирования в АПК – лизинговые вложения, ипотечный кредит, средства внебюджетных фондов, средства от эмиссии ценных бумаг, частные вложения отечественных и зарубежных инвесторов и т.д.

Решая проблему продовольственной безопасности с системных позиций, региону необходимо коренным образом изменить конфигурацию и композицию инфраструктуры продовольственного рынка, поскольку ощущается острая потребность в оптовом рыночном звене, т.е. в формировании масштабной сети оптовых продовольственных рынков (ОПР), реанимацию и реконструкцию которой необходимо осуществлять на основе системного подхода с учетом местных особенностей.

Принципиальная схема взаимодействия системы оптовых продовольственных рынков представляется как сложная многоуровневая иерархическая структура. На каждом уровне свои цели, задачи, масштабы и специфика (рис. 14)

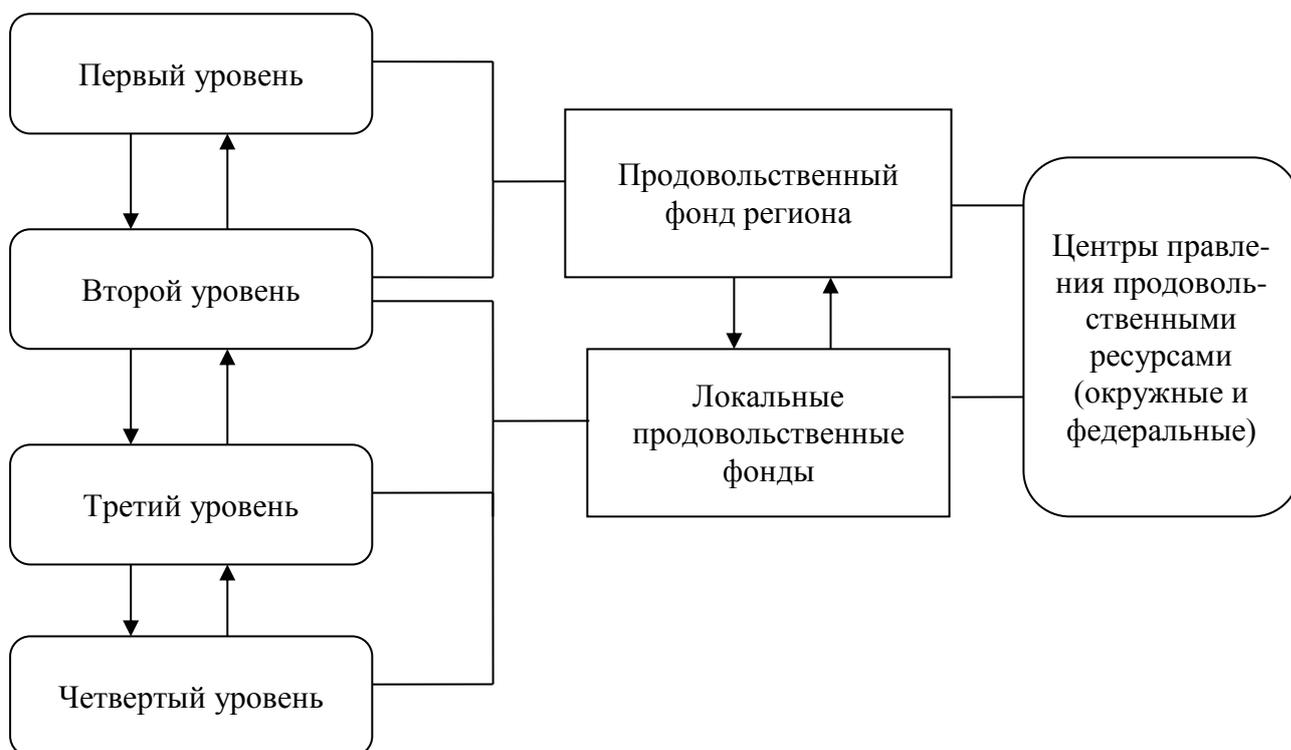


Рисунок 14 - Общая схема взаимодействия, структуры и системы управления оптовыми продовольственными рынками региона

Первый уровень. Транснациональный оптовый продовольственный рынок, формирующий продовольственные потоки за счет импорта продовольствия и сырья. Развивается как крупнейший российский торговло-логистический центр (территориальное расположение региона, наличие морских портов и коммуникаций формируют значительные конкурентные преимущества).

Второй уровень. Межрегиональные оптовые рынки, стимулирующие и обеспечивающие движение продовольственных потоков внутри Российской Федерации, с учетом приоритетных интересов субъектов Северо-Западного округа и прежде всего Ленинградского региона.

Третий уровень. Локальные (районные) оптовые продовольственные рынки. Формируются по территориальному принципу и обеспечивают спрос местного населения.

Четвертый уровень. Оптово-розничные (муниципальные) продовольственные рынки. Развиваются, поддерживая связи с рынками второго и третьего уровней.

Следует подчеркнуть, что инфраструктура продовольственного сектора не может эффективно функционировать и полностью решать проблемы продовольственного обеспечения только через механизмы рыночной саморегуляции. Подобные системные вопросы могут быть реализованы с большой долей государственного участия. Такая ситуация возникает при создании головной организации – федерального центра управления продовольственными ресурсами регионов и страны в целом. При этом подобная структурная иерархия предполагает, что уровень государственного регулирования процессов продовольственного производства и перемещения продовольственных ресурсов должен быть корректным и возможен лишь в чрезвычайных условиях и условиях нарастания для обеспечения соответствующих социальных нормативов. Структурное моделирование показывает, что многоступенчатую систему регионального продовольственного рынка эффективнее регулировать через четкое взаимодействие всех ее уровней (первый-четвертый). В этом случае при изменении цены на продовольственную продукцию на первом уровне системы, цена соответственно изменится на всех более низких ступенях (вертикальное ценовое регулирование). Аналогично взаимодействуют и прочие конкурентные параметры.

В числе основных методов и инструментов государственного регулирования продовольственного сектора должны выступать: государственные заказы, гарантированные продовольственные закупки, интервенции и квотирование.

Кроме развития сети региональных оптовых продовольственных рынков для устойчивого функционирования всего продовольственного сектора необходимо завершить создание и активизировать взаимодействие вертикальные и горизонтальные маркетинговые структуры, что позволит заметно повысить конкурентные потенциалы всех без исключения хозяйствующих субъектов аграрного сектора экономики.

Неудовлетворительная динамика продовольственной достаточности и обеспеченности населения региона, критическое сокращение объемов

производства сельскохозяйственной продукции, снижение покупательской способности многих групп населения, особенно сельского, существенная деформация рациона питания местных жителей (хлебо-картофельное меню) ставят данную проблему по своей значимости в число самых приоритетных. Во многом эта проблема обусловлена сохраняющимся низким уровнем территориально-отраслевого потенциала хозяйствующих субъектов, а также и конкурентоспособности, производимых ими сырья и продукции, отсутствием сбалансированных стратегий и механизмов стимулирования локальных агропродовольственных рынков, обеспечивающих устойчивое развитие и аграрных предприятий, и территорий (МО) их базирования.

### 3. СПОСОБЫ И МЕХАНИЗМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПОТЕНЦИАЛА АГРАРНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

#### 3.1. Приоритеты стратегического социально-экономического развития территориально-отраслевых комплексов аграрного сектора

Оценка социально-экономической ситуации в стране показывает, что приоритетной сферой, где пересекаются практически все интересы и потребности, был и остается аграрный сектор экономики. Для изменения траектории его развития российские товаропроизводители должны трансформировать мотивацию и отношение к рыночной деятельности в целом, что позволит повышать конкурентную оперативность, расширяя маркетинговые возможности отечественных товаропроизводителей в ходе освоения новых рынков. Повышение активности хозяйствующих субъектов во многом определяется вполне оправданным ожидаемым ростом внутреннего продовольственного потребления, и прежде всего, мясных и молочных продуктов, а также интенсификацией процессов импортозамещения на всех отечественных рынках. Эксперты утверждают [139], что при среднем варианте демографического прогноза (РФ-139 млн чел. в 2030 г.), среднедушевом потреблении мясных и молочных продуктов соответственно 90 кг и 390 кг в год, обеспечении нормативов Доктрины продовольственной безопасности, наращивании экспорта зерновых культур до 40 млн т, максимальные оценки роста аграрного производства будут находиться в интервале 135-140% к среднему уровню 2006-2012 гг. Для поддержания этого двадцатилетнего тренда достаточно среднегодовых темпов прироста 1,5-1,7%, за 15 лет – 2,0-2,3%, а за 10 лет – 3,0-3,4% (последний показатель аналогичен достигнутому в последнее десятилетие; среднегодовые темпы, заложенные в Государственную программу развития сельского хозяйства на 2013-2020 гг., составляют 2,2%).

Стратегические ориентиры показывают, что при успешной реализации указанной программы (к 2020 г.) основным ограничением в развитии отечественного аграрного производства может стать емкость

сформировавшихся рынков сбыта продовольственной продукции. В случае замедления темпов прироста спроса на отечественную продовольственную продукцию может возникнуть ситуация, при которой возможный подъем производительности труда будет способствовать сокращению численности работников, занятых в аграрном секторе экономики, с одновременным обострением демографической и социальной составляющих развития сельских территорий страны.

Следует отметить, что вся совокупность хозяйствующих субъектов аграрного сектора не сможет в обозримой перспективе добиться повышения рыночной активности и эффективности производства, определяющих стратегическую динамику отрасли в целом. Такого уровня достигнет лишь часть хозяйствующих субъектов, которая и является ускорителем процессов трансформации и модернизации. Можно с большой долей уверенности утверждать, что в ходе отраслевого развития будет происходить все более заметная дифференциация хозяйствующих субъектов и регионов по уровню конкурентоспособности, что обусловит необходимость более конструктивного территориально-отраслевого подхода к отраслевому управлению и государственному регулированию. Прежде всего, со стороны государства это потребует разработки и применения комплекса мер, ориентированных на решение принципиально различных проблем, с которыми сталкиваются высоко конкурентные и неконкурентоспособные предприятия, регионы устойчивого и кризисного развития аграрного производства [160].

При этом территориально-отраслевые органы власти должны активизировать свою деятельность как регулятора и координатора механизмов развития региональных территориально-отраслевых комплексов, давая производителям ориентиры емкости и уровня конкурентоспособности рынка, стимулируя структурные отраслевые трансформации по территориям (МО) и регионам страны, препятствуя кризисам перепроизводства и дефицита, снижая риски проводимой регионами аграрной политики. При позитивном развитии ситуации успешное решение перечисленных задач не должно порождать

иллюзии полного преодоления проблем прошлого и ожидаемого наступления благополучного будущего. Оценка периода аграрного реформирования показывает частое появление непредсказуемых условий и факторов, заметно корректирующих траекторию развития аграрного сектора экономики в течение последних двадцати лет. Необходимо помнить, что даже самым оптимистичным сценариям развития отечественного агропромышленного комплекса, гарантирующим быстрый подъем эффективности и конкурентоспособности российских товаропроизводителей, свойственны большие риски социального, экономического и экологического характера [160].

Стратегическое развитие всех без исключения отраслей и сфер экономики напрямую зависит от стратегического ориентира региона в целом. Базовые сценарии развития территориально-отраслевого потенциала Ленинградской области и региона в целом могут быть, по мнению экспертов, представлены четырьмя основными альтернативами или их рациональным сочетанием (рис 15).

Наиболее эффективным, с нашей точки зрения, вариантом социально-экономического развития Ленинградской области следует считать сценарий «Региональное лидерство» с включением элементов сценария «Повышение уровня конкурентоспособности».



Рисунок 15 – Возможные сценарии развития региона

Генерирующей целью и задачами, определяющими конструкцию и эффективность механизма реализации выбранной стратегии развития конкретной территории, должны являться достижение и поддержание баланса социально-экономических интересов, формирующего гармоничное развитие всех хозяйствующих, общественных и управленческих структур, призванных обеспечивать соответствующие уровни и нормативы жизнедеятельности всех слоев и групп местного населения в заданном прогнозном периоде. При этом основными федеральными и региональными методами и инструментами внедрения и корректировки траектории региональной стратегии должны быть: апробированные законодательные акты государственного воздействия и нормативно-правового регулирования, а также система административных мер, прямые и косвенные способы бюджетной поддержки, механизмы информационного обеспечения.

Общее и оперативное управление разработкой, внедрением и адаптацией региональной стратегии развития должно осуществляться корпоративно, государственными заказчиками – Правительством Ленинградской области и Санкт-Петербурга, которые:

- выбирают и апробируют наиболее эффективные управленческие технологии по реализации стратегии, в том числе формируют пакет целевых программ, обеспечивающих ее реализацию;

- формируют по территории региона (МО) структуру, позволяющую организовывать и координировать работу по внедрению разработанной стратегии с учетом местных особенностей;

- организуют информационный центр (группу) и проведение мониторинга исполнения, а также обеспечивают общий контроль.

Следует отметить, что в ходе реализации выбранной стратегии в соответствии с основными векторами интеграционного развития страны должны проводиться оценка ее текущего геоэкономического и геополитического состояния, уровня развития социальной и экономической

сфер, а также мониторинг пропорций и темпов развития территориально-отраслевого комплекса региона в целом. Анализ и оценка результатов мониторинга позволяют исправлять разбалансированность по отраслям и территориям.

Система регионального управления должна развиваться синхронно со сценарием развития всего территориально-отраслевого комплекса в целом и аграрного сектора, в частности. Ее основная стратегическая задача на ближайшую перспективу – это создание и поддержка наиболее благоприятных условий для привлечения инвестиций и осуществление эффективной деятельности всех хозяйствующих субъектов для повышения уровня их конкурентоспособности.

Предшествующий анализ показывает, что аграрный сектор региона в целом и его территориальные структуры в пределах районов (МО) все еще сохраняют достаточные потенциальные возможности для активизации не только производственной деятельности, но и наращивания конкурентных преимуществ в различных рыночных секторах. В этих условиях развитие продовольственного сектора как основы территориально-отраслевого комплекса, на наш взгляд, необходимо поддерживать и регулировать в связи с тем, что от его количественно-качественных параметров зависят уровень продовольственной достаточности и доступности конкретной территории и во многом уровень жизни населения всего региона.

Чтобы определить, в каких направлениях имеет возможность развиваться региональный территориально-отраслевой комплекс, следует объективно оценить его возможности и «слабые места» в сравнении с прочими рыночными игроками. То есть, целесообразно определить приоритетные отрасли и сферы регионального территориально-отраслевого комплекса, которые с позиции стратегического развития аграрного сектора экономики страны, ближайших федеральных округов и экономики конкретного региона в целом будут наиболее привлекательными для инвестиционных вложений и модернизации социальной инфраструктуры. Основной задачей является создание в регионе

конкурентоспособного, высокотехнологичного, эффективного агропромышленного комплекса, полностью используя территориально-отраслевой потенциал, выгодное географическое положение и остальные ресурсы. Таким образом, стоит стремиться к развитию целой системы, к образованию территориально-отраслевых кластеров, которые интегрируют бизнес-вопросы, развитие социальной базы, кадрового и научно-исследовательского потенциала, а также рыночной инфраструктуры.

По нашему мнению, генеральной стратегической целью формирования эффективного механизма аграрного производства является поэтапное создание масштабного регионального кластера как совокупности территориальных формирований, увязывающего интересы и результаты деятельности отраслевых хозяйствующих субъектов, организации науки и образования, социальной сферы села.

Исходя из оценок условий, в которых находится Ленинградская область и ее аграрный сектор в настоящее время (природно-климатические, экономические, инвестиционные, социальные и другие), SWOT- анализа угроз и возможностей), можно выделить основные стратегически значимые точки роста (отрасли, сферы), которые должны стать базисными для интегрированного регионального кластера: производство и переработка зерна и технических культур, молочное животноводство и производство молокопродуктов, производство мяса свинины и говядины (рис. 16).

