


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи



Завгородняя Юлия Валентиновна

**УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ
ПРЕДПРИЯТИЙ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА**

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

Диссертация

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Краснова Виктория Васильевна

Донецк – 2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА.....	14
1.1 Теоретические основы управления стратегическим потенциалом предприятия.....	14
1.2 Методические подходы к управлению стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства.....	40
1.3. Концепция управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства.....	64
Выводы к разделу 1.....	80
РАЗДЕЛ 2. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ И ТРЕНДОВ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА.....	85
2.1 Анализ трендов развития рынков сельского хозяйства.....	85
2.2 Маркерный метод оценки стратегического потенциала предприятий....	107
2.3 Механизм управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства.....	131
Выводы к разделу 2.....	146
РАЗДЕЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА.....	151
3.1 Социально-экономическая модель управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства.....	151
3.2 Форсайт управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства.....	181
3.3 Организация системы управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства.....	207
Выводы к разделу 3.....	219
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	224
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	227
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	247

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В соответствии с современной рыночной концепцией экономического развития сельскохозяйственных предприятий Донецкой Народной Республики главные предпосылки поиска путей успешного развития лежат не столько в способности адаптироваться к внешним кризисным явлениям, сколько в процессах актуализации и усовершенствования уникальных компетенций предприятий, которые позволяют объединять и развивать не только внешние связи предприятий, усиливая их позиции в регионе, необходимые для эффективного функционирования, но и внутренние отношения, способствующие созданию сильного социальных и производственных образований.

В современных условиях аграрный сектор Донецкой Народной Республики находится на стадии становления и развития. Основной целью предприятий сельского хозяйства является обеспечение населения продуктами питания в необходимых объемах и ассортименте, достаточных для формирования правильного и сбалансированного рациона питания. Решение этой задачи позволит достичь желаемого уровня продовольственной безопасности Республики, удовлетворяющего потребностям рынка. Для успешного развития сельскохозяйственных предприятий Республики, необходимы современные подходы к формированию и управлению стратегическим потенциалом предприятий. Сегодня в условиях нестабильности экономико-политической ситуации в Донецкой Народной Республики, работа предприятий, занятых в сельском хозяйстве, происходит в сложных условиях, которые обуславливают гипердинамичность и турбулентность внешней среды. Недостаточная обеспеченность внутренними ресурсами заставляет предприятия искать новые пути повышения эффективности использования имеющихся факторов и активно стратегически мыслить в сторону формирования своего будущего потенциала, что позволяет говорить об актуальности выбранной темы.

Степень разработанности проблемы. К научным исследованиям общих теоретических и методических основ конкурентоспособности и управления стратегическим потенциалом следует отнести труды А. Анчишкина, М. Портера, П. Друкера, Ф. Котлера, К.Р. Макконнелла, И. Ансоффа, К. Прахалада, А. Чандлера. Значительный вклад в исследование оценки и управления стратегическим потенциалом предприятий сделали современные ученые и исследователи С. Б. Алексеев, Н. А. Аткина, А. В. Бабкин, В. В. Васильева, О. С. Виханский, В. Н. Гончаров, А. П. Градов, Л. Г. Зайцев, С. А. Кузнецова, В. В. Краснова, А.А. Крамаренко, М. А. Мотов, В. Д. Маркова, А. В. Половян, А. Н. Петров, М. И. Соколова, В. Г. Ткаченко, А.Е. Шамин, В. А. Щегорцов, Г. Хамел и др.

Несмотря на глубокое изучение данной проблематики, недостаточно рассмотрены вопросы использования специального инструментария поддержки принятия управленческих решений по реализации и воспроизводству стратегического потенциала предприятий сельского хозяйства, отсутствуют единые научно-практические подходы к его оценке и разработке конкурентных стратегий.

Связь работы с научными программами, планами, темами. Диссертационная работа связана с направлениями научно-исследовательских работ кафедры «Экономика предприятия» экономического факультета ГОУ ВПО «ДОННУ» по следующим темам: Г-17/47 «Обеспечение экономической устойчивости и безопасности развития субъектов хозяйствования в условиях структурных изменений экономики» (номер государственной регистрации 0117D000208), П-21/47 «Обеспечение экономической безопасности и эффективности деятельности субъектов хозяйствования различных отраслей и сфер экономики» (номер государственной регистрации 0121D000074) в рамках которой были разработаны теоретические основы и авторская концепция управления стратегическим потенциалом сельскохозяйственных предприятий, структура и механизм управления стратегическим потенциалом сельскохозяйственных предприятий.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является разработка теоретических и научно-практических рекомендаций по управлению стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

конкретизировать экономическое содержание понятий «стратегический потенциал предприятия» и «управление стратегическим потенциалом предприятия»;

обосновать методический подход к оценке и управлению стратегическим потенциалом предприятия;

предложить концепцию управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства;

усовершенствовать методику оценки стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства Донецкой Народной Республики на основе маркерного метода;

усовершенствовать механизм управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства;

разработать двухуровневую социально-экономическую модель управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства;

провести эксперимент на основе метода форсайта с учетом отраслевой специфики для эффективного управления стратегическим потенциалом предприятий.

Объектом исследования являются современные процессы управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства Донецкой Народной Республики.

Предметом исследования являются теоретические, методические и практические аспекты управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства.

Предметная область исследования соответствует паспорту специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами, в т.ч.: АПК и сельское хозяйство), в частности п. 1.2 «АПК и сельское хозяйство», в т. ч.: п.п. 1.2.9. «Эффективность функционирования отраслей и предприятий АПК»; п.п. 1.2.10. «Обоснование прогнозов и перспектив развития агропромышленного комплекса и сельского хозяйства».

Научная новизна полученных результатов заключается в развитии теоретических положений, разработке научно-методических подходов и практических рекомендаций управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства. Наиболее значимые результаты, которые характеризуют научную новизну и выносятся на защиту, следующие:

впервые:

разработана двухуровневая социально-экономическая модель управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства, которая сочетает методы системной динамики, диаграммы действий и корреляционно-регрессионного анализа, позволяя имитировать сценарии влияния управленческих решений на стратегический потенциал предприятия сельского хозяйства, учитывая инвестиционную стратегию предприятия (расширение производства, развитие персонала, внедрение инноваций и их комбинации), себестоимость производства продукции и среднерыночный уровень цен, ёмкость рынка и влияние конкурентов;

усовершенствованы:

концепция управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства, определяющая принципы, функции и задачи экономически обоснованного управления стратегическим потенциалом, которая, в отличие от существующих, предусматривает использование специализированного инструментария поддержки управленческих решений на предприятиях сельского хозяйства, что позволяет корректно оценивать стратегический потенциал и обосновывать оптимальные конкурентные стратегии его эффективной реализации и воспроизводства в дальнейшем;

методика оценки стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства Донецкой Народной Республики на основе маркерного метода с применением научно-методического подхода который, в отличие от известных, опирается на принцип Парето-селекции конкурентно значимых факторов (маркеров), группирование и присвоение весов выборки маркеров исходя из специфики сельского хозяйства, а также уровня экономического и технологического развития страны-принадлежности предприятия, что позволяет осуществлять обоснованную селекцию комплекса показателей, влияющих на стратегический потенциал предприятия, корректно комплексно оценивать величину стратегического потенциала предприятия с учётом его внутренней и внешней среды;

механизм управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства, который, в отличие от известных, основан на проактивном подходе к принятию стратегических управленческих решений и форсайте динамики внутренней и внешней среды предприятия сельского хозяйства, что позволит совершенствовать информационный базис и алгоритм разработки конкурентной стратегии по реализации и воспроизводству стратегического потенциала;

получили дальнейшее развитие:

экономическое содержание понятий, а именно: понятие «стратегический потенциал предприятия», которое, в отличие от существующих, характеризует нелинейную взаимообусловленность изменений и мультипликативность эволюции стратегического потенциала предприятия с течением времени, подчёркивает его ведущую роль в развитии и обеспечении конкурентоспособности предприятия в будущем; понятие «управление стратегическим потенциалом предприятия», которое, в отличие от существующих, характеризует конкурентные и стратегически значимые функции диагностики существующего стратегического потенциала предприятия в реальных условиях его внешней и внутренней среды, а также

форсайта и разработку стратегии максимально эффективной реализации и воспроизводства стратегического потенциала в будущем;

методический подход к интегральной поэлементной оценке потенциала предприятия сельского хозяйства на основе восьми компонент, позволяющий детализировать концептуальное видение и выделить наиболее значимые элементы в общей структуре стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства, учитывающие его специфику как органического материального производства высокой социальной значимости, уязвимо к природно-климатическим факторам и государственному регулированию жизненного цикла продукции и ценовой политики предприятий;

эксперимент на основе метода форсайта, имитирующий экономические результаты работы предприятия в рамках пяти возможных сценариев изменения условий его внешней и внутренней среды: сценарий 1 – объём инвестирования, сценарий 2 – структура инвестиций, сценарий 3 – налоговый режим, сценарий 4 – конкурентоспособность, сценарий 5 – устойчивость спроса. Перечень вероятных сценариев не является исчерпывающими, однако представляет комплексную картину влияющих факторов, определяющих итоговую эффективность и финансовую стабильность моделируемого предприятия, а также позволяет обосновать инвестиционные решения и ожидания относительно ёмкости рынка.

Теоретическая и практическая значимость работы. Основные идеи, рекомендации и результаты исследования имеют теоретико-методический и прикладной характер. Теоретическая значимость полученных результатов определена актуальностью цели и задач исследования, а также достигнутым уровнем разработанности изучаемой проблемы, научной новизной, которая получена в результате исследования, и заключается в научном решении вопросов управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства.

Практическая значимость полученных результатов заключается в том, что разработанные научно-методические подходы, механизмы,

регрессионные зависимости и заключения могут быть использованы при решении наиболее значимых проблем управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства на основе их практического внедрения.

Наиболее важное значение имеют рекомендации по формированию механизма управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства на основе специализированного инструментария поддержки принятия управленческих решений: маркерного метода оценки стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства и двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства.

Рекомендации и предложения, изложенные в диссертационной работе, нашли использование в практической деятельности предприятий Донецкой Народной Республики – ООО «Фовико» (справка № 3/10 от 20.07.2019 г.), ООО «Золотой путь» (справка № 01/108 от 01.10.2020 г.), ООО «Донская грибная поляна», ООО «Агроцех» (справка № 01-25/40 от 17.03.2019 г.).

Основные положения, выводы и предложения диссертационной работы использованы в учебном процессе Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет» при преподавании учебных дисциплин «Стратегическое управление», «Введение в специальность», «Формирование бизнес-модели предприятия», «Инвестирование», «Экономика предприятия» (справка № 1103/01-27/690 от 06.09.2022 г.), шифр НИР П-21/47 (0121D000074) (справка № 261/01-26/11 от 13.09.2023 г.).

Методология и методы исследования. Теоретико-методическую основу исследования составляют теоретические положения и разработки отечественных и зарубежных ученых по вопросам оценки и управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства.

Для достижения поставленной цели в работе использованы общенаучные методы исследования: *методы анализа и синтеза, сравнительного анализа, индукции и дедукции, логического обобщения* – в процессе уточнения понятий «стратегический потенциал предприятия» и «управление стратегическим потенциалом предприятия», для определения признаков предприятия сельского хозяйства, при разработке концепции управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства, селекции стратегически-значимых маркеров и обосновании каузальных взаимосвязей между факторами внутренней и внешней среды предприятия сельского хозяйства, формирующих его стратегический потенциал; *экономико-статистические методы* – при анализе рыночной ситуации в сельском хозяйстве, разработке интегральной оценки величины стратегического потенциала предприятий сельского хозяйства; *матричный метод, метод сравнений и аналогий, методы экспертных оценок* – при проведении PEST-анализа конкурентных барьеров и преимуществ, создаваемых внешней средой предприятия, VRIO-анализа конкурентных свойств конечной продукции и SWOT-анализа сильных и слабых сторон предприятия сельского хозяйства, исходя из условий внешней среды и долгосрочных целей по увеличению стратегического потенциала; *методы экономико-математического моделирования (корреляционно-регрессионный анализ, сценарный анализ)* – для математического описания каузальных взаимосвязей между факторами внутренней и внешней среды предприятия сельского хозяйства, и разработки сценариев их изменения.

Информационную базу исследования составили законодательные и нормативно-правовые акты Донецкой Народной Республики; данные Министерства агропромышленной политики и продовольствия Донецкой Народной Республики; данные Государственной службы статистики Донецкой Народной Республики; данные Федеральной службы статистики Российской Федерации; отчетные данные предприятий, научная литература, материалы периодических изданий и электронные ресурсы сети Internet,

характеризующие основные проблемы управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства, публикации в средствах массовой информации по рассматриваемой проблеме, а также результаты собственных исследований и наблюдений.

Положения, выносимые на защиту:

экономическое содержание понятий «стратегический потенциал предприятия» и «управление стратегическим потенциалом предприятия»;

методический подход к оценке и управлению стратегическим потенциалом предприятия;

концепция управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства;

методика оценки стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства Донецкой Народной Республики на основе маркерного метода;

механизм управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства;

двухуровневая социально-экономическая модель управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства;

эксперимент на основе метода форсайта с учетом отраслевой специфики для эффективного управления стратегическим потенциалом предприятий.

Степень достоверности и апробации результатов. Достоверность и обоснованность научных результатов подтверждается наличием большой информационной базы, использованием базовых положений экономической теории, современных научных подходов, относящихся к объекту и предмету исследования, а также применением комплекса теоретических и эмпирических методов исследования. Основные научные результаты исследования апробированы на научно-практических конференциях: III Международная научная конференция «Донецкие чтения 2018: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности» (Донецк, 2018 г.); XVI Международная научная конференция «Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство устойчивый экономический

рост» (Донецк, 2018 г.); XIX Международная научно-практическая конференция молодых ученых «Развитие территориальных социально-экономических систем: вопросы теории и практики» (Екатеринбург, 2019 г.); Международная научная интернет-конференция «Актуальные проблемы социально-экономического развития предприятий промышленного региона» (Алчевск, 2019 г.); Международная научная конференция «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий» (Донецк, 2019 г.); IV Международная научная конференция «Донецкие чтения 2019: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности» (Донецк, 2019 г.); II Международный научно-практический форум «Россия, Европа, Азия: цифровизация глобального пространства» (Ставрополь, 2019 г.); XIII Международная научно-практическая конференция «Современные проблемы социально-экономических систем в условиях глобализации» (Белгород, 2019 г.); XX Международная научно-практическая конференция «Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство устойчивый экономический рост» (Донецк, 2019 г.); V Международная научно-практическая конференция молодых ученых и студентов «Проблемы развития социально-экономических систем» (Донецк, 2020 г.); IV Международная научно-практическая интернет-конференция «Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы» (Донецк, 2020 г.); V Международная научная конференция «Донецкие чтения 2020: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности» (Донецк, 2020 г.).

Личный вклад соискателя. Диссертация является самостоятельной научной работой, в которой изложен авторский подход к управлению стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства. Из научных трудов, опубликованных в соавторстве, в диссертации использованы только те

идеи, положения и результаты, которые являются результатом личных исследований соискателя.

Публикации. Сформулированные в диссертации теоретические положения и практические рекомендации в полной мере отражены в публикациях и раскрывают ее основное содержание. По теме диссертации опубликован 21 научный труд, общим объемом 6,88 п.л., из которых лично автору принадлежит 6,38 п. л., в том числе: 2 коллективные монографии общим объемом 1,69, из которых лично автору принадлежит (1,69 п.л.), 7 статей в рецензируемых научных изданиях, включенных в перечень ВАК ДНР, общим объемом 3,27 п. л., из которых лично автору принадлежит (2,9 п. л.), 12 апробационного характера общим объемом 1,92 п. л., из которых лично автору принадлежит 1,79 п. л.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы, содержащего 184 наименования, и содержит 6 приложений (объемом 36 страниц). Общий объем работы составляет 226 страниц.

РАЗДЕЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

1.1 Теоретические основы управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства

Управление стратегическим потенциалом предприятия является многоаспектным и комплексным направлением стратегического менеджмента, логически объединяющим экономические дефиниции «управление» и «стратегический потенциал предприятия». Несмотря на широкое использование термина, а также актуальность и популярность научных исследований по данному направлению, конкретное определение, обобщающее экономическую сущность и систематизирующее основные характеристики «управления стратегическим потенциалом предприятия» в научной литературе требует дальнейших исследований. В преобладающем большинстве случаев [23, 44, 100, 143, 12] в фокусе исследования и разработки терминологического аппарата находится экономический смысл и качественный поэлементный состав дефиниции «стратегический потенциал предприятия» (таблица 1.1). В то время как некоторые авторы [13, 26], занимающиеся исследованиям в данной сфере, предлагают формулировки целей, субъекта и объекта, а также ключевых этапов управления стратегическим потенциалом предприятия, отдельные теоретические положения не представлены в виде единой упорядоченной системы.

В наиболее общем смысле под «стратегическим потенциалом предприятия», как правило, понимается совокупность существующих ресурсов для разработки и реализации выбранной конкурентной стратегии развития.

Таблица 1.1 – Дефиниции «стратегический потенциал предприятия»

Определение стратегического потенциала предприятия	Источник
как набора ресурсов, которые в процессе производства принимают форму факторов производства;	Анчишкин А.И. [10, с. 14]
совокупность внутренних (материальных и нематериальных активов) и внешних (средства государственного регламентирования денежно-кредитных, налоговых, таможенных процедур) факторов, влияющих на конкурентные преимущества предприятия;	Портер М. [174]
определяется индивидуальными качествами персонала предприятия, такими как: личное отношение к происходящим изменениям; способность сотрудника идти на риск; умение решать стратегические проблемы; умение решать социальные проблемы, возникающие при организационных изменениях; профессиональные компетенции; мотивацию активного участия в стратегии организации	Ансофф И. [8]
совокупность имеющихся ресурсов и возможностей, необходимых для разработки и воплощения в жизнь стратегии организации;	Маркова В.Д., Кузнецова С.А. [93]
совокупность архитектуры: основных фондов, технологий производства, информационные коммуникаций, качества действующего персонала, организационной культуры, норм и ценностей, заложенных в основу организационного поведения;	Щегорцов В.А. [153]
как «...возможность управления его ресурсами на определенных этапах его развития в целях эффективного взаимодействия с рынком»;	Ткаченко В.Г. [132, с. 187]
сбалансированная система внутрипроизводственных отношений, ресурсных возможностей и компетенций трудового коллектива, характеризующихся многоаспектностью их проявления в хозяйственной деятельности производственной организации и обеспечивающих ей долгосрочное, качественно определенное развитие и устойчивые позиции в окружающей среде; совокупностью взаимодействующих потенциалов, включая производственный, финансовый, ресурсный, инновационный, маркетинговый, инвестиционный, интеллектуальный, управленческий	Кузнецов А.В. [79]
уникальная комбинация ресурсов и ключевых компетенций (способностей) предприятия, которая обеспечивает ему устойчивые конкурентные преимущества (трудно копируемые конкурентами); многомерная величина, определяемая составом и качеством имеющихся ресурсов; степенью соответствия ресурсного потенциала стратегическим целям предприятия и рыночному потенциалу, а также ключевыми компетенциями, что обеспечивает устойчивость предприятия к влиянию внешнего окружения и внутреннюю гибкость.	Васильева Н.А. [28]

Источник: составлено автором

Отметим, что в категорию «ресурсы» включают как материальные (основные производственные фонды, финансы, рабочую силу), так и

интеллектуальные факторы (компетенции персонала, информация), находящиеся в распоряжении предприятия и характеризующие его конкурентоспособность, а также благоприятные условия внешней среды, позволяющие использовать данные ресурсы с наибольшей отдачей. Исходя из различий в целях стратегического менеджмента, подходов к определению стратегического потенциала и специфики предприятий, послуживших объектом исследования, констатируем, что отсутствует единое мнение и продолжаются научные дискуссии относительно элементного состава и приоритетности отдельных составляющих стратегического потенциала предприятия.

Как следует из таблицы 1.1 исследованию понятийного аппарата, разработке определения «стратегический потенциал предприятия» и концепции управления стратегическим потенциалом на уровне предприятий посвящено достаточное количество научных работ отечественных и зарубежных исследователей. При этом, часть авторов предлагает несколько трактовкой дефиниции «стратегического потенциала предприятия» в рамках одной публикации, иногда противоречащих друг другу [78, 27].

Г. Нив в своей работе [103] (конец 90-х годов XX в.) трактует стратегический потенциал предприятия как абстрактную категорию, влияние которой на текущие процессы является опосредованным. При этом, несмотря на неопределённость качественного состава стратегического потенциала предприятия, авторы отмечают, что практически каждое управленческое решение относительно реализации стратегического потенциала может оказать некоторое положительное, либо серьезное негативное воздействие на конкурентоспособность предприятия и его развитие в долгосрочной перспективе. По мнению М. Портера [153153] значимость стратегического потенциала как фактора долгосрочного развития должно распространяться на макроэкономический (государственный) уровень и социальную сферу, принимая во внимание, что реализация стратегического потенциала предприятия обеспечивает достижение сырьевых, финансовых, трудовых и

информационных целей в будущем и способствует созданию производственно-востребованных обществом продуктов и услуг.

Следуя утверждению К. И. Сенициной [120], стратегический потенциал предприятия подвержен постоянным изменениям и формируется только теми ресурсами, которые трансформируются в результате осуществления стратегических решений, а также зависит от условий, в которых осуществляется деятельность предприятия. В соответствии с концепцией «постоянной изменчивости» стратегического потенциала предприятия, авторы выделяют базовый – исходный уровень стратегического потенциала на момент начальной оценки и требуемый – отдаленный по времени и достигаемый в результате успешной реализации выбранной стратегии.

Ряд авторов [93, 153, 26, 152] отождествляют стратегический потенциал предприятия с некоторой совокупностью условно равнозначных материальных и нематериальных факторов, отражающих различные аспекты деятельности предприятия. При этом, помимо «осязаемых ресурсов» или материальных активов, которые отражены в бухгалтерском балансе предприятия (основные фонды, материальные запасы, денежные средства), немаловажную роль играют «неосязаемые» качественные характеристики предприятия – торговая марка, ноу-хау, престиж, имидж, гудвил, человеческий капитал (квалификация работников, опыт, компетенции, известность управляющей команды).

С позиции системного подхода [78] сущность стратегического потенциала производственной организации определена как система процессного типа, которая характеризуется: цикличностью, что обусловлено повторяемостью ситуаций в связи с действиями персонала различных подразделений согласно рабочим регламентам, условиям договоров с поставщиками и потребителями, связями с органами власти и институциональными структурами; неограниченностью в пространстве, а именно поиском уникальных ресурсов и ключевых компетенций в окружающей среде; ограниченностью во временном горизонте, связанной с

зависимостью от наличия многих видов ресурсов, поставляемых из внешних источников.

Некоторые исследователи предпочитают акцентировать приоритетность одних составляющих стратегического потенциала над прочими. Так, И. Ансофф [8], Д. Кэмпбел, Д. Стоунхаус и Б. Хьюстон придерживаются гипотезы о приоритетности индивидуальных качеств или компетенций персонала (англ. *core competences* – ключевые способности, умения, являющиеся основной причиной преимуществ в конкурентной борьбе) над количественными и качественными показателями материальных активов предприятия. Такого же мнения относительно определяющей роли взаимодействия экономических агентов на рынке и внутриорганизационного климата для формирования стратегического потенциала предприятия придерживается Л. И. Самоукин, подчеркивая целесообразность его рассмотрения «во взаимосвязи со свойственными каждой общественно-экономической формации производственными отношениями, возникающими между отдельными работниками, трудовыми коллективами, а так же управленческим аппаратом предприятий, организаций, отраслей народного хозяйства в целом, в контексте полноты использования их способностей к созданию материальных благ и услуг».

