

УДК 338.1:654.2

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЯГОДОВОДСТВА:
ЭФФЕКТИВНОСТЬ, НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ,
ПЕРСПЕКТИВЫ**

Наталья Юрьевна Кузичева

кандидат экономических наук, доцент

kuzicheva.natalia@yandex.ru

Мичуринский государственный аграрный университет

г. Мичуринск, Россия

Аннотация. Ягодководство является одной из перспективных отраслей сельского хозяйства. Показаны основные стратегии формирования массива ягодников в регионах ЦЧР, делающие ставку на использование различных источников финансирования капитальных вложений в отрасль (сельскохозяйственные товаропроизводители, хозяйства населения). Представлены исследования эффективности стратегического управления развитием ягодководства в сельскохозяйственных организациях Тамбовской области, показавшие его увеличение при значительной колеблемости значений показателя, характеризующего ее. Разработан прогноз развития отрасли, показавший, что объемы производства ягод могут быть увеличены к 2040 году на 24,2%, а уровень их рентабельности - на 5,2% до 30,9%.

Ключевые слова: стратегическое управление, ягодководство, Тамбовская область, эффективность, прогноз.

Ягодководство является одной из отраслей садоводства, имеющая высокий потенциал развития. Сельскохозяйственные производители, занятые в ней, осуществляют поставку высоковитаминизированной, богатой микроэлементами продукции, обладающей хорошими вкусовыми качествами, что особенно важно при производстве детского питания [3].

Несмотря на важность ягодного сырья на рынке в России происходит сокращение площадей ягодных насаждений. Так, за период 2016-2020 годов в стране площади ягодников сократились на 3,6%, более высокие темпы сокращения наблюдались в Центральном федеральном округе - 3,7%. Следует отметить, что в его регионах за этот период наблюдались кардинально различные тенденции в формировании массивов ягодников. Примером может выступать один из экономических районов ЦФО - Центрально-Черноземный район. В числе регионов, в которых было допущено сокращение площадей насаждений ягодных культур следует назвать Белгородскую (на 2,7%), Курскую (на 16,5%) и Липецкую (на 2,9%) области, напротив, в числе регионов расширивших ягодники - Воронежскую (на 3,7%) и Тамбовскую (5,6%) области.

Следует отметить, что в России реализуются принципиально разные стратегии развития отрасли, ориентированные на преимущественное развитие ягодководства в:

- 1) хозяйствах населения (Белгородская, Воронежская, Курская, Липецкая области);
- 2) в сельскохозяйственных организациях (Тамбовская область) [4].

Это наглядно показывает сформировавшаяся структура площадей ягодных культур. Так, доля ягодников, размещенных в сельскохозяйственных организациях Тамбовской области, составляет 27,5%, а в Курской - 1,6%. Однако и в том и другом регионах 95,8-99,2% валового сбора ягод в 2017-2020 годах произведено в хозяйствах населения, преследующих цель, прежде всего, самообеспечения членов семей такой высоковитаминизированной продукцией. Другими словами, они, по сути, являются натуральным типом хозяйства,

ориентированным на продажу на потребительском рынке лишь излишков собственного производства ягод, составляющих около 10% валового сбора [1].

Товарное производство ягод в регионе осуществляется в сельскохозяйственных организациях региона [7]. Данные по эффективности производства ягод в них представлены в таблице 1. За исследованный период осуществлено увеличение площадей ягодных культур на 50,5 га или на 18,2%. Нестабильной выглядит ситуация с воспроизводством таких насаждений - доля молодых ягодников колеблется от 47,2 до 18,6%. В разрезе ягодных культур следует отметить, что к 2020 году дисбаланс между площадями насаждений в молодом возрасте и находящихся в плодоносящем возрасте устранен. Например, доля площадей продуктивных насаждений кустарниковых культур (смородина черная, малина, голубика) в 2017-2020 годах увеличилась с 52,8 до 90,8%, что практически соответствует норме (91,7%), земляники садовой, напротив, снизилась с 36, до 23,2% при норме (25%). Уровень организации ягодооборотов в хозяйствах имеет для их экономики стратегическое значение, поскольку показывает возможность осуществления равномерного производства в среднесрочной перспективе.

Для определения стратегических направлений развития ягодоводства региона необходимо параллельно проводить не только динамический SWOT-анализ проекций сильных - слабых сторон агробизнеса, потенциальных возможностей его развития и угроз со стороны внешней среды, но и проводить постоянный мониторинг экономических результатов производства ягод, для оценки целесообразности расширенного воспроизводства отрасли для сельскохозяйственных производителей [5, 6].