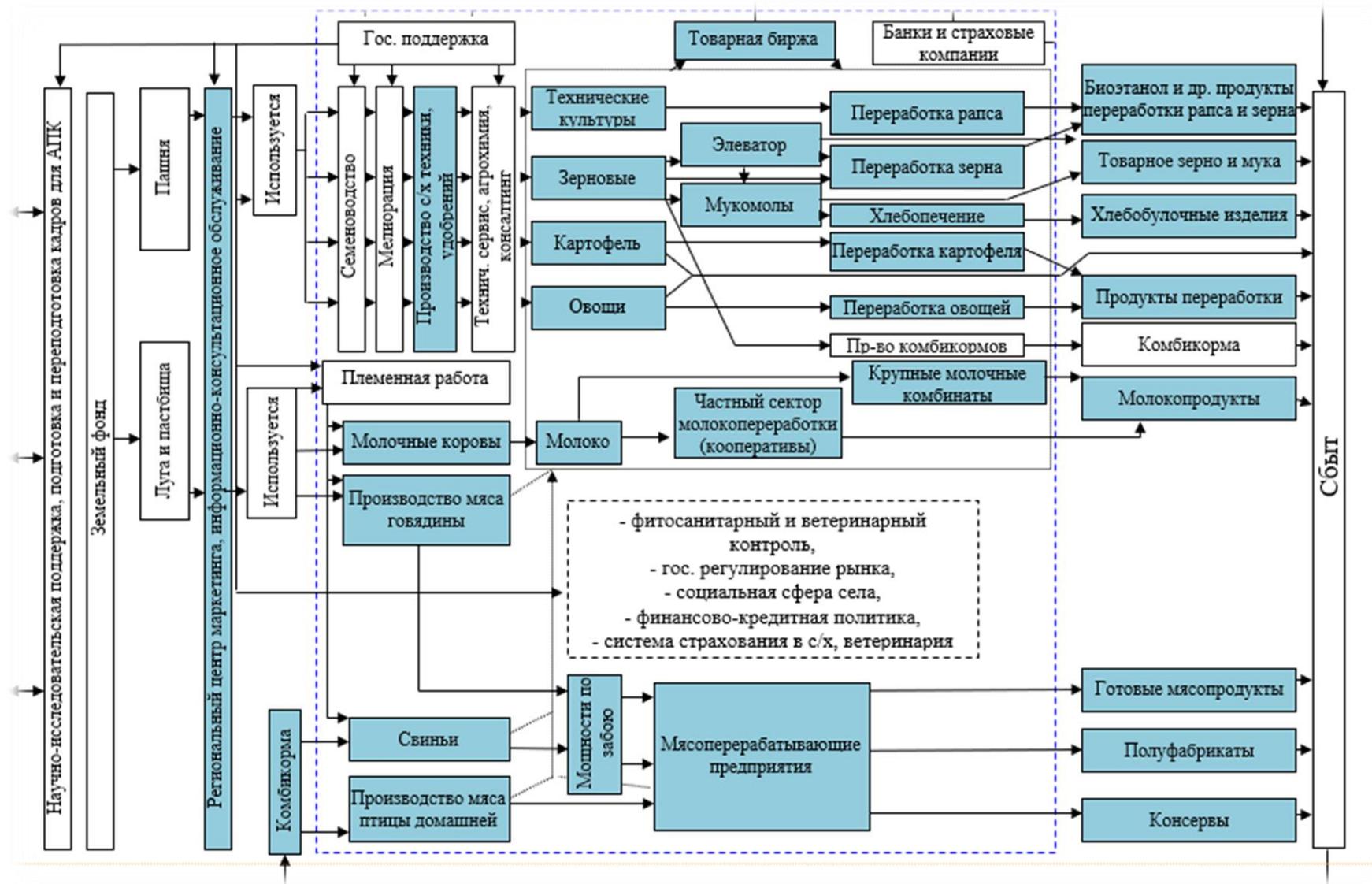


Рисунок 16 – Сектора регионального аграрного кластера, требующие развития до 2020 г.

Как отмечалось выше, одним из эффективных механизмов и инструментом развития потенциала территориально-отраслевых комплексов региона является целевое программирование, позволяющее в пределах конкретной территории сбалансировать спрос и предложение на сырье и продовольственную продукцию, модернизировать рыночную инфраструктуру на базе обеспечения соответствующего уровня рентабельности большинства хозяйствующих субъектов аграрного сектора, активизировать деятельность на формирование благоприятной конкурентной среды. Механизмы программно-целевого регулирования также позволяют повысить уровень «прозрачности» и адресности государственного бюджетного финансирования, конкретизировать льготы и стимулы, стимулирующие процессы внедрения.

Региональные целевые комплексные программы принимаются в расчете на их освоение в течение определенного срока. Они позволяют с государственного уровня координировать все этапы и комплексы работ, увязывают в единую систему большинство направлений государственного регулирования, не ограничивая при этом местную инициативу.

Основная цель программы стратегического развития потенциала агропромышленного производства Ленинградской области – осуществление комплекса экономических, технологических, организационных и иных мероприятий, направленных на стабилизацию положения в аграрном секторе и формирование факторов его роста и дальнейшего устойчиво эффективного развития, наращивание конкурентного потенциала в условиях стимулирования процессов интенсификации и импортозамещения. При оценке выполнения основных параметров программы основными индикаторами должны являться:

- темпы роста объемов производства и реализации продовольственного сырья и продукции;
- уровни рентабельности производства;
- уровни продовольственной обеспеченности по базовым видам продовольствия;
- индексы роста уровня социальной динамики и благополучия.

Корпоративными участниками реализации Программы стратегического развития должны выступать: Комитет по рыбохозяйственному и агропромышленному комплексу правительства Ленинградской области, задействованные в процессе внедрения органы управления местного самоуправления и муниципальных образований, Санкт-Петербургский государственный аграрный университет, региональный филиал «Россельхозбанка», а также отраслевые объединения, которые координируют хозяйственную деятельность (кооперативы, ассоциации), сельскохозяйственные товаропроизводители различных форм собственности (рис. 17).

Оперативный и общий контроль реализации Программы передаются Комитету по рыбохозяйственному и агропромышленному комплексу правительства Ленинградской области и соответственно руководителям органов управления сельским хозяйством в муниципальных образованиях области в пределах собственных компетенций. Данная система контроля предполагает получение, регистрацию, обработку и хранение всей необходимой информации о ходе проведения отдельных мероприятий, оперативное выявление причин отклонений от плана и принятие упреждающих мер.

Мероприятия, которые должны обеспечиваться по линии Комитета сводятся к следующему:

- отбор и назначение исполнителей мероприятий;
- определение прав, обязанностей и ответственности участников;
- разработка и предоставления плана-графика;
- координация деятельности всех участников;
- корректировка и постоянный контроль.

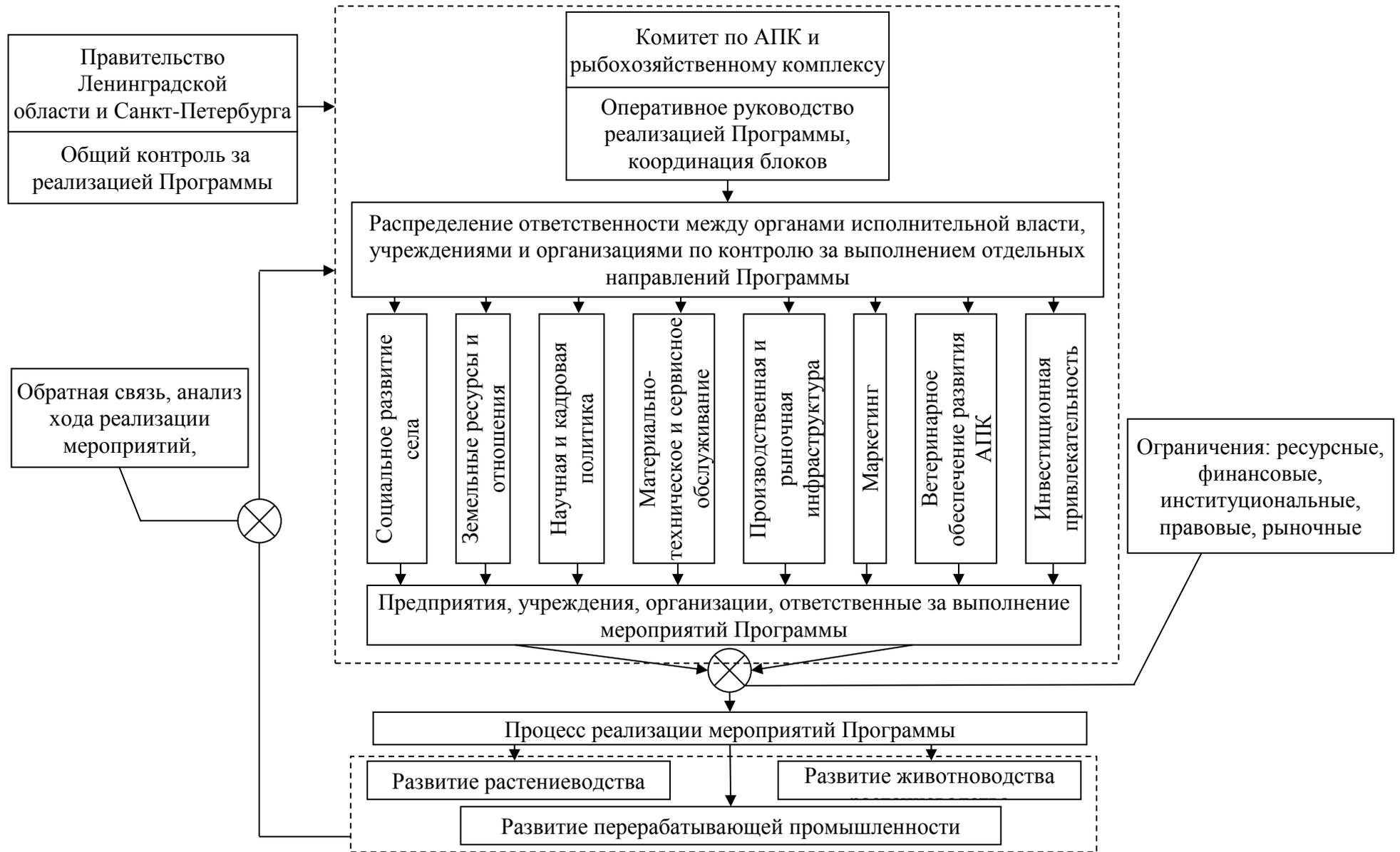


Рисунок 17 – Механизм реализации Программы стратегического развития региона

Необходимо подчеркнуть, что весьма важным моментом в управлении Программой является гармоничное сочетание административных и экономических методов регулирования. При этом все виды финансовой поддержки, льготного кредитования и налогообложения хозяйствующих субъектов должны сочетаться с соответствующими организационно-экономическими мерами. Общий контроль за реализацией системных мер на уровне муниципальных образований возлагается непосредственно на их руководителей. То есть, в рамках каждого муниципального образования должен быть разработан адаптированный механизм реализации, обеспечивающий выполнение сроков и обязательств по целевой программе. Информационная обеспеченность должна быть организована на всех уровнях.

Стоит отметить, что в ходе реализации целевая программа может изменяться и дополняться, учитывая динамичное развитие сектора малого аграрного предпринимательства, кооперативного сектора, а кроме этого появление новых теоретических и практических разработок.

Система реализации базовых направлений стратегии развития определяется ниже следующими обстоятельствами. На лидирующие позиции в ближайшие 3-5 лет выдвигаются направления, которые способствуют активизации самостоятельной деятельности отраслевых хозяйствующих субъектов и других предприятий аграрной сферы экономики, то есть совершенствование системы земельных отношений (в основном внутрихозяйственных) и реорганизация предприятий, а также их диверсификация с целью обеспечения наиболее рентабельного производства. Развитие агропромышленной интеграции и кооперации, а также структурная политика, базирующаяся на обоснованной диверсификации, должны содействовать появлению синергетического эффекта от координации и сложения, а также интеграции усилий отраслевых хозяйствующих субъектов.

В этой связи развитие рыночной инфраструктуры является одним из важнейших внешних условий, обеспечивающих достижение конечного эффекта всех звеньев АПК. Ее объективная диагностика позволяет отраслевым

хозяйствующим субъектам разрабатывать и реализовывать наиболее эффективные варианты стратегий завоевания рынка и удержания рыночной доли. Предложенная нами методика бальной оценки рыночной ситуации, позволяет более конструктивно решать данные проблемы (табл. 26).

В разработанном инструментарии были определены 10 базовых характеристик и предложены параметры определения уровня их влияния на степень доступности рынка. Оценку предлагается фиксировать в баллах от 1 до 3, исходя из значимости условий.

Данный подход можно применять для определения степени доступности практически любых конкретных рынков – рынков зерна, мяса, молока и т.д. Интерпретировать результаты оценки предлагается следующим образом:

- итоговая сумма – 0-5 баллов – высокая степень доступности рынка, т.е. возможные входные ограничения могут как полностью отсутствовать, так и быть представлены крайне небольшим количеством, а их влияние настолько не велико, что не представляет какого-либо препятствия для проникновения на рынок;
- 6-10 баллов – средняя степень доступности рынка, т.е. влияние входных ограничений достаточно существенное, но при этом потенциальные конкуренты вполне могут их преодолеть в течение 1 года;
- 11-15 баллов – низкая степень доступности рынка, т.е. существующие входные барьеры, которые крайне сложно преодолеть на практике; на это требуются достаточное количество времени, дополнительные издержки и усилия;
- 16-25 баллов – недоступный рынок, который полностью закрыт для входа не только потенциальных, но и реальных конкурентов, поскольку здесь в наличии имеются непреодолимые барьеры или даже их сочетание и на практике их преодоление абсолютно не реализуемо, т.е. факт хотя бы одного ограничения для новых продавцов, полностью непреодолимого в течение 2-3 лет, становится причиной отказа их входа на рассматриваемый товарный рынок).

Таблица 26 - Оценка конкурентных условий функционирования хозяйствующего субъекта на региональном рынке

Условия развития	Направления реализации	Значимость		
		Показатели	Баллы	
А. Стратегические	1. Ценовая и сбытовая стратегии, ограничивающие вход на рынок	сильно влияет	2	
		слабо влияет	1	
		не влияет	0	
А. Стратегические	2. Качество и дифференциация товара	сильно влияет	2	
		слабо влияет	1	
		не влияет	0	
А. Стратегические	3. Развитие теневого рынка	сильно влияет	2	
		слабо влияет	1	
		не влияет	0	
Б. Нестратегические	1. Административные ограничения	очень существенное	3	
		значительное	2	
		незначительное	1	
		отсутствует	0	
	2. Экономические ограничения:	а) рентабельность	нерентабельная	3
			низкая (1-10%)	2
			средняя (10-25%)	1
			высокая (св. 25%)	0
		б) срок окупаемости <u>капитальных</u> вложений	очень длительный (св.3 лет)	3
			<u>длительный</u> (2-3 года)	2
			<u>средний</u> (1-2 года)	1
	в) неплатежи	<u>короткий</u> (до 1 года)	0	
		длительные постоянные краткосрочные <u>эпизодич.</u> Отсутствуют	2 1 0	
3. Развитость рыночной инфраструктуры	сильно развита	2		
	<u>средне развита</u>	1		
	неразвита	0		
4. Вертикальная интеграция	существует	1		
	отсутствует	0		
5. Абсолютное превосходство в уровне затрат	имеет место	1		
	отсутствует	0		
6. Экологические запреты	имеются	1		
	отсутствуют	0		
7. Насыщенность рынка	сильная	2		
	средняя	1		
	слабая	0		

Основные достоинства разработанного подхода можно свести к следующему:

- возможность комплексно учитывать влияние на степень доступности рынка абсолютно всех основных барьеров;

- демонстрация степени доступности рынка в количественном выражении (в баллах), делающая возможным сравнение по этому показателю различных товарных рынков;

- обладание универсальностью, позволяя определять и прогнозировать уровень доступности практически всех товарных рынков.

Апробирование методики нами проведено на примере рынка продукции животноводства Ленинградской области показывает (табл. 27), что данный региональный рынок может быть отнесен к низкой и средней степени доступности не только для отечественных товаропроизводителей, но и для зарубежных.

Таблица 27 - Оценка степени доступности (интенсивность конкуренции) рынка животноводческой продукции в Ленинградской области

Направления реализации	Оценка в баллах	
	рынок молока	рынок мяса
А	1	2
Ценообразование, ограничивающее вход на рынок	0	0
Дифференциация товара	0	2
Воздействие теневого рынка	1	1
Административно-правовые ограничения	2	2
Экономические ограничения:		
рентабельность	2	3
срок окупаемости капитальных вложений	1	2
неплатежи	2	2
Неразвитость инфраструктуры	0	0
Вертикальная интеграция	0	0
Абсолютное превосходство в уровне затрат	0	0
Экологические запреты	1	1
Насыщенность рынка	1	1
Итого	10	14

Подтверждением наличия высоких входных барьеров является редкое появление на рынке новых продавцов в течение последних 3-5 лет. Состав основных рыночных игроков и товаропроизводителей здесь за последние годы фактически менялся мало.

### 3.2. Прогнозирование как эффективный инструмент стратегического развития и управления территориально-отраслевого потенциала АПК

В ходе социально-экономического реформирования становится вполне очевидным, что сама по себе рыночная экономика ещё не гарантирует устойчивого развития. Эффективное развитие рыночной экономики должно обеспечиваться сбалансированной структурой, а также механизмами самоорганизации и регулирования. При этом организация стратегической политики и адаптационных механизмов будут являться важнейшими элементами реформирования экономики в целом.

Сценарное прогнозирование при таких условиях должно базироваться на верной оценке производственных и рыночных тенденций и показателей. Надежность и точность прогноза будут зависеть от размера и многофакторности выборки показателей во времени. Прогнозированию должен предшествовать социально-экономический анализ факторов (см. р. 2), оказывающих влияние на параметры прогноза будущей ситуации как в регионе, так и в отрасли в целом.

В нашем случае расчет сценариев стратегического развития территориально-отраслевых комплексов будет базироваться на моделях динамического программирования, с использованием принципа оптимальности и уравнения Беллмана, а также построением регрессионных моделей для расчета исходной матрицы модели задачи. Такой выбор методики расчета основан на том, что в моделях динамического программирования процесс принятия решений и управления разбивается на отдельные шаги (этапы). В моделях динамического программирования экономический процесс рассматривается с точки зрения управления и возможности влияния на него через совокупность принимаемых решений на каждом из его этапов. Мы будем рассматривать процесс производства сельскохозяйственной продукции как управляемый процесс. Вся сумма решений, принимаемых в начале каждого периода, по финансированию территориально-отраслевых комплексов будет

рассматриваться нами как управление. Таким образом, правильно организованная система управления позволит оптимально распределять инвестиционные ресурсы для получения максимально возможного эффекта при существующих условиях.

Следует отметить, что динамическое программирование, в отличие от прочих, дает возможность свести одну довольно сложную задачу со многими переменными ко многим задачам с малым числом переменных. Подобный метод существенно сокращает масштабы вычислений и в разы ускоряет процессы и процедуры принятия управленческих решений.

Одним из основных методов динамического программирования является метод рекуррентных соотношений, который основывается на использовании принципа оптимальности Р. Беллмана.