Однако, несмотря на важность организационной составляющей и рыночных взаимоотношений для эффективного создания, и реализации конкурентных преимуществ предприятия, данный подход к пониманию механизмов формирования стратегического потенциала не учитывает уровень развития производственных сил.

Н.А. Аткина, Е.В. Попов и В.Л. Ханжина ограничивают сферу исследований стратегического потенциала предприятия его рыночной составляющей, определяя его как «...возможность управления его ресурсами на определенных этапах его развития в целях эффективного взаимодействия с рынком». Поскольку, обладание определённым потенциалом развития не гарантирует его реализации в полной мере, авторы вводят понятие «уровень

использования потенциала», который выступает «мерой управления ресурсами предприятия, в целях эффективного взаимодействия с рынком на некотором промежутке времени». Таким образом, основные составляющие стратегического потенциала предприятия объединены в рамках трёх базовых блоков: блока «ресурсов», блока «системы управления и стратегического планирования», блока «маркетинга». В управленческом блоке определяется миссия, вырабатывается стратегия дальнейшего развития и формулируются цели, реализация которых осуществляется за счет имеющихся в распоряжении ресурсов (информационных, финансовых, материальных, трудовых).

Маркетинговый блок отражает производственную, коммуникационную и аналитическую деятельность персонала. Соответственно, в рамках дефиниции «потенциал предприятия» объединяются не только ресурсы, взаимодействующие с системой управления на различных этапах, но и методы, применение которых, позволяет более эффективно реализовать имеющиеся рыночные преимущества.

Представитель советской экономической школы А.И. Анчишкин использовал ресурсный подход к определению «производственного потенциала» как «набора ресурсов, которые в процессе производства принимают форму факторов производства» [10, с. 14]. Р.А. Фатхутдинов [136] также акцентирует внимание на ресурсном (стратегическом) потенциале, который положен в основу выявления возможностей для расширения рынка сбыта и диверсификации производства.

Опираясь на мнения А. И. Анчишина, Р. А. Фатхутдинова и некоторых других авторов ресурсный подход к определению стратегического потенциала предприятия как объекта управления получил широкое распространение среди исследователей. При этом выделяют два основных направления: во-первых, ограничение понимания стратегического потенциала как совокупности ресурсов предприятия без учета их взаимосвязей и участия в производственном процессе; во-вторых, трактовка стратегического

потенциала как совокупности ресурсов, способных производить определенное количество материальных благ.

А. Е. Шамин, В. А. Горохов, С. А. Суслов, Н. Н. Колодкина, О. А. Павлова, А. Д. Черемухин [125] считают, что наибольшее конкурентное значение имеет конкурентная уникальность, и, как следствие, стратегические возможности формируют отличительные черты организации, тяжело поддающиеся подражанию. То есть, ресурсы обладают стратегическим потенциалом только тогда, когда предоставляют возможность производить продукты или услуги, обладающие особенными или уникальными характеристиками (выраженными соотношением «цена – качество»), отличающими их от продукции конкурентов. Соответственно, для выбора ресурсов, которые будут базой стратегии развития и станут основой для её реализации стратегического потенциала, необходим тщательный анализ рыночной конъюнктуры и поведения конкурентов.

Как совокупность внутренних и внешних факторов, влияющих на конкурентные преимущества предприятия, стратегический потенциал определяет М. Портер [173, 174]. При этом, к внутренним факторам относятся как материальные, так и нематериальные активы, к внешним – средства государственного регламентирования денежно-кредитных, налоговых, таможенных процедур (нормы, стандарты, инструкции и пр.), которые способны усиливать либо уменьшать конкурентные преимущества предприятия.

А. В. Кузнецов [78], выражая свое мнение относительно дефиниции «стратегический потенциал предприятия», делает акцент на смысловом разграничении понятий «ресурс», «способность», «компетенция» предприятия и описания их каузальных взаимосвязей. Так, «ключевые компетенции являются производными от способностей организации. Способности опосредуются ресурсами, находящимися в распоряжении организации, а необходимые ресурсы, в свою очередь, определяются потребительскими свойствами товаров и услуг» [78; 79, с. 180]. Исходя из

иерархии ключевых составляющих стратегического потенциала, представленной на рисунке 1.1, и с учётом особенностей предприятий сельского хозяйства как объекта исследования, разработана методика бальной оценки стратегического потенциала на основе расчета интегрального показателя и его последующего сопоставления с уровнем рыночного потенциала.



Рисунок 1.1 – Иерархическая структура взаимосвязи между основными компонентами стратегического потенциала предприятия [28, с. 7]

Таким образом, количественно оценивать стратегический потенциал предлагается на основе четырех составляющих его функциональных потенциалов и ключевых компетенций (таблица 1.2).

Следует отметить, что приведенные на рисунке 1.1. взаимосвязи носят чрезвычайно упрощённый характер и не дают четкого представления о количестве, характере, направлении, форме или силе связей между конкретными структурными составляющими внутри блоков «ресурсный потенциал предприятия» и «ключевые компетенции предприятия», а также между ними. Так, из предложенной схемы не очевидно существуют ли связи

между «технологическими ресурсами» и «репутацией» предприятия, а также каким образом данные факторы отображаются на качестве «навыков», «способностей» и наборе «компетенций» персонала.

Таблица 1.2 – Система индикаторов оценки стратегического потенциала предприятий пищевой промышленности

Элементы	Индикаторы	Содержание индикаторов
Функциональные потенциалы		
Материально-технический	Уровень загрузки производственных мощностей Коэффициент прироста основных фондов Коэффициент годности основных фондов Фондовооруженность труда Фондоотдача Материалоёмкость Доля импортируемого сырья	Обеспеченность предприятия материально-техническими ресурсами и эффективность их использования
Трудовой	Средний уровень образования Средний разряд работников Коэффициент постоянства кадров	Квалификационная структура персонала
	Уровень производительности труда Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы Удельная прибыль на размер заработной платы	Эффективность труда персонала
	Среднемесячная заработная плата Соотношение среднемесячной заработной платы и прожиточного минимума Соотношение среднемесячной заработной платы по отраслям продовольственного комплекса и народному хозяйству в целом Соотношение темпов роста заработной платы и потребительских цен	Условия воспроизводства рабочей силы
Инвестиционно-экономический	Индекс физического объема продукции Рентабельность продукции Рентабельность капитала Затраты на 1 руб. товарной продукции Индекс инвестиций в основной капитал Коэффициент финансовой независимости Коэффициенты абсолютной, текущей ликвидности Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами Коэффициент оборачиваемости	Эффективность производства продукции
Инновационный	Затраты на инновации Доля инновационной продукции в общем объеме выпуска продукции Объем инновационной продукции на 1 руб. затрат на инновации	Инновационная активность предприятия

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3
Компетенции (способности)		
В сфере организации производства	Коэффициенты специализации, кооперирования, поточности, непрерывности, сезонности Удельный вес полностью автоматизированных и механизированных процессов Количество рабочих на одного менеджера Удельный вес механизированного труда Удельный вес вычислительной техники и измерительных приборов в стоимости основных фондов	Уровень организации производства, труда и управления
В сфере сбыта готовой продукции	Темп роста выручки от реализации Рентабельность продаж Количество новых видов продукции (ширина ассортимента)	Эффективность маркетинга
В сфере сбыта готовой продукции	Доля расходов на товародвижение, рекламу в бюджете предприятия Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта	Эффективность маркетинга
В сфере международной интеграции	Доля продукции, поставляемой на экспорт Удельный вес экспортируемой продукции глубокой переработки Количество договоров международного сотрудничества	Международная конкурентоспособность продукции предприятия

Источник: [28, с. 19]

Таким образом, по итогам анализа существующих научных гипотез определения и концепции управления стратегическим потенциалом предприятия согласно [68], к основным теоретическим положениям, характеризующим стратегический потенциал предприятия и его каузальные связи с управленческой деятельностью, можно отнести следующие:

- стратегический потенциал предприятия обладает определяющей ролью для обеспечения его долгосрочной конкурентоспособности;
- между стратегическим потенциалом предприятия и состоянием динамически изменяющейся внешней среды существует прямая взаимосвязь;
- стратегический потенциал предприятия формируется только теми ресурсами, которые трансформируются в результате осуществления стратегических решений. Данное положение является дискуссионным, так как противоречит предыдущей гипотезе о причинно-следственной зависимости стратегического потенциала предприятия от внешних факторов, находящихся

вне сферы влияния менеджмента предприятия. Тем не менее, исходя из гипотезы об ограниченной возможности управления внешней средой, именно внутренние факторы предприятия выступают ключевым объектом управления в целях сохранения, увеличения и реализации стратегического потенциала;

– стратегический потенциал предприятия изменчив во времени – способен эволюционировать под влиянием внешней среды и целенаправленных управленческих решений менеджмента: прогрессировать (возрастать количественно и качественно) либо регрессировать (уменьшаться до полного исчезновения) частично (в разрезе отдельных составляющих) и полностью;

– необходимо осуществление целенаправленных действий – управленческого воздействия для формирования и эволюции стратегического потенциала предприятия. Данное положение также является дискуссионным, поскольку, как было обосновано ранее, величина либо наличие стратегического потенциала может меняться в соответствии с изменениями внешних условий, независимо от системы управления предприятия. В то время как успешная реализация существующего стратегического потенциала непосредственно зависит от качества принимаемых управленческих решений. Иными словами, даже при самых благоприятных условиях внешней среды, в случае бездействия лиц, принимающих решения по разработке и практическому внедрению стратегии развития предприятия, его потенциал может быть не реализован либо реализован не в полной мере;

– текущую величину и развитие стратегического потенциала предприятия определяют архитектура (основные фонды, инфраструктура, технологический уклад производства), качество действующего персонала, организационная культура, нормы и ценности, заложенные в основу организационного поведения;

– стратегический потенциал предприятия формируется за счет конкурентной уникальности;

– стратегический потенциал предприятия обладает пороговым значением – минимальным количеством ресурсов и компетенций, необходимых для существования предприятия: входа на рынок и выживания в конкурентной борьбе;

– стратегический потенциал предприятия должен обладать инвариантностью, т.е. относительной неизменностью, устойчивостью или повторяемостью после каждого воспроизводственного цикла;

– устойчивость роста стратегического потенциала предприятия является ведущим показателем эффективности его экономической деятельности;

– стратегический потенциал предприятия обеспечивает не только адаптацию предприятия к динамично изменяющейся внешней среде, но и целевую функцию деятельности предприятия – максимизацию его стоимости.

Как правило, экономический смысл, вкладываемый в понятие стратегического потенциала предприятия, во многом определяется отраслевой спецификой экономической деятельности, внешней средой, в рамках которой вынуждено функционировать предприятие, субъективностью видения успешных конкурентных стратегий и, соответственно, долгосрочных целей развития предприятия, на достижение которых будет использован данный потенциал.

Исходя из результатов анализа рассмотренных подходов к определению стратегического потенциала предприятия, ключевых теоретических положений, характеризующих механизм формирования и реализации стратегического потенциала предприятия средствами управления, в рамках текущего исследования представляется целесообразным понимать стратегический потенциал предприятия как управляемую комплексную динамическую переменную, формируемую коэволюционно-взаимосвязанным комплексом конкурентных преимуществ, которое в текущих условиях внешней среды с высокой степенью вероятности может стать драйвером развития предприятия и базисом его конкурентоспособности в долгосрочном периоде.

Данный формат дефиниции позволяет учесть такие определяющие свойства стратегического потенциала предприятия как динамичность (непостоянство его величины во времени в зависимости от переменчивости условий внешней и внутренней среды предприятия) и комплексность (множественность аспектов, формирующих и составляющих итоговую величину стратегического потенциала предприятия), а также подчеркнуть его управляемость – возможность целенаправленного и прогнозируемого изменения величины стратегического потенциала средствами управления, что является базовой гипотезой, на которой построено текущее исследование.

Предложенное толкование сущности стратегического потенциала предприятия учитывает то, что факторы, составляющие стратегический потенциал, в первую очередь, являются конкурентными преимуществами предприятия, имеют положительную модальность и выраженную конкурентную значимость, что позволяет определить основные требования и сократить исходный перечень анализируемых факторов при определении исходной (текущей) и желаемой (будущей) величины стратегического потенциала предприятия.

Указание на коэволюционный характер взаимосвязей между компонентами стратегического потенциала предприятия (конкурентными преимуществами) отображает тесную нелинейную взаимообусловленность изменений и мультипликативность эволюции его составляющих. То есть, изменение одного фактора вызывает цепную реакцию, обуславливающую множественные трансформации или мутации других, связанных с ним структурных компонентов стратегического потенциала. В конечном итоге коэволюционные процессы создают мультипликативный эффект, согласно которому итоговое изменение стратегического потенциала предприятия в целом значительно превосходит по силе влияния конкурентную значимость мутации отдельно взятого составляющего, вызвавшего данную цепную реакцию.

Таким образом, предложенное толкование понятия «стратегический потенциал предприятия» раскрывает определяющие свойства, влияющие на его итоговую величину, и подчёркивает его роль как драйвера или движущей силы развития и базис обеспечения (сохранения и/или повышения) конкурентоспособности предприятия в будущем, а также значимость внутренних взаимосвязей между составляющими стратегического потенциала.

Особую роль в достижении желаемого уровня стратегического потенциала играет грамотно выстроенная система управления им. Основные концептуальные положения управления стратегическим потенциалом предприятия отражены в трудах классиков менеджмента, посвященных разработке и реализации бизнес-стратегий, среди которых следует отметить: Д. Аакера, Р. Аккоффа, И. Ансоффа, К. Боумана, Х. Виссема, С. Гошала, Р. Гранта, П. Дойля, П. Друкера, Б. Карлофа, Дж.Б. Куинна, Г. Минцберга, Д. Норта, М. Портера, Т. Прахалада, Р. Рэнделла, Дж. Стрикленда, А. Томпсона, Т.Л. Уилена, Л. Файэя, Г. Хэмела, Дж.Д. Хангера и др.

Следует согласиться с тем, что управление стратегическим потенциалом предприятия» может быть признано функцией топ-менеджмента и важнейшей составной частью общего процесса стратегического управления предприятием, которая оказывает предопределяющее воздействие на выбор и окончательное формирование стратегии предприятия (таблица 1.3).

Так, Аакер Д. [2] обосновал создание бренда (марочного символа, влияющего на ценность продукта или услуги) как одну из ключевых стратегических функций компании по достижению конкурентных преимуществ, составляющих стратегический потенциал предприятия; разработал шкалу индивидуальности брендов и понятие капитал бренда – связанную с ним совокупность активов (или пассивов): осведомлённость потребителей о бренде; лояльность к бренду; оценка качества продукта; возникающие ассоциации при покупке товара с брендом.

Таблица 1.3. – Видение экономического смысла дефиниции «управления стратегическим потенциалом предприятия»

Управление стратегическим потенциалом предприятия	Источник
<p>заключается в анализе конкуренции в отрасли и выработки стратегии бизнеса на основе:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методики «Пяти сил Портера»: «горизонтальной» (угроза появления продуктов-заменителей, угроза появления новых игроков, уровень конкурентной борьбы) и «вертикальной» конкуренции (рыночная власть поставщиков и рыночная власть потребителей); - «цепочки добавленной стоимости»: входящая логистика, операции, исходящая логистика, маркетинг, продажи, обслуживание; - «типовых стратегий»: лидерство в издержках, в продукте (дифференциация), в нише (специализация); 	<p>Портер М.Е. [173, 174]</p>
<ul style="list-style-type: none"> - является важнейшей составной частью общего процесса стратегического управления предприятием; - является функцией топ-менеджмента; - оказывает преопределяющее воздействие на выбор и окончательное формирование стратегии предприятия (с.111-112); 	<p>Е.А. Байков [13]</p>
<p>включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ поведения конкурентов и выбор ресурсов, которые будут заложены в основу стратегии предприятия, став источником устойчивого конкурентного преимущества; - стратегическое планирование на основе уникальных ресурсов и ключевых компетенций, в т.ч.: - организационно-административные усилия по созданию условий зарождения и роста компетенций, инвестирование в развитие ключевых знаний и навыков и повышение их качества; - разработка мер по выявлению «неосознанных компетенций», формированию и развитию новых ключевых компетенций – оптимизации организационных затрат или, другими словами, развитие способности предприятия добиваться эффективности затрат и постоянного её повышения; - диагностика стратегического потенциала предприятия, которая станет основой выбора критериев оценки стратегических альтернатив развития предприятия: SWOT-анализ, бенчмаркинг (эталонное сравнение), анализ стейкхолдеров (ключевых контрагентов), анализ цепочки создания ценности (определение процессов, вносящих максимальный вклад в создание потребительной стоимости) (с.102-104); 	<p>В.В. Васильева, А.Т. Зуб [26]</p>
<p>включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стратегический анализ динамики рыночной конъюнктуры и факторов внутренней среды, способствующих адаптации организации к данной динамике; - разработка стратегических планов и «реалистичных программ по их реализации»; - управление инвестиционным потенциалом, маркетинговым потенциалом, инновационным потенциалом и ресурсным потенциалом предприятия; - управление развитием интеллектуального потенциала, наращиванием производственного потенциала. 	<p>Кузнецов А.В. [78]</p>

Источник: составлено автором

Акофф Р.Л. [3] разработал концепцию интерактивного планирования по достижению «желаемого будущего» (долгосрочной конкурентоспособности)

на основе формирования «желаемого настоящего» (стратегического потенциала), а также инструментария (дизайн элементов управления), его достижения;

Друкер П.Ф. [44] ввёл в экономический обиход представление о ключевых возможностях компании – «стержневых» или «ключевых компетенциях» (англ. core competencies) как совокупности возможностей, определяющих конкурентные преимущества и необходимых для выполнения миссии организации. Впоследствии дефиниция «ключевых компетенций» получила дальнейшее развитие в работах Г. Хэмела и К.К. Прахалада [143, 125], также обосновавших определение «стратегических намерений» (англ. strategic intent) как лидерских позиций, к которым стремится предприятие, и одновременно критериев, позволяющим оценить степень приближения к желаемой цели;

Портер М. [123] обосновал управление стратегическим потенциалом на основе анализа: уровня конкуренции в отрасли по методике «Пяти сил Портера», состоящей из анализа трёх сил «горизонтальной» (угроза появления продуктов-заменителей, угроза появления новых игроков, уровень конкурентной борьбы) и двух сил «вертикальной» конкуренции (рыночная власть поставщиков и рыночная власть потребителей); «цепочки добавленной стоимости», основными видами деятельности (звеньями) которой являются входящая логистика, операции, исходящая логистика, маркетинг и продажи, а также обслуживание, целью которых является создание ценности, превышающей затраты на проведение этой деятельности, и, следовательно, получение более высокой прибыли; разработке конкурентной стратегии бизнеса путём выбора одной из трёх «типовых стратегий» (англ. generic strategies): лидерство в издержках или ценовое лидерство предполагающего возможность достижения максимально низкого уровня затрат на предприятии; дифференциация или стратегия лидерства в продукте – создание уникального товара (продукта или услуги) в отрасли; специализация – стратегия лидерства

в нише, предполагающая сосредоточение усилий предприятия на определенной узкой группе потребителей.

Среди современных исследований, посвященных развитию терминологического аппарата, следует отметить совместную публикацию В. В. Васильевой, А. Т. Зуба [26], в рамках которой предложен более детальный, однако, достаточно фрагментарный анализ основных функциональных этапов процесса управления стратегическим потенциалом предприятия, который наиболее полно рассматривает методы диагностики стратегического потенциала. На основе анализа целенаправленных управленческих действий по преумножению стратегического потенциала предприятия, приведенных в [27], можно выделить два основных направления управления стратегическим потенциалом предприятия.

Во-первых, «тщательный анализ поведения конкурентов и выбор ресурсов, которые будут заложены в основу стратегии предприятия», став источником устойчивого конкурентного преимущества [27, с. 101];

Во-вторых, «стратегическое планирование на основе уникальных ресурсов и ключевых компетенций» [267, с.104], которое включает:

- организационно-административные усилия по созданию условий зарождения и роста компетенций, инвестирование в развитие ключевых знаний и навыков и повышение их качества [27, с.102];

- разработку мер по выявлению «неосознанных компетенций», формированию и развитию новых ключевых компетенций – оптимизации организационных затрат или, другими словами, развитие способности предприятия добиваться эффективности затрат и постоянного её повышения [27, с.104];

- диагностику стратегического потенциала предприятия, которая станет основой выбора критериев оценки стратегических альтернатив развития предприятия: SWOT-анализ, бенчмаркинг (эталонное сравнение), анализ стейкхолдеров (выявление ключевых контрагентов: акционеров, инвесторов, поставщиков, дистрибьюторов, кредиторов, аудиторов и т.д.), анализ цепочки

создания ценности (определение процессов, вносящих максимальный вклад в создание потребительной стоимости или ценности продукта для потребителя [123111, с.108-111]).

В рамках разработки механизма управления стратегическим потенциалом производственной организации [79, с.178], процесс управления стратегическим потенциалом разбит на несколько тематических направлений по принципу стратегического целеполагания (таблица 1.4):

- стратегический анализ динамики рыночной конъюнктуры и факторов внутренней среды, способствующих адаптации организации к её изменениям, который определён как ключевой этап стратегического управления;

- разработку «стратегических планов и реалистичных программ по их реализации;

- управление инвестиционным потенциалом – определение приоритетных сфер инвестирования и расчёт инвестиционных потребностей;

- управление маркетинговым потенциалом, инновационным потенциалом и ресурсным потенциалом предприятия;

- управление развитием интеллектуального потенциала на основе интеграции концепций интеллектуального капитала, менеджмента знаний и обучающейся организации, которые взаимно дополняют друг друга;

- управление наращиванием производственного потенциала, суть которого сводится не к наращиванию мощности, объемов производства или расширению номенклатуры производимой продукции, а к построению эффективного механизма адаптации производственной системы к динамике потребностей потребителей, конкуренции, научно-технического прогресса и изменений рыночной конъюнктуры в целом.

Таблица 1.4. – Основные направления управления стратегическим потенциалом предприятия

Стратегические цели		Направления управления стратегическим потенциалом
Изучение места производственной организации на рынке и перспектив его изменения в лучшую или худшую стороны.	→	Стратегический анализ динамики рыночной конъюнктуры и факторов внутренней среды, способствующих адаптации к внешним изменениям.
Необходимость адаптации к ограничению спроса и обостряющейся конкуренции.	→	Разработка стратегических планов и «реалистичных программ по их реализации»
Создание условий и обеспечение возможности для получения в распоряжение производственной организации инвестиционных ресурсов.	→	Управление инвестиционным потенциалом.
Определение наиболее приемлемых направлений стратегического развития, исходя оценки альтернативных интересов и возможностей предприятия:		
- решение проблемы стратегического выбора;	→	Управление маркетинговым потенциалом;
- обеспечение динамичности (непрерывности внедрения инновационных мероприятий) и восприимчивости производства к технологическому прогрессу и рыночной конъюнктуре;	→	управление инновационным потенциалом;
- эффективное и рациональное использование ресурсов, снижение производственных рисков.	→	управление ресурсным потенциалом.
Формирование трудовой культуры, восприимчивой к изменчивым рыночным условиям, требованиям потребителей, проблемам и рискам базисных технологических и продуктовых инноваций.	→	Управление интеллектуальным потенциалом.
Построение эффективного механизма адаптации производственной системы к динамике потребностей потребителей, конкуренции, научно-технического прогресса и изменений рыночной конъюнктуры в целом.	→	Управление наращиванием производственного потенциала.

Источник: составлено автором на основе [79].