В таблице 1 представлены результаты стратегического анализа условий развития ягодоводства в сельскохозяйственных организациях Тамбовской области.

Стратегический подход к управлению развитием ягодоводства предусматривает необходимость постоянной оценки эффективности

продолжительности управленческих решений по выбору направления развития отрасли.

В основе проведенных аналитических исследований результативности стратегического управления развитием ягодоводства сельскохозяйственных организаций Тамбовской области положена методика, предложенная Капланом Р. и Нортон Д. скорректированная в части показателей, отражающих уровень организации внутренних бизнес-процессов в отрасли [2].

Таблица 1

Результаты SWOT-анализа развития ягодоводства в сельскохозяйственных организациях Тамбовской области в 2017-2020 годах

| Сильные стороны | | Слабые стороны |
|--|--|---|
| - высокая прибавочная стоимость ягод | | - низкая конъюнктурная стабильность |
| - многообразие сортов ягодных культур | | - низкая доля механизации (15% общих трудозатрат) |
| - высокий спрос на свежие ягоды | | - управление логистикой |
| - многообразие сортимента | | |
| - возможности управления системами земледелия и технологиями производства ягод | | |
| - низкие затраты на развитие производственной инфраструктуры | | |
| Возможности | | Угрозы |
| - государственная поддержка наиболее капиталоемких работ (закладка, уход, раскорчевка) | | - нарушение внутриотраслевых пропорций ягодоводства (питомники - товарное производство) |
| - зонирование отрасли в сочетании с научной поддержкой в каждой из них | | - неуправляемые производственные риски (погодные условия) |
| - отсутствие высокой конкуренции | | - потри рыночных ниш |

Полученные результаты показали, что значения коэффициентов показателей эффективности стратегического управления (КПЭ СУ) при производстве основных ягодных культур в сельскохозяйственных организациях Тамбовской области не имеют четко очерченной тенденции увеличения, но ориентированы на рост (Рисунок 1).

Так, КПЭ СУ производства кустарниковых ягод (смородины) в 2017-2020 годах повысился на 14,1%, земляники - на 40,0%. Такая разница между значениями этого показателя, рассчитанного по выращиваемым видам ягодных культур, объясняется различием силы влияния структурных проекций. Например, комплексный показатель оценки аспекта экономической деятельности «Финансы», учитывающий увеличение оборота средств при реализации бизнес-процесса, прибыли от реализации продукции при производстве ягод смородины в 5,3 раза ниже, чем при производстве ягод земляники, по проекции «Рынок» (увеличение выручки от реализации продукции, региональное развитие) - на 20,4%, по аспекту «Внутренние бизнес-процессы» (оптимизация процессов производства и сбыта) - на 2,3%, по проекции «Персонал. Инновации» - на 0,1% выше базового варианта сравнения. Причиной большого размаха значений КПЭ СУ при производстве ягод объясняется нестабильностью урожайности культур и конъюнктуры рынка.

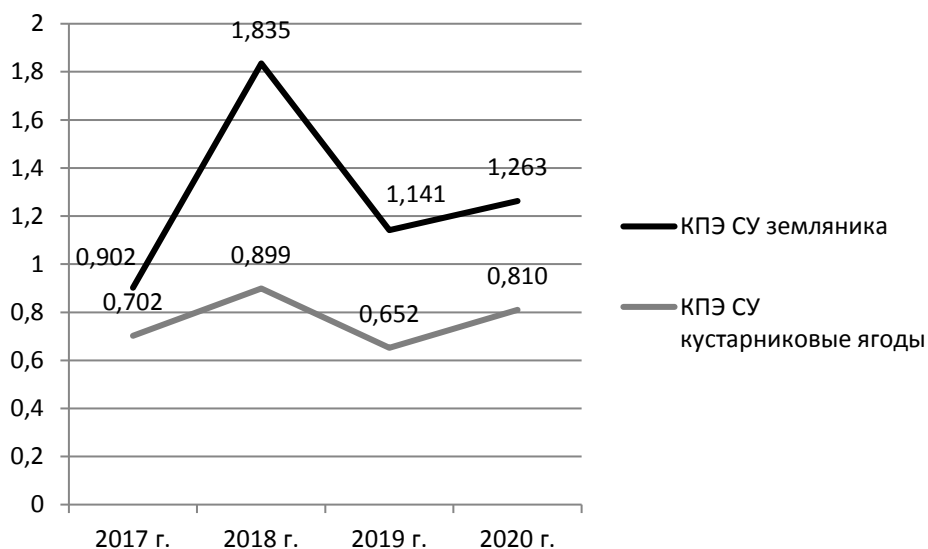


Рисунок 1 - Комплексный показатель эффективности стратегического управления в ягодоводстве сельскохозяйственных организаций Тамбовской области