Уравнение Беллмана рассматривает последовательность задач, предполагая последовательно  $n=1,2,\dots$  при различных состояниях системы  $s$  – одношаговую, двух шаговую итерацию и т.д., используя принцип оптимальности.

Согласно принципу оптимальности,  $X_n$  нужно выбирать так, чтобы для любых состояний  $S_{n-1}$  получить максимум целевой функции на этом шаге. Где  $X_n$  – уравнение на  $n$ -м шаге,  $S_{n-1}$  – состояние системы к началу  $n$ -го шага.

$Z'_n(S_{n-1})$  – условный максимум целевой функции показателя эффективности на  $n$ -м шаге, при условии, что к началу последнего шага система  $S$  была в произвольном состоянии  $S_{n-1}$ , а на последнем шаге управление было оптимальным. Очевидно, что:

$$Z'_n(S_{n-1}) = \max\{X_n\} f(S_{n-1}, X_n) \quad (1)$$

Максимизация ведется по всем допустимым уравнениям  $X_n$ . Решение  $X_n$ , при котором достигается  $Z'_n(S_{n-1})$ , также зависит от  $S_{n-1}$  и называется условным оптимальным управлением на  $n$ -м шаге. Оно обозначается через  $X'_n(S_{n-1})$ .

Решение одномерной задачи локальной оптимизации по уравнению (1)

позволяет найти функции  $Z'_n(s_{n-1})$  и  $X'_n(s_{n-1})$  для всех возможных состояний  $s_{n-1}$ .

Если присоединить к n-му шагу (n-1)-й – получаем двух шаговую задачу (рис. 18).

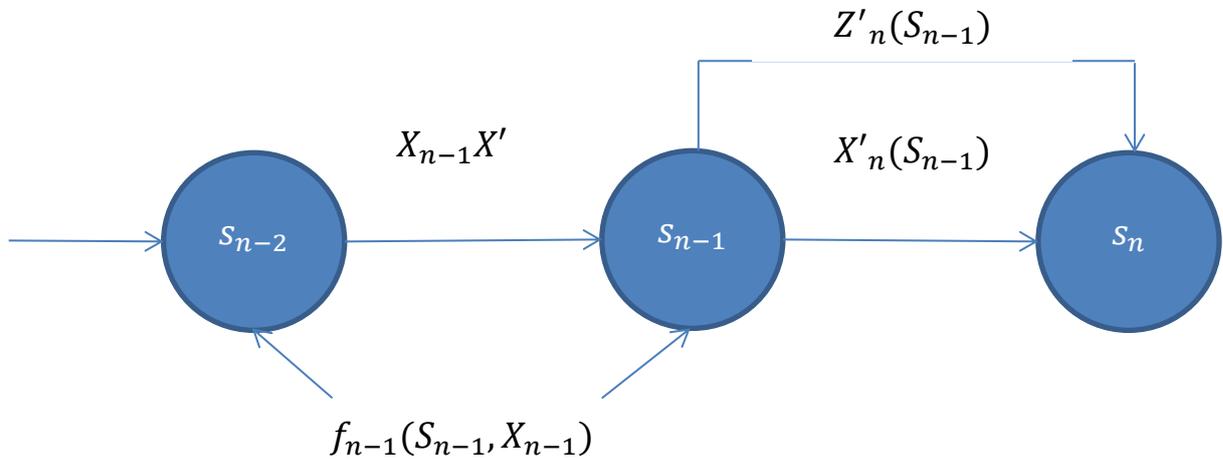


Рисунок 18 – Визуальная модель параметров уравнения Беллмана

Для любых состояний  $s_{n-2}$ , произвольных управлений  $X_{n-1}$  и оптимальном управлении на n-м шаге значение целевой функции на двух последних шагах равно:

$$f_{n-1}(s_{n-2}, X_{n-1}) + Z'_n(s_{n-1}) \quad (2)$$

В соответствии с принципом оптимальности для любых  $s_{n-2}$  решение может быть выбрано таким образом, чтобы оно вместе с оптимальным управлением на последнем (n-м) шаге приводило бы к максимальным показателям целевой функции на двух последних шагах. Таким образом, определяется максимум выражения (2) по всем допустимым управлениям  $X_{n-1}$ . Максимальный показатель будет зависеть от  $s_{n-2}$ , и обозначаться через  $Z'_{n-1}(s_{n-2})$ , что будет являться условным максимумом целевой функции при оптимальном управлении на двух последних шагах. Соответствующее управление  $X_{n-1}$  на (n-1)-м шаге обозначается через  $X'_{n-1}(s_{n-2})$  и является условным оптимальным управлением на (n-1)-м шаге.

$$Z'_{n-1}(s_{n-2}) = \max \{X_{n-1}\} \{f_n(s_{n-2}, X_{n-1}) + Z'_n(s_{n-1})\} \quad (3)$$

В результате максимизации по переменной  $X_{n-1}$ , согласно уравнению (3), также получаются две функции  $Z'_{n-1}(s_{n-2})$  и  $X'_{n-1}(s_{n-2})$ .

Далее рассматривается трехшаговая задача: к двум последним шагам присоединяется (n-2)-й и т.д.

Обозначим через  $Z'_k(s_{k-1})$  условный максимум целевой функции, полученный при оптимальном управлении на n-k+1 шагах, начиная с k-го до конца, при условии, что к началу k-го шага система находилась в состоянии  $s_{k-1}$ . Фактически эта функция равна

$$Z'_k(s_{k-1}) = \max \{(x_k, \dots, x_n)\} \sum_{i=k}^n f_i(s_{i-1}, X_i).$$

Тогда

$$Z'_{k+1}(s_k) = \max \{(x_{k+1}, \dots, x_n)\} \sum_{i=k+1}^n f_i(s_{i-1}, X_i).$$

Целевая функция на n-k последних шагах при произвольном управлении  $X_k$  на k-м шаге и оптимальном управлении на последующих n-k шагах равна

$$f_k(s_{k-1}, X_k) + Z'_{k+1}(s_k)$$

Согласно принципу оптимальности,  $X_k$  выбирается из условия максимума этой суммы, т.е.

$$Z'_k(s_{k-1}) = \max \{X_k\} \{f_k(s_{k-1}, X_k) + Z'_{k+1}(s_k)\} \quad (4)$$

$$k = n-1, n-2, \dots, 2, 1.$$

Управление  $X_k$  на k-м шаге, при котором достигается максимум в (4), обозначается через  $X'_k(s_{k-1})$  и называется условным оптимальным управлением на k-м шаге.

Уравнения (4) называют уравнениями Беллмана. Это рекуррентные соотношения, позволяющие найти предыдущее значение функции, зная последующие. Если из (1) найти  $Z'_n(s_{n-1})$ , то при k=n-1 из (4) можно определить, решив задачу максимизации для всех возможных значений  $s_{n-2}$ , выражения для  $Z'_{n-1}(s_{n-2})$  и соответствующее  $X'_{n-1}(s_{n-2})$ . Далее, зная  $Z'_{n-1}(s_{n-2})$  и используя (1) и (4), определяются уравнения состояний.

Процесс решения уравнений (1) и (4) является условной оптимизацией.

В результате условной оптимизации получаются две последовательности:

$Z'_n(s_{n-1}), Z'_{n-1}(s_{n-2}), \dots, Z'_2(s_1), Z'_1(s_0)$  – условные максимумы целевой функции на последнем, на двух последних, на ...n шагах и  $X'_n(s_{n-1}),$

$X'_{n-1}(s_{n-2}), \dots, X'_2(s_1), X'_1(s_0)$  – условные оптимальные управления на  $n$ -м,  $(n-1)$ -м, ...,  $1$ -м шагах.

Эти последовательности позволяют определить решение задачи динамического программирования при данных  $n$  и  $s_0$ . Если  $Z'_1(s_0)$  – условный максимум целевой функции за  $n$  шагов при условии, что к началу  $1$ -го шага система была в состоянии  $s_0$ , тогда

$$Z'_{max} = Z'_1(s_0) \quad (5)$$

Далее, используя последовательность условных оптимальных управлений и уравнения состояний, определяем

$$s_k = \varphi_k(s_{k-1}, X_k), \quad k = 1, 2, \dots, n$$

Получается оптимальное решение задачи динамического программирования:

$$X' = (X'_1, X'_2, \dots, X'_n).$$

Алгоритм проведения расчетов по сценариям включает следующие 3 шага.

*Шаг 1.* Подготовка исходной информации для расчетов. Данный этап предполагает приведение исходных цифровых показателей в сопоставимый вид для получения достоверных результатов. Данный этап имеет важное значение, поскольку от него зависит практический результат проводимых расчетов и последующее его правильное толкование с точки зрения принятия оптимальных управленческих решений.

*Шаг 2.* Построение регрессионных моделей зависимости показателей производственного потенциала от объема финансирования в соответствующих территориально-отраслевых комплексах. Построение данных моделей необходимо для определения уровня влияния объемов финансирования на производственный потенциал кластеров, а также получения соответствующих цифровых значений показателя производственного потенциала при различных уровнях объемов финансирования. При этом расчет проводится для трех сценариев. Результатом данного этапа расчетов является построение трех сценарных таблиц исходных значений модели динамического

программирования.

*Шаг 3.* Решение модели динамического программирования для трех сценариев. Полученное решение покажет оптимальное распределение объемов финансирования территориально-отраслевых комплексов с точки зрения максимизации их производственного потенциала.

### Расчетная часть

*Шаг 1.* Подготовка исходной информации для расчетов.

Поскольку оценка составляющих производственного потенциала сельскохозяйственных субъектов и районов проводится по уровню развития производства основных видов продукции, а рассматриваемые виды продукции невозможно сопоставить, то задачей данного этапа расчетов будет приведение производственных показателей в сопоставимый вид.

Изначально (см. раздел 2) имеем следующие значения производственных показателей по отдельным районам и кластерам (табл. 28). Для их использования в модели преобразуем показатели данной таблицы в показатели энергетической ценности продовольственных продуктов. Результатом такого преобразования станет вектор состояния производства.

Таблица 28 – Уровень производства основных видов продукции в Ленинградской области, в среднем за 2016-2018 гг., т

№ аграрного кластера	Районы (МО)	Зерно	Картофель	Овощи	Мясо скота и птицы (в ж.в.)	Молоко	Яйца
1	Волосовский	30142	14528	8375	3254	104841	319022
	Ломоносовский	9012	1855	19699	3334	32884	237325
	Гатчинский	22332	4990	18302	7606	62950	523487
	Тосненский	5689	8081	1536	25713	50912	384821
	Приозерский	4892	0	4147	4200	81457	146413
2	Всеволожский	1163	5113	1468	2089	26309	236242
	Волховский	2653	0	16529	3808	45691	99096
	Выборгский	0	0	2480	32945	35285	130210
	Киришский	0	0	3401	425	17983	116707
	Кингисеппский	8343	5612	2550	563	11560	108808
	Кировский	0	2821	3332	256102	11732	249476
	Лужский	24478	3285	1189	14701	43431	132191

	Приозерский	4892	0	4147	4200	81457	146413
3	Бокситогорский	0	0	0	43	1278	0
	Лодейнопольский	17	622	169	2429	8178	129463
	Подпорожский	0	0	0	0	6413	0
	Сланцевский	6244	0	0	726	17775	0
	Тихвинский	0	0	0	427	11231	154901
	Итого	114964	46906	83178	358365	569910	2968163

Энергетическая ценность производимых продуктов известна: картофеля составляет 77 кКал на 100 гр.; молока – 58 кКал, яиц – 115 кКал [176].

Энергетическую ценность овощей выразим как среднее арифметическое от соответствующих показателей энергетической ценности основных видов овощей, производимых в Ленинградской области (табл. 29) [131].

Таблица 29 – Расчет среднего значения энергетической ценности продукции, кКал на 100 г продукта

Виды продукции	Калорийность
Овощи	
Брюква	37
Капуста белокочанная	28
Лук репчатый	41
Морковь	35
Огурец, парниковый	11
Помидоры (томаты), парниковые	15
Редис	20
Свекла	42
Топинамбур	61
Среднее значение	32
Зерновые	
Озимая пшеница	320
Третьякале	293
Яровая пшеница	315
Ячмень	311
овес	300
Среднее значение	308
Мясо	
Говядина	187
Свинина	142
Баранина	203
Птица	241
Кролик	199
Среднее значение	194

Уровень производства по соответствующим районам в энергетическом выражении представлен в таблице 30.

Таблица 30 – Уровень производства основных видов продукции в Ленинградской области, в среднем за 2016-2018 гг., Гкал

№ аграрного кластера	Сельскохозяйственные районы (МО)	Зерно	Картофель	Овош и	Мясо скота и птицы (в ж.в.)	Молоко	Яйца	Всего
1	Волосовский	92837	11187	2680	6313	60808	366875	540701
	Ломоносовский	27756	1428	6304	6468	19073	272924	333953
	Гатчинский	68783	3842	5857	14755	36511	602010	731757
	Тосненский	17521	6222	492	49883	29529	442545	546191
	Приозерский	15066	-	1327	8147	47245	168375	240161
	Итого	221963	22679	16659	85567	193166	1852729	2392763
2	Всеволожский	3582	3937	470	4052	15259	271678	298978
	Волховский	8172	-	5289	7388	26501	113960	161311
	Выборгский	-	-	794	63913	20465	149742	234913
	Киришский	-	-	1088	825	10430	134213	146556
	Кингисеппский	25696	4321	816	1092	6705	125130	163760
	Кировский	0	2172	1066	496839	6805	286897	793779
	Лужский	75393	2530	380	28520	25190	152020	284033
	Приозерский	15066	-	1327	8147	47245	168375	240161
Итого	127910	12960	11231	610775	158600	1402015	2323491	
3	Бокситогорский	-	-	-	84	741	-	825
	Лодейнопольский	51	479	54	4712	4743	148882	158922
	Подпорожский	-	-	-	-	3720	-	3720
	Сланцевский	19230	-	-	1408	10310	-	30948
	Тихвинский	-	-	-	829	6514	178137	185480
	Итого	19282	479	54	7033	26027	327019	379894
	Всего по области	369155	36118	27944	703375	377793	3581763	5096148

Приведя объемы производства в сопоставимый вид, можем получить общий вектор состояния производства путем суммирования значений по строкам таблицы 31.

Таблица 31 – Вектор состояния уровня сельскохозяйственного производства в Ленинградской области, Гкал

№ аграрного кластера	Районы (МО)	Уровень производства, Гкал
1	Волосовский	540701
	Ломоносовский	333953
	Гатчинский	731757
	Тосненский	546191
	Приозерский	240161
	Итого	2392763
2	Всеволожский	298978
	Волховский	161311
	Выборгский	234913
	Киришский	146556
	Кингисеппский	163760
	Кировский	793779
	Лужский	284033
	Приозерский	240161
	Итого	2323491
3	Бокситогорский	825
	Лодейнопольский	158922
	Подпорожский	3720
	Сланцевский	30948
	Тихвинский	185480
	Итого	379894
	Всего по области	5096148

*Шаг 2.* Построение регрессионных моделей будем осуществлять отдельно по каждому аграрному кластеру, причем основной задачей является построение моделей по трем сценариям – традиционному, оптимистическому и пессимистическому.

Исходные показатели для моделирования сведены в таблице 32.

Таблица 32 – Показатели для расчета регрессионных моделей зависимости производственного потенциала от уровня финансирования

№ аграрного кластера	Сельскохозяйственные районы (МО)	Уровень производства, Гкал	Уровень финансирования, млн руб.
1	Волосовский	540701	1294,7
	Ломоносовский	333953	1107,7
	Гатчинский	731757	2192
	Тосненский	546191	1380,5
	Приозерский	240161	1196,1
	Итого	2392763	7171
2	Всеволожский	298978	953,4
	Волховский	161311	591,8
	Выборгский	234913	1450,6
	Киришский	146556	187,8
	Кингисеппский	163760	435,1
	Кировский	793779	2217,1
	Лужский	284033	875,8
	Приозерский	240161	1196,1
	Итого	2323491	7907,7
3	Бокситогорский	825	33,5
	Лодейнопольский	158922	198,1
	Подпорожский	3720	8,7
	Сланцевский	30948	256,4
	Тихвинский	185480	430,1
	Итого	379894	926,8
	Всего по области	5096148	16005,5

*Шаг 3.* Решение модели динамического программирования по базовым сценариям. Полученные регрессионные зависимости позволяют построить исходные матрицы задачи оптимизации. В нашем случае их будет три и они будут соответствовать трем сценариям развития экономической ситуации в агропродовольственном секторе региона (табл. 33).

Получив необходимую информацию для расчетов, можно провести соответствующие вычисления. При этом каждый из сценариев предполагает решение в три этапа, по количеству экономических кластеров, которые предполагается финансировать. Решение будет строиться на основе построения рекуррентных соотношений (приложение 3). Здесь приведены количественные

показатели условий для принятия управленческих решений от первого до третьего этапа.

Таблица 33 – Расчетная зависимость объемов аграрного производства от объема финансирования

Выделяемые средства, млн руб.	Прирост производственного потенциала, Гкал		
	Кластер №1	Кластер №2	Кластер №3
Традиционный прогноз			
400	30185	14936	2014988
800	399448	272526	3830441
1200	497612	395316	5645894
1600	595776	518106	7461348
2000	693939	640896	9276801
2400	792103	763686	11092255
Оптимистический прогноз			
400	83264	246677	1959555
800	245474	355600	3223265
1200	462033	492257	4312507
1600	723690	656646	5301940
2000	1024974	848769	6223240
2400	1362133		7093637
Пессимистический прогноз			
400	101650	165567	1779415
800	356197	283277	2084899
1200	505097	387835	2263596
1600	610744	484674	2390383
2000	692689	576150	2488732
2400	759644	663567	2569096

Принимая сложившуюся отраслевую структуру производства в регионе наиболее приемлемой, нами проведен пересчет прогнозных объемов сельскохозяйственной продукции из Гкал в натуральное выражение. Прогнозные значения объемов сельскохозяйственной продукции по кластерам и муниципальным районам представлены в таблице 34 и приложении И.