Таким образом, несмотря на ограниченность научных источников, раскрывающих теоретические положения и терминологический аппарат дефиниции «управление стратегическим потенциалом предприятия», на основе представленного материала можно выделить несколько общих закономерностей:

– стратегический потенциал предприятия, обеспечивающий достижение целей его долгосрочного развития и сохранения конкурентоспособности, представляет собой одновременно «ресурс» и один из «конечных продуктов» стратегического управления;

– с точки зрения эффективности управления стратегическим потенциалом предприятия, изменение параметров стратегического потенциала должно иметь не пассивный («приспособленческий») характер, а напротив – активный, ориентированный опережающую адаптацию к изменчивым условиям среды в соответствии с наиболее устойчивыми тенденциями развития отрасли и экономики в целом, а также долгосрочными (стратегическими) целями развития предприятия;

– управление стратегическим потенциалом предприятия направлено на его адекватную диагностику и наиболее точное оценивание; максимально эффективную реализацию существующих конкурентных преимуществ; непрерывное приумножение (наращивание) стратегического потенциала за счёт поиска и создания условий для получения новых конкурентных преимуществ;

– количество и последовательность этапов управления стратегическим потенциалом предприятия в целом соотносится с алгоритмом стратегического управления, представленным на (рисунок 1.2), которые включает:

1) обоснование и выбор долгосрочной конкурентной стратегии, которая позволяет сохранить конкурентоспособность в долгосрочном периоде в соответствии с условиями внешней среды и внутренними возможностями предприятия: наращивание производственных мощностей, расширение ассортимента, выход на новые рынки, снижение риска банкротства и достижение финансовой стабильности, технико-технологическая модернизация и ресурсосбережение, и т.д.);

2) постановку количественных долгосрочных целей развития в соответствии с конкурентной стратегией предприятия (под которым следует

понимать также фирму, организацию, корпорацию или иную форму предпринимательской деятельности);

3) анализ текущих и прогнозных тенденций во внешней среде с целью выявления возможностей для реализации конкурентной стратегии и угроз конкурентоспособности и развитию предприятия;

4) оценку стратегического потенциала предприятия в контексте его конкурентной стратегии и результатов анализа внешней среды: инвентаризацию внутренних ресурсов предприятия, необходимых для реализации конкурентной стратегии посредством использования потенциальных возможностей и компенсации угроз внешней среды; выявление необходимых компетенций, соответствующих стратегическим целям предприятия;

5) разработку стратегии реализации потенциала предприятия: выработка перспективных задач развития, разработка программы действий, делегирование полномочий и распределение обязанностей, мониторинг ситуации во внешней и внутренней среде предприятия для обеспечения обратной связи и своевременной корректировки поставленных задач по реализации стратегического потенциала либо, в случае необходимости, изменение конкурентной стратегии.

На основании вышеизложенного можно утверждать, что управление стратегическим потенциалом предприятия это комплекс функций топ-менеджмента, направленных на диагностику существующего стратегического потенциала предприятия (существующих конкурентных преимуществ) исходя из текущих условий его внешней и внутренней среды, разработку и практическое внедрение стратегии максимально эффективной реализации стратегического потенциала, которым располагает предприятие, компенсации утраченных конкурентных преимуществ вследствие выявленных угроз и конкурентных барьеров, использования возможностей для преумножения стратегического потенциала за счёт приобретения новых конкурентных преимуществ в будущем.



Рисунок 1.2 – Этапы управления стратегическим потенциалом предприятий

Источник: составлено автором.

Данная дефиниция позволяет формализовать представление об объекте исследования в общем виде, конкретизировав субъект управления стратегическим потенциалом предприятия и систематизировав его главные

цели, ключевые функции и основные факторы, влияющие на величину и успех реализации стратегического потенциала предприятия.

Специфика предприятий сельского хозяйства подробно раскрыта во втором разделе диссертации. Однако, в наиболее общем смысле можно отметить, что предприятия данного направления экономической деятельности обладают некоторыми общими чертами, которые отличают их от других видов предпринимательства, накладывая отпечаток на формирование их стратегического потенциала и возможности его увеличения и реализации.

Так, сельскохозяйственные предприятия относятся к органическому материальному производству высокой социальной значимости. Конечный продукт сельскохозяйственных предприятий является «общественным благом», обладающим высоким приоритетом в вопросах обеспечения государственной безопасности и пользующийся устойчивым неэластичным спросом у потребителей. Данные особенности накладывают на предприятия отрасли некоторые ограничения:

– во-первых, потребность в значительных производственных фондах (территориях, акваториях) природного происхождения – органических и неорганических материальных ресурсах, что, с одной стороны, уменьшает мобильность и усложняет адаптацию предприятий к изменениям внешней среды (по сравнению со сферой услуг), с другой – обуславливает повышенную чувствительность к экологическим факторам: биологической ёмкости экосистем, на территории которых расположены предприятия (влияет на производительность и ассортимент); качеству окружающей природной среды (повышает сложность и, соответственно, затратность предварительной обработки исходных ресурсов для соответствия стандартам качества);

– во-вторых, зависимость от природно-климатических условий. Преодоление негативного или неблагоприятного влияния внешней среды на активы предприятия на данном этапе научно-технического развития является возможным, однако требует дополнительных издержек и технико-технологической модернизации производства, что сказывается на

себестоимости конечной продукции и её окупаемости в условиях глобализации рынков и демпинга цен со стороны корпораций;

– в-третьих, обязательная стандартизация жизненного цикла продукции. Уязвимость к техногенным, экологическим и эпидемиологическим кризисам, а также прямая связь с качеством жизни и здоровья населения, обуславливает повышенные санитарно-гигиенические требования к технико-технологическим процессам производства и качеству готовой продукции. Это проявляется в комплексной обязательной стандартизации жизненного цикла продукции и повышенном государственном контроле за ценообразованием, медицинским обслуживанием и состоянием здоровья персонала, соблюдением санитарно-гигиенических и санитарно-эпидемиологических норм организации производства, хранения, транспортировки и реализации готовой продукции, утилизации биологических отходов;

– в-четвертых, уязвимость к демпингу цен со стороны оптовых реализаторов и транснациональных корпораций, высокая ценовая конкуренция в условиях глобализации рынков и государственного регулирования цен на продукты питания социальной значимости. В итоге, конечный продукт имеет низкую эластичность по цене предложения, что повышает угрозу банкротства предприятий отрасли в случае критического повышения непредвиденных издержек и сверхнормативного роста себестоимости продукции;

– в-пятых, импортозависимость инноваций. Сельскохозяйственное производство, как вид экономической деятельности, относится к традиционным и фундаментальным видам жизнедеятельности человека, исторические корни которого уходят в эпоху рабовладельческого строя. При этом, технологические возможности для кардинального изменения ассортимента и появления инновационных продуктов значительно сократились со времён эпохи Великих географических открытий. На текущем уровне научно-технического прогресса, инновационная продукция сельского хозяйства преимущественно представлена генетически-модифицированными

и фармацевтическими продуктами, разработка, апробация и сертификация которых требует значительных инвестиций финансового и интеллектуального капитала и, вследствие специфики воздействия (сохраняется возможность проявления негативного эффекта через несколько поколений), обладает не до конца установленными долгосрочными последствиями для здоровья человека и состояния природных экосистем. Таким образом, из-за затратности научных исследований в сфере генетической инженерии и разработки вакцин данная конкурентная стратегия является экономически целесообразной и осуществимой для государственных учреждений национального уровня и транснациональных корпораций. В условиях глобализации экономики и интеграции сельскохозяйственных рынков, наиболее доступным и распространённым подходом является импорт или имитация инноваций и наиболее успешных практик хозяйствования;

– в-шестых, чувствительность к репутационным потерям. Поскольку качество продукции имеет большое значение для обеспечения безопасности и охраны здоровья населения, чрезвычайные ситуации, связанные с несоблюдением санитарно-гигиенических требований и нанесением ущерба здоровью потребителей, получают широкое освещение в средствах массовой информации и ведут к значительным репутационным потерям, что в условиях высококонкурентной среды ведёт к сужению доли рынка.

Отсюда, среди специфических черт предприятий сельского хозяйства, накладывающих ограничения на их стратегический потенциал, являются: ресурсоёмкость производства; уязвимость к условиям внешней среды; высокая регламентированность жизненного цикла продукции; обязательность государственного регулирования; низкая эластичность цены предложения в условиях высокой ценовой конкуренции; импортозависимость инноваций; репутационная чувствительность спроса. К конкурентным преимуществам предприятий сельского хозяйства относятся: высокая потребительская ценность конечной продукции, устойчивость и низкая эластичность спроса на конечный продукт, осведомлённость потребителей об ассортименте и

свойствах конечной продукции, доступность производственных фондов (сырья, технологий и оборудования, квалифицированного персонала) и инфраструктуры (поставщиков и дистрибьюторов) для легкости ведения бизнеса в отрасли, высокий уровень государственной поддержки – предоставление льгот, инвестирование в развитие.

Таким образом, на основе анализа и обобщения теоретических основ управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства было сформировано авторское видение дефиниций «стратегический потенциал предприятия» и «управление стратегическим потенциалом предприятия», установлены конкурентные ограничения и преимущества, специфические для предприятий в сельском хозяйстве.

В рамках проведенного исследования это позволило обосновать ряд определяющих свойств стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства, в том числе: «динамичность», «комплексность», «управляемость», «конкурентная значимость» и «коэволюционность взаимосвязей» между конкурентными преимуществами внутренней и внешней среды предприятия. Данные характеристики стратегического потенциала, как объекта управления, имеют концептуальное значение для обеспечения эффективности управления и будут использованы для обоснования соответствующего методического подхода к управлению и, в дальнейшем, формированию концепции управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства. Предлагаемые дефиниции также представляют практическую ценность для субъектов управления стратегическим потенциалом на конкретных предприятиях сельского хозяйства, позволяя конкретизировать терминологический аппарат и облегчая постановку задач для ответственных лиц в сфере оценки текущего стратегического потенциала предприятия, форсайта его динамики в будущем и разработки стратегий по его эффективной реализации и воспроизводству.

1.2. Методические подходы к управлению стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства

Управление стратегическим потенциалом предприятий по масштабу проработки концептуальных основ и научно-методических рекомендаций – развитию терминологического аппарата, типологизации видов стратегического потенциала (конкурентного, экономического, ресурсного, производственного, кадрового и прочих) и его структурных элементов (материальных, финансовых, трудовых, технологических, репутационных и т.д.), методик оценки и прогнозирования – выделилось в самостоятельное направление исследований в рамках стратегического менеджмента.

К исходным концепциям, составляющим фундамент («концептуальное ядро» в терминологии [84]) управления стратегическим потенциалом предприятий, относят концепции И.Ансоффа и А. Чандлера. Так, опираясь на идеи А. Файоля и Ч. Барнарда, А.Чандлер трактовал стратегию в терминах интеграции организационных функций и формулировал нормативные выводы (дефиниции «стратегия» и «структура», концепция организационной структуры) на основе индуктивного метода анализа процессов формирования, хронологии роста и административных изменений ряда крупных компаний (General Motors, Sears, Standard Oil of New Jersey (Exxon) и DuPont) в период Второй промышленной революции (1850-1920 гг.) [64, с. 8-9]. Его «стержневой тезис» о том, что «решение о выборе стратегии предшествует созданию адекватной ей организационной структуры» в реалиях 1960-х гг. был революционным и получил широкое признание в науке и практике.

В свою очередь, специалист-практик И.Ансофф исходил из более рационалистического видения стратегий, ориентированного на концепцию планирования, разделяя всю совокупность решений менеджмента компании на три группы: стратегические (о продуктах и рынках), административные (об организационной структуре и распределении ресурсов) и оперативные (о

бюджетировании и контроллинге), дополнив модель «стратегия – структура» А. Чандлера соответствующими системами управления [8, с. 17].

Развитие и совершенствование апробированных практик, концептуальных понятий и теоретических положений стратегического управления, а также разработка методологического, аппаратного и программного инструментария поддержки управленческих решений продолжается в публикациях современных исследователей [59, 65, 149, 27, 11] и направлена на переосмысление выводов, сформулированных на экономических практиках XX века, в контексте реалий XXI в. – декарбонизации, цифровизации и кибернетизации экономики, формирования новых конкурирующих центров геополитического и макроэкономического влияния, диктующих эволюцию технологических укладов и паттернов организационных рутин на глобальном уровне.

В тоже время анализ существующих публикаций указывает на значительные методологические расхождения в используемых подходах к пониманию качественной структуры стратегического потенциала предприятия как объекта управления и его связи с внешней средой.

Относительно методического аспекта, в сфере исследования управления стратегическим потенциалом предприятия выделяют следующие виды основных методических подходов, на которые опирается большинство исследователей: ресурсный, институциональный, системный, комплексный, функциональный, интеграционный, воспроизводственный, нормативный, динамический, количественный.

Ресурсный подход (англ. Resource-based view), исходит из представления о возможности получения квази-ренды или сверхнормативной прибыли в условиях свободного рынка, если предприятие обладает устойчивым конкурентным преимуществом (некими «превосходящими» ресурсами с уникальными свойствами) и инструментом защиты (специфическими компетенциями) данного преимущества от конкурентов.

Авторство по разработке подхода признают за Дж. Барни (публикация 1991 г. «Ресурсы компании и устойчивое конкурентное преимущество» [160]), обосновавшему стратегически-значимые свойства ресурсов (ценность, редкость, неидеальная воспроизводимость и незаменимость – англ. Valuable, Rare, Imperfectly imitable и Non-substitutable соответственно; VRIN, (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – VRIN-свойства конкурентных преимуществ согласно рентному подходу

Ценность (Valuable)	Редкость (Rare)	Неидеальная воспроизводимость (Imperfectly imitable)	Незаменимость (Non-substitutable)
Конкурентное преимущество (ресурс, компетенция) позволяет инициировать и успешно реализовать стратегии, повышающие эффективность предприятия.	Большинство конкурентов не обладают свободным доступом к данному преимуществу.	Конкурентное преимущество обусловлено: уникальностью природно-географических и исторических условий; невозможностью имитации технологии производства конкурентами.	У конкурентного преимущества нет стратегически сопоставимых аналогов.

Источник: составлено на основе [176].

Применительно к управлению стратегическим потенциалом предприятия [28, с. 13], ресурсный подход основан на восприятии объекта управления не как совокупности производственных фондов или производимых продуктов и услуг, «а как портфеля организационных способностей (компетенций), обеспечивающих определенный уровень конкурентоспособности и ценности продукта для потребителя». Такие особенности методологии ресурсного подхода как проактивность, системность анализа и комплиментарность управления комплексом разносторонних аспектов стратегического потенциала (экономических, технологических, политических, социальных и т.д.), позволяют органично сочетать в данном подходе свойства других – институционального, системного, комплексного, динамического.

В результате, подобная мультидисциплинарность ресурсного подхода обуславливает его популярность среди исследователей [26, 27, с. 7-8, 109, 24, 21].

Институциональный подход (от англ. institutional economics – институциональная экономика) в управлении опирается на положение о формирующем влиянии исторически сложившейся внешней среды на поведение экономических агентов, тип доминирующих бизнес-стратегий и экономические результаты предпринимательской деятельности, включая смысл, вкладываемый в понятие конкурентоспособности и успешность реализации стратегического потенциала. Институциональная среда формируется совокупностью институтов: конкретных организаций (правозащитных, финансово-кредитных, государственных, рыночных, научных и пр.); формальных и неформальных правил и норм; моделей поведения и социальных практик; когнитивных образов и представлений.

Согласно мнению Э. Г. Фуруботна [142, с. 33-42], методология институционального подхода заключается в:

- методологическим индивидуализме – объяснении управленческих и рыночных процессов взглядами и поведением отдельных членов общества;
- стремлении индивидов к максимизации полезности во всех случаях индивидуального выбора, которое ограничено только внешними условиями;
- несовершенной рациональности индивида [172, с. 972] или ограниченной рациональности [179]. Так как предпочтения могут быть неполными и изменяться во времени, в условиях ненулевых транзакционных издержек, это ведёт к неспособности учитывать все значимые аспекты рыночной контрактации при принятии решений;
- вероятности оппортунистического поведения [184] экономических агентов, которые намеренно маскируют свои предпочтения и искажают информацию, преследуя личные интересы, что повышает издержки и делает всеобъемлющую контрактацию невозможной;

- существования контрактных прав и социальных устройств, регулирующих легальную передачу прав собственности;

- методологическом понимании института как набора формальных и неформальных правил, регулирующих индивидуальное поведение, включая устройства, которые обеспечивают их соблюдение [178, с. 61].

Системный подход рассматривает объект управления как систему – целостный комплекс взаимосвязанных иерархически упорядоченных соподчиненных элементов, совместно обуславливающих итоговый результат.

Подход не имеет строгой общепринятой методологической концепции, в результате чего, в различных источниках выделяют несколько вариативных комбинаций принципов системного подхода. Как утверждает А. В. Воскобойников [32], к таким принципам относятся: целостность; иерархичность; структуризация; множественность; системность. По мнению А. И. Альтшулера [5], к принципам системного подхода также относятся принципы: развития; глобальной цели; функциональности; сочетаемости децентрализации и централизации; неопределенности или вероятностного наступления события; организованности, а также принципы совместимости элементов целого как обязательного залога целостности системы; функционально-структурного строения; лабильности (подвижности, неустойчивости) функций; итеративности и вариативности [120].

Основы системного подхода сформулированы А.А. Богдановым (1912-1928 гг.) и Людвигом фон Берталанфи (1930-е гг.) [17]. «Патриархом системного мышления и системной практики в управлении» также называют Р. Акоффа [128]. К другим основоположникам системного подхода причисляют: Э. Боно, Л. Ларуша, Г. Саймона, П. Друкера, А. Чандлера, С. Черногора, А. Малюту.

Комплексный подход при принятии управленческих решений ориентирован на изучение объекта, проблемы или задач с различных и взаимосвязанных точек зрения (экономической, технологической, организационной, правовой, экологической, социальной, демографической,

психологической и др.), что подразумевает необходимость учёта и анализа множества разноплановых, взаимозависимых факторов внешней и внутренней среды объекта исследования. Применение подхода предусматривает привлечение специалистов различного профиля, использование форм кооперации и интеграции результатов их деятельности (экспертных оценок, управленческих решений) при разработке общей стратегии [38, с. 10].

В рамках комплексного подхода также выделяют два специфических направления:

- 1) поисковое – ориентированно на определение прогнозных состояний объекта управления при условии сохранения текущих тенденций развития;
- 2) целевое – предполагает разработку программы действий по изменению состояния объекта управления из текущего в желаемое, с указанием дорожной карты и сроков такой трансформации.

Методически данный подход представляет собой формальное использование аналитической деятельности для решения проблем или достижения целей, основанное на разбивании масштабной проблемы или сложной задачи на составляющие элементы для упрощения её понимания и разработки поэтапного плана действий. Впервые правила формального рассуждения были сформулированы Аристотелем (384-322 гг. до н. э.).

Функциональный подход определяется уникальностью постановки задач стратегического управления, альтернативность поиска путей реализации поставленных целей, разработка оригинальных новаторских идей и решений. Согласно мнению отечественных ученых [107, с.95, 14] функциональный подход «ставит во главу угла изучение целей, задач, условий функционирования изучаемых объектов и явлений действительности», его характерными особенностями являются:

- 1) абстрагирование от структуры, материальной формы и/или состава исследуемого объекта, что позволяет обойти возможные методологические затруднения, обусловленные его внутренней сложностью;

2) рассмотрение объекта исследования через его связи с окружающей средой, что особенно важно, если взаимосвязь «объект – среда» является ключевым условием существования объекта или его определяющей чертой;

3) выполнение поставленных целей по принципу «реверса» или «от обратного» – понимание конечной цели или потребности как совокупности управленческих функций, которые необходимо осуществить для достижения цели или удовлетворения потребности. Отсюда предметом анализа является конкретизация функций и поиск альтернативных способов их выполнения, предполагающих использование разных комбинаций ресурсов согласно принципу минимизации затрат на единицу потенциального полезного эффекта [46].

Применение функционального подхода распространено в кибернетике (метод «чёрного ящика»), биологии (теория высшей нервной деятельности), социологии, этнографии, психологии (исследование поведения) и экономике (менеджмент организаций на основе задач и целей, делегирование полномочий). Первые упоминания функционального подхода в экономических исследованиях связывают с принципом разделения труда, сформулированным А. Смитом в 1776 г., а также анализом товарных отношений через набор функций К. Маркса и Ф. Энгельса, подчеркнувших функциональную сущность общественных и экономических процессов.

Интеграционный подход в управлении (от лат. *integratio* – «соединение», т.е. процесс объединения отдельных частей в целое) направлен на усиление согласованности действий структурных и функциональных элементов экономической системы по достижению поставленной цели путём упорядочения и усиления взаимосвязей между ними. Таким образом, в фокусе управления находится иерархия, виды и направленность причинно-следственных связей между: структурными элементами управляющей подсистемы (стратегическим и оперативным менеджментом); стадиями жизненного цикла объекта управления; уровнями управления по вертикали и горизонтали; факторами внутренней и внешней среды предприятия [3333].

Пыряев В.В. [113] считает, что интеграционный подход предполагает объединение научных подходов для обеспечения эффективности управления (процессного, ситуационного и прочих), сочетая приёмы и знания о нормах культуры и этики, логики, психологии индивида и трудовых коллективов. В данном контексте, управление интегрирует «логические правила, психологические особенности, культурный уровень участников управленческого процесса, включая личные качества и способности руководителя», который одновременно выступает как объект, к которому стекаются информационные потоки о внутренней и внешней среде предприятия, и как субъект, реализующий решения на основе данной информации.

Особая актуальность интеграционного подхода в открытой динамической среде обосновывается необходимостью «действовать в постоянно изменяющейся обстановке, рассматривая и разрешая одну ситуацию за другой для достижения поставленных целей». Поскольку для человека свойственно «шаблонное мышление» (повторение ранее успешных действий в сходных ситуациях) для повышения эффективности принятия управленческих решений менеджер должен иметь чёткое представление о механизме формирования этих решений (логических взаимосвязях, вызывающих определённые поведенческие реакции) и успешно апробированных вариативных «шаблонах» антикризисных мер.

Воспроизводственный подход сводится к стремлению менеджмента предприятия максимизировать выпуск и предложение наиболее конкурентоспособной продукции (товара, услуги, технологии и т.д.), т.е. наиболее выгодной при наименьших затратах на её производство, с наиболее высоким уровнем спроса на рынке в сравнении с аналогами. При этом потребительские свойства и качество предлагаемого продукта должны максимально удовлетворять ожиданиям потребителей, в то время как его замена продуктом «следующего поколения» (новой модификацией) является целесообразной только в том случае, если характеристики этой модификации

обеспечивают лучшее удовлетворение потребительского спроса, чем заменяемый (снимаемый с серийного производства) продукт.

По мнению Е.Е. Иродовой, Е.А. Третьяковой [62], в рамках воспроизводственного подхода приоритетом предпринимателя является непрерывное возобновление производства продукции с «меньшими совокупными затратами на единицу полезного эффекта» по сравнению с лучшими продуктами-аналогами, существующими данным рынке. Соответственно признаками воспроизводственного подхода в менеджменте являются:

1) применение опережающей базы сравнения при планировании показателей качества и ресурсоемкости при планировании обновления создаваемого продукта, в соответствии с требованиями (ожиданиями) потребителей на момент его приобретения;

2) понимание «закона экономии времени» как экономии совокупного прошлого (овеществленного), живого и будущего труда в течении всего жизненного цикла создаваемого продукта на единицу полезного эффекта (отдачи) от инвестиций в его производство и реализацию (по сравнению с предыдущей модификацией данного продукта или лучшим продуктом-аналогом на рынке);

3) рассмотрение выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей продукта во взаимосвязи всего воспроизводственного цикла;

4) стремление к пропорциональному по качеству и количеству воспроизводству (развитию) элементов внешней среды (макросреды – инфраструктуры рынка, микросреды предприятия).

Методический аспект нормативного подхода предполагает наличие «нормы» – некоего постулата, который принимается априори и не подлежит обсуждению [146, с. 178]. Отсюда, «нормативный анализ представляет собой совокупность оценочных суждений, позволяющих определить соответствие объекта анализа принятой норме» и изучает его по отношению к данной норме

(в отличие от позитивного анализа, исследующего фактические свойства объекта и законы, которым он подчиняется).