Проведенный анализ уровня эффективности стратегического управления развитием регионального ягодоводства позволил сформулировать наиболее перспективные направления дальнейшей трансформации отрасли. В их числе следует назвать:

- пропаганду здорового питания, в том числе продуктами с повышенным содержанием витаминов и минералов - фрукты, ягоды, овощи;
- применение ресурсосберегающих технологий выращивания ягод, в том числе через развитие систем «умный ягодник»;
- повышение равномерности экономического развития отрасли через плановость ее воспроизводства по расширенному типу;
- цифровизации всех звеньев цепи движения ягодной продукции от поля до прилавка;
- биологизация земледелия и применение интегрированных схем защиты растений;
- интенсификация традиционной селекции ягодных культур;
- повышение экологической безопасности ягодного агробизнеса, в том числе через минимизацию углеродного следа.

Реализация мер совершенствования в рамках предложенных направлений стратегического развития может позволить в перспективе стабилизировать формирование товарных потоков и их движение по логистическим путям, а также повысить эффективность управления отдаленными параметрами развития ягодоводства Тамбовской области.

Основные резервы, которые могут быть вскрыты на краткосрочном горизонте прогнозирования, относятся к аспектам технико-технологического совершенствования производства ягод (введение занятых паров в структуру ягодооборота, доведение объемов применения минеральных удобрений до максимально допустимых значений, сортообновление ягодных насаждений, переход к сортам, пригодным для механизированной уборки урожая, снижение потерь продукции за счет минимизации времени между уборочными работами и моментом продаж (продажа с поля, ягодника)); в среднесрочной перспективе - переход на биологизированное ведение отрасли с допуском использования химических средств защиты растений, применение элементов и систем точного земледелия; в долгосрочном ракурсе - полная механизация наиболее трудоемких процессов, создание баз больших данных в агротехнической

технико-технологической и производственно-экономической проекциях ягодного агробизнеса.

Кроме того, процесс совершенствования ягодного агробизнеса должен затрагивать и саму систему стратегического управления им. В числе таких мер должны выступить углубление информатизации производственных и управленческих процессов путем внедрения информационных платформ, моделирования производственных программ, ориентирования системы мотивации персонала на достижение стратегических целей развития

На основе возможностей реализации разработан прогноз развития ягодоводства в Тамбовской области, показавший, что объемы производства ягод могут быть увеличены к 2040 году на 24,2%, а уровень их рентабельности - на 5,2% до 30,9%.

Таким образом, в долгосрочной перспективе ягодоводство может выступить одной из устойчиво развивающихся отраслей сельского хозяйства региона в целом.

Список литературы:

1. Егорова О.В., Солопов В.А. Особенности рынка плодово-ягодной продукции России и перспективы его развития // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. 2011. № 1-2. С. 67-70.
2. Каплан Р. С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2017. - 320 с.
3. Минаков И.А., Соколов О.В. Эффективность интенсификации садоводства в условиях формирования рыночных отношений // Садоводство и виноградарство. 2018. №5. С. 12.
4. Соломахин М.А. Перспективы развития садоводства России // Перспективы развития интенсивного садоводства. Материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной памяти ученого-садовода, доктора сельскохозяйственных наук, профессора, лауреата Государственной

премии РФ, заслуженного деятеля науки РСФСР В.И. Будаговского, г. Мичуринск, 21-22 декабря 2016 г. Мичуринск: ООО «БИС», 2016. С. 172-177.

5. Соломахин М.А., Оперенова М.А., Макарова Д.А. Технологические аспекты развития садоводства // Устойчивое развитие экономики региона (II Шаляпинские чтения). Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Под ред. Н.В. Карамновой. Мичуринск: Издательство Мичуринского ГАУ, 2019. С. 236-240.

6. Шаляпина И.П., Соломахин М.А. Совершенствование системы ведения садоводства // Достижения науки и техники АПК. 2006. №6. С. 14-16.

7. Шпаковская В.С. Современные подходы к развитию садоводства // Инновационное развитие региона: проблемы, перспективы (IV Шаляпинские чтения). Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, г. Мичуринск, 26 ноября 2021 г. Мичуринск: Мичуринский ГАУ, 2021. С. 291-295.

Статья поступила в редакцию 29.04.2022; одобрена после рецензирования 30.05.2022; принята к публикации 13.06.2022.

The article was submitted 29.04.2022; approved after reviewing 30.05.2022; accepted for publication 13.06.2022.