Необходимо отметить, что методика, разработанная в данном разделе, позволяет определять максимизацию производственного потенциала той или иной части региона (кластера), а также региона в целом как совокупности отдельных кластеров. Методика может использоваться для оценки

долгосрочных прогнозов региона при оценке обоснованности объема инвестиций для заданного объема производства.

Таблица 34 – Прогнозные объемы производства сельскохозяйственной продукции по кластерам Ленинградской области, 2024 г., в т (оптимистичный вариант)

№ аграр. класт.	Районы (МО)	Зерно	Картофель	Овощи	Мясо скота и птицы (в ж.в.)	Молоко	Яйца, млн шт.
1	Волосовский	40059	19308	11131	4325	139334	423980
	Ломоносовский	11977	2465	26180	4431	43703	315405
	Гатчинский	29679	6631	24323	10108	83661	695714
	Тосненский	7560	10739	2042	34173	67662	511428
	Приозерский	6501	0	5512	5581	108256	194583
	Итого	95776	39143	69187	58618	442615	2141111
2	Всеволожский	1587	6979	2004	2851	35912	322470
	Волховский	3622	0	22562	5198	62368	135266
	Выборгский	0	0	3386	44969	48164	177737
	Киришский	0	0	4642	580	24547	159305
	Кингисеппский	11388	7661	3481	768	15779	148523
	Кировский	0	3850	4548	349580	16015	340535
	Лужский	33413	4484	1623	20067	59283	180441
	Приозерский	6677	0	5661	5733	111188	199854
	Итого	56688	22975	47906	429746	373257	1664131
3	Бокситогорский	0	0	0	56	1643	0
	Лодейнопольский	21	799	218	3124	10516	166489
	Подпорожский	0	0	0	0	8247	0
	Сланцевский	8029	0	0	933	22859	0
	Тихвинский	0	0	0	550	14443	199203
	Итого	8051	799	218	4662	57708	365692
	Всего по области	160871	62958	117209	486637	874270	4180409

Отправной базой расчетов приняты показатели официальной программы «Стратегия социально-экономического развития Ленинградской области до 2030 года» (Принята Законодательным собранием Ленинградской области 13 июля 2016 года) (табл. 35).

Таблица 35 - Целевые показатели реализации Стратегии социально-экономического развития Ленинградской области до 2030 г.

Показатели	Годы			
	2015	2016-2018	2019-2024	2025-2030
Объем инвестиций в основной капитал (в действующих ценах в среднем за период), млрд руб.	199,7	295,1	449,9	561,7
Объем продукции сельского хозяйства (в действующих ценах в среднем за период), млрд руб. Показатель проектной инициативы «Продовольственная безопасность»	99,0	111,0	151,5	236,7
Индекс производства продукции сельского хозяйства (за период), процентов. Показатель проектной инициативы «Продовольственная безопасность»	101,8	104,1	121,2	117,3

Оценка возможностей достижения целевых показателей Стратегии социально-экономического развития Ленинградской области до 2030 года приведена в таблице 36.

Таблица 36 - Оценка возможностей достижения целевых показателей Стратегии социально-экономического развития Ленинградской области до 2030 года в части развития сельского хозяйства региона

Показатели	Годы	
	2019-2024	2025-2030
Целевой объем инвестиций в основной капитал согласно Стратегии соц.-экономич. разв. ЛО, млрд руб.	449,9	561,7
Целевой объем продукции сельского хозяйства согласно Стратегии соц.-экономич. разв. ЛО, млрд руб.	151,5	236,7
Расчетный объем продукции сельского хозяйства при заданном объеме инвестиций (традиционный сценарий), млрд руб.	80,67	100,67
Расчетный объем продукции сельского хозяйства при заданном объеме инвестиций (оптимистический сценарий), млрд руб.	198,69	298,38
Расчетный объем инвестиций для заданного объема производства, млрд руб.	885,4	1383,8

Расчеты по модели показали, что при объемах инвестиций в сельскохозяйственное производство Ленинградской области на уровне 449,9 млрд руб. в 2019-2024 гг. и 561,7 млрд руб. в 2025-2030 гг. наиболее вероятный объем продукции сельского хозяйства по традиционному сценарию может составить 80,67 млрд руб. и 100,67 млрд руб. соответственно. При оптимистическом сценарии расчетный прогноз объема производства продукции, при том же уровне инвестиций, составит 198,69 млрд руб. и 298,38 млрд руб. соответственно. Это сравнение показывает, что целевые показатели

объемов продукции сельского хозяйства, приведенные в Стратегии социально-экономического развития Ленинградской области до 2030 года, завышены по отношению к традиционному сценарию и приближены к оптимистическому.

Согласно проведенным в модели расчетам, для достижения целевых объемов продукции сельского хозяйства области на уровне 151,5 млрд руб. в 2019-2024 гг. и 236,7 млрд руб. в 2025-2030 гг. потребуются значительно более высокие инвестиции - на уровне 885,4 млрд руб. и 1383,8 млрд руб. соответственно. Причиной такого расхождения в объемах инвестиций является тот факт, что при построении моделей было установлено, что коэффициент детерминации  $R^2$  имеет низкие значения, которые свидетельствуют о низкой степени зависимости результативного показателя от факторного. Иными словами, рост производственного потенциала аграрного сектора региона обусловлен не только объемами финансирования. Поэтому рассчитанные объемы инвестиций в сельское хозяйство региона необходимо соотносить с прочими равными условиями.

Результаты проведенного исследования показывают, что использование в системе стратегического планирования территориально-отраслевых формирований методов прогнозных сценариев позволяет определить приоритетные стратегии, исходя из состояния потенциала конкретной территории (МО) и разработать тактику их реализации. Применение данных методов на основе дифференцированной рейтинговой оценки базовых составляющих территориально-отраслевого потенциала аграрного сектора экономики региона дает возможность:

- конкретизировать прогнозные ситуации и показатели;
- определить ключевые факторы и их сочетания для обеспечения устойчивого стратегического развития отрасли;
- конкретизировать релевантные факторы и выявить ограничения на их изменения;
- установить последовательность событий при переходе субъекта из одного состояния в другое;

- оценить возможные риски при различных прогнозных сценариях.

Необходимо заметить, что некоторые из условий устойчивого стратегического развития формируются преимущественно при помощи определенных действий на федеральном уровне (институциональные и т.п.) и лишь частично – на региональном. Прочие же существенно зависят от деятельности региональных органов и от их инвестиционных возможностей. Разработка стратегии в каждом конкретном случае должна предполагать выполнение определенных условий, в частности формирование конкурентной среды в ближайшем будущем при помощи набора выявленных факторов, влияние которых необходимо корректировать во времени.

Стратегическое планирование в АПК является по своей сути процессом определения целей и ресурсов, которые нужны для их достижения, а также возможностей использования и освоения данных ресурсов. Оно представляет собой сложную цепь с обратной связью, которая приводится в действие путем предварительного информирования по целям, стратегии и политики на верхнем уровне, и помимо этого формулирования на всех уровнях прогнозов и допущений. Эти элементы стратегического планирования образуются сверху и являются своеобразными ориентирами для осуществления начального этапа плановой работы уже на более низких уровнях. Сельскохозяйственные товаропроизводители должны использовать подобную технологию при разработке планов, которые потом рассматриваются, анализируются и обобщаются специалистами и руководителями верхнего территориального и отраслевого уровней. В целом стратегическое планирование это сложный многоступенчатый процесс, в ходе которого корректируются параметры, а также методы и инструменты управленческих воздействий [26, 41, 76]. С учетом современных подходов в экономической практике можно выделить базовые направления в разработке и реализации стратегий, систематизированные нами ниже (табл. 37).

Вариативность направлений при формировании стратегий подразумевает и учитывает различную степень неопределенности окружающей среды, поэтому реализуемые стратегии характеризуются различной гибкостью. Так, например, обоснованное планирование предусматривает, что среда является

достаточно стабильной в стратегическом масштабе времени и, таким образом, любые изменения можно спрогнозировать с любой степенью вероятности. Реализуя интуитивный подход, следует учитывать, что субъект находится в состоянии постоянного противоречия с окружающей средой и ее факторами, а поэтому всегда мотивирован на смену стратегического курса при обострении сложившейся ситуации.

Таблица 37 – Основные направления формирования стратегий

Направление	Содержание
Обоснованное планирование	Стратегические программы разрабатываются с использованием последовательного поиска оптимальных решений для четко определенных проблем и этапов.
Организационное давление	Хозяйствующий субъект воспринимается как ментальная совокупность, имеющая в основном морально-психологическую однородность. Такой подход способствует интерпретации субъекта как однородного окружения и культивирует там развитие особой организационной культуры.
Поиск компромиссов	Стратегия формируется на основе поиска согласия и взаимопонимания между субъектами и объектами управления. Но большим влиянием обладают работники и структуры, имеющие в своем арсенале административные ресурсы.
Интуитивный подход	Стратегии разрабатываются в соответствии с определенными ориентирами и целями административного аппарата. В данном случае стратегические цели базируются на оценке нужд и потребностей, а не определенном технологическом процессе. В связи с информационным дефицитом такие цели могут быть обобщенными и нестрогими, пока не происходят события, дополняющую информационную базу.
Экологическая ориентация	Факторы окружающей среды доминируют так сильно, что стратегии субъектов становятся практически заранее определенными. Выживают лишь те, которые наилучшим образом смогли адаптироваться к экологическому окружению.
Инициативные решения	Данная стратегия создается и осуществляется исключительно по инициативе руководства хозяйствующего субъекта, при полном доверии к нему коллективов и вышестоящих управленцев.

Механизм реализации стратегии на территориально-отраслевом уровне может быть рассмотрен как комплекс трех взаимодействующих элементов: а) регулирующего блока, обеспечивающего поддержание стратегической мотивации и принятие решений; б) системы согласования интересов инсайдеров; в) информационного мониторинга, обеспечивающего ориентацию по верным ориентирам. Для сельхозпредприятий, которые долгое время осуществляют свою деятельность на рынке, именно данная система будет являться носителем дифференцированного подхода и порой, в решающей степени, определяет стратегический успех их деятельности [34, 85, 115].

Исследования показали, что институциональные особенности сельскохозяйственных товаропроизводителей и характер возможных изменений, которые требуют оперативных решений, позволяют выделить, по меньшей мере, четыре, наиболее часто используемых модели стратегического развития (табл. 38).

Общим для реализуемых, в настоящее время, моделей является наличие недостатков, обусловленных действием факторов «чувствительности», которые определяют характер реакции хозяйствующего субъекта на инновации, обеспечивающие реализацию его стратегических планов. В настоящее время в большинстве случаев консервативная модель реализуется в АПК на предприятиях коллективно-долевого типа, в условиях, когда появляется необходимость в срочных стратегических решениях при меняющейся рыночной конъюнктуре; а также при высокой степени сопротивления нововведениям со стороны субъекта и низких качественных параметрах самого аппарата управления, и слабом менеджменте в части профессионализма качественного исполнения решений. Все эти факторы самым негативным образом отражаются на непосредственной эффективности хозяйствующего субъекта в целом. Как показывает практика, компромиссную модель используют в основном субъекты малого агробизнеса, почти не испытывающие сопротивления внутренней среды, действуют весьма последовательно в стратегическом плане. Основным недостатком рассматриваемого подхода является большая длительность этапов реализации.

Таблица 38 - Общая характеристика моделей стратегического развития хозяйствующих субъектов (МО)

Модели	Ограничения во времени	Преимущества	Недостатки	Условия применения (внутренние препятствия)	Возможные пути преодоления внутренних препятствий
Консервативная	Крайняя срочность	Быстрота	Высокое сопротивление	Незнание методов и инструментов для обеспечения стратегических трансформаций. Неумение диагностировать морально-психологический климат в коллективе. Неспособность воздействовать на основные причины сопротивления управленческим решениям. Отсутствие эффективного контроля за стратегическими изменениями в подразделениях. Отсутствие у администрации стратегического мышления в целом. Стратегическая близорукость.	Диагностика поведения сотрудников. Сосредоточение властных полномочий. Анализ проявления даже слабых признаков сопротивления. Контроль за реализацией новой стратегии до ее полной адаптации.
Компромиссная	Достаточный запас времени	Небольшое сопротивление	Медленная реализация этапов	Вялое сопротивление организации структурных подразделений.	Нахождение компромисса и заключение союзов с формальными и неформальными лидерами.
Выживания	Угроза выживанию	Небольшое сопротивление	Сильнейшее давление по времени, риск провала	Периодическое возникновение консервативных оценок и настроений.	Поиск компромиссов с сотрудниками сопротивляющихся подразделений. Обеспечение морально-психологической устойчивости менеджеров всех уровней (тренинг).
Адаптационная	Умеренная срочность, повторяющиеся изменения	Небольшое сопротивление, подстройка под время, всеобъемлющие изменения способностей	Сложность (необходимость проведения оценки территориально-отраслевого потенциала и соблюдение дифференцированного подхода)	Некомпетентность отдельных руководителей структурных подразделений, сдерживающих стратегическое развитие в целом.	Переход к более приемлемой модели стратегического развития. Поэтапная реализация стратегических планов. Обеспечение синхронности планирования и реализации проектов. Разработка и реализация системы мер по корректировке и контролю.

Модель выживания в большинстве случаев реализуется на предприятиях-банкротах или просто неэффективных предприятиях. В этих случаях широко применяется метод привлечения антикризисных менеджеров. При их должной подготовке и наличии необходимого организаторского потенциала имеет место быть позитивное решение большого количества стратегических задач.

Аналитика стратегических подходов и достигнутые в регионе результаты стратегической отраслевой деятельности демонстрируют, что наиболее подходящей оказывается адаптационная модель стратегического развития. Она применяется при всех вышеуказанных ограничениях как временных, так и при степени «восприимчивости» коллективов. Ее основными недостатками можно считать трудности в расчетах гипотетических возможностей не только на отраслевом, но и на территориальном уровнях, а кроме этого, в необходимости обеспечения четкого поэтапного выполнения. Положительным моментом будет вероятность преобразования в любую из вышеперечисленных моделей (такое решение может быть принято при необходимости кардинальных мер, либо при переходе на более «спокойный» ритм работы). Вероятность реализации и параллельного планирования проектов также может быть отнесена к позитивным сторонам. Помимо прочего, сохраняется вполне удовлетворительный морально-психологический климат в коллективе, так как поэтапная реализация адаптационной модели почти сводит на нет сопротивление проявляющимся переменам. Процедура реализации и разработки адаптационной модели может быть разбита на несколько последовательных этапов [46, 85, 115].

В начальный этап входит комплекс подготовительных мероприятий, которые направлены на создание базы для будущих перемен и должны решать следующие задачи:

- организация команды топ-менеджеров, обладающей необходимой властью, полномочиями и нужным набором личностных характеристик;

- подготовка проработанного плана трансформации, учитывающего распределение обязанностей исполнителей, ресурсы, указание способов и этапов проведения мероприятий;

- снижение уровня сопротивления, которое оказывает процессу трансформации со стороны внутренней среды организации;

- описание в ходе процесса трансформации ряда поведенческих изменений, которые оптимизируют и поддерживают новые стратегии.

Для того чтобы решить поставленные задачи, необходимо установить:

- характерные особенности изменения внешней среды, единичность ее характера или же новую тенденцию;

- временной ресурс, который имеется в распоряжении субъекта для эффективной реакции на изменения в окружающей среде;

- поправки, которые вносятся в управленческие способности хозяйствующего субъекта для поддержки новой стратегии.

Содержание второго этапа заключается в оценке степени реакции внутренней среды субъекта на процессы трансформации и модернизации, активизирующиеся в ходе стратегического ускорения. Для этого необходимо располагать объективной информацией о состоянии подразделений и их лидеров, формальной и неформальной структуры. После определения зоны сопротивления и разработки тактики их нейтрализации можно приступить непосредственно к третьему этапу, в ходе которого, во-первых, различными методами будет снижаться уровень негативного отношения коллектива к нововведениям, а во-вторых, будут определены ответственные лица и контрольные органы.

На практике определение эффективности стратегических мероприятий осуществляется через сравнение полученных результатов производственной и рыночной деятельности субъекта с заявленными целями и затратами. Диагностика должна использоваться в качестве метода налаживания

обратной связи для проведения соответствующих стратегических корректировок, проводится масштабно и регулярно (рис. 19).



Рисунок 19 – Процесс разработки и реализации стратегии хозяйствующим субъектом (МО)

В практике планирования применяются количественные и качественные критерии, позволяющие проводить адекватные оценки. Эти критерии должны обеспечивать оценку результатов производственного и социального развития.

Изучение проблемы позволяет утверждать, что в теории и практике стратегического планирования остаются до конца нерешенными вопросы, связанные с определением количественных показателей и оценкой эффективности стратегии. Значительные искажения стратегических траекторий обусловлены фактором времени. При этом часто мотивационное воздействие со стороны определенной части трудового коллектива, требующих быстрых результатов и доходов, оказывает блокирующее воздействие на процесс стратегического развития и ведет к выбору стратегических вариантов с малой степенью риска.