Исторически, генезис подхода восходит к экономическим взглядам средневековой схоластики (в частности, работам католического богослова и философа Ф. Аквинского 1252-1272 гг.) и положен в основу формирования классической модели экономической теории (XVII-XVIII вв.). В настоящее время нормативный подход относится к одному из широко распространённых методов управления на предприятии и в целом сводится к расчету ожидаемых нормируемых трудовых и материальных затрат на плановый объем продукции, учету полученных результатов и изучению причин фактических отклонений [103]. Использование данного подхода требует наличия соответствующей базы эталонных значений (нормативов, стандартов и норм) экономической деятельности, предназначенных для: стратегического планирования развития предприятия (расчёта будущей потребности в сырье, материалах, денежных средствах, оборудовании и т.д. для получения желаемого результата – выхода готовой продукции, получения прибыли); оперативного регулирования работы предприятия на основе экономически обоснованных производственных планов и калькуляции затрат; контроля за эффективностью предприятия (себестоимости продукции) и соответствия фактических результатов деятельности заданным параметрам путём сравнения достигнутых показателей с нормативными (запланированными); поиска резервов для увеличения производительности, устранения выявленных отклонений и снижения ресурсоёмкости производства.

Для этой цели информационная нормативная база, включает: систему нормативных показателей; методику (инструкции) расчета показателей; отчетную документацию, методику утверждения и пересмотра используемых нормативов. Предполагается, что «чем больше обоснованных нормативов по каждому элементу системы, тем выше её организованность, уровень автоматизации планирования, учета и контроля на всех уровнях управления».

Достоинством нормативного подхода планирования и учета затрат является отсутствие сложных методов анализа [94].

Динамический подход рассматривает объект управления в развитии в рамках определенного временного интервала исходя из итогов анализа причинно-следственных связей, на которых построено его функционирование, а также принципов динамической сопоставимости и динамической соподчиненности показателей между собой, которые позволяют сравнивать в динамике несопоставимые в статике характеристики [133, с. 81]. При этом различают:

- ретроспективный анализ (начиная от текущего момента времени к какому-либо прошедшему периоду времени) для сопоставления плановых результатов с достигнутыми итогами, что позволяет оптимизировать процессы и регулировать будущие риски исходя из прошлого опыта;

- перспективный анализ (прогноз) результатов хозяйственной деятельности (принятия управленческих решений) с целью определения их возможных значений в будущем согласно горизонтам «текущей» (длительность – смена, сутки), «ближайшей» (месяц), «среднесрочной» (два-три года) и «долгосрочной» перспективы (пять и более лет).

Начало динамизму в экономических процессах было положено А. Смитом (при анализе составляющих естественной цены, за счет которых происходит ее изменение) [124]. Однако, систематическое развитие как базовая методология экономических исследований подход получил уже после французской революции 1848 г. [96, с. 3-4]. Значительное влияние на его дальнейшее развитие оказали: теория циклической динамики неокейнсианской экономической школы (Дж.М.Кейнс, Р.Харрод и Э.Хансен [156.157]); модель взаимодействия мультипликатора и акселератора П.Самуэльсона [177]; системно-динамические модели Дж. Форрестера: «предприятие», «город» и «мир» [137, 138, 139].

Количественный подход к стратегическому управлению проистекает из дедуктивного метода и акцентирует обязательную необходимость

подтверждения научных гипотез, теорий и логических выводов количественными расчётами на основе эмпирических данных [165]. Развитие данного направления связано с широким распространением практики обоснования стратегий промышленных корпораций при помощи статистических методов и компьютерного моделирования, описывающих экономические процессы и закономерности их протекания в виде математических формул и логических моделей.

Наиболее яркими представителями «количественной школы менеджмента» являются: Р. Акофф (измерение потребительского спроса, планирование будущего корпораций) [3, 156], С. Бир (модель жизнеспособной системы для диагностики неисправности в любой существующей организационной системе) [19, 18], Л.В. Кантарович (линейное программирование в экономике, установление взаимной зависимости оптимальных цен и оптимальных решений) [63], Л. Клейн (парадигма эконометрических макромоделей) [88], В.В. Новожилов (методология расчетов экономической эффективности в народном хозяйстве) [104], Д. Форрестер (сценарная системно динамическая модель города и глобальной экономики в их взаимосвязи с экосистемой) [137] и др. Возможности современной электронно-вычислительной техники и цифрового программного обеспечения («облачные» и «туманные» вычисления) позволяют обрабатывать значительные структурированные и неструктурированные массивы информации (большие данные, англ. Big Data) в режиме реального времени и являются неотъемлемой частью стратегического бизнес-планирования и научных исследований.

Некоторые из рассмотренных методологических подходов концентрируют фокус исследования на одном из специфических аспектов объекта исследования (ресурсный, институциональный, функциональный подходы), другие – являются более общенаучными и междисциплинарными (системный, комплексный, количественный, нормативный).

Так, ресурсный подход оценивает стратегический потенциал предприятия с точки зрения влияния свободной рыночной конкуренции на его коммерческий успех. То есть актуализирует наиболее новаторские и творческие задачи менеджеров в сфере управления стратегическим потенциалом – улучшение потребительских качеств конечной продукции и поиск внутренних конкурентных резервов (конкурентных преимуществ) предприятия. Наоборот, институциональный подход исходит из позиций уникальности условий внешней среды, в которой функционирует предприятие, а также формируются, реализуются и обесцениваются его конкурентные преимущества – его правовой защищённости, инвестиционного климата, менталитета, мотивации и, проистекающего из них, поведения экономических агентов на рынке. Согласно институциональному подходу, фактическая эффективность инструментов управления и успешность стратегий развития, включая проактивную реализацию стратегического потенциала, в значительной степени определяется предпосылками внешней среды – инклюзивной (благоприятной, стимулирующей) или экстрактивной (неблагоприятной, угнетающей).

Применительно к предприятиям сельскохозяйственной сферы традиционность производственных процессов, а также государственное вмешательство в политику ценообразования, обязательная общепринятая стандартизация и контроль за санитарно-гигиеническими характеристиками жизненного цикла продукции несколько уменьшает значимость таких свойств как «уникальность» и «неидеальная воспроизводимость», характерных для ресурсного подхода, для коммерческого успеха производителей. С другой стороны, влияние таких качеств продукта как «ценность» и «незаменимость» существенно повышается, поскольку сельскохозяйственная продукция относится к категории «общественных благ» с высоким уровнем приоритетности с точки зрения обеспечения государственной безопасности.

Также определённый интерес, вследствие уникальности постановки задач стратегического управления, представляет функциональный подход.

Учитывая методологическое несовершенство и отсутствие общепринятых методик определения количественной величины стратегического потенциала предприятий, подход по принципу «чёрного ящика», позволяющий абстрагироваться от структуры и описывать объект исследования через его связи с окружающей средой, а также комбинаций функций, необходимых для максимизации полезного эффекта при минимизации затрат, обладает неоспоримой научной ценностью. Подобная методологическая неопределённость также обуславливает некоторую условность в применении количественных подходов к управлению стратегическим потенциалом из-за высокой субъективности экспертных оценок. Аналогичными причинами вызваны затруднения в применении нормативного подхода в контексте управления стратегическим потенциалом предприятия как единой безразмерной величиной, однако подход широко применяется как при расчёте показателей в абсолютных величинах, так и для присвоения интервалов бальных оценок.

Исходя из особенностей конкурентных преимуществ предприятия как непостоянство во времени, возникает необходимость применения ретроспективного и прогнозного анализов для стратегического планирования и контроля за реализацией текущих возможностей в долгосрочном периоде, а также оценивания успешности выбранных стратегий развития динамический подход является неотъемлемой частью управления стратегическим потенциалом.

Таким образом, в рамках данного исследования приоритет предоставляется системному подходу к управлению стратегическим потенциалом предприятия сельскохозяйственной сферы, который рассматривает предприятие как открытую динамическую систему, состоящую из нескольких коэволюционно взаимосвязанных подсистем – внешней и внутренней. Это отражено в разработанных ранее дефинициях «стратегический потенциал предприятия» и «управление стратегическим потенциалом предприятия», а также позволит интегрировать элементы

ресурсного, институционального, эволюционного и ситуационного подхода в концепции управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства и при разработке одноимённой двухуровневой социально-экономической модели.

Как упоминалось ранее, остаётся проблема отсутствия универсальных методик количественной оценки стратегического потенциала. В то время как существует множество альтернативных методик оценки стратегического потенциала, любая из них в целом может быть отнесена к одному из двух основных подходов: к разработке уникальных интегральных показателей оценивания стратегического потенциала на основе обоснования его качественной структуры и присвоения составляющим элементам неких бальных оценок и весов; либо к формированию палитры абсолютных, удельных и бальных показателей, характеризующих стратегический потенциал предприятия, на основе экономического и финансового анализа предприятия.

Так, согласно мнению А.А. Тебекина [129, 130], стратегический потенциал предприятия обеспечивает оценку его будущего конкурентного статуса и исходя из соотношения (1.1):

$$R = \frac{(I_{\Phi} - I_K)}{(I_0 - I_K)} \times H \times \left(\frac{S_{\Phi}}{S_0}\right) \times \left(\frac{C_P}{C_{OP}}\right), \quad (1.1)$$

где I_{Φ} , I_K , I_0 – фактический, критический и базовый уровни инвестирования в стратегическое развитие предприятия соответственно;

H – коэффициент эффективности использования инвестиций в стратегическое развитие;

S_{Φ} , S_0 – фактический и базовый (например, среднеотраслевой) уровни стратегического развития предприятия соответственно;

C_P , C_{0P} – ожидаемый и ожидаемый базовый (например, среднеотраслевой) уровни стратегического развития предприятия исходя из имеющегося потенциала соответственно.

С учетом нормированности соотношений $\frac{(I_\Phi - I_K)}{(I_0 - I_K)}$, $(\frac{S_\Phi}{S_0})$, $(\frac{C_P}{C_{0P}})$ и показателя H функция (1.1) позволяет оценить влияние стратегического потенциала организации на ее конкурентный статус, уровни которого на качественном уровне исходя из количественных оценок приведены в (таблице 1.6).

С учётом особенностей пищевой промышленности как объекта исследования разработана методика оценки стратегического потенциала, предусматривающая возможность расчета интегрального показателя и его сопоставления с уровнем рыночного потенциала [28, с. 18].

Основой исследования стратегического потенциала предприятия является детально разработанная и научно обоснованная система оценочных показателей (табл. 1.4), позволяющих оптимально описать и смоделировать его формирование и принимать на этой основе рациональные управленческие решения.

Таблица 1.6 – Вероятные бальные оценки уровней конкурентного статуса организации

Градация значений относительных оценок конкурентного статуса R	Качественная оценка уровней конкурентного статуса R
Более 1,00	Превосходный
1,00	Очень хороший
1,00 ... 0,80	Высокий
1,80 ... 0,63	Хороший
0,63 ... 0,40	Недостаточно хороший, но приемлемый
0,40 ... 0,30	Граничная зона
0,30 ... 0,00	Неприемлемый
0,00	Абсолютно неприемлемый

Источник: [130]

Интегральный показатель стратегического потенциала предприятия пищевой промышленности предлагается рассчитывать с использованием относительных показателей и балльных оценок как среднюю арифметическую взвешенную величину по следующей формуле (1.2):

$$I_{СП} = \sum_{i=1}^n P_i \times x_i, \quad (1.2)$$

где $I_{СП}$ – интегральная оценка стратегического потенциала предприятия пищевой промышленности;

P_i – балльная оценка элементов стратегического потенциала предприятия;

x_i – вес соответствующего элемента стратегического потенциала предприятия пищевой промышленности.

Балльные оценки показателей определяются посредством сравнения каждого показателя со средним уровнем данного показателя по группе рассматриваемых предприятий. Преимущество системы балльных оценок, согласно [28, с. 18], заключается в возможности их суммировать, т.е. включать в систему индикаторы разной размерности. Веса элементов стратегического потенциала было предложено определять методом корреляционно-регрессионного анализа, устанавливая влияние каждого элемента на производственный результат. Таким образом, использование системной парадигмы при исследовании стратегического потенциала дает возможность выявить его технико-технологическую, экономическую, социальную и финансовую составляющие, что позволит выбрать траектории отраслевого экономического развития, обладающие наибольшей конкурентоспособностью.

Аналогично расчет комплексного интегрального показателя производственного потенциала [70] определяется по формуле (1.3):

$$ПП = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n k_{ij} \times z_{ij} \rightarrow n, \quad (1.3)$$

где ПП – производственный потенциал предприятия;

n – количество структурных элементов производственного потенциала;

m – количество индикаторов оценки;

k_{ij} – вес целевого индикатора (таблица 1.7);

z_{ij} – значение целевого индикатора.

Метод расчёта интегрального количественного показателя оценки стратегического потенциала (Π), разработанный С.Я. Князевим [69], учитывает пять компонент (1.4):

$$\Pi = \sqrt[5]{ПП \times ОУП \times СТП \times ФП \times КоП}, \quad (1.4)$$

где ПП – количественная оценка производственного потенциала;

ОУП – количественная оценка организационно-управленческого потенциала;

СТП – количественная оценка социально-трудового потенциала;

ФП – количественная оценка финансового потенциала;

КоП – количественная оценка конкурентного потенциала.

Согласно мнению А.И. Бородина [22], состояние предприятия описывается по четырем направлениям деятельности: финансовому; потребительскому; направлению внутренних процессов и направлению обучения и роста.

Таблица 1.7 – Веса целевых индикаторов оценки производственного потенциала предприятий отрасли строительной индустрии

Структурный элемент	Индикатор оценки	Предлагаемый вес целевого индикатора
Технологические ресурсы	коэффициент автоматизации производства	0,27
	коэффициент непрерывности	0,36
	уровень брака	0,37
Финансовые ресурсы	доля амортизационных отчислений	0,37
	уровень оборачиваемости средств	0,28
	показатель абсолютной ликвидности	0,35
Человеческие ресурсы	уровень специализации работников	0,27
	количество рационализаторских предложений	0,52
	коэффициент постоянства кадров	0,21
Производственные фонды	коэффициент износа ОПФ	0,48
	коэффициент загрузки ОПФ	0,32
	уровень производительности	0,20
Информационные ресурсы	степень значимости и востребованности информации	0,42
	уровень затрат на информационные ресурсы	0,24
	коэффициент автоматизации документооборот	0,34

Источник: составлено на основе [70]

Таким образом, потенциал финансового направления ($\bar{\varphi}_{\Phi H}$) характеризуют показатели ликвидности, платежеспособности и рентабельности; потребительского направления ($\bar{\varphi}_{\Pi H}$) – показатели престижности, качества товара и выгоды долгосрочного сотрудничества; направления обучения и роста – описывается отношениями в коллективе и типичными интересами людей, степенью удовлетворенности трудом и производительностью труда; направление внутренних процессов ($\bar{\varphi}_{HВП}$) – значениями показателей, характеризующих инновационный процесс и регулярные бизнес-процессы, а также потенциалом обучения и роста. Отсюда (1.5):

$$\bar{\varphi}_{\Pi\Pi} = \bar{\varphi}_{\Phi H} + \bar{\varphi}_{\Pi H} + \bar{\varphi}_{HВП}, \quad (1.5)$$

где $\bar{\varphi}_{ПП}$ – количественная оценка потенциала предприятия.

Учитывая специфику предприятий сельскохозяйственной отрасли, предложен подход, при котором интегральная оценка потенциала предприятия представлена в виде вектора из восьми компонент (формула 1.6), смысловое наполнение которых представлено в таблице 1.8:

$$O_{СП} = O_{МТ} + O_{ПТ} + O_{К} + O_{РУП} + O_{ФИ} + O_{ИП} + O_{СДП} + O_{ГП}, \quad (1.6)$$

где $O_{СП}$ – оценка стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства;

$O_{МТ}$ – оценка материально-технического потенциала;

$O_{ПТ}$ – оценка производственно-технологического потенциала;

$O_{К}$ – оценка кадрового потенциала;

$O_{РУП}$ – оценка регулятивно-управленческого потенциала;

$O_{ФИ}$ – оценка финансово-инвестиционного потенциала;

$O_{ИП}$ – оценка институционального потенциала;

$O_{СДП}$ – оценка социально-демографического потенциала;

$O_{ГП}$ – оценка экономико-географического потенциала.

Данный подход позволяет выделить основные значимые элементы в общей структуре стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства, учитывающие его специфику как органического материального производства высокой социальной значимости, уязвимо к природно-климатическим факторам и государственному регулированию жизненного цикла продукции и ценовой политики предприятий.

Таблица 1.8 – Поэлементная структура стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства

Направления элементов стратегического потенциала предприятия СС	Ключевые показатели
материально-технический или ресурсно-сырьевой	совокупность запасов ключевых видов материальных и природно-сырьевых ресурсов, необходимых для обеспечения производственного процесса
производственно-технологический	<ul style="list-style-type: none"> - эффективность технико-технологических цепочек производства продукции; - автоматизация производства; - фондоснащённость; - фондоотдача; - фондоёмкость; - внедрение технологических инноваций
кадровый потенциал:	<ul style="list-style-type: none"> - квалификация персонала; - производительность труда;
регулятивно-управленческий потенциал	<ul style="list-style-type: none"> - эффективность организации производства и сбыта продукции; - эффективность стратегического управления; - внедрение интеллектуальных инноваций; - информационное обеспечение
финансово-инвестиционный	<ul style="list-style-type: none"> - уровень чистой прибыли предприятия; - совокупность аккумулированных денежных средств, которые могут быть выделены на инвестиции;
институциональный потенциал	<ul style="list-style-type: none"> - развитость рыночных институтов; - развитость нормативно-правовой базы;
институциональный потенциал	<ul style="list-style-type: none"> - развитость институтов поддержки и стимулирования со стороны органов государственного управления;
социально-демографический потенциал	<ul style="list-style-type: none"> - спрос на продукцию (так как основной потребитель – население); - доступность рынка труда, воспроизводство рабочей силы;
экономико-географический:	<ul style="list-style-type: none"> - природно-климатические условия (диапазон и волатильность показателей температуры, количества осадков, эмиссии загрязняющих веществ оказывает заметное влияние на производительность и качество продукции сельского хозяйства); - развитость инфраструктуры: (доступность коммунальных услуг; логистических магистралей, основных рынков предложения ресурсов и сбыта продукции).

Источник: составлено автором

Таким образом, в рамках проведенного исследования, покомпонентная дефрагментация стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства согласно формуле (1.6) направлена на детализацию

концептуального видения объекта исследования, представленного в форме дефиниции в подразделе 1.1. В контексте практической значимости для систем управления стратегическим потенциалом конкретных предприятий сельского хозяйства, данный подход может использоваться для разработки технического задания по формированию единой информационной базы маркеров стратегического потенциала предприятия, характеризующих состояние его внутренней и внешней среды.

Отступая от интегральных оценок, оценивание стратегического потенциала предприятия возможно посредством комбинирования классических методов финансового анализа.

В.Р. Веснин предлагает проведение анализа стратегического потенциала согласно показателям квалификации персонала – коэффициентов общего уровня квалификации и использования квалификации работников, коэффициент стажа работы в организации, коэффициент специализации работников [29].

Анализ стратегического потенциала согласно показателям, характеризующих структуру капитала, может быть проведен по формулам (1.7, 1.8):

$$K_A = \frac{СК}{A}, \quad (1.7)$$

где K_A – коэффициент автономии капитала, показывает, какая часть активов образуется за счет собственного капитала, например, уставного капитала, нераспределенной прибыли. Высокое значение коэффициента свидетельствует о стабильной работе предприятия. Рекомендуемое значение $\geq 0,5$;

$СК$ – собственный капитал (часть капитала, которая остается у предприятия после вычета всех обязательств);

A – активы предприятия;

$$K_{KЗК} = \frac{ЗК}{A} = \frac{ДО + КО}{A} = 1 - K_A, \quad (1.8)$$

где $K_{KЗК}$ – коэффициент концентрации заёмного капитала.
Рекомендуемое значение $\leq 0,5$;

$ЗК$ – заёмный капитал (представляет совокупность долгосрочных ($ДО$) и краткосрочных ($КО$) обязательств предприятия);

$$K_{ФР} = \frac{ЗК}{СК} = \frac{1}{K_A} - 1, \quad (1.9)$$

где $K_{ФР}$ – коэффициент финансового рычага. Рекомендуемое значение $\leq 1,0$;

$$K_{ФН} = \frac{СК}{ЗК} = \frac{1}{K_{ФР}}, \quad (1.10)$$

где $K_{ФН}$ – коэффициент финансирования. Рекомендуемое значение $\geq 1,0$;

$$K_{МСК} = \frac{A}{СК}, \quad (1.11)$$

где $K_{МСК}$ – мультипликатор собственного капитала. Рекомендуемое значение $< 1,7$;

$$СВЦК = S_i \times (1 - i) + d \times y + r \times (1 - N), \quad (1.12)$$

где $СВЦК$ – средневзвешенная цена капитала;

S_i – доля заемных средств в общей сумме инвестиций;

i – ставка банковского процента;

d – уровень дивидендов по привилегированным акциям;

y – доля привилегированных акций в инвестициях;

r – рентабельность;

N – налоговая ставка.

Для составления объективного представления о стратегическом потенциале также целесообразно проведение анализа эффективности использования ресурсов предприятия согласно показателям рентабельности, фондоотдачи, фондоёмкости и фондовооруженности, оборачиваемости капитала, производительности труда и т.д.

Учитывая важность доступного и ёмкого рынка сбыта для предприятий сельского хозяйства ДНР, представляется целесообразным учитывать уровень покрытия доступной ёмкости рынка в сельском хозяйстве (m) (1.13):

$$\begin{cases} M_{CAA} = (M_{CM} \times ICI) - (M_{CC} \times CCI), \\ m = \frac{M_{CAA}}{M_{CA}}, \end{cases} \quad (1.13)$$

где M_{CA} – фактически занятая продукцией предприятия ёмкость рынка сельского хозяйства (англ. market capacity actual);

M_{CAA} – доступная ёмкость рынка сельского хозяйства (англ. market capacity available);

M_{CM} – максимально-возможное значение ёмкости рынка сбыта в сельском хозяйстве (англ. market capacity maximal);

M_{CC} – совместная ёмкость рынка сельского хозяйства, занятая продукцией конкурентов (англ. competitors' market): внутренних производителей и экспортёров;

ICI – индекс конкурентоспособности предприятия сельского хозяйства (англ. enterprise competitiveness index);

CCI – индекс конкурентоспособности конкурентов предприятия сельского хозяйства (англ. competitor's competitiveness index).

Рекомендованный подход позволяет оценивать степень реализации текущего и перспективы увеличения стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства с учётом специфики рынка и активности конкурентов, что представляет практическую информационную ценность для менеджмента предприятия и обуславливает целесообразность включения показателей функции (1.13) в инструментарий управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства в рамках данной работы.

1.3. Концепция управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства

С точки зрения концептуального подхода, процесс управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства представлен в виде шести взаимосвязанных блоков, в том числе: «цель управления», «принципы управления», «функции управления», «задачи управления», «инструментарий поддержки управленческих решений» и «результаты внедрения концепции».

Так, согласно концепции, цель управления состоит в корректном определении текущего стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства на основе маркеров внешней и внутренней среды, в обосновании оптимальной конкурентной стратегии его максимальной реализации, а также в разработке эффективной стратегии приобретения новых конкурентных преимуществ для формирования (сохранения и преумножения) стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства в будущем. При этом, объектом управления в контексте формирования концепции является

стратегический потенциал предприятия как управляемая комплексная динамическая переменная и процессы его формирования и эффективной реализации, в то время как субъектом управления соответственно выступает альтернативно: руководство предприятия, высший менеджмент предприятия, специализированное в сфере стратегического планирования структурное подразделение предприятия, специально уполномоченное должностное лицо (специалист предприятия). Сложность и дифференцированность управляющей системы зависит от размеров предприятия, а также финансовых возможностей по содержанию соответствующего штата сотрудников, доступности и эффективности услуг аутсорсинга в данной сфере, индивидуальных предпочтений собственников предприятия и их конкретной стратегии. Отсюда, выполнение поставленной цели управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства подразумевает:

- повышение компетенции субъекта или субъектов управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства (стратегического менеджмента);

- снижение риска неопределённости будущего в условиях открытой динамической внешней среды;

- повышение эффективности стратегического планирования, организации, координации и контроля в сфере разработки и реализации стратегий использования текущего стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства и формирования стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства на долгосрочную перспективу.

Таким образом, концептуально, данное исследование опирается на ряд базовых гипотез:

- во-первых, каждое предприятие, независимо от формы собственности и вида экономической деятельности, обладает определённым стратегическим потенциалом, представляющим собой некую комбинацию материально-технических и организационно-информационных ресурсов, включая навыки и

компетенции персонала, которые при определённых регулирующих усилиях со стороны субъектов управления (руководства или высшего менеджмента предприятия) и в конкретных условиях внешней среды могут быть использованы для развития, повышения конкурентоспособности и улучшения финансовых результатов работы предприятия в краткосрочном и / или долгосрочном периоде;

- во-вторых, стратегический потенциал предприятия является комплексной количественно измеряемой непостоянной динамической переменной, величина и динамика (увеличение или уменьшение) которой зависят от эволюции внешней среды предприятия (изменчивости институциональных условий), а также количественного и качественного изменения факторов производства (техничко-технологических, кадровых, информационных, финансовых, в т.ч. инвестиционных, организационных и прочих ресурсов), находящихся в распоряжении предприятия;

- в-третьих, субъекты управления предприятия обладают возможностями влиять на величину стратегического потенциала предприятия в контексте классического трактования функций управления – целеполагания, анализа, прогнозирования, планирования, организации, стимулирования, мониторинга и т.д. То есть, при наличии мотивации, совершать целенаправленные действия по его сохранению, приросту и практической реализации – достижению определённой стратегической цели за его счёт;

- в-четвёртых, в зависимости от выбранной управленческой стратегии и эволюции внешней среды, стратегический потенциал предприятия может быть реализован – полностью или частично, либо не реализован – то есть утрачен.

Опираясь на положения предложенной концепции, предполагается, что эффективность (или полнота) реализации стратегического потенциала предприятия зависит от следующих факторов:

1) количественных и качественных характеристик доступных ресурсов, которыми располагает предприятие, их сочетаний и типа взаимодействия между собой: кумулятивного характера (суммарный позитивный либо

негативный эффект превышает сумму эффектов от факторов по отдельности); нивелирующего характера (позитивные либо негативные эффекты взаимно сглаживают и нейтрализуют друг друга); нейтрального характера (взаимным влиянием факторов допустимо пренебречь);

2) благоприятности внешней среды – уровню соответствия стратегического потенциала предприятия текущим потребностям в адаптации к институциональным условиям, задающим рамки функционирования и развития предприятия, а также конкурентным вызовам в долгосрочной перспективе;

3) компетентности высшего менеджмента в стратегическом прогнозировании и планировании – способности эффективно и грамотно оценить и распорядиться существующим стратегическим потенциалом в поставленных целях, а также сохранить (стратегия минимин) либо увеличить (стратегия максимакс) стратегический потенциал предприятия в будущем.

Схематично внешний вид каузальных петель усиливающих и стабилизирующих связей внутренних ресурсов, условий внешней среды и компетентности стратегического управления, формирующие стратегический потенциал предприятия и определяющие полноту его реализации приведены на рисунке 1.3.



Условные обозначения:

(+), (-), (+/-) – Характер связи (положительная / отрицательная / двойственная)

Рисунок 1.3 – Каузальные диаграммы усиливающей и стабилизирующей связей, формирующих стратегический потенциал предприятия сельского хозяйства

Источник: составлено автором

Иными словами, компетентность субъектов управления является доминирующим фактором при формировании стратегического потенциала предприятия и его реализации.

Так, компетентное управление способно эффективно использовать благоприятные условия внешней среды для усиления конкурентных преимуществ предприятия либо нивелировать (сгладить, уравновесить) неблагоприятные. И, наоборот, некомпетентное управление может снижать или нивелировать позитивный эффект внешних условий либо усугубить существующие угрозы и риски.

Исходя из приоритетности системного подхода к управлению для целей текущего исследования, обусловленного в подразделе 1.2, системными принципами управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства, отраженными в работе А.И. Альтшулер, О.В. Скопина [5, 122], являются:

- принцип системности, который характеризует стратегический потенциал предприятия сельского хозяйства как объект управления обладает всеми признаками системы;

- принцип целостности рассматривает стратегический потенциал предприятия сельского хозяйства как единое целое и одновременно как совокупность конкурентных преимуществ и факторов внешней среды, а также как управляемая подсистема для систем вышестоящего уровня;

- принцип иерархичности отражает структуру стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства, содержащую восемь (см. формула 1.6) соподчиненных и ранжируемых структурных элементов (материально-технического, производственно-технологического, кадрового, регулятивно-управленческого, финансово-инвестиционного, институционального, социально-демографического, экономико-географического потенциалов) при выполнении условия подчинения элементов низшего ранга элементам высшего ранга;

- принцип структуризации как процесса реализации стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства, который в большей степени обусловлен свойствами управляющей системы и его структурой (взаимосвязями между элементами), чем свойствами отдельных элементов стратегического потенциала предприятия;

- принцип множественности, согласно которому стратегический потенциал предприятия сельского хозяйства и его элементы могут быть представлены в виде множества кибернетических, экономических и математических моделей;

- принцип развития, отражающий изменяемость или способность стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства к развитию, которое обусловлено динамикой окружающей и внутренней среды предприятия и силой связей между ними;

- принцип функциональности, то есть приоритетности функций системы управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства над его структурой при их совместном рассмотрении;

- принцип неопределенности или вероятностного наступления события, учитывающий, что многие явления или причинно-следственные связи, обуславливающие формирование стратегического потенциала и полноту его реализации, можно оценить лишь с некоторой степенью приближения (допущения) из-за методологической сложности (невозможности) представить объект исследования в детерминированном виде;

- принцип лабильности (подвижности, неустойчивости) функций, заключающийся в возможности изменения общих и приобретения новых функций системой управления стратегическим потенциалом при относительной стабильности внутреннего её состава и структуры;

- принцип итеративности, который характеризует последовательность этапов (действий, операций) исследования стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства как процесса и оценки результатов его

текущей и будущей величины, а также полноты реализации (предварительных, промежуточных и конечных);

- принцип вариативности, который вытекает из принципа вероятности, обуславливающего многообразие способов понимания и описания действительности, что проявляется в разработке нескольких рабочих гипотез или концепций на первом этапе исследования, выборе различных аспектов и методов анализа, способов моделирования;

- принцип непрерывности, согласно которому процесс управления стратегическим потенциалом предприятия сельскохозяйственного цикла заключается в циклическом чередовании этапов (действий, операций) исследования факторов, определяющих величину и полноту реализации стратегического потенциала, форсайта изменчивости данных маркеров в будущем, разработки альтернативных стратегий реализации текущего и формирования будущего стратегического потенциала, обоснование оптимальной конкурентной стратегии развития предприятия и её корректировки исходя из изменчивости маркеров внутренней и внешней среды, влияющих на стратегический потенциал предприятия.

При этом, как упоминалось ранее, несмотря на общность «стратегического потенциала» как экономического понятия, стратегический потенциал каждого предприятия обладает уникальными чертами, обусловленными спецификой вида экономической деятельности, в которой специализируется предприятие, технологического уклада, который находится в основе его производственного цикла, вида и качественных характеристик производимой продукции и т.д. Таким образом, основываясь на специфике функционирования предприятий сельского хозяйства, представленной в подразделе 1.1, в качестве специфических принципов управления стратегическим потенциалом в данной сфере следует отметить:

- конкурентные ограничения для повышения стратегического потенциала предприятий сельского хозяйства: ресурсоёмкость (органических и неорганических, природных и искусственных, трудовых, технических,

интеллектуальных ресурсов, а также продолжительных затрат времени на создание – выращивание естественным путём и обработку конечной продукции требуемого качества); уязвимость жизненного цикла продукции к факторам внешней среды – природной (климатогеографической и экологической), экономической, политической, в т.ч.: высокая регламентированность жизненного цикла продукции со стороны специально уполномоченных институтов контроля качества, а также государственное регулирование цен; низкая эластичность цены предложения в условиях высокой ценовой конкуренции рынка и в, связи с этим, высокая репутационная чувствительность спроса; импортозависимость инноваций из-за высокой себестоимости научно-конструкторских разработок;

- конкурентные преимущества для повышения стратегического потенциала: высокая потребительская ценность продукции; устойчивость и низкая эластичность спроса; осведомлённость потребителей об ассортименте и свойствах конечной продукции; доступность производственных фондов и инфраструктуры; стабильность прямой и косвенной государственной поддержки.

Исходя из приведенных принципов определены основные функции управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства:

- обоснование маркеров – влияющих факторов внешней и внутренней среды, обуславливающих величину и полноту реализации текущего стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства;

- комплексная оценка текущего стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства на основе стратегически-значимых маркеров;

- разработка вероятных сценариев реализации текущего стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства;

- форсайт изменения маркеров внешней и внутренней среды на долгосрочную перспективу;

- форсайт изменения стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства в долгосрочной перспективе;
- обоснование оптимальной конкурентной стратегии реализации стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства;
- координация деятельности по реализации стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства и создания новых конкурентных преимуществ предприятия сельского хозяйства на долгосрочную перспективу;
- контроль процессов по реализации конкурентной стратегии и результатов реализации стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства.

Данные функции направлены на нахождение оптимального баланса между активным развитием внутренних ресурсов предприятия и разработкой стратегии гибкой своевременной адаптации к изменчивости, не всегда благоприятной для осуществления инноваций, внешней среды.

Выполнение указанных функций управления стратегическим предприятием сельскохозяйственного комплекса подразумевает необходимость систематического мониторинга, ретроспективного и прогнозного анализа комплекса влияющих факторов внутренней и внешней среды, многие из которых не поддаются объективной количественной оценке. Современные возможности цифровых технологий (машинного обучения (англ. machine learning), «больших данных» (англ. Big Data), туманных и облачных вычислений (англ. Cloud Computing), технологии блокчейн (англ. Blockchain) как универсального инструмента для построения различных баз данных и т.д.) на базе промышленного искусственного интеллекта (англ. Industrial Artificial Intelligence), а также широкая доступность информационных сетей и программного обеспечения позволяют производить расчёты любой сложности и обрабатывать большие массивы информации в режиме реального времени. Однако, в условиях низкого уровня цифровизации производства и систем управления предприятием, недостаточной квалификации менеджмента либо при неприемлемых (высокие конкурентные риск, чрезмерная затратность либо

недоступность) условиях услуг аутсорсинга по данному направлению, целесообразна оптимизация выборки отслеживаемых показателей.

Для обеспечения репрезентативности выборки внешних и внутренних факторов в контексте их приоритетности для объективной оценки стратегического потенциала предприятия и вероятности его успешной реализации в существующих и прогнозируемых институциональных условиях может быть использован принцип Парето «20/80». Соответственно, по аналогии с эмпирическим правилом «20% усилий, затрачиваемых на достижение результата, приносят 80% эффективности, а 80% усилий дают всего 20% результата» допустимо предположить, что около 20% используемых показателей в той или иной степени адекватно характеризуют 80% причинно-следственных связей экономической системы, которую образуют исследуемое предприятие и его рыночная среда.

Для обоснованного расставления приоритетов и репрезентативной селекции значимых для стратегического менеджмента показателей могут быть использованы: аналитический инструментарий форсайта, а также других классических научно-методических подходов стратегического планирования.

В частности, форсайт (от англ. foresight) трактуют как «предвидение», «метод построения будущего», «взгляд в будущее», «процесс систематического партисипативного сбора информации о будущем и разработки средне- и долгосрочных видений будущего» и т.д. В отличие от формализованных методов математического моделирования, экстраполяции трендов, корреляционного и регрессионного анализа, ориентированных на разработку количественных параметров и траекторий развития с установленным допустимым интервалом разброса точек, высокой степенью вероятности и количественно установленной статистической значимостью функциональных зависимостей, форсайт носит менее детерминированный характер и основан на методологическом плюрализме, междисциплинарности, комплексности анализа и многовариантности сценариев. Таким образом, акцент исследования будущего сосиояния

сместился с точных количественных расчётов на выявление направлений долгосрочного развития, их драйверов и механизмов при отсутствии четких количественных ориентиров и ограничений.

Проект «Методология исследования фьючерсов – v.3.0» (англ. Millennium Project's «Futures Research Methodology – v.3.0», 2016 г.), предложенный Т. Гордон и Дж. Гленн выделяет более 30 разнообразных методов изучения и формализации неопределенностей, связанных с эволюцией сложных адаптивных систем [166]. Методическую основу и инструментальную базу форсайта составляют: видения, сценарии, технологические и дорожные карты, скрининг (англ. screening – «отбор, сортировка») или «горизонтальное сканирование», нарративный подходы (англ. narrative approaches), SWOT-анализ, метод Делфи, имитационное моделирование, «деревья релевантности» (англ. relevance trees), «Колесо фьючерсов» (англ. futures wheel), причинно-следственный слоистый анализ (англ. causal layered analysis) и т.д. основаны на широком использовании субъективных экспертных оценок. Указанные подходы в большей степени относятся к логическим методам анализа (индукции и дедукции), вывода и обоснования рабочих гипотез и паттернов, которые опираются на множество допущений и имеют тенденцию к упрощению причинно-следственных взаимосвязей ко-эволюционных процессов и количества элементов исследуемых сложных систем.

Вследствие этого, «качество» форсайта во многом определяется квалификацией экспертной группы, а также способностью её участников не только к составлению релевантных выборок значимых критериев, логическому анализу данных и генерированию жизнеспособных гипотез, но и к интуитивному и творческому мышлению, позволяющему выходить за рамки традиционного мировоззрения и предвидеть события типа «чёрного лебедя» – так называемых «неустановленных неизвестных» (англ. «unknown unknowns»). С развитием информационных и программно-аналитических возможностей цифровой экономики – наличие удалённого круглосуточного

доступа к обширным базам данных, средствам дистанционной коммуникации, вычислительному компьютерному оборудованию и программному обеспечению, «обучаемым» поисковым и аналитическим «интеллектуальным» системам – общее методологическое ограничение форсайта (субъективность экспертных оценок) может быть в некоторой степени нивелировано.

Исходя из справедливости концептуальных гипотез об управляемости стратегического потенциала предприятий и возможности прогнозировать динамику либо влиять (прямо и косвенно) на факторы, обуславливающие эффективность его реализации, обеспечение формирования и максимально эффективной реализации стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства предполагается осуществить за счёт:

- снижения риска неопределённости, связанного с непостоянством условий институциональной среды, что также частично повысит мотивацию собственников к инвестированию в инновационное развитие (уменьшив риск убыточности инвестиций). Проведенные В.В. Дементьевым, В.П. Вишневым исследования показали, что инновационная активность и потребность в инновациях относятся к институциональным явлениям, существование которых обусловлено определенным общественным устройством, не являясь естественной или природной потребностью индивидов (экономических агентов) [42]. Поскольку, собственники предприятия естественным образом стремятся максимизировать собственную частную выгоду, то обеспечение индивидуального дохода является абсолютной личной целью управления подконтрольными предприятиями и диктует стратегию экономического поведения. Следовательно, собственники принимают решение о выделении инвестиционных ресурсов на инновационные стратегии только в том случае, если они обладают соответствующей мотивацией, которая, в свою очередь, обусловлена формальными и неформальными институциональными правилами экономической деятельности, продиктованными внешней средой. Форсайт-

анализ существующих возможностей и рисков, а также превалирующих тенденций во внешней среде предприятия и их изменения в перспективе, значительно повысит эффективность принимаемых управленческих решений относительно природы и вероятности успешной реализации стратегического потенциала предприятия, что не вступает в противоречие со стремлением собственников к максимизации выгоды;

- повышения компетентности стратегического менеджмента на предприятии в контексте способности субъектов управления корректно и адекватно оценивать стратегический потенциал применительно к возможностям, ограничениям и рискам конкурентной институциональной среды, а также разрабатывать краткосрочные и долгосрочные стратегии повышения конкурентоспособности предприятия путём реализации его преимуществ и своевременного устранения (компенсации) недостатков.

Это определяет постановку задач управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства и, соответственно, логическую структуру проводимых исследований:

- обоснование теоретических основ управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства;

- разработка и внедрение механизма управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства;

- разработка маркерного подхода к оценке значимого комплекса трендов внешней и внутренней среды, влияющих на формирование и полноту реализации стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства;

- разработка каузальных моделей управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства, отображающих причинно-следственные связи между факторами внутренней и внешней среды, обуславливающих текущую и потенциальную конкурентоспособность предприятия сельского хозяйства и возможности к воспроизводству его стратегического потенциала;

- формализация имитационной экономико-математической модели управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства;
- обоснование рекомендаций по организации системы управления стратегическим потенциалом типового предприятия сельского хозяйства ДНР на основе сценариев развития сложной экономической системы «предприятие-рынок».

Достижение поставленных задач требует создания эффективного инструментария поддержки управленческих решений, в частности:

- селективной выборки маркеров – наиболее стратегически-значимых показателей динамики внутренней и внешней среды, репрезентативной для проведения корректной комплексной оценки стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства;
- имитационной модели управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства для разработки и апробации различных сценариев взаимодействия предприятия с внешней средой при изменении заданных условий функционирования (осуществления основной и инвестиционной деятельности предприятия);
- механизма управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства для формирования информационных баз данных, организации и координации деятельности менеджеров, а также разработки планов стратегий и антикризисных рекомендаций на основе итогов моделируемых сценариев.

В общем виде концепция управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства представлена на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 – Концепция управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства

Источник: разработано автором

Концепция обобщает видение процесса стратегического управления потенциалом предприятия с учетом особенностей функционирования предприятий сельского хозяйства, его основные этапы и направлена на решение задач эффективного управления на основе формирования системы принципов, функций и инструментария поддержки управленческих решений.

Практическая ценность разработанной концепции заключается в совершенствовании системы стратегического менеджмента предприятий сельского хозяйства в части развития терминологического аппарата и рекомендаций по управлению стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства на основе шаблонов вероятных сценариев развития внешней и внутренней среды предприятия, а также вариативных подходов к управлению стратегически-значимыми факторами.

Выводы к разделу 1

1. С целью дальнейшего развития терминологического аппарата в рамках исследования предложено авторское видение дефиниций «стратегический потенциал предприятия» и «управление стратегическим потенциалом предприятия». Под стратегическим потенциалом предприятия предлагается понимать управляемую комплексную динамическую переменную, формируемую коэволюционно-взаимосвязанным комплексом конкурентных преимуществ, которое в текущих условиях внешней среды с высокой степенью вероятности может стать драйвером развития предприятия и базисом его конкурентоспособности в долгосрочном периоде. Данная трактовка дефиниции позволяет учесть такие определяющие свойства стратегического потенциала предприятия, влияющие на его итоговую величину, как динамичность, комплексность, управляемость, положительную модальность и выраженную конкурентную значимость составляющих, коэволюционность взаимосвязей. Таким образом, дефиниция раскрывает нелинейную взаимообусловленность изменений и мультипликативность

эволюции стратегического потенциала предприятия с течением времени, подчёркивает его ведущую роль в развитии и обеспечении конкурентоспособности предприятия в будущем.

Управление стратегическим потенциалом предприятия представляет собой комплекс функций топ-менеджмента, направленных на диагностику существующего стратегического потенциала предприятия (существующих конкурентных преимуществ) исходя из текущих условий его внешней и внутренней среды, разработку и практическое внедрение стратегии максимально эффективной реализации стратегического потенциала, которым располагает предприятие, компенсации утраченных конкурентных преимуществ вследствие выявленных угроз и конкурентных барьеров, использования возможностей для преумножения стратегического потенциала за счёт приобретения новых конкурентных преимуществ в будущем. Данное определение формализует объект исследования диссертационной работы, конкретизирует субъект управления стратегическим потенциалом предприятия и систематизирует его главные цели, ключевые функции, а также основные факторы, влияющие на величину и успех стратегии реализации стратегического потенциала предприятия.

Обобщён перечень специфических черт предприятий сельского хозяйства, накладывающих ограничения на их стратегический потенциал и составляющие конкурентные преимущества, что позволяет конкретизировать стратегически-значимые маркеры внутренней и внешней среды, обуславливающие величину стратегического потенциала предприятий, принадлежащих к данному виду экономической деятельности, а также обосновать дальнейшие научно-методические подходы к оценке и управлению стратегическим потенциалом с учётом специфики сельского хозяйства. К конкурентным барьерам относятся: ресурсоёмкость производства; уязвимость к условиям внешней среды; высокая регламентированность жизненного цикла продукции; обязательность государственного регулирования; низкая эластичность цены предложения в

условиях высокой ценовой конкуренции; импортозависимость инноваций; репутационная чувствительность спроса. К конкурентным преимуществам предприятий сельского хозяйства отнесены: высокая потребительская ценность конечной продукции, устойчивость и низкая эластичность спроса на конечный продукт, осведомлённость потребителей об ассортименте и свойствах конечной продукции, доступность производственных фондов и инфраструктуры для легкости ведения бизнеса в отрасли, высокий уровень государственной поддержки – предоставление льгот, инвестирование в развитие.

2. Определены основные методические подходы к управлению стратегическим потенциалом предприятия и обоснована приоритетность системного подхода к управлению стратегическим потенциалом предприятия сельскохозяйственной сферы, который рассматривает предприятие как открытую динамическую систему, состоящую из нескольких коэволюционно взаимосвязанных подсистем – внешней и внутренней. Данный подход корреспондирует с рекомендованными дефинициями «стратегический потенциал предприятия» и «управление стратегическим потенциалом предприятия», а также позволяет интегрировать элементы ресурсного, институционального, эволюционного и ситуационного подхода в концепции управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства и при разработке одноимённой двухуровневой социально-экономической модели.

На основе адаптации существующих подходов к оценке стратегического потенциала предприятий, предложен научно-методический подход к интегральной поэлементной оценке потенциала предприятия сельского хозяйства на основе восьми компонент: материально-технического потенциала; производственно-технологического потенциала; кадрового потенциала; регулятивно-управленческого потенциала; финансово-инвестиционного потенциала; институционального потенциала; социально-демографического положения; экономико-географического положения.

Рекомендованная покомпонентная дефрагментация стратегического потенциала предприятия направлена на детализацию концептуального видения объекта исследования и позволяет выделить основные, наиболее значимые элементы в общей структуре стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства, учитывающие его специфику как органического материального производства высокой социальной значимости, уязвимо к природно-климатическим факторам и государственному регулированию жизненного цикла продукции и ценовой политики предприятий. На целевых предприятиях данный подход может использоваться для комплексной оценки их стратегического потенциала и разработки технического задания по формированию единой информационной базы стратегически-значимых маркеров внутренней и внешней среды.

Исходя из стратегической значимости доступного и ёмкого рынка сбыта для предприятий сельского хозяйства, предложен научно-методический подход к оценке уровня покрытия ёмкости рынка. Рекомендованный подход позволяет оценивать степень реализации текущего и перспективы увеличения стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства с учётом специфики рынка и активности конкурентов, что представляет практическую информационную ценность для менеджмента предприятия и обуславливает целесообразность включения рыночных показателей в инструментарий управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства в рамках данной работы.