Далеко не все стратегические инициативы скоротечны и существует довольно сложное взаимодействие между временными этапами стратегий, средой и структурой, в рамках которых функционирует хозяйствующий субъект. Одной из принципиальных ошибок, которые совершаются субъектами в настоящее время, является наложение новой стратегии на уже существующую структуру хозяйственного комплекса [30, 34, 85].

Разработанная и апробированная на примере Ленинградской области методика комплексной оценки территориально-отраслевого потенциала (раздел 2 дисс.) позволяет подойти к формированию сбалансированных стратегий развития территорий с позиции системы, увязанной с потенциальными возможностями не только локальных комплексов АПК, но и конкретного муниципального образования (района) и даже их совокупности в целом. Разработку стратегических вариантов и альтернатив в данном случае целесообразно осуществлять по выделенным зонам (кластерам), что позволяет унифицировать методы стратегического управления, ориентироваться на нормативные для каждой зоны критерии.

Подобная компоновка на основе оценки потенциала позволяет, с одной стороны, унифицировать зональные (кластерные) процессы стратегического управления, а с другой – точнее определять адреса приложения усилий и выделения ресурсов (табл. 39).

Таблица 39 – Матрица задач и действий для реализации стратегий развития хозяйствующих субъектов регионального АПК, разработанная на базе SWOT-анализа и оценки потенциала территориально-отраслевых кластеров

<p>Мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей компании (SO)</p>	<p><b>Цель 1: Увеличение объемов производства и продаж продукции ежегодно не менее чем на 5%.</b>  <i>Задачи:</i>            1. Повысить продуктивность коров до 8500-9000 кг в год.            2. Повысить среднесуточные приросты свиней на откорме до 1000 г/сутки.            3. Повысить урожайность: картофеля – до 350 ц/га, овощей – до 700 ц/га, зерна – до 40 ц/га.            4. Снизить себестоимость и затраты труда на производство единицы молока, мяса свиней, овощей на 5%.            5. Расширить рынки сбыта продукции, привлечь потенциальных клиентов.            6. Повысить квалификацию персонала.  <i>Действия:</i>            1. Использование новых информационных технологий.            2. Проведение своевременного и достоверного мониторинга рынка.            3. Продолжение внедрения инновационных технологий в производство.            4. Определение новых каналов сбыта в разных районах Ленинградской области и регионах России.            5. Расширение ассортимента продукции, освоение новых технологий производства продукции, выпускаемой на собственном молокоперерабатывающем заводе и заводе по переработке мяса свиней.            6. Осуществление поиска поставщиков материально-технических ресурсов с более выгодными условиями.            7. Продолжение подготовки и переподготовки кадров на предприятии, повышение их квалификации.</p>
<p>Мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избежания угроз (ST)</p>	<p><b>Цель 2: Расширение ассортимента и увеличение объемов производства и переработки овощей, молока и мяса, продукции молочных и мясоперерабатывающих предприятий.</b>  <i>Задачи:</i>            1. Оценить позицию клиентов по отношению к изменениям по ассортименту.            2. Обновить оборудование собственных заводов для выпуска новой продукции.            3. Увеличить продуктивность животных и урожайность культур.  <i>Действия:</i>            1. Изучение клиентского спроса методом тестирования и опроса.            2. Поиск надежных поставщиков современного оборудования.            4. Открытие новых магазинов и торговых точек            5. Совершенствовать племенную работу, рационы кормления животных, технологии производства культур.</p>

<p>Мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности (WO)</p>	<p><b>Цель 3: Совершенствование организации маркетинговой информационной системы и маркетинговых исследований по изучению новых каналов и рынков сбыта.</b></p> <p><i>Задачи:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внедрить новые методы продвижения продукции на рынок.</li> <li>2. Усилить рекламную деятельность, используя новые информационные технологии.</li> <li>3. Найти новые рынки сбыта продукции.</li> <li>4. Снизить текучесть кадров.</li> </ol> <p><i>Действия:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изучение новых информационных технологий и методов продвижения продукции, разработка рекомендаций по их внедрению.</li> <li>2. Усиление рекламной деятельности по преимуществам новой продукции предприятия.</li> <li>3. Поиск новых рынков сбыта продукции</li> <li>4. Проведение опроса среди сотрудников по снижению текучести кадров и принятие решений по итогам его анализа.</li> </ol>
<p>Мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избежания угроз (WT)</p>	<p><b>Цель 4: Расширить ассортимент продукции, увеличить объемы ее реализации.</b></p> <p><i>Задачи:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не допустить снижения доли рынка продукции.</li> <li>2. Усилить конкурентные преимущества продукции, найти новые каналы сбыта.</li> <li>3. Активнее изучать политику конкурентов по завоеванию доли рынка, а также предпочтений и вкусов потребителей.</li> </ol> <p><i>Действия:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усиление рекламной деятельности по преимуществам новой продукции предприятия.</li> <li>2. Активное изучение действий конкурентов, предпочтений и вкусов потребителей.</li> <li>3. Внедрение новых методов продвижения продукции на рынках.</li> <li>4. Осуществление поиска поставщиков материально-технических ресурсов с более выгодными условиями.</li> </ol>

Результаты настоящего исследования показывают, что использование в системе стратегического управления территориально-отраслевыми формированиями методов SWOT-анализа и прогнозных сценариев позволяет реализовать комплексный подход с использованием как количественных, так и качественных (например, социально-психологических) переменных. Оценка сценарных вариантов относительно перспектив аграрного сектора позволяет определить приоритетные стратегии исходя из состояния потенциала конкретной территории (МО) и разработать тактику их реализации. Использование данного метода на основе дифференцированной

рейтинговой оценки базовых составляющих территориально-отраслевого потенциала аграрного сектора экономики региона дает возможность:

- конкретизировать прогнозные ситуации и показатели;
- определить ключевые факторы и их сочетания для обеспечения устойчивого стратегического развития отрасли;
- конкретизировать релевантные факторы и выявить ограничения на их изменения;
- установить последовательность событий при переходе субъекта из одного состояния в другое;
- оценить возможные риски при различных прогнозных сценариях.

## Заключение

1. Обобщение специальной литературы и практики хозяйствования позволило определить, что современные социально-экономические условия функционирования народнохозяйственного комплекса таковы, что в качестве ключевых факторов его развития выступают деловые и финансовые связи входящих в его состав секторов, комплексов и подкомплексов, а также организационно-экономические отношения, возникающие между ними в процессе функционирования. Учитывая при этом достаточно сложную внешнеполитическую и внешнеэкономическую обстановку, а также проводимую западными «партнерами» санкционную политику в отношении России, вектор дальнейшего экономического развития должен, в первую очередь, выстраиваться через раскрытие внутренних резервов и потенциала в направлении обеспечения продовольственной и экономической безопасности страны. Исходя из данной концепции, в условиях ограниченности ресурсов, в том числе доступа к наукоемкой технике и технологиям, инвестициям и пр., наиболее целесообразным видится повышение эффективности взаимодействия государственного и рыночных способов регулирования путем диверсификации экономики с обеспечением мультипликативного эффекта.

2. Проведенный анализ развития региональных производственных и социальных систем показал, что на сегодняшний день нет четкой концепции стратегии развития значительного количества территориальных субъектов. Так, в частности, выработанные механизмы в значительной степени направлены лишь на регулирование производительных сил и рыночных отношений, не учитывая при этом морально-психологический климат, существующий в том или ином регионе, а также национальную специфику, определяющую социальные ориентиры и трудовую мотивацию населения. Кроме того, на наш взгляд, в разработанных стратегиях социально-экономического развития недостаточно уделено внимания развитию региональной и межрегиональной кооперации и разделению труда. Особого

внимания требует преодоление узкой специализации производства отдельных регионов путем осуществления диверсификации, позволяющей реализовать имеющийся территориальный потенциал, пространственной базой которого, в свою очередь, могут служить развивающиеся и уже сложившиеся (часто стихийно) территориальные производственно-социальные комплексы.

Существующие к настоящему моменту в стране территориальные образования в общем виде могут подразделяться на аграрные, аграрно-промышленные и промышленные. Эффективность их функционирования в значительной степени исходит не только из ресурсов, находящихся у них в наличии, но и от производственных мощностей и территориального размещения хозяйствующих субъектов, а также наличия выстроенной системы экономических и организационно-технических связей между ними. В данном контексте можно вести речь о потенциале территориально-отраслевого комплекса, способного при грамотной его реализации обеспечить устойчивое и комплексное развитие не только входящих в него субъектов, но экономики в целом.

3. Выделение структурно-функционального и регулирующего уровней в регионе АПК является целесообразным в силу того, что позволяет определить среди существующих рыночных форм и способах хозяйственного взаимодействия процессы административно-организационного регулирования, экономико-финансового воздействия, экономико-правовой регламентации и социально-психологического обеспечения, специфические для каждого регионального образования. Это будет способствовать повышению объективности анализа происходящих процессов в направлении формирования и структурирования аграрного рынка, что особенно важно в условиях определения стратегических перспектив развития каждой конкретной территории.

Учитывая такое выделение, стратегический потенциал агропромышленного комплекса будет определяться совокупностью

производственного потенциала, инвестиционного потенциала, социально-психологического потенциала и конкурентоспособного потенциала.

На наш взгляд, стратегический потенциал можно определить как совокупность инвестиционных и производственных ресурсов и конкурентных возможностей, в совокупности позволяющих субъекту (региону, отрасли или предприятию) адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям и тем самым наращивать конкурентные преимущества в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

4. В процессе исследования выявлена особенность производственного потенциала аграрного сектора экономики, отличающего его от потенциала других секторов экономики (например, от промышленного) и заключающегося в максимизации реализации природно-климатического потенциала путем оптимизации личных и вещественных факторов производства. Необходимость выполнения данного условия вытекает из специфики осуществления производственной деятельности в АПК – природно-климатический потенциал выступает заданной величиной (объективной совокупностью факторов и условий), в то время как материально-технический и трудовой поддаются регулированию.

Соответственно, уровень производственного потенциала будет наиболее полно реализовываться лишь в случае оптимально выстроенных взаимосвязей между трудовыми и материально-техническими факторами, эффективная реализация которых в свою очередь базируется на организационно-управленческом потенциале.

5. Складывающаяся социально-экономическая ситуация в аграрном секторе Ленинградской области характеризуется теми же негативными общероссийскими тенденциями, то есть структурными диспропорциями, низкой эффективностью материально-технической базы, деградацией земель и др. При этом в структуре производства сельскохозяйственной продукции наблюдаются рост доли сельскохозяйственных организаций и сокращение удельного веса хозяйств населения.

Ленинградская область является одним из немногих регионов России, сохранившим в условиях реформ крупно-товарный сектор производства. На сельскохозяйственных предприятиях произведено 93,3% зерна, 22,2% картофеля, 46% овощей, 97,4% мяса, 94,1% молока, 98,0% яиц. Современные инновационные технологии, применяемые в сельскохозяйственном производстве области, позволяют ей находиться в авангарде сельского хозяйства России. Так, в 2018 г. она занимала среди регионов 1 место по производству яиц (3157,7 млн шт.) продуктивности коров (8444 кг на 1 корову), 2 место по поголовью птиц (30,2 млн гол.), 3 место по выращиванию форели (9,1 тыс. т.), 5 место по производству мяса (314 тыс. т.), 6 место по производству молока в сельскохозяйственных организациях (595,2 тыс. т.)

6. В состав АПК Ленинградской области входят предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности. Одной из значимых является молочная отрасль, включающая 10 предприятий. По данным Петростата, в 2018 г. в отрасли было произведено 110,4 тыс. т. молока и молочной продукции, 1,5 тыс. т. сыров и творога.

Пищевая промышленность Ленинградской области производит мясные и плодово-ягодные консервы. Самостоятельной отраслью АПК региона является рыбохозяйственный сектор, включающий индивидуальных предпринимателей и организации различных форм собственности, которые осуществляют деятельность по прибрежному и промышленному рыболовству, аквакультуре (воспроизводству водных биоресурсов и товарному рыбоводству), береговой рыбопереработке, предоставлению услуг по спортивному и любительскому рыболовству. Рыбопереработка представлена филиалами крупных петербургских предприятий РОК 1 и ЗАО «Балтийский берег», цехами на рыбоводных и рыбодобывающих предприятиях, малыми районными предприятиями, цехами вяления и копчения рыбы. В 2018 г. улов водных биоресурсов составил 22,3 тыс. т. Объем выращенной рыбной продукции составил по региону 9,3 тыс. т., в том числе форель – 9075,2 т., сиг – 69,7 т., сом – 53,0 т., осетр – 45,4 т., карп –

39,0 т., паляя – 35,5 т., кельма – 8,0 т. Товарный выпуск пищевой рыбной продукции составил 57,7 тыс. т., из которого 53% глубокая переработка, 43% - охлажденная, 4% - мороженая.

7. Проведенная оценка условий формирования и развития регионального продовольственного рынка, во многом определяющих динамику территориально-отраслевого потенциала, позволяет констатировать следующее:

- агропромышленный комплекс Ленинградской области занимает лидирующие позиции в Северо-Западе России по производству молочного скотоводства, продукции птицеводства, картофеля и овощей. Емкий рынок Санкт-Петербурга для продукции сельскохозяйственных предприятий Ленинградской области становится основой роста объемов ее производства, формирования успешной сбытовой и товарной политики сельскохозяйственных предприятий;

- государственное регулирование и управление товарными рынками должно быть направлено на выработку стратегии формирования основных продовольственных рынков и их инфраструктуры, оптимальное сочетание, взаимодействие и координацию ее отдельных элементов, совершенствование информационной системы о товарном рынке;

- в реализации продукции сельского хозяйства требует дальнейшего развития система оптовой и розничной торговли. Обеспечение полноценной работы оптово-розничного рынка сельскохозяйственной продукции создаст условия для экономически выгодной деятельности, как для товаропроизводителей, так и для потребителей региона;

- большинство крупных предприятий АПК уделяют значительное внимание совершенствованию управления сбытовой политикой, что позволяет им успешно работать на рынке сельскохозяйственной продукции. Однако, учитывая специфику региона, когда значительная часть продукции реализуется на территории г. Санкт-Петербурга, необходимо развивать

кооперацию мелких и крупных товаропроизводителей, совместно решать вопросы сбыта и маркетинга;

- сложившаяся сбытовая политика ряда предприятий АПК региона остается недостаточно эффективной. Для повышения эффективности управления сбытовой политикой необходима своевременная оценка рынков сбыта и конкуренции, планомерное проведение маркетинговых исследований, направленных на максимальное удовлетворение спроса потребителей, своевременная информированность покупателей о новой продукции и ее свойствах. Совершенствованию управления сбытовой политикой предприятий, снижению рисков и неопределенности при принятии коммерческих решений будет способствовать создание самостоятельных маркетинговых служб предприятий;

- дальнейшее развитие потенциала и уровня конкурентоспособности регионального АПК должно способствовать созданию наиболее благоприятных условий функционирования хозяйствующих субъектов комплекса, его технической и технологической модернизации, внедрению эффективных проектов по развитию сельскохозяйственного производства, содействовать модернизации пищевой и перерабатывающей промышленности, снижению отраслевых рисков в целом.

8. Анализ социального фона по муниципальным районам Ленинградской области показывает весьма неблагоприятную ситуацию и по территориям, и по региону в целом. Интегральный показатель социальной конфликтности не опускается ниже значения 0,32 (предприятия Тосненского района) и достигает уровня 0,65 – в Лудейнопольском районе. То есть от 35 до 65% трудовых коллективов отрасли находятся в зоне социального дискомфорта, формирующего трудовую мотивацию и морально-психологический климат с большими издержками. Перманентной особенностью аграрного сектора экономики с момента его активного реформирования является убыточность, политика же государства, призванная корректировать возникающие территориально-отраслевые диспропорции между секторами, пока мало результативна.

Объемы целевых программ и дотаций по отраслевым субъектам и отдельным территориям, хотя и заметно увеличиваются во времени, но остаются не значительными, сохраняя достаточно сложный механизм доступности. В связи с этим социальная напряженность сохраняется, меняя свою структуру мотивации, ее уровень и особенности определяются группой внешних и внутренних факторов. С целью уменьшения влияния некоторых из них на величину уровня социальной конфликтности целесообразно периодически проводить аттестацию социального развития хозяйствующего субъекта, определяя временные изменения и корректируя соответствующие мероприятия.

9. На основе проведенной комплексной оценки и группировки региональных условий развития сельскохозяйственного производства выделены в области три относительно устойчивые зоны с фиксированными экономическими и социальными границами. В первую зону вошли территории и хозяйствующие субъекты Волосовского, Ломоносовского, Гатчинского, Приозерский и Тосненского муниципальных районов (МО). Значение производственного потенциала достигает здесь уровня 33,8; конкурентного и социального 4,6 и 7,4 соответственно. Следует отметить, что доминирующее положение в общей взвешенной оценке занимает производственный потенциал, вес данного фактора составляет 75% (во второй и третьей зонах – 72 и 67% соответственно).

Во вторую зону входят: Всеволожского, Волховский, Выборгский, Киришский, Кингисеппский, Кировский и Лужский муниципальные районы. Производственный потенциал в данной зоне в среднем составляет 43,4 балла; конкурентный и социальный 8,4; 7,5 соответственно.

К третьей зоне можно отнести – Бокситогорский, Лодейнопольский, Подпорожский, Сланцевский и Тихвинский муниципальные районы. В сравнении со второй зоной совокупные потенциальные возможности третьей зоны в 1,38 раза ниже, по сравнению с первой – ниже почти в 2 раза.