3. Разработана концепция управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства, определяющая принципы, функции и задачи экономически обоснованного управления стратегическим потенциалом на основе специализированного инструментария поддержки управленческих решений на предприятиях сельского хозяйства. В отличие от аналогов, предлагаемая концепция формирует системное динамическое видение «управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства» как единством трёх направлений:

- корректное определение текущего стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства на основе маркеров внешней и внутренней среды;

- обоснование оптимальной конкурентной стратегии максимальной реализации текущего стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства на основе форсайта маркеров внешней и внутренней среды (имитационного моделирования и сценарного анализа);

- разработка эффективной стратегии приобретения новых конкурентных преимуществ для формирования (сохранения и преумножения) стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства в будущем.

РАЗДЕЛ 2.

ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ И ТРЕНДОВ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

2.1 Анализ трендов развития рынков сельского хозяйства

С целью научно-обоснованного выбора факторов, значимых для формирования и эффективной реализации стратегического потенциала предприятий сельского хозяйства и корректного понимания причинно-следственных взаимосвязей между экономическими и социальными явлениями в отрасли, представляется целесообразным проанализировать основные тенденции развития рынков сельского хозяйства на мировом и региональном уровнях.

Термин «тренд» (англ. trend) подразумевает «основную тенденцию» (лат. tendo – «направляю, стремлюсь») изменения какого-либо временного ряда [55, 120, 87], т.е. вектор (направление) развития какого-либо намерения, явления, процесса, выявленные в результате анализа: восходящий (бычий), нисходящий (медвежий) и боковой (флэт).

Согласно аналитической отчётности Продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединенных Наций (ФАО, англ. Food and Agriculture Organization, FAO) [182, 183], к значимым статистическим показателям, характеризующим преобладающие тенденции (тренды) развития и динамику рынков сельского хозяйства в мировом и региональном масштабах относятся: добавленная стоимость, удельный вес сельского хозяйства в составе ВВП; индекс продовольственных цен и уровень инфляции цен на продовольствие, уровень занятости, валовое накопление основного капитала, объём и структура производства конечной продукции. Экономическое содержание приведенных показателей конкретизировано в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Экономическое содержание основных показателей ФАО, характеризующих состояние сельскохозяйственных рынков

Статистический показатель	Экономический смысл показателя для сельского хозяйства
динамика добавленной стоимости	отображает эффективность использования капитала сельскохозяйственными производителями, прибыльность рынка, его привлекательность для инвестиций, а также интенсивность конкуренции предложения;
удельный вес сельского хозяйства в составе ВВП	характеризует влияние сельского хозяйства на размер экономики (мировой и региональных), а также уровень индустриализации стран;
индекс продовольственных цен и уровень инфляции цен на продовольствие	определяет величину и качественную структуру корзины продовольственных товаров, характеризует уровень потребительского спроса, уязвимость сельскохозяйственных рынков к экономико-политическим, климатическим и санитарно-эпидемиологическим кризисам;
уровень занятости	обуславливает качество жизни и уровень доходов населения и, как следствие, уровень спроса на продукцию;
валовое накопление основного капитала	характеризует инвестиционную активность производителей в сельском хозяйстве, объём реинвестирования в обновление основных средств производства, уровень доходов в странах, размер национальной экономики в целом;
объём и структура производства конечной продукции	отображает уровень конкуренции предложения и потенциал ёмкость спроса на продукцию сельского хозяйства, выражает потребительские предпочтения, указывает на наличие потенциала для расширения производства

Источник: составлено автором на основе [182, 183, 157]

Учитывая интенсивность взаимодействия (конкуренции и кооперации) сельскохозяйственного рынка Донецкой Народной Республики (ДНР) и Российской Федерации (РФ) в сложившихся геополитических условиях, когда РФ выступает доминирующим контрагентом на внешнем рынке для предприятий Республики, также представляется целесообразным исследовать конъюнктуру сельского хозяйства РФ относительно мирового и некоторых региональных рынков, занимающих экономическое и технологическое лидерство отрасли. В соответствии с динамикой показателя мировой добавленной стоимости, совокупно создаваемой сельским хозяйством за период с 2000 г. по 2020 г., рыночная стоимость сельскохозяйственной продукции демонстрирует восходящий тренд: выросла на 73% в реальном

выражении и достигла 3,5 трлн долларов США [184, с.1, 157], что свидетельствует о развитии рынка и увеличении его привлекательности для предпринимателей и инвесторов.

Сельскохозяйственный рынок РФ [183, 182, 114] входит в топ-10 (занимает девятой позицией из 191 возможных) в рейтинге стран по величине добавленной стоимости, которая составляет 57,0 млрд. долл. в 2020 г. или 1,5% от общемирового показателя. Несмотря на то, что данный результат в десятки раз ниже уровня роста добавленной стоимости сельскохозяйственной продукции в странах лидерах (на государства азиатского континента приходится свыше 60% мировой добавленной стоимости или 2,2 трлн долларов США по состоянию на 2020 г.), конкурентный потенциал Российской Федерации значительно превосходит производственные возможности сельскохозяйственных предприятий Республики.

Данные конкурентные диспропорции компенсируют протекционистские меры государственной политики в отношении экспорта сельскохозяйственной продукции нерезидентов на внутренний рынок ДНР [105, 99, 112, 31], что было бы невозможно в условиях свободной торговли. Таким образом, существующие торговые барьеры для выхода продукции ДНР на международные рынки обладают побочным позитивным эффектом, позволяя применять повышенные меры государственного протекционизма внутренних производителей.

Несмотря на динамичное развитие мирового сельскохозяйственного рынка [183, 182, 157], удельный вес сельского хозяйства в составе ВВП экономических регионов и странах, лидирующих по объёмам производства сельскохозяйственной продукции, демонстрирует нисходящий и боковой тренды (таблица А.1 приложения А), что свидетельствует о продолжении тенденции к нео-индустриализации экономики и превалированию развития несельскохозяйственных видов экономической деятельности в их долгосрочных конкурентных стратегиях.

Так, если удельный вес сельскохозяйственной отрасли в объёме ВВП высокоиндустриальных развитых экономик (США и ЕС) за рассмотренный период остается преимущественно на прежнем незначительном уровне – в среднем около 1% ВВП для США и 1,7% ВВП для ЕС, то в развивающихся странах отмечается постепенное снижение влияния сельского хозяйства на формирование валового внутреннего продукта. Включая такие государства-лидеры в данной сфере как Индия и Китай, традиционно характеризующиеся значительным влиянием сельского хозяйства на структуру их экономики. В Индии удельный вес сельскохозяйственной отрасли в объёме ВВП за 2000-2020 гг. сократился с 28% до 18%, в Китае – с 18% до 7,7% соответственно [183, 182, 157].

Аналогично характеризуется низким показателем удельного веса сельского хозяйства в структуре ВВП Российская Федерация – на уровне 3,7% (127-е место в рейтинге) [184, 182, 125], что также свидетельствует о смещении её конкурентных приоритетов на развитие высокотехнологических и наукоёмких отраслей, составляющих основу цифровой смарт-экономики.

Противоположную тенденцию демонстрирует технологически отсталый африканский макроэкономический регион, где доля сельского хозяйства в структуре ВВП незначительно выросла с 14,3% до 15,4% и, постепенно утрачивающая свой индустриальный потенциал, Украина, где удельный вес сельскохозяйственной отрасли в составе ВВП к 2020 г. вырос до 12,3% с 9,8 % в 2000 г. [183, 182, 157].

Рассмотренные тенденции указывают на то, что не смотря на значительный потенциал для эффективного развития на основе современных технологических инноваций и наукоёмкость отрасли, сельское хозяйство не является долгосрочным конкурентным приоритетом для развитых макроэкономик, стремящихся к мировому лидерству в сфере цифровизации и декарбонизации экономики.

Индекс продовольственных цен (англ. The FAO Food Price Index, FFPI) характеризуется восходящим трендом [183, 182, 59]. Данный показатель отображает ежемесячное изменение международных цен на корзину продовольственных товаров согласно методологии ФАО, состоит из средних индексов цен пяти товарных групп (зерновые, молочные продукты, мясные продукты, масла и сахар), взвешенных со средними долями экспорта каждой группы. Как следует из нестабильной динамики индекса на рисунке 2.1, величина которого выросла на 43,5 пункта к 2020 г. по сравнению с уровнем 2000 г., сельскохозяйственные рынки демонстрируют высокую волатильность и уязвимость к мировым финансовым кризисам 2008-2010 гг. и 2019-2020 гг.



Рисунок 2.1 – Динамика индекса продовольственных цен ФАО, в целом по миру

Источник: [182, с.21].

Данная тенденция указывает на высокую актуальность разработки и применения эффективных инструментов форсайта динамики рынка и поддержки управленческих решений.

Помимо общемировых кризисов, на динамику цен производителей оказал влияние широкий круг других факторов, включая: изменения

урожайности, обусловленное климатическими явлениями; производственные издержки; структура рынка; схемы субсидирования и внешние факторы – такие как экономические санкции, введенные против Исламской Республики Ирана в 2018 г. При этом, согласно выводам ФАО [182, с.23], ключевую роль в формировании передачи «ценовых шоков» (англ. price shocks) между производителями и потребителями, а также в расхождении темпов изменения цен производителей по сравнению с потребительскими ценами играют характеристики цепочки поставок продовольствия, включая: увеличение добавленной стоимости товаров за счёт включения стоимости оказываемых услуг. Если колебания среднемирового показателя индекса продовольственных цен с января 2014 г. по вторую половину 2020 г. сохранялись в интервале между 1,5% и 3,5%, то рост потребительских цен на продовольствие в период с 2014 по 2020 гг. для различных макроэкономических регионов протекал неравномерно (рисунок 2.2).

Восходящие тренды и наиболее высокий уровень инфляции цен на продовольствие в течение рассмотренного периода наблюдался в Африке – свыше 10% с апреля 2016 г., второй по величине уровень инфляции наблюдался в Азии – рост до 8,1% в мае 2020 г.

В Европейском макроэкономическом регионе, Северной и Южной Америке, а также Океании темпы инфляции цен на продовольствие носили отрицательный характер, т.е. нисходящий тренд, вплоть до 2017-2020 гг.

По состоянию на 2020 г. в Американском и Океаническом макрорегионах было достигнуто максимальное значение инфляции цен на продовольственные товары: 7,6% и 8,9 % соответственно. Европейский макроэкономический регион характеризуется боковым трендом инфляции – рост потребительских цен на продовольствие с первой половины 2017 г. стабильно держался на уровне близком к 2%.

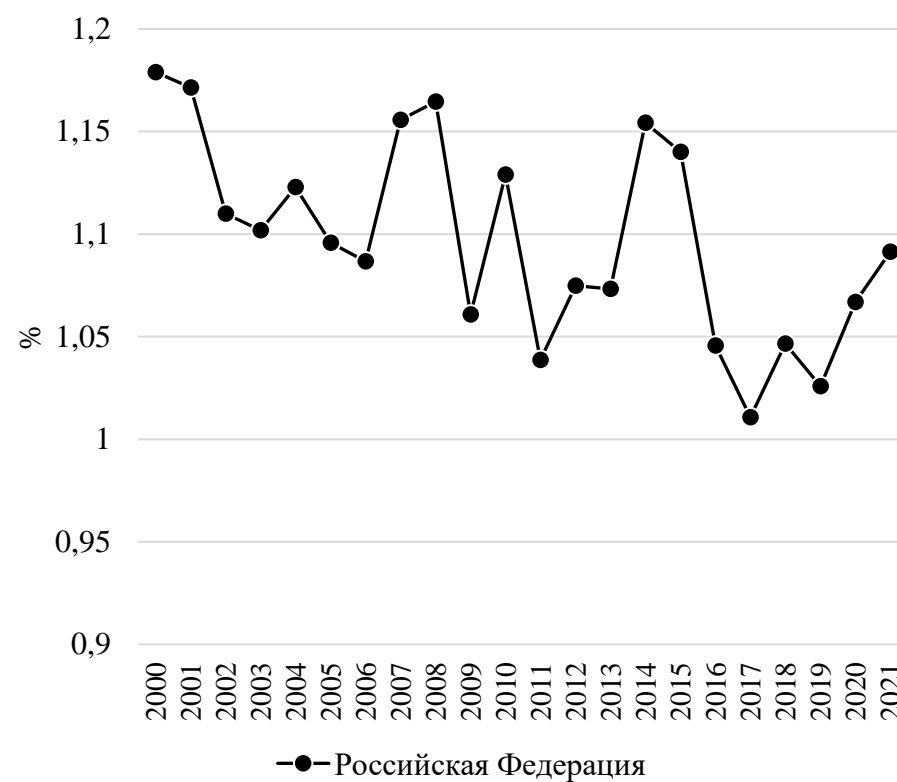
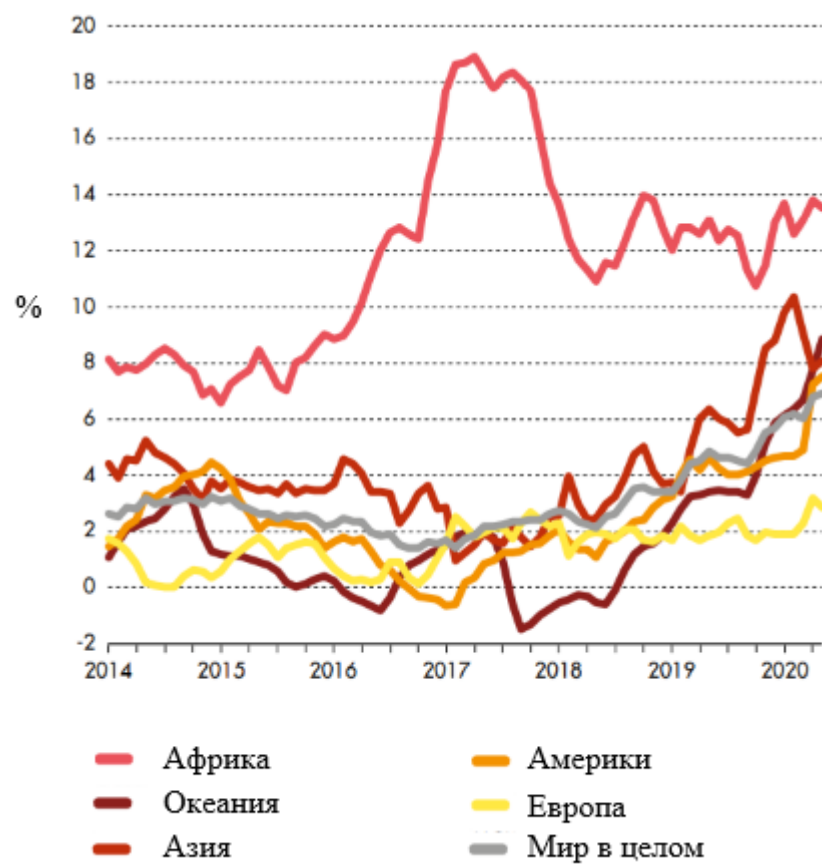


Рисунок 2.2 – Темпы инфляции потребительских цен на продовольствие по экономическим регионам мира

Источник: [182, с.23; 125].

Как следует из рис. 2.2, величина индекса потребительских цен на продовольственные товары в Российской Федерации с 2000-2021 гг. (к декабрю предыдущего года) не превышала 1,2 % [119] и в целом сохраняла нисходящую тенденцию, т.е. близка к тренду Европейского макрорекономического региона [183, 182], который также демонстрировал ценовую стабильность рынка и низкий уровень инфляции на сельскохозяйственную продукцию.

Уровень занятости характеризуется нисходящим трендом численности занятых в сельском хозяйстве, что по оценкам ФАО обусловлено повышением уровня доходов населения [183, 182]. Так, самой низкой долей занятости в сельском хозяйстве характеризуются страны Европы – 5,3% занятого населения в 2020 г., самая высокая доля отмечена в Африке – 49% от общей численности занятого населения.

В целом за 2000-2020 гг. мировой показатель занятости в сельском хозяйстве сократился на 16% (т.е. на 164 млн чел.). Наибольшее падение за рассмотренный период наблюдалось в Европе – на 47%. Около 44% мировой занятости в сельском хозяйстве в целом (приблизительно 200 млн чел.) составляет совокупный показатель Китая и Индии, где сельское хозяйство за рассмотренный период также покинули 25 и 169 млн. человек соответственно [158, 157].

В Российской Федерации уровень занятости в сельском хозяйстве также незначителен – ниже европейского уровня и составляет 4053 млн. чел (всего 0,46% мирового показателя занятости и 35-я позиция в рейтинге из 191 или 5,8% общего показателя занятости по стране в целом).

Согласно структуре спроса и предложения рабочей силы на 2020 г. в Донецкой Народной Республике фактический спрос на трудоустройство в сельском хозяйстве удовлетворён на 71,8%, при этом высококвалифицированный труд не превышает 3% [105, 56].

Указанные тенденции свидетельствуют о низкой привлекательности сельскохозяйственных предприятий для высококвалифицированного

персонала на фоне безработицы при низком уровне доходов населения (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Спрос и предложение рабочей силы по группам квалификации

Группа квалификации	Численность лиц, состоявших на учете по трудоустройству, чел.	Количество вакансий, ед	Удовлетворённость потребности в рабочих местах, %
Простейшие профессии и лица без профессии	3025	1317	149,6
Квалифицированные работники с инструментом	1974	4120	43,5
Профессионалы	511	2923	572,0
Специалисты	687	2185	318,0
Технические служащие	347	147	42,4
Рабочие по обслуживанию, эксплуатации контролю за работой технологического оборудования, сборке оборудования и машин	1283	1919	151,7
Работники сферы торговли и услуг	1123	513	45,7
Законодатели, высшие государственные служащие, руководители, менеджеры (управляющие)	433	657	208,7
Квалифицированные работники сельского и лесного хозяйств, рыбозаводства и рыболовства	241	173	71,8

Источник: [56].

Таким образом, существует потребность в расширении производства и создании новых рабочих мест, а также повышения уровня оплаты труда и инвестирования в профессиональную подготовку рабочих кадров для привлечения в отрасль квалифицированных специалистов, развития интеллектуального капитала и повышения уровня профессионализма в сельском хозяйстве Республики.

Валовое накопление основного капитала (англ. Gross Fixed Capital Formation, GFCF) характеризует объём реинвестирования в обновление

основных средств производства. В среднем на мировом уровне величина GFCF для сельского хозяйства составляет 37,1% [182, с.6-7]. Страны с высоким уровнем дохода, как правило, направляют более высокую долю своей добавленной стоимости от сельского хозяйства на реинвестирование в сельском хозяйстве, чем страны с более низким уровнем дохода.

Так, к странам с восходящим трендом валового накопления основного капитала по состоянию на 2020 г. относятся члены Евросоюза: Латвия (53%), Литва и Австрия (по 47%), Австралия, Япония и Соединенные Штаты Америки также занимают лидирующую позицию в своих макроэкономических регионах, с долей реинвестирования в основной капитал в сельском хозяйстве на уровне 29-31% (в 2020 г.). В то время как, Российская федерация демонстрирует нисходящий тренд по данному показателю.

Доля инвестиций, направленных на реконструкцию и модернизацию, в общем объеме инвестиций в основной капитал по данным Росстата за 2005-2020 гг. по направлению «Растениеводство и животноводство, охота и предоставление соответствующих услуг в этих областях» сократилась с 15,6% до 6,3% к 2020 г., что также свидетельствует о низкой приоритетности сельского хозяйства в долгосрочной конкурентной стратегии развития Российской экономики [119].

Инвестирование в модернизацию предприятий сельского хозяйства ДНР носит регулярный характер, однако ограничено внутренними инвестиционными возможностями Республики. Так как основным источником инвестиций являются предприятия Республики и государственные программы развития.

По данным Министерства агропромышленной политики и продовольствия ДНР [49, 105]: 2021 году «по предварительным данным крупные предприятия отрасли животноводства инвестировали в развитие производственной базы 201,6 млн руб. с целью наращивания поголовья сельскохозяйственных животных и увеличения объемов производства продукции животноводства. В том числе: ООО «Роз-Агро» проведен ремонт и

реконструкция комбикормового завода, закуплено холодильное оборудование на 150 тонн хранения мясопродукции, два трактора, проведена реконструкция корпуса; ООО «Экопродторг» закуплены пять аппаратов высокого давления, шесть тракторов, автоматическое оборудование для цеха убоя; ООО «Амвросиевская птицефабрика» проведен ремонт и закуплено оборудование шести корпусов и клеточное оборудования на 46 тысяч голов, сеялка и автотранспорт; ООО «Бекон-Инвест-Агро» закуплены аппараты высокого давления, трактор, проведен ремонт производственных корпусов; СООО «Птицефабрика «Пролетарская» завершено работы по модернизации производства и планирует запустить модернизированный цех по производству кормов, что, согласно директору птицефабрики Л. Воловику, позволит: в 2 раза повысить производительность, более чем на 30% уменьшить энергозатраты при производстве кормов и, в перспективе, снизить себестоимость готовой продукции.

Объём и структура производства конечной продукции (первичных сельскохозяйственных культур и мясопродуктов) демонстрируют восходящие тренды, характеризуюя рост предложения и повышения уровня конкуренции в сельском хозяйстве на мировом и региональном уровнях.

В натуральном выражении производство первичных сельскохозяйственных культур по миру в целом к 2020 г. увеличилось на 50% по сравнению с показателями 2000 г., составив 9,2 млрд т, что свидетельствуют о значительной ёмкости рынка и его стабильном расширении [183, 182, 157]. Производство растительных масел увеличилось более, чем в 2 раза вследствие резкого роста производства пальмового масла. За счёт увеличения производства куриного мяса (33% общего производства мясопродуктов в 2020 г.), которое показало наибольший рост в абсолютном и относительном выражении (на 95% или на 56 млн. т по сравнению с 2000 г.) мировое производство мясопродуктов в 2020 г. увеличилось на 47% за рассмотренный период, достигнув 342 млн т. В то время как доля свинины и мяса крупного рогатого скота к 2020 году, наоборот,

незначительно снизилась: с 38% до 35% мирового производства и с 24% до 20%, соответственно.

Данные тенденции указывают на увеличение экономической привлекательности рынка птицы для предпринимательской деятельности, в том числе в связи с трендом мировых экономических лидеров (Китая, США и ЕС) на декарбонизацию экономики, в том числе сельскохозяйственной сферы к 2050-2060 гг. Более низкий уровень эмиссии парниковых газов при производстве куриного мяса по сравнению с технологическими ограничениями других направлений хозяйствования повышает конкурентоспособность птицефабрик и обуславливает расширение их производственных мощностей.

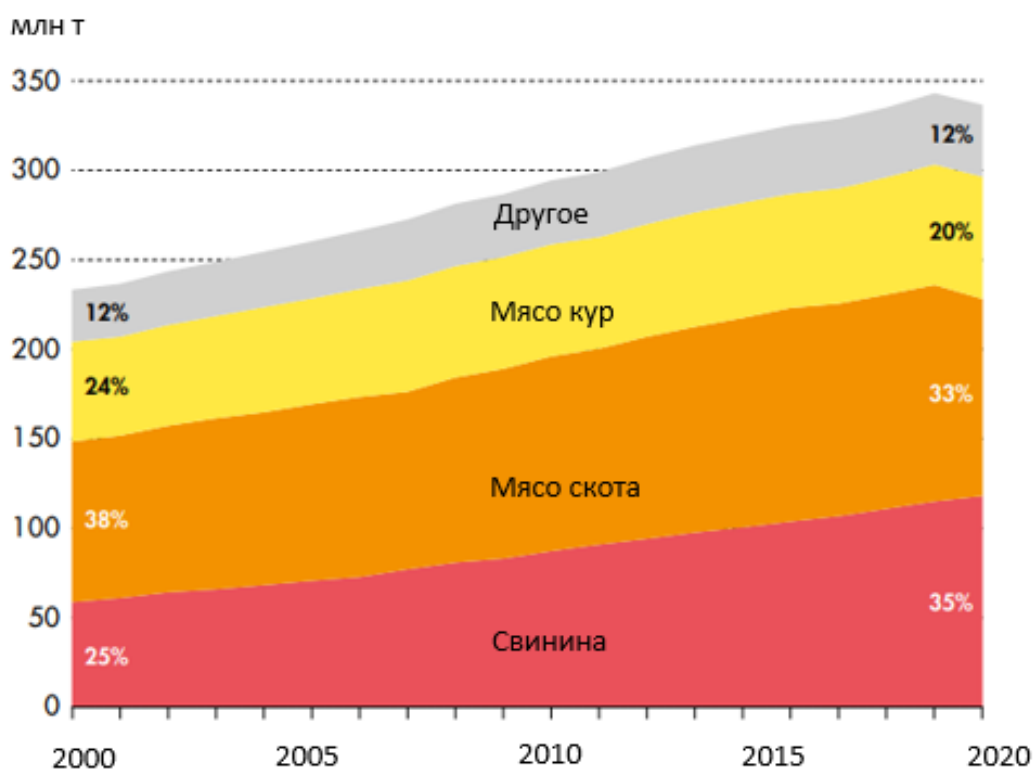


Рисунок 2.3 – Динамика мирового производства мясопродуктов по категориям

Источник: [182, с.15].

Как следует из качественной структуры рынка мясопродуктов в 2000-2020 гг. (не принимая во внимание различные породы для каждой видовой группы) 90% продукции представлено мясом свиней, кур и крупного рогатого

скота (рисунок 2.3) [182, с. 13-15], причём мясопродукты из птицы усиливают конкурентные позиции и занимают вторую позицию по удельному весу на мировом рынке.

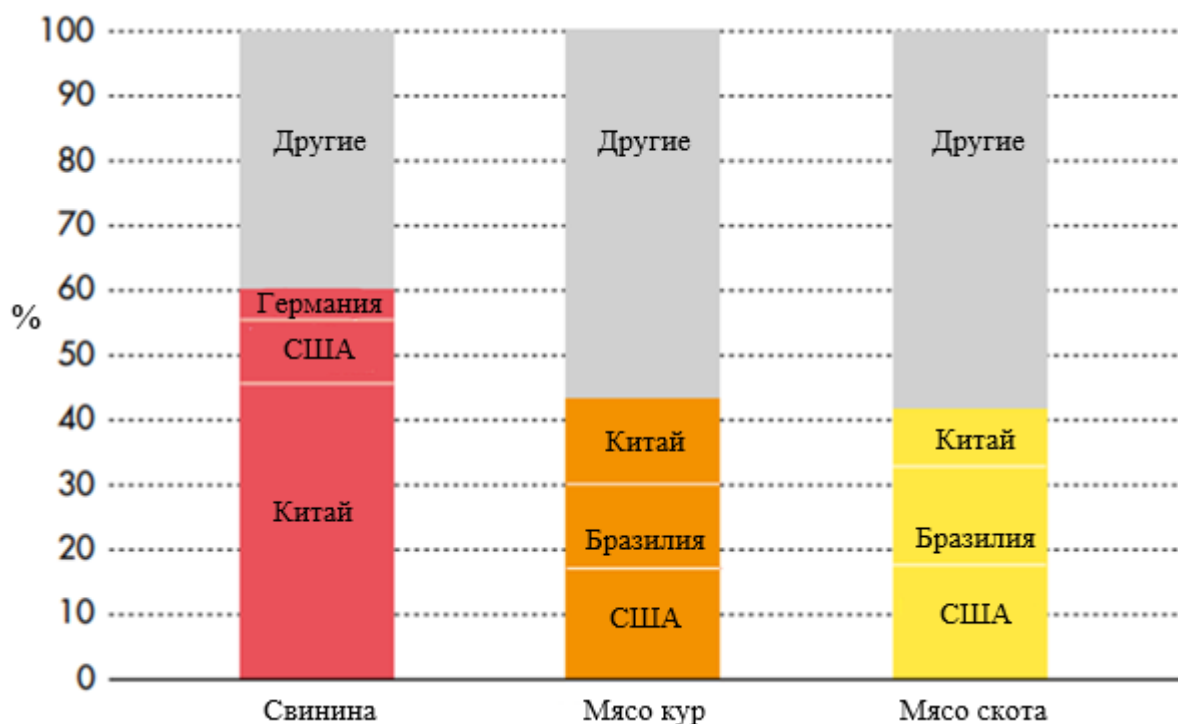


Рисунок 2.4 –Страны-лидеры производства мясопродуктов по категориям

Источник: [182, с.15].

Как следует из рисунка 2.4 Российская Федерация не входит в лидирующие тройки крупнейших производителей по основным видам мясопродуктов [119, 20]. Однако, по объёму производства первичных культур (зерновых, сахарных, овощей, масличных, фруктов, корнеплодов и клубней) в целом РФ занимает 5-ю позицию в рейтинге стран мира, хотя её показатели (2,4% общемирового объёма или 216 998 тыс. т продукции) почти в 5 раз ниже, результатов лидеров рынка – Индии и Бразилии [182]. Исходя из количественной и качественной структуры производства первичных культур РФ, представленной в таблице 2.3, следует вывод, что ведущие позиции на мировом рынке российские производители занимают в сфере производства

зерновых и сахарных культур, а также производства клубней и корнеплодов, в то время как по производству фруктов страна занимает только 31-е место.

В соответствии с объёмом производства мясопродуктов, куриного яйца и молока в натуральном выражении РФ входит в топ-10 мировых производителей, занимая 4-ю (по мясопродуктам) и 7-ю (по яйцам и молоку) позиции в рейтинге.

По состоянию на 2020 г. производство мясопродуктов в РФ составило 10 629 тыс. т, что соответствует 3,1% общемирового показателя. Несмотря на высокое положение в рейтинге – 4-я строка, этот результат также значительно ниже, чем у лидеров рынка: Китая (88156 тыс. т или 25,7% мирового объёма производства мясопродуктов), США (46833 тыс. т или 13,7%) и Бразилии (29341 тыс. т или 8,6%). При этом, ведущая позиция РФ на рынке мясопродуктов в основном обеспечена за счёт производства куриного мяса (4543 тыс. т или 4% общемирового показателя, что соответствует 4-й позиции рейтинга), а также производства мяса крупного рогатого скота (1608 тыс. т или 2,4% общемирового показателя, что соответствует 7-й позиции рейтинга). В то время как по показателю производства свинины РФ занимает 21-ю позицию, производя 744 тыс. т или 0,65% мирового объёма производства.

Таблица 2.3 – Структура производства первичных культур в Российской Федерации

Вид первичной культуры	Удельный вес в мировом производстве	Позиция в рейтинге
Зерновые культуры	3,7	5
Сахарные культуры	1,9	8
Овощи	1,3	9
Масличные культуры	2	9
Фрукты	0,7	31
Корнеплоды и клубни	2,7	8

Источник: составлено по [182, с.150-154].

По объёмам производства куриных яиц и молока, разрыв с лидерами рынка также значителен. Занимая 7-ю позицию в рейтинге, РФ производит

3,2% мирового производства куриных яиц и 3,6% мирового производства молока [182, 114]. В то время как производство лидеров рейтинга – Китая (на рынке яиц) и Индии (на рынке молока) – составляют 35% и 22,3% соответственно [158, 157].

Согласно показателям экспорта продовольственных продуктов в целом РФ занимает 18-ю позицию в рейтинге, что соответствует 23 661 млн. долларов или 1,71% мирового экспорта в целом. Данный показатель в 5,1-3 раза меньше результатов пятёрки лидеров-экспортёров: США – 8,88% мирового экспорта продовольствия, Нидерландов (96%), Китая (5,9%), Бразилии (5,1%) и Германии (5,1%) [182, 157, 46]. В топ-10 по объёмам экспорта РФ входит согласно трём видовым позициям: крупы и полуфабрикаты – 4-я позиция, 5,7% мирового экспорта (11 149 млн. долларов); жиры и масла (исключая сливочное масло) – 10-я позиция, 3% мирового экспорта (2 643 млн. долларов); рыба – 10-я позиция, 3,3% мирового экспорта (5 196 млн. долларов).

По прочим направлениям экспорта в сфере продовольственных товаров российские производители занимают более низкие позиции в рейтинге: фрукты и овощи – 42-я позиция (0,3% мирового экспорта); мясо и полуфабрикаты – 29-я позиция (0,3% мирового экспорта); напитки – 32-я позиция (0,4% мирового экспорта); молочные продукты и яйца – 40-я позиция (0,2% мирового экспорта); сахар и мед – 25-я позиция (0,9% мирового экспорта).

Согласно показателям импорта продовольственных товаров РФ занимает 14-ю позицию в рейтинге, что соответствует 1,9 % общемирового уровня или 26 405 млн. долларов [183, 182, 20]. Соответственно, в топ-10 РФ входит по таким позициям как импорт: фруктов и овощей – 9-я позиция, 2,75% мирового импорта (9 242 млн. долларов); молочные продукты и яйца – 8-я позиция, 2,7% мирового импорта (2 334 млн. долларов); а также 11-ю позицию в рейтинге по импорту напитков – 2,3% мирового импорта (2 673 млн. долларов).

По таким направлениям как импорт круп и полуфабрикатов РФ занимает 38-ю позицию в рейтинге (0,6% мирового импорта); мясо и полуфабрикаты – 14-ю позицию (1,5% мирового импорта); жиры и масла (исключая сливочное масло) – 15-ю позицию (1,4% мирового импорта); сахар и мед – 31-ю позицию (0,8% мирового импорта); рыба – 18-ю позицию (1,5% мирового импорта).

Таким образом, исходя из соотношения экспорта и импорта продовольственных товаров в России уровень импорта в денежном выражении превышает уровень экспорта на 10%.

Исходя из классификаций сельскохозяйственных рынков по объёму производственных мощностей и уровню занятости, предлагаемых ФАО, которые измеряются по шкале от 1 до 20 млн тонн мясопродуктов и от 1 до 200 млн занятых, продовольственный и сельское хозяйство ДНР относится к малым рынкам, что подтверждается следующими данными: объём производства мясопродуктов предприятиями республики по состоянию на 2020 г. составил 40,4 тыс. т мяса в живом весе; объём производства зерновых и зернобобовых культур с учётом кукурузы составил 450,02 тыс. т; среднесписочная численность штатных работников, занятых в сельском хозяйстве – 5,9 тыс. человек; среднемесячная заработная плата одного штатного сотрудника находится на уровне 14,4 тыс. руб. [59, 73].

В структуре посевных площадей преобладают зерновые и зернобобовые культуры, включая озимые и яровые, – 62% от всех площадей; второе место занимают технические культуры (18,15%). Животноводство Донецкой Народной Республики представлено молочно-мясным скотоводством, свиноводством, овцеводством и птицеводством [49]. За счёт собственного производства обеспечивается порядка 56,2% фактического объёма годового потребления говядины, 50,9% мяса птицы и не более 8% свинины. Объём собственного производства покрывает потребность Республики в пищевом яйце на 83%. По состоянию на 2020 г. общий объём экспорта сельскохозяйственной продукции, а также пищевых продуктов и напитков составил 105,2 млн. долл. США, что на 37,3% выше данного показателя в

2019 г. Предпринятые правительством меры по защите внутренних производителей, в частности, «установление 25% сезонной пошлины на пищевое яйцо в весенне-летний период» оказали «существенное положительное влияние на отрасль птицеводства яичного направления Республики, позволив избежать демпинга со стороны импортёров и стабилизировать цены на внутреннем рынке пищевого яйца» [31, 99, 112].

Согласно официальной отчётности Министерства агропромышленной политики и продовольствия Донецкой Народной Республики [73] состояние сельского хозяйства за период 2015-2020 гг. демонстрирует восходящие тренды (положительную динамику) по следующим направлениям: численности внутренних товаропроизводителей (за 2020 г. в сельском хозяйстве создано 26 новых предприятий); росту среднемесячной заработной платы в сельском хозяйстве – к 2020 г. на 11,7% больше по сравнению с 2019 г.; объёмам реализации на убой крупного рогатого скота и птицы – в 2020 г. в 3 раза по сравнению с 2015 г. (с 13,3 тыс. т до 40,4 тыс. т); наращиванию производства по откорму крупного рогатого скота; росту поголовья свиней на сельскохозяйственных предприятиях и у ФЛП (по сравнению с 2015 г. поголовье увеличено на 54,3% и насчитывает 29,9 тыс. единиц).

Среди нисходящих трендов (негативных тенденций) отмечается сокращение посевных площадей с 181,16 тыс. га в 2015 г. до 117,7 тыс. га в 2021 г. Согласно форсайту динамики добавленной стоимости, создаваемой сельским хозяйством, (рисунок 2.5) на основе экстраполяции существующих трендов (корреляцию наиболее точно отображает логарифмическая функция с $R^2 \approx 0,90-0,93$) на 2030 год ожидается дальнейшее развитие Европейского и Российского сельскохозяйственных рынков.

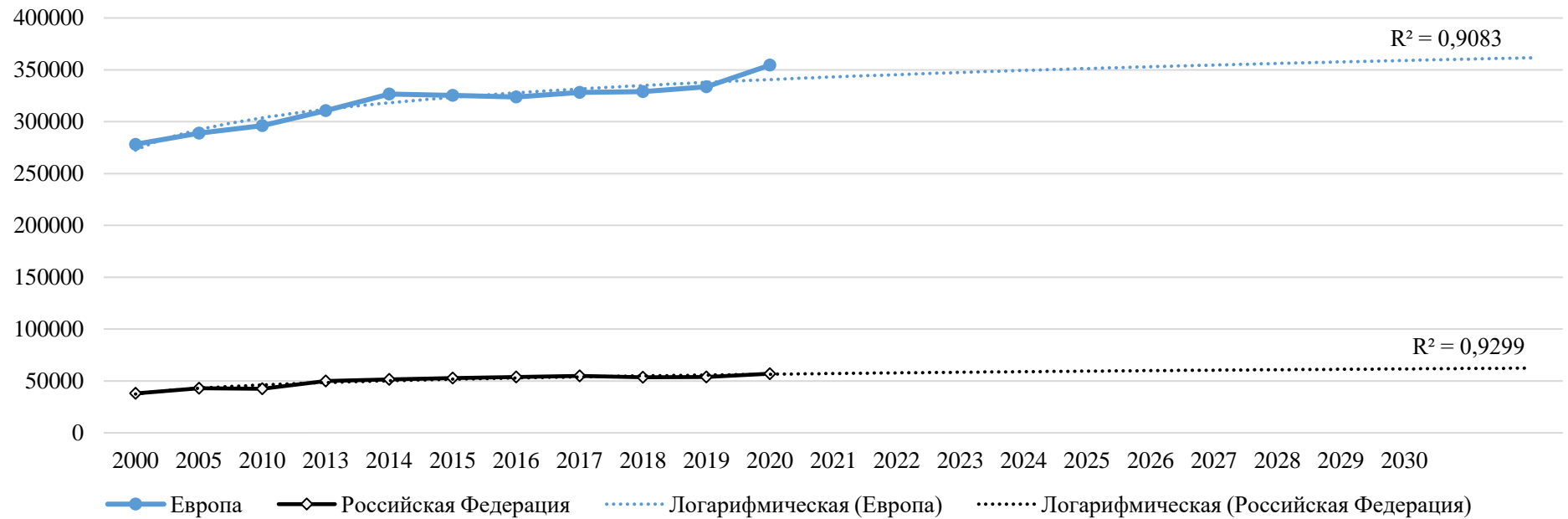


Рисунок 2.5 – Форсайт динамики добавленной стоимости, создаваемой сельским хозяйством (млн. долларов США, в ценах 2015 года) на основе логарифмических трендов

Источник: составлено по [182, с.70-79].

Это подразумевает, что с одной стороны, сельское хозяйство сохраняет экономическую привлекательность для бизнеса и обладает потенциалом для наращивания промышленных мощностей; с другой стороны, растёт конкуренция для предприятий ДНР на внешних рынках сбыта (в первую очередь на рынке РФ) за счёт увеличения предложения сельскохозяйственной продукции европейских и российских производителей.

Учитывая ёмкость внутреннего рынка и темпы наращивания производственных мощностей в сельском хозяйстве ДНР, при сохранении восходящего тренда, объём непокрытой потребности рынка в пищевом яйце может быть исчерпан при линейном виде функции тренда в 2022 году ($R^2 \approx 0,85$), при логарифмическом – в 2028 году ($R^2 \approx 0,72$) (рисунок 2.6).

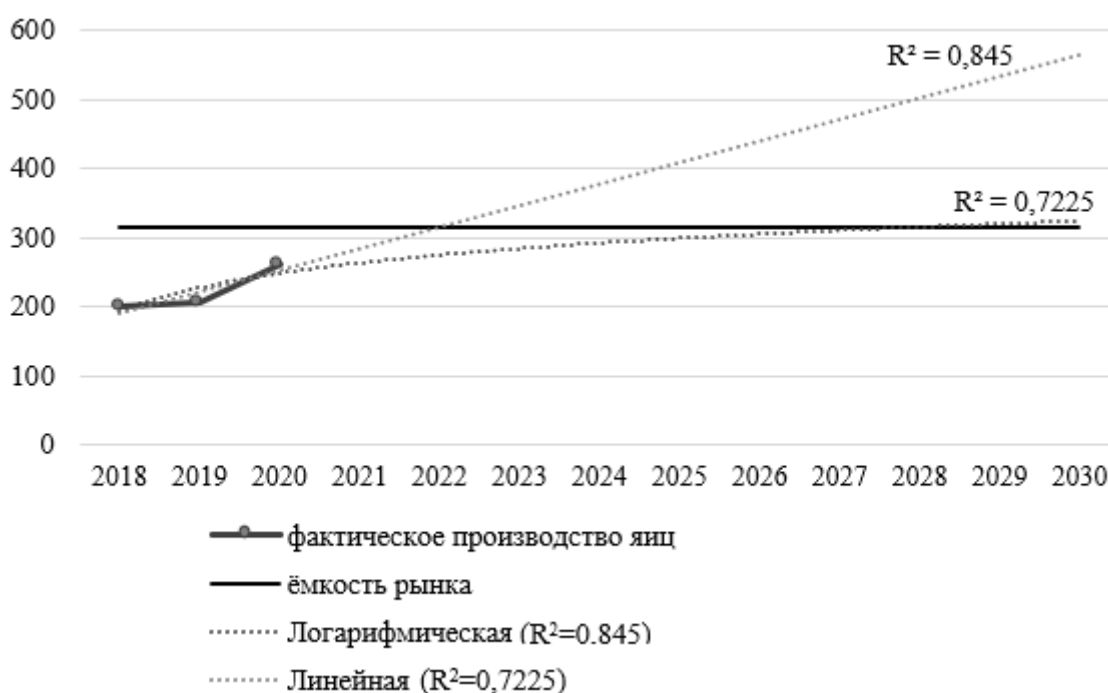


Рисунок 2.6 – Форсайт исчерпания ёмкости рынка ДНР для пищевого яйца, млн шт

Источник: составлено по [73, 105].

При этом, несмотря на большой коэффициент корреляции, тренд линейного вида маловероятен из-за нестабильной социально-экономической

ситуации. Исходя из фактической динамики реализации на забой крупного рогатого скота и птицы в живом весе 2018-2020 гг. ёмкость внутреннего рынка ДНР при линейном тренде ($R^2 \approx 0,86$) может быть исчерпана в 2028 году (рисунок 2.7). При более вероятном логарифмическом тренде ($R^2 \approx 0,95$) к 2030 году ёмкость рынка не будет исчерпана за счёт внутренних производителей.

Учитывая действующую программу развития сельского хозяйства, включая налоговые льготы для внутренних производителей и дополнительные сезонные пошлины на экспортную продукцию отрасли, сельскохозяйственные предприятия ДНР обладают конкурентным преимуществом и потенциалом для наращивания производственных мощностей.

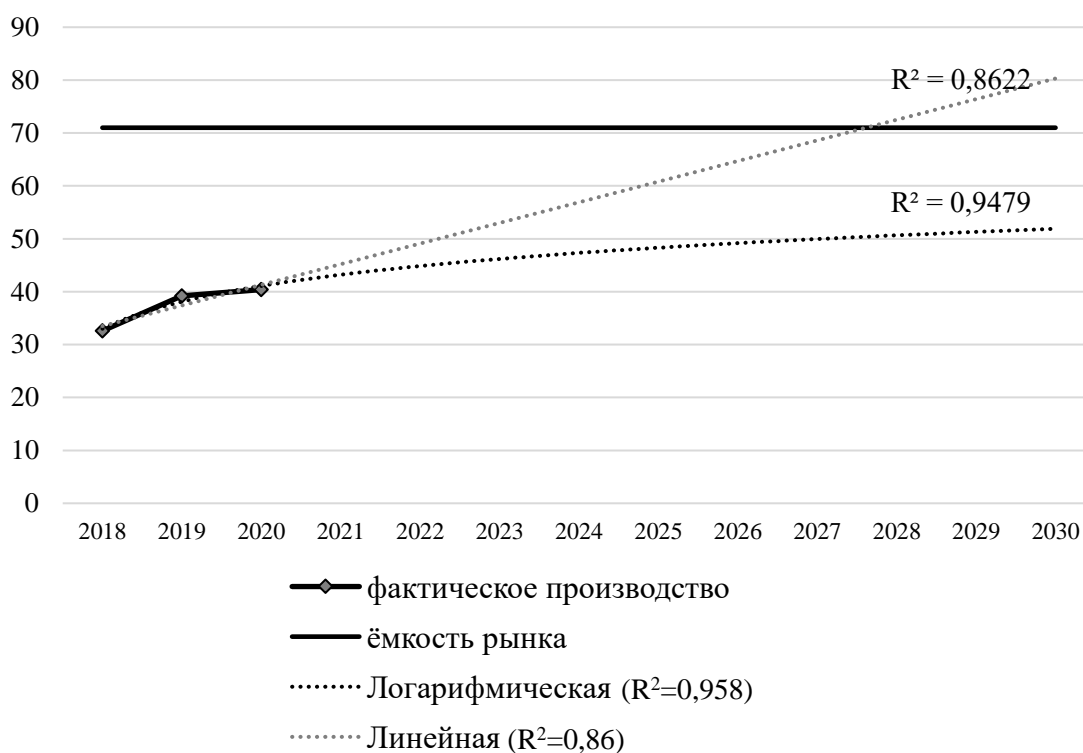


Рисунок 2.7 – Форсайт исчерпания ёмкости рынка ДНР реализации на забой крупного рогатого скота и птицы в живом весе, тыс. т

Источник: составлено по [49, 73, 105].

Подводя итоги анализа трендов развития рынков сельского хозяйства за период с 2000 г. по 2020 г., следует отметить ряд причинно-следственных связей, которые отображают специфику его функционирования.

1. Отмечается стабильное повышение спроса на сельскохозяйственную продукцию во всем мире, изменение уровня доходов и характера их распределения в развивающихся странах и странах с формирующейся экономикой (таких как Бразилия, Российская Федерация, Индия, Индонезия и Китай), что повлияло и на структуру их потребления вследствие наличия:

- прямой положительной связи между повышением уровня доходов и ростом потребления продовольствия, а также объемов импорта;
- прямой обратной связи между повышением уровня доходов населения и уровнем занятости местного населения в сельском хозяйстве;
- прямой положительной связи между повышением производительности в сельском хозяйстве и ростом объемов экспорта.

2. Происходит повышение роли стран с формирующейся экономикой на мировых рынках сельскохозяйственной продукции: совокупная доля таких стран как Российская Федерация, Индия и Индонезия в мировом объеме экспорта к 2020 г. выросла с 3,4% (2018 г.) до 5,2%, в то время как доля развитых экономик, таких как Европейский союз и Япония, в общемировом объеме экспорта сельскохозяйственной продукции на мировой рынок снизилась, хотя они по-прежнему занимают высокие места в рейтинге 20 крупнейших экспортёров [182, 46]. Также наибольший вклад (63%) в увеличение добавленной стоимости, создаваемой сельским хозяйством, сделан государствами азиатского континента, на которые приходится 2,2 трлн долларов США по состоянию на 2020 г. из 3,4 трлн долларов США.