10. В соответствии с проведенной классификацией выделенные зоны можно характеризовать и с позиций инвестиционной привлекательности

(высокой, средней, низкой), которая позволяет применять сценарный подход к разработке стратегий их развития с обоснованием объемы прогнозных финансовых ресурсов, необходимых для устойчиво эффективного функционирования территориально-отраслевых комплексов региона.

Первая и третья зоны (кластеры) в целом формируются компактными территориями, вторая зона (кластер) имеет мозаичную пространственную структуру. Определение характера рассредоточения объектов зоны (кластера) позволяет избежать ошибок в стратегическом развитии территориально – отраслевых комплексов при исключительно географическом подходе (например, запад – восток и т.д.). Подобная компоновка на основе оценки потенциала позволяет, с одной стороны, унифицировать зональные (кластерные) процессы стратегического управления, а с другой – точнее определять адреса приложения усилий и выделения ресурсов.

11. Комплексный анализ состояния, условий и факторов, формирующих стратегические территориально-отраслевые потенциалы, позволяет более конструктивно подойти к решению проблем оценки развития продовольственной сферы региона, которая характеризуется следующими особенностями:

- сегмент регионального продовольственного рынка формируется и развивается как крупный межрегиональный (окружной) оптовый рынок;

- регион за счет собственного производства насыщает рынок только на 23-45% (за исключением яиц);

- объемы ввоза продукции, перекрывающие в несколько раз насыщенность регионального рынка по большинству продовольственных товаров (особенно в пределах Санкт-Петербурга), является фактором, заметно блокирующим развитие аграрного сектора региона в целом;

- вся совокупность продовольственных потоков очень слабо регулируется с учетом интересов местных товаропроизводителей;

- уровень и динамика продовольственной сферы региона пока не обеспечивают его продовольственную безопасность и требуют значительных

усилий по ее формированию и стратегическому развитию.

12. В диссертации расчет сценариев стратегического развития территориально-отраслевых комплексов проведен на основе моделей динамического программирования, с использованием принципа оптимальности и уравнения Беллмана, а также регрессионных моделей для определения исходной матрицы задачи. Выбор данной методики расчета основан на том, что в моделях динамического программирования процесс принятия решений и управления разбивается на отдельные шаги (этапы). Совокупность решений, принимаемых в начале каждого периода, по финансированию территориально-отраслевых комплексов рассматривается как управление. Отсюда правильно организованная система управления позволит оптимально распределять инвестиционные ресурсы для получения максимально возможного эффекта при существующих условиях.

13. Апробация методики свидетельствует о том, что степень зависимости объемов производства от уровня финансирования в региональных кластерах неодинакова. Так, например, для наращивания производственного потенциала кластера №1 необходимо через стратегическое управление воздействовать, в первую очередь, на динамику трудового и конкурентного потенциалов, а также следует значительно корректировать параметры социально-психологического потенциала трудовых коллективов, причем для определения степени и характера такого воздействия целесообразно провести дополнительный мониторинг по конкретному объекту. Необходимость воздействия на выявленные составляющие потенциала комплексов обусловлена тем, что в ходе факторного анализа была выявлена низкая степень влияния изменений уровня финансирования (инвестиций) на динамику локальных экономических и социальных процессов.

Изменения производственного потенциала имеют высокую степень чувствительности и к колебаниям уровня финансирования в кластерах №2 и №3. Это требует расширения объемов их финансирования для наращивания

совокупного производственного потенциала. Но при этом, как показали расчеты по модели, сосредоточение дополнительных объемов финансирования целесообразно именно в кластере №3, поскольку это позволяет обеспечить максимальный рост производственного потенциала всего региона в целом.

14. Результаты диссертационного исследования показывают, что использование в стратегическом планировании развития территориально-отраслевого потенциала регионального АПК методов динамического программирования с учетом прогнозных сценариев позволяет обосновать приоритетные направления стратегии исходя из состояния стратегического потенциала муниципальных районов и предложить механизм их реализации.

Кроме того, данный подход с применением дифференцированной рейтинговой оценки базовых составляющих территориально-отраслевого потенциала аграрного сектора экономики региона дает возможность: конкретизировать прогнозные ситуации и показатели; определить ключевые факторы и их сочетания для обеспечения устойчивого стратегического развития отрасли; конкретизировать релевантные факторы и выявить ограничения на их изменения; установить последовательность событий при переходе субъекта из одного состояния в другое; оценить возможные риски при различных прогнозных сценариях.

**Список литературы:**

1. Авдеев Е.В. Миграционные отношения России с зарубежными странами: структура международной миграции / Е.В. Авдеев // Московский экономический журнал. – 2019. – №8. – С. 839-847.
2. Авдеев Е.В. Основные направления внутрироссийской миграции / Е.В. Авдеев, К.С. Терновых // Московский экономический журнал. – 2019. – №6. – С. 350-358.
3. Авдеев Е.В. Прогнозирование параметров развития человеческого капитала в сельском хозяйстве региона / Е.В. Авдеев, В.В. Ухоботов // Инновации в АПК: проблемы и перспективы. – 2017. – №3 (15). – С. 38-47.
4. Авраамов Е.М. Социальное развитие современной России: тенденции, риски, перспективы / Е.М. Авраамов, В.Н. Титов // Вопросы экономики. – 2018. – №10. – С. 76-89.
5. Агропромышленный и рыбохозяйственный комплекс Ленинградской области в 2018 году. – Комитет по агропромышленному и рыбохозяйственному комплексу Ленинградской области [Электронный ресурс]. URL: <http://agroprom.lenobl.ru/> (дата обращения: 25.03.2019).
6. Агропромышленный комплекс Ленинградской области и Санкт-Петербурга в 2018 году. Статистический бюллетень. – Санкт-Петербург. – 2019. – 47 с.
7. Агропромышленный комплекс России в 2017 году. – Москва. – 2018. – 568 с.
8. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев – Москва: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 206 с.
9. Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении: Учебное пособие / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин. – Москва: Финансы и статистика, 2003. – 367 с.

10. Банникова Н.В. Организационно-экономические аспекты управления технологическими процессами в мясном скотоводстве: монография / Н. В. Банникова, С. С. Милаевская – Ставрополь: АГРУС, 2009 – 211 с.
11. Баранчев В. Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятий» / В. Баранчев, С. Стрижов // Маркетинг, 2010. – №5. – с. 23-35.
12. Белотелов Н.В. Имитационное моделирование / Н.В. Белотелов, Ю.И. Бродский, Ю.Н. Павловский. – Москва: Academia. – 2006. – 430 с.
13. Беляев А.Е. Информационное обеспечение системы управления АПК / А.Е. Беляев, М.Е. Анохина // Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций. – 2006. – №2. – С. 24-26.
14. Беспехотный Г. Новые механизмы приоритетного развития сельского хозяйства / Г. Беспехотный // Экономист. – 2008. – №7. – С. 90-96.
15. Беспехотный Г.В. Государственная поддержка сельского хозяйства (анализ действующей системы и обоснование ее изменений)/ Г.В. Беспехотный, Н.Г. Барышников, Л.А. Кошолкина – Москва: Международная федерация Шоу Дао. – 2006. – 178 с.
16. Бессонова Н.Н. Экономическая диагностика инфраструктуры продовольственного рынка / Н.Н. Бессонова // АПК: экономика, управление. – 2007. – №7. – С. 42-44.
17. Боев В.Р. Методы экономических исследований в агропромышленном производстве / Под ред. акад. РАСХН Боева В.Р. – Москва: ВНИИЭСХ. – 2006. – 259 с.
18. Бородин К.Г. Основные тенденции развития и факторы конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций (По результатам конъюнктурного опроса) / К.Г. Бородин // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2008. – №1. – С. 40-45.
19. Бородин К.Г. Оценка конкурентоспособности агропродовольственной продукции в регионах РФ / К.Г. Бородин //

Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2005. – №8. – С.29-33.

20. Борхунов Н. Воспроизводство в сельхозорганизациях с разной рентабельностью / Н. Борхунов, О. Родионова // АПК: экономика, управление. – 2008. – №7. – С. 22-27.

21. Борхунов Н. Региональные особенности государственной поддержки сельского хозяйства / Н. Борхунов // АПК: экономика и управление. – 2005. – № 5. – С. 47-55.

22. Боткин О.И. Теоретические аспекты анализа эффективности развития экономики региона / О.И. Боткин // Экономика региона. – 2007. – №4. – С. 227-231.

23. Бражевская М. В. Организационно-экономические проблемы функционирования и развития мясного рынка России: автореферат дис. кандидата экономических наук: 08.00.05 / Моск. с.-х. акад. им. К.А. Тимирязева – Москва, 2005 – 17 с.

24. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения Марк Грэм Браун; Пер. с англ. – Альпина бизнес Букс, 2005. – 226 с.

25. Брыкля О.А. Предприятия разных организационно-правовых форм и их роль в производстве мясной продукции / О.А. Брыкля // Мясная индустрия. – 2006. – № 11. – С. 15 - 17.

26. Буздалов И.Н. Сельское хозяйство под прессом структурных деформаций в экономике / И.Н. Буздалов // Экономика и организация сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2010. – №4. – С. 10-15.

27. Буздалов И.Н. Условия и направления социально-экономической модернизации сельского хозяйства России / И.Н. Буздалов // АПК: экономика, управление. – 2010. – №5. – С. 21-34.

28. Бураев Ф.В. Планирование как неотъемлемый элемент сельскохозяйственного производства / Ф.В. Бураев, М.А. Пнев // Вестник

Российской академии сельскохозяйственных наук. – 2007. – №5. – С. 18-20.

29. Бурков В.Н. Применение игрового имитационного моделирования для оценки эффективности экономических механизмов / В.Н. Бурков, Г.С. Джавахадзе, Н.И. Динова, Д.А. Щепкин. – Москва: ИПУ РАН. – 2003. – 51 с.

30. Бурков В.Н. Экономико-математические модели управления развитием отраслевого производства / В.Н. Бурков, Г.С. Джавахадзе – Москва: ИПУ РАН. – 1997. – 64 с.

31. Буробкин И. Проблемы обеспечения населения России молоком и мясом: [состояние молочно-мясного комплекса и рынок молочно-мясной продукции, меры по стабилизации отрасли] / И. Буробкин // АПК: экономика, упр. – 2008. – № 5. – С. 49-51.

32. Буробкин И.Н. Мясомолочный подкомплекс России: проблемы развития / И.Н. Буробкин // Экономика с.-х. и перераб. предприятий. – 2009. – №2. – С. 9-12.

33. Бурцева Т.А. Маркетинговый анализ потенциальных возможностей предприятия / Т.А. Бурцева, Н.В. Никонова // Маркетинг. – 2006. – №2. – С. 26-35.

34. Бутакова М.М. Экономическое прогнозирование. Методы и приемы практических расчетов: учебное пособи / М.М. Бутакова – Москва: КноРус. – 2010. – 168 с.

35. Валовой региональный продукт Санкт-Петербурга и Ленинградской области в 2016 – 2017 годах. Стат. сб. / Петростат. – Спб. – 2019. – 79 с.

36. Ватсон Г. Бережливое производство и методология «Шесть сигм»: что общего? / Г. Ватсон // Деловое совершенство: прилож. к журналу «Стандарты и качество». – 2007. – №2. – С. 20-24.

37. Ватсон Г. Методология «Шесть сигм» для лидеров, или как достичь 3,4 дефекта на миллион возможностей / Г. Ватсон – Москва: Стандарты и качество, 2006. – 224 с.

38. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство / Х. Виссема. – Москва: Финпресс, 2000. – 271 с.
39. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник / О.С. Виханский. – Москва: Экономистъ, 2005. – 292 с.
40. ВТО резко понизила прогноз роста мировой торговли [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/02/04/2019/5ca339ef9a7947ed3315678d> (дата обращения: 05.09.2019 г.).
41. Вумек Дж.П., Джонс Д.Т. Бережливое обеспечение: Как построить эффективные и взаимовыгодные отношения между поставщиками и потребителями – пер. с английского / Дж.П. Вумек, Д.Т. Джонс. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006 – 473 с.
42. Выращивание мясного скота в условиях Северо-Западного региона России / П.В. Никифоров и др.; Федеральное агентство по образованию, Новгородский гос. ун-т им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород: Новгородский гос. ун-т, 2009 – 74 с. ил., табл.; 21 см
43. Вэйдер М. Инструменты бережливого производства: Минируководство по внедрению методик бережливого производства / М. Вэйдер. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 125 с.
44. Гаврилин Е.В. Методы и средства экономико-математического моделирования выбора направлений развития производства / Е.В. Гаврилин // Финансы и кредит. – 2005. – №27. – С. 67-77.
45. Гаврилова С.Н. Конкурентоспособность отраслевого комплекса региональной системы / С.Н. Гаврилова // Экономика региона. – 2007. – №4. – С. 24-25.
46. Газетдинов М.Х. Прогнозирование и планирование развития сельскохозяйственного производства в условиях изменяющейся среды / М.Х. Газетдинов. – Казань: КГУ, 2003. – 159 с.
47. Гедиев К. Инвестиционные приоритеты при реализации национального проекта «Развитие АПК» / К. Гедиев // АПК: экономика,

управление. – 2008. – №2. – С. 9-11.

48. Гельвановский М.И. Конкуренентоспособность национальной экономики. Проблемы статистического сопровождения. Поиск методологической адекватности / М.И. Гельвановский, К.Л. Рожков, Г.И. Скрыбина. – СПб.: Статистика России, 2009. – 384 с.

49. Головин И.В. Сущность и методика разработки конкурентных стратегий предпринимательской фирмы: Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 – Москва, 2004 – 134 с.

50. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: Учебник – 3-е изд., перераб. и доп. / Е.П. Голубков – Москва: «Финпресс», 2003. – 493 с.

51. Гордеев А.В. Стратегия развития аграрного сектора национальной экономики / А.В. Гордеев // Экономика сельского хозяйства России. – 2005. – №3. – С. 3-4.

52. Готова М. Малые производственные структуры в социально-экономическом развитии регионального АПК / М. Готова // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2007. – № 4. – С. 27-28.

53. Гоффе Н.В. Социальная составляющая экономического развития: региональный аспект / Н.В. Гоффе // Мировая экономика и международные отношения. – 2006. – №5. – С. 53-61.

54. Грибков М.В. Устойчивость развития агропродовольственного рынка / М.В. Грибков // Экономика сельского хозяйства России. – 2008. – № 4. – С. 69-72.

55. Грядов С.И. Организация производства на предприятиях АПК: Учебник для вузов (под ред. Шакирова Ф.К.) / С.И. Грядов, М.П. Тушканов, Ф.К. Шакиров – Москва: КолосС, 2007 – 520 с.

56. Гумеров Р. Продовольственная безопасность страны: к развитию правовых основ и экономических механизмов обеспечения / Р. Гумеров // Российский экономический журнал. – 2006. – № 11-12. – С.41-56.

57. Гуреев А. С. Стратегия развития мясопродуктового подкомплекса региона: автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Чувацкий государственный университет имени И. Н. Ульянова – Чебоксары, 2010 – 16 с.
58. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие. – 2-е изд., исправленное и дополненное / И.Б. Гурков. – Москва: ТЕИС, 2004. – 239 с.
59. Гусаков В.Г., Ильина З.М., Попков А.А. Стратегия устойчивого развития АПК – продовольственная безопасность / В.Г. Гусаков, З.М. Ильина, А.А. Попков. – С-Пб.: Наука, 2008. – 516 с.
60. Дженистер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. Дженистер, Д. Хасси. – Москва: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 368 с.
61. Джордж М. Бережливое производство + шесть сигм : : комбинируя качество шести сигм со скоростью бережливого производства - 3-е изд. / М. Джордж. – Москва: Альпина Бизнес Букс: Ассоц. «Шесть Сигм», 2007 – 359 с.
62. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии : Пер. с англ. / П. Дойль – СПб.: «Питер», 2002. – 437 с.
63. Друкер П.Ф. Бизнес и инновации / П.Ф. Друкер – Москва: Вильямс, 2007 – 423 с.
64. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер – Москва: Вильямс, 2007 – 397 с.
65. Евстигнеева Л. Экономическая стратегия: экстраполяция или закономерность / Л. Евстигнеева, Р. Евстигнеев // Вопросы экономики. – 2016. – №6. – С. 147-157.
66. Жемухов А.Х. Оценка конкурентоспособности агропромышленного производства / А.Х. Жемухов, А.Б. Шогенов, А.Х. Унежева // Экономика с.-х. и перерабатывающих предприятий. – 2006. – № 7. – С. 23 – 25.

67. Жерукова А.Б. Выбор предприятиями АПК стратегии конкуренции / А.Б. Жерукова // Экономика с.-х. и перерабатывающих предприятий. – 2006. – № 5. – С. 20-23.
68. Жученко А.А. Адаптивное растениеводство / А.А. Жученко. – Кишинев, 1990 – 432 с.
69. Жученко А.А. Стратегия адаптивной интенсификации сельского хозяйства (концепция) / А.А. Жученко. – Пушкино, 1994 – 148 с.
70. Идрисов Г. В поисках новой модели роста / Г. Идрисов, В. Мау, А. Божечкова // Вопросы экономики. – 2017. – №12. – С. 5-23.
71. Инвестиционный портал Ленинградской области [Электронный ресурс] <http://lenoblinvest.ru/investitsii-v-selskoe-khozyajstvo/gid-po-apk/apk-leningradskoj-oblasti> (дата обращения: 25.03.2019).
72. Калиникова И. Управление социально-экономическим потенциалом региона : учебное пособие. / И. Калиникова – Спб.: Питер, 2009. – 240 с.
73. Камилова П.Д. Совершенствование управления развитием предприятий малого и среднего бизнеса в агропромышленном комплексе / П.Д. Камилова – Махачкала: изд. ДНЦ РАН. – 2006. – С. 23-32.
74. Каплина О. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе процессного подхода / О. Каплина, Д. Зайченко// Маркетинг. – 2005. – № 4. – С. 24-38.
75. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / 2-е изд. / Э. Кемпбелл, Л.К. Саммерс – Спб.: Питер, 2004. – 414 с.
76. Киселев С. Обеспечение продовольственной безопасности в условиях кризиса / С. Киселев // АПК: экономика и управление. – 2008. – №2. – С. 37-39.
77. Китиева М.И. Повышение эффективности использования ресурсов в сельском хозяйстве региона / М.И. Китиева, А.Х. Кумыкова, И.Ю. Гулиева // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2008. – № 3. – С. 48-50.

78. Климова Н. Оценка конкурентоспособности продовольственной продукции / Н. Климова // АПК: экономика, управление. – 2005. – № 2. – С. 51-56.
79. Клисторин В.И. Качество экономического роста и региональное развитие / В.И. Клисторин // Регион: экономика и социология. – 2006. – №3. – С. 30-41.
80. Кондратьев А.Н. Бизнес-моделирование и бизнес-планирование как путь совершенствования системы управления / А.Н. Кондратьев // Аграрная наука. – 2007. – № 2. – С. 8-9.
81. Коренченко Р.А. Общая теория организации: Учебник для вузов / Р.А. Коренченко – Москва: ЮНИТИ-ДАНА. – 2003. – 286 с.
82. Коробейников М.М. Пути совершенствования процесса инвестирования сельского хозяйства / М.М. Коробейников // ЭКО. – 2004. – №12. – С. 9-14.
83. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Экспресс-курс / Филип Котлер; [Пер. с англ. Т. Виноградова и др.] – Питер. –2003. – 495 с.
84. Котлер Ф. Основы маркетинга : профессиональное издание / Филип Котлер, Гари Армстронг ; 12-е изд.- Москва [и др.] : Вильямс. – 2009 – 1067 с.
85. Кузнецов В.В. Среднесрочное прогнозирование развития сельского хозяйства и продовольственного рынка Российской Федерации / В.В. Кузнецов, А.Н. Тарасов, В.Л. Дунаев. – Ростов-н/Д: ВНИИЭиН. – 2008. – 128 с.
86. Кузьбожев Э.Н. Прогнозирование и выбор рационального варианта регионального развития / Э.Н. Кузьбожев, Д.А. Чулаков, Д.В. Алдохин // Экономический анализ: теория и практика. – 2005. – №19. – С. 8-16.
87. Кузьбожев Э.Н. Экономическая география и регионалистика (история, методы, состояние и перспективы размещения производительных сил): учебное пособие / Э.Н. Кузьбожев, И.А. Козьева, М.Г. Световцева. –

Москва: Высшее образование. – 2007. – 540 с.

88. Кузьмичева М.Б. Организационный механизм управления товародвижением на рынке мяса / М.Б. Кузьмичева // Мяс. индустрия. – 2006. – № 10. – С. 13-15.

89. Кузьмичева М.Б. Совершенствование государственного регулирования финансовой поддержки предприятий мясной отрасли / М.Б. Кузьмичева // Мяс. индустрия. – 2006. – № 11. – С. 10-14.

90. Куракин С. Стратегическое развитие сельхозпредприятий в условиях аграрного реформирования / С. Куракин // АПК: экономика, управление. – 2007. – № 9. – С. 69-70.

91. Курьянов А.С. Экономическая оценка инвестиций / А.С. Курьянов, О.Н. Сухарев. – Москва: Альфа-Пресс. – 2005. – С. 305-311.

92. Кушлин В.И. Государственное регулирование экономики: Учебник – 3-е изд., перераб. и доп. / В.И. Кушлин. – Москва: Экономика, 2016. – 495 с.

93. Лайкер Дж. Дао Toyota : 14 принципов менеджмента ведущей компании мира Издание 5-е изд. - Москва : Альпина Паблишерз, 2010 - 400 с.

94. Лайкер Дж., Майер Д. Практика Дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 588 с.

95. Лафта Дж. Теория организации : учеб. пособие / Дж. К. Лафта -. Проспект, 2003 ОАО Можайский полигр. комб., 409 с.

96. Левинсон У. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь - Москва : РИА «Стандарты и качество» , 2007 – 270 с.

97. Ленинградская область 2018. Краткий статистический сборник / Петростат. – Спб. – 2019. – 105 с.

98. Ленинградская область в 2017 году / Петростат. – 2018. – 212 с.

99. Ленинградская область в 2018 году. - Петростат. – 2019. – 40 с.

100. Лимов Л.Э. Оценка воздействия инвестиционных программ на показатели социально-экономического развития территорий / Л.Э. Лимов,

М.В. Несена // Вопросы экономики. – 2019. – №1. – С. 109-123.

101. Лучковский Р.Н. Концептуальные подходы к обеспечению устойчивого стратегического развития территориально-отраслевого потенциала аграрного сектора экономики / Р.Н. Лучковский // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. - 2017. - № 2 (47). - С. 176-181 (0,75 п. л.).

102. Лучковский Р.Н. Особенности и возможности стратегического развития аграрного производства - региональный уровень / Р.Н. Лучковский // Этносоциум и межнациональная культура. - 2017. - № 7 (109). - С. 117-122 (0,7 п. л.).

103. Лучковский Р.Н. Планирование и прогнозирование в системе управления стратегическим развитием хозяйствующих субъектов аграрного сектора / Р.Н. Лучковский // Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 7 (84) - С. 701-704 (0,6 п. л.).

104. Лучковский Р.Н. Проблемы оценки и регулирования территориально-отраслевого потенциала аграрного сектора экономики региона / Р.Н. Лучковский, В.А. Ильин // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. - 2018. - № 3. - С. 49-54 (0,75 п. л.).

105. Лучковский Р.Н. Территориально-отраслевой потенциал - стратегия развития регионального АПК / Р.Н. Лучковский, В.А. Ильин // Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2018. - Т. 7. № 1 (22). - С. 165-168 (всего 0,5, в т. ч. авт. 0,25 п. л.).

106. Малецкий Е.Г. Место и роль инвестиций в аграрной сфере / Е.Г. Малецкий // Достижения науки и техники в АПК. – 2004. – №7. – С. 34-36.

107. Малецкий Е.Г. О роли инвестиций в повышении эффективности сельского хозяйства / Е.Г. Малецкий // Экономика сельского хозяйства и перерабатывающих предприятий. – 2006. – №9. – С. 23-25.

108. Малхотра Н. Маркетинговые исследования: 4-е изд. / Н. Малхотра – Москва: Вильямс, 2007. – 1186 с.

109. Маневич В. Долговременные макроэкономические процессы и условия роста российской экономики / В. Маневич // Вопросы экономики. – 2017. – №1. – С. 40-63.
110. Матвеев А.М. Особенности формирования ресурсного потенциала аграрной сферы депрессивного региона / А.М. Матвеев // Экономика с.-х и перераб. предприятий. – 2007. – №6. – С. 22-24.
111. Мау В. Антикризисные меры или структурные реформы: экономическая политика России в 2015 году / В. Мау // Вопросы экономики. – 2016. – №2. – С. 5-33.
112. Маценович И.Л. Продовольственная безопасность и продовольственная политика / И.Л. Маценович, А.М. Ходачек. – Минск: Знание, 2005. – 372 с.
113. Медведев Д.А. Россия-2024: Стратегия социально-экономического развития / Д.А. Медведев // Вопросы экономики. – 2018. – №10. – С. 5-28.
114. Мескон М. Основы менеджмента - 3-е изд. / М. Мескон – М.: Вильямс, 2007 – 665 с.
115. Методы прогнозирования развития социально-экономических систем: учебное пособие / О.М. Писарева. – Москва: Высшая школа. – 2007. – 591 с.
116. Миндрин А.С. Управление устойчивостью сельского хозяйства и сельских территорий / А.С. Миндри, Н.И. Оксанич. – Москва: Восход-А, 2007. – 120 с.
117. Минько Э.В. Качество и конкурентоспособность: [методы оценки конкурентоспособности, сертификация продукции, экон. вопросы при упр. качеством] / Э.В. Минько, М.Л. Кричевский. – СПб: Питер, 2004 – 267 с.
118. Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность / Миронов М. Г. – Москва: Альфа-Пресс, 2004 – 159 с.
119. Мокиев В.И. Ресурсосберегающие технологии – основа производства конкурентоспособной продукции / В.И. Мокиев // Актуальные

вопросы экономической науки: стратегии регионального развития. – Киров: ИП Жидков В.А.; Евро-Копи, 2005. – С. 164-171.

120. Москалев М.В. Особенности и факторы регулирования рынка труда на федеральном и региональном уровнях / М.В. Москалев, Р.Н. Лучковский // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. - 2018. - № 3 (52). - С. 165-170 (всего 0,75, в т. ч. авт. 0,35 п. л.).

121. Москалев М.В. Социально-экономические проблемы формирования и использования трудового потенциала в сельскохозяйственном производстве: Дис. ... док. экон. наук : 08.00.05 – СПб, 1996. – 314 с.

122. Нечаев В.И. Организация производства и предпринимательской деятельности в АПК : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям и специальностям агрономического образования / В.И. Нечаев, П.Ф. Парамонов. – Москва: КолосС, 2008 – 311с.

123. Нечаев В.И. Экономика сельского хозяйства / В.И. Нечаев. – Москва: КолосС, 2010. – 382 с.

124. О государственной поддержке в сфере сельскохозяйственного страхования и о внесении изменений в Федеральный закон «О развитии сельского хозяйства»: Федер. закон РФ от 25 июля 2011 г. № 260-ФЗ: принят Гос. Думой РФ 05 июля 2011 г.: одобр. Советом Федерации РФ 13 июля 2011г.// Рос. газ. – 2011. – 27 июля.

125. О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации: Федер. закон от 20.07.1995г. №115-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://eng.www.mcx.ru> (дата обращения: 09.09.2019 г.).

126. О концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года: распоряжение Правительства РФ от 30 ноября 2010 года № 2136-р// Собр. Законодательства РФ. – 2010. – Ст.6748.

127. О мерах реализации государственной политики в области образования и науки: Указ Президента РФ от 07.05.2012г. №599 //Российская газета. – 2012. – 09 мая.

128. О развитии сельского хозяйства: Федер. закон РФ от 29 декабря 2006 г. № 264-ФЗ: принят Гос. Думой РФ 22 декабря 2006г.: одобр. Советом Федерации РФ 27.12.2006 г. // Рос. газ. – 2007. – 11 января.

129. Об образовании в Российской Федерации: Федер. закон РФ от 29.12.2012г. №273-Ф // Российская газета. – 2012. – 31 декабря. – №5976.

130. Общие сведения о сельском хозяйстве в Ленинградской области [Электронный ресурс] URL <http://www.lenoblinform.ru/mini-sites/agroprom/svedenia/> (дата обращения: 22.03.2016).

131. Овощи и зелень. Таблица калорийности и химический состав продуктов питания [Электронный ресурс] [http://health-diet.ru/base\\_of\\_food/food\\_1519/index.php](http://health-diet.ru/base_of_food/food_1519/index.php) (дата обращения: 21.04.2019).

132. Оно Т. Производственная система Тойоты: уходя от массового производства / Т. Оно ; предисл. В. Болтрукевича - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Ин-т комплексных стратегических исслед., 2008. – 194 с.

133. Организация производства на предприятиях АПК: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 08050265 «Экономика и управление на предприятии АПК» / [Ф. К. Шакиров и др.] ; под ред. Ф. К. Шакирова – Москва: КолосС, 2007 – 519 с.

134. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход // Дж. О'Шонесси. - 2. изд.- СПб.: Питер, 2002 – 857 с.

135. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: Учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – Москва: КНОРУС, 2005. – 496с.

136. Пастернак П.П. Системное моделирование в прогнозировании развития сельскохозяйственного производства / П.П. Пастернак, И.В. Еникеева. – СПб.: Пушкин, 1999. – 251 с.

137. Переходная аграрная экономика: проблемы, решения, модели/

Под общ. ред. чл.-кор. РАСХН, д-ра экон. наук А.В. Петрикова, д-ра экон. наук С.Б. Огнивцева: Научные труды ВИАПИ РАСХН. – Москва: Энциклопедия российских деревень, 2000. – 425 с. (вып. 3).

138. Петриков А.В. Государственная поддержка малого предпринимательства в АПК и сельского развития / А.В. Петриков // АПК: экономика, управление. – 2003. – № 1. – С. 10-15.

139. ПИК. Стоимостно-ориентированные концепции контролинга: Пер. с нем. / Под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др. – Москва: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.

140. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия / Е.В. Попов. – Москва: ЗАО «Изд-во экономика», 2002. – 558 с.

141. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов – 3-е изд. / М. Портер – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007 – 452 с.

142. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – Москва: Вильямс, 2010 – 591 с.

143. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / М. Портер. – Москва: Междунар. отношения, 1993 – 895 с.

144. Портреты регионов. Социальный атлас российских регионов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://atlas.socpol.ru>. (дата обращения: 25.03.2016 г.).

145. Постановление Правительства Ленинградской области от 29.12.2012 г. № 463. Государственная программа Ленинградской области «Развитие сельского хозяйства Ленинградской области». [Электронный ресурс] <http://power.lenobl.ru/media/uploads/userfiles/> (дата обращения: 13.11.2018).

146. Постановление правительства Ленинградской области «Программа развития конкуренции в Ленинградской области на 2010-2012 годы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://crppr.gov.spb.ru/razvitie->

konkurencii/ (дата обращения: 22.03.2016).

147. Примеры, методы, возможности SWOT-анализа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Marketologu/Swot-analiz.php> (дата обращения: 31.03.2016 г.).

148. Производство продукции животноводства в Ленинградской области в 2018 году. Статистический сборник. – Петростат. – Спб. 2019. – 45 с.

149. Пыжикова Н.И. Государственная инвестиционная деятельность в сельскохозяйственном производстве / Н.И. Пыжикова, Л.В. Калягина // Вестник КрасГАУ. – 2011. – № 7. – С.21-28.

150. Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы: постановление Правительства Рос. Федерации от 14 июля 2007 года № 446 // Собр. Законодательства РФ. – 2007. – Ст. 1256

151. Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы: постановление Правительства РФ от 14 июля 2012 года № 717 // Собр. Законодательства РФ. – 2012. – Ст. 4549

152. Распоряжение Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (дата обращения: 09.09.2019 г.).

153. Растениеводство Ленинградской области в 2018 году. Стат. сб./Петростат. – Спб. – 2019. – 60с.

154. Реализация продукции сельскохозяйственными организациями Ленинградской области в 2018 году. Статистический сборник. – Петростат. – Спб. 2019. – 44 с.

155. Реализация сельскохозяйственной продукции в хозяйствах всех категорий в 2018 г. Статистический сборник. – Москва. – 2019. – 100 с.

156. Регионы России. Социально-экономические показатели. Стат. сб. / Росстат. – М., 2018. –1162 с.

157. Рейтинг социально-экономического положения регионов – 2019. [Электронный ресурс] <http://www.riarating.ru/infografika/20190604/630126280.html> (дата обращения: 22.05.2019).

158. Рейтинг стран [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://russian.doingbusiness.org/ru/rankings> (Дата обращения: 08.09.2019 г.).

159. Российский статистический ежегодник. 2018: Стат. сб. / Росстат. – Москва, 2018 – 694 с.

160. Россия на пути к современной динамичной и эффективной экономике – доклад РАН / под ред. акад.: Никепелова А.Д., Ивантера В.В., Глазьева С.Ю. – Москва: 2013. – 87 с.

161. Ротер М. Учись видеть бизнес-процессы – 2-е изд. / М. Ротер – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008 – 133 с.

162. Рыбченко С.А. Формирование стратегий брендинга на российском рынке мясной продукции: автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Волгогр. гос. техн. ун-т - Волгоград, 2008 – 24 с.

163. Рязанова Л.А. Комплексная оценка инвестиционной привлекательности российских регионов: проблемы, методика, результаты /Л.А. Рязанова, И.И. Ройзман, А.Г. Шахназаров, И.В. Гришина, Д.Е. Беляков // Федеративные отношения и региональная социально-экономическая политика. – 2001 - № 8.

164. Савенков Д.Л. Практика внедрения «бережливого производства» на промышленных предприятиях машиностроительного комплекса России / Д. Л. Савенков. – Москва: Финансы и статистика, 2006 – 222 с.

165. Сборник методических рекомендаций для разработки индивидуальных нормативных показателей выходов продукции, расхода сырья и материалов. – Москва: ВНИИМП. – 2006. – 110 с.

166. Светлов Н.М. О неожиданности эффектов господдержки сельского хозяйства / Н.М. Светлова // Вопросы экономики. – 2019. – №4. – С. 59-73.

167. Светуньков С.Г. Методы маркетинговых исследований: Учеб. пособие для студентов экон. вузов / С.Г. Светуньков. – СПб: Изд-во ДНК, 2003 – 346 с.

168. Сидорчук Р.Р. Формирование маркетинговых стратегий узкоспециализированного оптового предприятия (на примере московского оптового рынка мясных деликатесов) автореферат дис. кандидата экономических наук: 08.00.05 / Рос. эконом. акад. им. Г.В. Плеханова. – Москва, 2004 – 21 с.

169. Синго С. Быстрая переналадка: революционная технология оптимизации производства / С. Синго – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006 – 342 с.

170. Синго С. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства – 2-е изд., перераб. / С. Синго – Москва: Ин-т комплексных стратегических исслед., 2010 – 280 с.

171. Смирнов Э.А. Теория организации: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» – 2-е изд. / Э.А. Смирнов. – Москва: РИОР, 2009 – 141 с.

172. Состояние потребительского рынка Санкт-Петербурга в 2014 году. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://crppr.gov.spb.ru/media/uploads/userfiles/> (дата обращения: 22.03.2016 г.).

173. Социальное развитие села на период до 2012 года: Постановление Правительства Российской Федерации // Собрание законодательства РФ. – 2002 – 9 декабря. – №49, ст. 4887 (постановление Правительства Российской Федерации от 3 декабря 2002 г. №858, в ред. постановления Правительства РФ от 31.01.2009 № 83).

174. Стадник А.Т. Методика определения потребности в бюджетном финансировании сельхозпроизводства / А.Т. Стадник, С.А. Шелковников, Н.И. Пыжикова, А.В. Крохта // Вестник АГАУ. – 2010. – №5 – С.117-119.

175. Стратегический менеджмент (планирование, контроллинг, учет рисков): учебник по специальности «Менеджмент организации». – СПб: Питер, 2008 – 495 с.

176. Таблицы калорийности, пищевой ценности и химического состава продуктов питания и готовых блюд [Электронный ресурс] [http://health-diet.ru/table\\_calorie/](http://health-diet.ru/table_calorie/) (дата обращения: 21.04.2019).

177. Титов Б. Стратегия роста для России / Б. Титов, А. Широв // Вопросы экономики. – 2017. – №12. – С. 24-39.

178. Тихомиров Е.И. Комплексный подход к оценке устойчивости экономического роста и конкурентоспособности регионов РФ / Е.И. Тихомиров // Вопросы статистики. – 2006. – №2. – С. 9-18.

179. Ткачев А. Механизм инвестиционного управления агропроизводством / А. Ткачев // Экономика сельского хозяйства России. – 2005. – №6. – С. 29-36

180. Топсахалова Ф.М. Совершенствование механизма инвестирования как условие повышения привлекательности сельского хозяйства / Ф.М. Топсахалова // Финансы и кредит. – 2003. – №1. – С. 51-58.

181. Узун В.И. Оценка влияния институциональных и структурных изменений на развитие аграрного сектора России / В.И. Узун, Н.И. Шагайда // Вопросы экономики. – 2019. – №4. – С. 39-58.

182. Улюкаев А. Вызовы экономического развития РФ и государственная экономическая политика/ А. Улюкаев // Вопросы экономики. – 2016. – №6. – С. 36-44.

183. Управление Федеральной службы государственной статистики по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области». [Электронный ресурс] <http://petrostat.gks.ru>(дата обращения: 26.01.2019).

184. Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии [Электронный ресурс] <https://rosreestr.ru> (дата обращения: 15.01.2019).

185. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 15.04.2019).

186. Химический состав и энергетическая ценность 100 г. съедобной части основных пищевых продуктов [Электронный ресурс] [http://khimtab.liferus.ru/table1\\_4.htm](http://khimtab.liferus.ru/table1_4.htm) (дата обращения: 23.04.2019).

187. Черчилль Г. Маркетинговые исследования- 5-е изд. / Г. Черчилль – Москва: Питер, 2007 – 699 с.

188. Экономика и организация фермерского хозяйства: учебник для студентов направления обучения бакалавриата по специальности 5340100-экономика сельского хозяйства. – Москва: Изд-во РГАУ – МСХА им. К.А. Тимирязева, 2008 – 206 с.

189. Экономика сельского хозяйства: учеб. пособие. – Москва: ИНФРА-М, 2010 – 397 с.

190. Яшкин А. Аграрная реформа в России: прогноз возможных направлений / А. Яшкин // АПК: экономика, управление. – 2008. – №1. – С. 14-18.

191. Hettne B. Beyond the «New Regionalism» // New Political Economy. 2005. – № 10/4.

192. Hettne B., Soderbaum F. Theorising the Rise of Regionness // Politikon : South African J. of Political Studies. 2006. – № 33/1. Цит. по: Börzel T. A. Comparative Regionalism.

193. SWOT-анализ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.marketch.ru/notes\\_on\\_marketing/marketing\\_strategy/swot/](http://www.marketch.ru/notes_on_marketing/marketing_strategy/swot/) (дата обращения: 02.04.2016 г.).

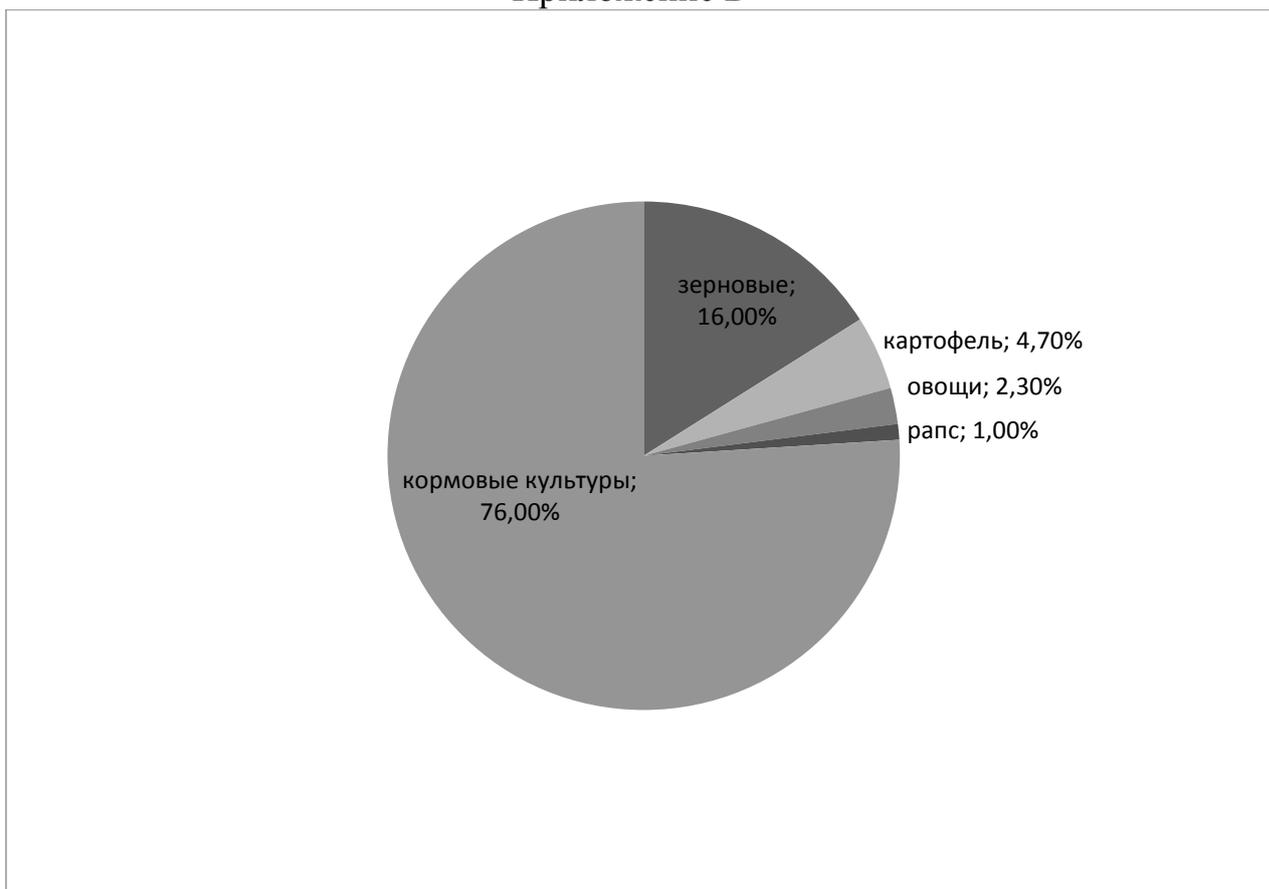
**ПРИЛОЖЕНИЯ**

Приложение А  
Структура валового регионального продукта Ленинградской области по  
видам экономической деятельности (в процентах к итогу)

Виды экономической деятельности	1998 г.	2000 г.	2005 г.	2010 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
ВРП	100	100	100	100	100	100	100
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	11,4	12,3	9,2	6,7	6,5	4,6	4,7
Добыча полезных ископаемых	-	-	0,8	0,9	0,6	0,6	0,6
Обрабатывающие производства	39,7	41,5	29,1	24,6	30,6	30,6	29,7
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	-	-	5,9	7,0	5,7	6,2	6,0
Строительство	7,4	11,5	9,7	20,2	10,3	10,4	10,3
Оптовая и розничная торговля; ремонт	9,7	7,8	11,8	10,5	11,7	12,0	9,7
Гостиницы и рестораны	-	-	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7
Транспорт и связь	4,9	6,8	17,0	12,8	14,1	13,6	13,7
Финансовая деятельность	-	-	0,1	0,3	0,2	0,2	0,1
Операции с недвижимым имуществом	-	-	6,3	6,8	9,5	8,1	7,6
Государственное управление и обеспечение военной безопас.;	-	-	3,1	3,7	3,5	3,2	3,2
Образование	-	-	2,4	1,9	2,0	2,0	2,1
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	-	-	3,2	3,1	3,2	3,2	3,4
Предоставление прочих услуг	26,9	20,1	0,7	0,8	1,1	4,8	5,9

Источник: 156, с. 464 – 480; 35, с. 38.

## Приложение Б



Структура посевных площадей сельскохозяйственных культур в хозяйствах всех категорий Ленинградской области в 2018 г., % [5]

## Приложение В

Выращивание овощей закрытого грунта в сельскохозяйственных организациях Ленинградской области

Показатели	2017 г.	2018 г.	2018 г. к 2017 г., %
<b>Общая используемая площадь сооружений, тыс. кв. м.</b>			
Теплицы			
в т.ч. зимние	644,5	833,1	129,3
весенние	384,5	139,4	36,3
Парники, утепленный грунт и посевы под пленкой	8,5	8,4	98,8
<b>Валовой сбор овощей, т.</b>			
Теплицы	26754	30069	112,4
в т.ч. зимние	25244	29745	117,8
весенние	1441	243	16,9
Парники, утепленный грунт и посевы под пленкой	69	81	117,0

Источник: 153, с. 11, 19

## Приложение Г

## Рыбохозяйственный комплекс Ленинградской области в 2018 г. [5]



## Приложение Д

## Объем реализации основных видов продукции сельскохозяйственными организациями Ленинградской области, тыс. т

Виды продукции	2010 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018 г. в % к 2010 г.
Зерно	29,1	32,6	36,4	23,3	26,1	89,7
Картофель	56,1	56,1	44,9	15,4	21,6	38,5
Овощи	98,5	119,3	84,9	60,1	70,8	71,9
Скот и птица (живой вес)	217,4	364,8	364,1	370,9	375,4	172,7
Молоко	479,1	532,5	554,7	568,8	570,9	119,2
Яйца (млн шт.)	2414,9	2664,0	2560,4	2810,9	2903,2	120,2

Источник: 154, с. 5

## Приложение Е

Реализация продукции сельскохозяйственными организациями Ленинградской области, не относящимися к субъектам малого предпринимательства, по каналам сбыта в 2018 г.

Виды продукции	Реализовано - всего			в том числе по каналам реализации				Из общего объема реализовано за пределами субъекта РФ, т.
				перерабатывающим организациям и организациям оптовой торговли (включая предприятия и организации, осуществляющие закупки для гос. и муницип. нужд), на рынке и др.		населению (через систему общественного питания хозяйства, выдача и продажа в счет оплаты труда)		
	количество, т.	2018 г. в % к 2017 г.	выручено, тыс. руб.	количество, т.	выручено, тыс. руб.	количество, т.	выручено, тыс. руб.	
Зерно <u>злаковых</u> и бобовых к-р	22824	205,1	226587	22457	222965	277	2939	7361
Семена и плоды масличных культур	4196	619,4	75248	4196	75248			1716
Картофель	19039	165,9	251690	18383	244410	653	7253	8799
Овощи	64966	112,2	3216336	64964	3216289	3	46	36510
в том числе закрытого грунта	24766	96,7	2768928	24766	2768908			5435
Скот и птица (в живом весе)	345642	100,6	27303846	344462	27237473	1180	66373	255765
в т.ч. КРС	22408	105,8	2262733	21430	2203392	978	59341	3978
свиньи	31708	103,5	3172832	31675	3171524			2319
птица	291479	99,9	21836020	391310	21830303			249447
Молоко от всех видов животных (в пересчете на молоко установленной жирности)	471559	103,1	12121860	170768	12100155	657	17059	316000
Яйца, <u>инкубаторных</u> , кроме тыс. шт.	2798330	102,4	11622497	2796674	11615489			2566481

Источник: 155

## Приложение Ж

Реализация отдельных видов продукции сельскохозяйственными организациями в разрезе муниципальных районов Ленинградской области в 2018 г.

Наименование района	Зерно		Картофель		Овощи		Скот и птица		Молоко	
	реализовано, т.	на 1 жителя района, т.	реализовано, т.	на 1 жителя района, т.	реализовано, т.	на 1 жителя района, т.	реализовано, т.	на 1 жителя района, т.	реализовано, т.	на 1 жителя района, т.
<u>Бокситогорский</u>										
<u>Волосовский</u>	6832	0,13					3521	0,07	96752	1,87
<u>Волховский</u>							3809	0,04	53243	0,60
<u>Всеволожский</u>					37015	0,09	2135	0,01	31852	0,80
<u>Выборгский</u>					3117	0,02	33226	0,17	31251	0,16
<u>Гатчинский</u>	4927	0,02	1773	0,01			8071	0,03	61636	0,25
<u>Кингисеппский</u>	579	0,01					804	0,01		
<u>Киришский</u>							826	0,01	19877	0,32
<u>Кировский</u>							255998	2,48		
<u>Лодейнопольский</u>										
<u>Ломоносовский</u>	1061	0,01			11988	0,16	17264	0,24	31289	0,43
<u>Лужский</u>	12457	0,17	607	0,01			15567	0,27	40261	0,56
<u>Подпорожский</u>										
<u>Приозерский</u>							3996	0,06	83664	1,37
<u>Сланцевский</u>							827	0,02	16942	0,40
<u>Тихвинский</u>							405	0,01	10698	0,15
<u>Тосненский</u>			3922	0,03			26300	0,21	53298	0,41
Всего по области	26112	0,01	21585	0,01	70831	0,04	375387	0,2	570868	0,31

Источник: 154, с. 7-17; 183



## Приложение И

А) Прогнозные объемы производства сельскохозяйственной продукции по кластерам Ленинградской области, 2024 г., в т (традиционный вариант)

№ аграрного кластера	Сельскохозяйственные районы (МО)	зерно	картофель	овощи	мясо скота и птицы (в ж.в.)	молоко	яйца
1	Волосовский	40119	19337	11148	4332	139544	424618
	Ломоносовский	11995	2469	26219	4438	43769	315880
	Гатчинский	29724	6641	24360	10123	83786	696761
	Тосненский	7572	10755	2045	34224	67763	512197
	Приозерский	6511	-	5520	5590	108419	194876
	Итого	95920	39202	69291	58706	443282	2144333
2	Всеволожский	1825	8022	2303	3277	41279	370664
	Волховский	4163	-	25934	5975	71689	155482
	Выборгский	-	-	3892	51690	55363	204299
	Киришский	-	-	5336	667	28216	183113
	Кингисеппский	13090	8806	4001	883	18137	170720
	Кировский	-	4426	5228	401825	18408	391428
	Лужский	38407	5155	1866	23066	68143	207408
	Приозерский	7675	-	6507	6589	127806	229723
Итого	65160	26408	55066	493972	429040	1912836	
3	Бокситогорский	-	-	-	57	1683	-
	Лодейнопольский	22	819	223	3199	10770	170502
	Подпорожский	-	-	-	-	8446	-
	Сланцевский	8223	-	-	956	23410	-
	Тихвинский	-	-	-	563	14791	204005
	Итого	8245	819	223	4775	59099	374507
	Всего по области	172409	67473	125615	521537	936970	4480218

Б) Прогнозные объемы производства сельскохозяйственной продукции по кластерам Ленинградской области, 2024 г., в т (оптимистичный вариант)

№ аграрного кластера	Сельскохозяйственные районы (МО)	зерно	картофель	овощи	мясо скота и птицы (в ж.в.)	молоко	яйца
1	Волосовский	95731	46141	26600	10336	332976	1013214
	Ломоносовский	28621	5891	62564	10589	104441	753745
	Гатчинский	70926	15847	58126	24156	199929	1662595
	Тосненский	18067	25664	4879	81664	161695	1222193
	Приозерский	15536	-	13172	13338	258706	465009
	Итого	228882	93544	165342	140083	1057748	5116755
2	Всеволожский	2780	12220	3509	4992	62879	564618
	Волховский	6341	-	39504	9102	109201	236839
	Выборгский	-	-	5928	78738	84332	311202
	Киришский	-	-	8128	1016	42980	278929
	Кингисеппский	19940	13413	6095	1345	27628	260052
	Кировский	0	6741	7963	612085	28040	596248
	Лужский	58503	7852	2842	35135	103800	315936
	Приозерский	11691	-	9912	10037	194681	349928
	Итого	99255	40227	83880	752449	653542	2913753
3	Бокситогорский	-	-	-	65	1922	-
	Лодейнопольский	25	935	255	3653	12299	194712
	Подпорожский	-	-	-	-	9645	-
	Сланцевский	9390	-	-	1091	26734	-
	Тихвинский	-	-	-	643	16891	232972
	Итого	9416	935	255	5453	67491	427683
	Всего по области	322771	126319	235167	976385	1754130	8387550