3. Сохраняется рост натуральных объёмов производства первичных сельскохозяйственных культур и мясопродуктов (почти на 50% за 2000-2020 гг.), а также увеличение мировой добавленной стоимости, совокупно создаваемой сельским хозяйством (на 73% за 2000-2020 гг.), при общей тенденции к сокращению удельного веса сельского хозяйства в составе ВВП (включая страны-лидеры по производству сельскохозяйственной продукции – Индию и Китай). При этом сельское хозяйство по-прежнему является основным сегментом экономики наименее развитых стран, составляя от 30%

до 60% ВВП, обеспечивая занятость населения и являясь основой их продовольственной безопасности, а также источником экспортных поступлений и главным фактором развития.

4. Волатильность цен на корзину продовольственных товаров и их уязвимость к мировым социально-экономическим кризисам 2008-2009 гг., 2010-2011 гг. и 2019-2020 гг., отразилась на уровне инфляции цен на продовольствие (включая экономически развитые страны – США и ЕС), а также на объемах торговли сельскохозяйственной продукцией и инвестициях. При этом, торговля сельскохозяйственной продукцией в кризисные периоды была более стабильной, чем торговля топливом и продукцией горнодобывающей и обрабатывающей отраслей [182, с. 2-3].

Выявленные тенденции будут использованы в подразделе 2.2 диссертации с целью обоснования конкурентной значимости маркеров стратегического потенциала предприятий сельского хозяйства, а также станут основой построения основных паттернов каузальных связей взаимодействия сельскохозяйственного предприятия с его внешней средой в подразделе 3.1 диссертационной работы.

Как следует из результатов анализа ситуации на сельскохозяйственных рынках, внешних и внутренних по отношению к ДНР, отмечаются как позитивные (восходящие тренды), так и негативные (исходящие тренды) тенденции развития. Так, повышение спроса и рост производства на сельскохозяйственную продукцию сопряжен с волатильностью цен; рост доходов населения способствует не только повышению спроса, но и оттоку занятости в сельскохозяйственной отрасли и т.д. Таким образом, можно констатировать, что стратегический потенциал предприятий сельского хозяйства формируется под влиянием как ряда комплиментарных (корреспондирующих), так и противоборствующих процессов, что повышает актуальность и методическую сложность его корректной объективной оценки.

Доказано, что несмотря на широкий спектр научных подходов (ресурсный, функциональный, воспроизводственный, нормативный,

динамический и др.) и инструментов (SWOT-анализ, метод эталонного сравнения, модель «цепочки ценности» М.Портера и др.) качественного и количественного анализа факторов внутренней и внешней среды предприятий, формирующих его стратегический потенциал, так и получение интегральных, как правило, бальных оценок его итоговой величины, в современной экономической литературе отсутствует универсальная методика количественной оценки стратегического потенциала предприятий. Следует отметить, что преимуществом данных методов является системность анализа разноплановых процессов и явлений (политических, экономических, технологических), составляющих стратегический потенциал предприятий и определяющих условия его формирования, реализации и воспроизводства. С другой стороны, эти преимущества обуславливают основные методологические недостатки: низкий уровень формализации, субъективность экспертных оценок и трудоёмкость расчётов, вследствие комплексности анализируемых показателей.

Таким образом, в рамках данного исследования, представляется целесообразным использовать метод оценки стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства на основе стратегических маркеров, что позволит сократить выборку анализируемых факторов до наиболее конкурентно-значимых без утраты её репрезентативности и системности.

2.2 Маркерный метод оценки стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства

Термином «маркер», в зависимости от контекста, обозначают – отметку, признак, симптом или сигнал чего-либо, что может быть использовано для диагностики некоего явления (диагностический маркер), указывать на его прогноз (прогностический маркер), а также свидетельствовать об эффективности предполагаемого управленческого воздействия (контрольный

маркер) [51, 126, 87]. Как правило, маркеры указывают (то есть маркируют) некую функцию или свойство, обозначая наличие или отсутствие отличительных особенностей маркируемого объекта.

В рамках данного исследования термин «стратегический маркер» подразумевает наиболее приоритетный фактор внешней или внутренней среды предприятия сельского хозяйства, влияющий на его конкурентные перспективы и величину стратегического потенциала. Соответственно, рекомендуемый маркерный метод оценки стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства представляет собой алгоритм обоснованного отбора репрезентативной выборки наиболее стратегически-значимых, влияющих показателей (маркеров) и интегральную бальную оценку величины стратегического потенциала исследуемого предприятия на их основе. Селекция маркеров, согласно данному методу, опирается:

- на эмпирическое правило 20/80 или принцип Парето-селекции, предусматриваемый концепцией управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства (см. подраздел 1.3);

- на научно-методический подход к интегральной поэлементной оценке стратегического потенциала на основе восьми компонент, предлагаемый в подразделе 1.2 (формула 1.6);

- на научно-методический подход к присвоению весов факторам, характеризующим стратегический потенциал, исходя из уровня экономического и технологического развития (т.е. размера экономики и технологического уклада) макроэкономической системы (страны), к которой относится предприятие.

Итоговая выборка маркеров представляет собой иерархическую систему показателей согласно трём уровням конкурентной значимости восьми основных компонент стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства, отображающих свойства его внутренней и внешней среды (табл. 1.8), сгруппированных согласно весам типовых драйверов конкурентоспособности (базисных, эффективности управления,

инновационности), исходя из стадии экономическо-технологического развития страны-принадлежности предприятия.

Согласно предложенному подходу к интегральной поэлементной оценке стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства (формула 1.6), его структура включает восемь основных компонент, включающих материально-технический, производственно-технологический, кадровый, регулятивно-управленческий, финансово-инвестиционный, институциональный, социально-демографический и экономико-географический потенциалы, краткая характеристика которых представлена в таблице 1.8.

Тем не менее, конкурентная значимость или вес данных потенциалов неравнозначны и не постоянны, так как они обладают способностью меняться в зависимости от стадии экономическо-технологического развития, на которой находится предприятие [170, с. 317-324]. Согласно методологии оценки конкурентоспособности Всемирного экономического форума (ВЭФ, англ. World Economic Forum) для различных стадий развития национальных экономик согласно уровню доходов на душу населения, размеру экономики и доминирующему технологическому укладу присущи отличные сочетания весов (таблица 2.4) наиболее значимых факторов конкурентоспособности: базисных, эффективности управления, инновационности.

В соответствии с [170, с. 317-324], к «базисным» потребностям относятся: качество государственных и бизнес институтов (т.е. эффективность правовой и административной структуры, в рамках которой взаимодействуют отдельные лица, предприятия и правительство, а также корпоративная этика и подотчётность предпринимательской деятельности); доступность и качество инфраструктуры, в том числе транспортной, коммунальной и информационно-коммуникативной; стабильность макроэкономической среды; здоровье и начальное образование населения.

Таблица 2.4 – Распределение весов факторов конкурентоспособности согласно стадиям экономического развития страны-принадлежности

		Стадии развития				
		Стадия 1: драйвер развития – базисные факторы	Промежу- точная между стадиями 1 и 2	Стадия 2: драйвер развития – факторы повышение эффектив- ности управления	Промежу- точная между стадиями 2 и 3	Стадия 3: драйвер развития – факторы повышения инноваци- онности
ВВП на душу населения (\$США)		<2 тыс.	2-2,9 тыс.	3-8,9 тыс.	9-17 тыс.	>17 тыс.
		Веса драйверов конкурентного развития				
Драйверы развития	базисные	60%	40-60%	40%	20-40%	20%
	эффективности управления	35%	35-50%	50%	50%	50%
	инноваци- онности	5%	5-10%	10%	10%	30%

Источник: составлено на основе [170, с. 319].

В контексте оценки стратегического потенциала на микроуровне отдельных предприятий, целесообразно включить в перечень «базовых потребностей» показатели наличия и технологической развитости основных производственных фондов, экономические показатели работы предприятия, трудоспособности и квалификации персонала.

К усилителям «эффективности управления», согласно [170, с. 317-324], относятся: высшее образование и профессиональная подготовка персонала, эффективность товарного рынка, эффективность рынка труда, развитость финансового рынка, технологическая готовность, размер внутреннего и внешнего рынка.

При этом, эффективность товарного рынка характеризует:

- внутренняя конкуренция: интенсивность местной конкуренции, степень доминирования на рынке, эффективность антимонопольной политики, влияние налогообложения на стимулы к инвестированию, общая налоговая ставка, легкость, необходимых для открытия бизнеса (количество процедур, время), расходы на сельскохозяйственную политику;

- внешняя конкуренция: распространенность торговых барьеров, торговые тарифы, уровень иностранной собственности, влияние правил ведения бизнеса на прямые иностранные инвестиции, бремя таможенных процедур, импорт в процентах от ВВП;

- качество условий спроса: степень ориентации на потребителя, искушенность покупателей.

Эффективность рынка труда оценивается исходя из гибкости сотрудничества работников и работодателей, гибкости определения заработной платы, найма и увольнения, влияния налогообложения на стимулы к труду, а также связи оплаты и производительности труда, развитости профессионального управления, иммиграционной привлекательности бизнеса, экономической активности разных социальных групп населения.

Развитость финансового рынка определяет соответствие финансовых услуг потребностям бизнеса, доступность финансовых услуг, уровень финансирования через местный фондовый рынок, простота доступа к кредитам, доступность венчурного капитала, надежность и уверенность банков, бирж ценных бумаг, защищенность юридических прав.

Технологическая готовность выражается в доступности новейших технологий, эффективности их освоения на уровне предприятий, уровне прямых иностранных инвестиций и трансферта технологий, а также уровне распространения и доступности информационных технологий.

Факторы «инновационности», включая качественную сложность бизнес-процессов, в соответствии с [170, с.317-324], объединяют две основные группы показателей:

- инновационность: готовность к внедрению инноваций, качество научно-исследовательских учреждений, расходы предприятия на исследования и разработки, сотрудничество с университетами и промышленностью в области исследований и разработок; государственные закупки высокотехнологичной продукции, доступность ученых и инженеров,

количество патентов на инновации, уровень защиты интеллектуальной собственности;

- развитость: количество и качество местных поставщиков, состояние кластерного развития, природа конкурентного преимущества, длина цепочки создания стоимости, контроль за международной дистрибуцией, сложность производственного процесса, масштабы маркетинга, готовность делегировать полномочия, уровень профессиональности управления.

Сочетание научно-методического подхода к интегральной оценке стратегического потенциала на основе восьми компонент, с научно-методическим подходом к присвоению весов факторам, характеризующим стратегический потенциал, исходя из уровня экономического и технологического развития, создаёт матрицу для селекции маркеров. Заполнение ячеек предлагаемой матрицы осуществляется на основе трёх этапов комплексного анализа внешней и внутренней среды предприятий сельского хозяйства ДНР посредством изучения распространённых научно-методических подходов стратегического планирования, адаптированных к специфике предприятий сельскохозяйственной отрасли.

Краткая характеристика адаптированных методов представлена в таблице 2.6.

PEST-анализ → PEEST-анализ, который в отличие от оригинального подхода, учитывает конкурентное влияние экологических факторов окружающей среды (англ. environment) на стратегический потенциал предприятия сельского хозяйства;

VRIO-анализ конкурентных качеств конечного продукта предприятия сельского хозяйства;

SWOT-анализ → SWOTRN-анализ, который в отличие от традиционного метода, позволяет оценивать фактические результаты (англ. results) и необходимости (англ. necessity) – ключевые долгосрочные цели для обеспечения воспроизводства и повышения стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства.

Таблица 2.6 – Характеристика рекомендованных методов маркерной оценки стратегического потенциала предприятия

PEEST-анализ (модификация PEST-анализа)	VRIO-анализ	SWOTRN-анализ (модификация SWOT-анализа)
<p>характеризует стратегический потенциал предприятия в рамках пяти категорий внешней среды:</p> <ul style="list-style-type: none"> - политики (англ. politics, P), - экономики (англ. economy, E), - экологии (англ. environment, E), - социума (англ. society, S) и - технологии (англ. technology, T) 	<p>характеризует факторы конкурентоспособности создаваемого конечного продукта:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ценность (англ. value), - редкость (англ. rareness), - воспроизводимость (англ. instability), - а также: - эффективности либо «организованности» (англ. organization) использования ресурсов, как исходного условия возможности выполнения экономической деятельности 	<p>характеризует по мимо традиционных элементов SWOT-анализа:</p> <ul style="list-style-type: none"> - силы (англ. strengths, S), - возможности (англ. opportunities, O), - слабости (англ. weaknesses, W) - угрозы (англ. Threats, T) - фактические результаты (англ. results, R) и - необходимости (англ. necessity, N) – ключевые долгосрочные цели, которые необходимо достичь для повышения стратегического потенциала

Источник составлено по [161].

Предлагаемый алгоритм выбора стратегических маркеров из множества факторов, формирующих стратегический потенциал предприятия сельского хозяйства, состоит из ряда этапов:

- анализ общеэкономических и специфических преимуществ и ограничений в рамках политического, экономического, экологического, социального и технологического аспектов внешней среды предприятия сельского хозяйства (PEEST-анализ);
- анализ ценности, редкости, воспроизводимости конечного продукта предприятия сельского хозяйства, включая эффективности использования ресурсов при его производстве, в рамках VRIO-анализа;
- обобщение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, фактических результатов и необходимостей для эффективной реализации стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства в форме SWOTRN-анализа;

- определение частоты встречаемости конкурентно-значимых показателей стратегического потенциала согласно комбинированным результатам PEEST-, VRIO- и SWOTRN-анализа в базовой матрице стратегических маркеров (табл. 2.12);
- формирование иерархии маркеров стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства по уровням конкурентной значимости;
- присвоение бальных оценок для выбранных маркеров (по шкале от 1 до 10);
- нормирование и усреднение показателей согласно системе формул (2.1);
- присвоение весов для каждой группы драйверов конкурентоспособности согласно стадиям экономическо-технологического развития по классификации ВЭФ (табл. 2.5, 2.13-2.15);
- расчёт интегральной оценки стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства согласно формуле (2.2).

$$\left\{ \begin{array}{l} I_J = \frac{\sum_{i=1}^n m_i}{n}, \\ m_i = \frac{m_\phi - m_{\min}}{m_{\max} - m_{\min}}, \end{array} \right. \quad (2.1)$$

где I_J – индекс i -той группы базисных показателей стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства;

m_ϕ – фактическое значение маркера, баллы;

m_{\min} – минимальное значение маркера, баллы;

m_{\max} – максимальное значение маркера, баллы;

$$I_{СППСС} = 0,5 \times I_B + 0,4 \times I_{ЭУ} + 0,05 \times I_H, \quad (2.2)$$

где $I_{СППСС}$ – интегральная оценка стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства, баллы;

I_B – индекс группы базисных показателей стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства, баллы;

$I_{ЭУ}$ – индекс группы показателей эффективности управления, баллы;

$I_{И}$ – индекс группы инновационных показателей стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства, баллы.

Исходя из представленного алгоритма селекции стратегических маркеров, на первом этапе обоснования наиболее значимых показателей из массива возможных рекомендовано проведение *PEEST-анализа* стратегического потенциала сельскохозяйственной отрасли ДНР, обобщённые результаты которого представлены в таблицах А.2 и А.3 Приложения А.

Согласно данным таблицы А.2 политическая ситуация в контексте стратегических перспектив предприятий сельского хозяйства ДНР характеризуется высокими конкурентными барьерами для входа на внешние рынки, высокими рисками нанесения материального ущерба производственным фондам, высоким уровнем государственного протекционизма республиканских сельскохозяйственных предприятий.

Экономическую ситуацию характеризуют налоговые и кредитные льготы для предпринимателей сельского хозяйства ДНР; среднегодовой уровень инфляции 3,6% и повышение индекса продовольственных цен; систематический рост коммунальных тарифов для населения на 17%; рост заработной платы; увеличения производственных мощностей и объём производства сельскохозяйственной продукции внутренними производителями при недостаточном заполнении ёмкости внутреннего рынка.

Экологическую ситуацию – консервация экологически грязных углеродоёмких технологий производства, накопление задолженностей предприятий перед республиканским бюджетом по уплате экологического налога и штрафов за систематические нарушения природоохранного

законодательства ДНР, лояльная государственная политика в отношении предприятий-загрязнителей в условиях кризиса при постепенной тенденции ужесточения экологических требований в будущем, риск увеличения финансового бремени на предприятия при сохранении тенденций к накоплению экологически ориентированным задолженностям, объёмам неутилизированных промышленных отходов на территории промышленных площадей предприятий, отсутствии инициатив по реализации природоохранных программ.

Социальную ситуацию – структура потребительской корзины, которая демонстрирует признаки кризиса при стабильном уровне спроса на сельскохозяйственную продукцию, отрицательное сальдо трудовой миграции и тенденции к «старению» населения по возрастному составу, высокий уровень безработицы населения, стагнация экономической активности вследствие кризиса.

Ситуация в технологической сфере – высокой зависимостью от импорта селекционного материала при сохранении общемировой тенденций к снижению генетического разнообразия (на 60 %) и повышению уровня инбридинга в промышленных линиях кур (до 15-20 %), повышению риска утраты селекционных линий из-за низкой резистентности «монокультур» к новым заболеваниям, преобладание низкоэффективных направлений инвестирования в повышение производительности и снижение энергозатрат.

С целью оценки конкурентных перспектив конечного продукта, создаваемого птицефабрикой как эталонного предприятия сельского хозяйства ДНР составлена матрица VRIO-анализа. Как следует из табл. 2.8, по своим конкурентным свойствам конечный продукт обладает таким конкурентным преимуществом как «безусловная потребительская ценность», так как: во-первых, относится к продуктам первой необходимости, стабильность качественных поставок которых является приоритетом государственной безопасности; во-вторых, мясопродукты из курицы обладают

высокими потребительскими качествами: высокое содержание белка (20,8 г на 100 г продукта) и высокий коэффициент усвоения белка (0,92).

Данные свойства продукта обуславливают низкую оценку его конкурентоспособности в контексте характеристики «редкость», которая имеет важное значение для сохранения монопольного положения продукта на рынке и получения монопольной квази-ренды для собственника.

Поскольку мясопродукты из мяса курицы относятся широко распространённым продуктам общественного потребления, рынок сбыта характеризуется свободной конкуренцией между несколькими экономическими агентами, обладающими аналогичными ресурсами и производственными возможностями. Таким образом, конечный продукт обладает низкой ценовой эластичностью при устойчивом уровне спроса. Аналогично, незначительным конкурентным потенциалом обладает «воспроизводимость» продукции птицефабрик.

Поскольку мировой рынок инвестиционноёмких генетических инноваций в сфере селекции пород и разработки вакцин полностью монополизирован несколькими транснациональными корпорациями, в условиях свободной торговли, прочие конкуренты на рынке находятся в относительно равных условиях. Так как в данном случае конкурентным преимуществом является показатель доступности импортного селекционного материала. Учитывая, что птицефабрики ДНР, функционируют в условиях жёстких торговых барьеров, то данная импортозависимость превращается в значительный конкурентный недостаток.

С другой стороны, общедоступность и быстрая окупаемость инвестиций в создание нового и/или расширение действующего производства может оцениваться как конкурентное преимущество для предприятий желающих войти на данный рынок или расширить свои производственные мощности.

Относительно показателя «организованности» бизнес-процессов высокие показатели производительности и качества существующего племенного материала, достигнутые на данном уровне научно-технического

развития отрасли, а также отмечаемая экспертами ФАО бóльшая экологическая лояльность технологии производства по сравнению с другими видами мясopодукции в контексте общемирового мейнстрима на декарбонизацию производства и достижения углеродной нейтральности экономики к 2050-2060 гг. являются значительными конкурентными преимуществами в долгосрочной перспективе.

Так как количество позитивных оценок превышает количество отрицательных или неопределённых, по итогам анализа сделан вывод о том, что конечный продукт птицефабрики обладает устойчивым конкурентным преимуществом.

Исходя из результатов проведенного PEEST-анализа сельского хозяйства ДНР, а также VRIO-анализа свойств конечной продукции, представленного в таблице 2.8, построена матрица SWOTRN-анализа стратегического потенциала птицефабрики ДНР (таблица А.4 Приложения А). Исходя из необходимости компенсировать выявленные конкурентные слабости с учётом вероятных угроз для реализации и воспроизводства стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства, в матрице обобщены достигнутые результаты и установлены стратегические цели устойчивого развития, которые опираются на существующие и перспективные конкурентные преимущества предприятия.

Сочетание государственного протекционизма, который выражается в лояльной налоговой и экспортной политике к внутренним производителям, а также в субсидировании развития сельскохозяйственной деятельности в Республике, с достаточной ёмкостью рынка, которая не удовлетворяется за счёт внутреннего предложения конечной продукции составляет основу для разработки успешных стратегий по аккумулярованию инвестиционных ресурсов, необходимых для расширения бизнеса.

Повышение вероятности максимальной реализации стратегического потенциала предприятия возможно на основе внедрения специализированного инструментария поддержки управленческих решений и снижения рисков:

государственное страхование, форсайт эволюции рынка, разработка антикризисных мероприятий и т.д.

По итогам комбинированного PEEST-, VRIO- и SWOTRN-анализа анализа выделено три уровня конкурентной значимости или приоритетности маркеров оценки стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства (табл. 2.10, 2.11).

Таблица 2.10 – Частота распределения значимых маркеров оценки стратегического потенциала предприятий сельского хозяйства по результатам PEEST-анализа

Элементы стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства	Классификация драйверов конкурентного развития по ВЭФ		
	базисные	эффективности управления	инновационности
материально-технические	++	+++	+++
производственно-технологические	++	++	++
кадровые	+++	++	++
регулятивно-управленческие	+	++	+
финансово-инвестиционные	++	+	+
институциональные	++	+++	++
социально-демографические	+++	+	+
экономико-географические	++	+	++

Источник: составлено автором

К первому уровню приоритетности («3+» в табл. 2.11) принадлежат маркеры «эффективности управления»: материально-технические и институциональные; «базисные» кадровые и социально-демографические маркеры; маркеры «эффективности управления»; «инновационные» материально-технические маркеры.

Ко второму уровню приоритетности («2+» в табл. 2.11) относятся: «базисные» материально-технические, производственно-технологические, институциональные и экономико-географические маркеры; производственно-технологические, кадровые и регулятивно-управленческие маркеры «эффективности управления»; «инновационные» производственно-

технологические, кадровые, институциональные и экономико-географические маркеры.

К третьему уровню приоритетности («+» в табл. 2.11) причислены: «базисные» регулятивно-управленческие маркеры; финансово-инвестиционные, социально-демографические и экономико-географические маркеры «эффективности управления»; «инновационные» регулятивно-управленческие, финансово-инвестиционные и социально-демографические маркеры.

Таблица 2.11 – Иерархия маркеров оценки стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства по уровням конкурентной значимости

Уровень приоритетности по конкурентной значимости	Классификация драйверов конкурентного развития по ВЭФ	Согласно интегральной поэлементной оценке стратегического потенциала на основе восьми компонент	Маркеры
1	2	3	4
+++	базисные	кадровые	квалификация персонала на рынке труда, уровень занятости в отрасли
		социально-демографические	численность населения, уровень занятости населения, уровень доходов потребителей
	эффективности управления	материально-технические	себестоимость приобретения ресурсов
		институциональные	общая налоговая ставка, расходы на с/х политику
++	базисные	материально-технические	объём запасов, уровень износа основных фондов (ОФ)
		производственно-технологические	объём производства, фондоснащённость, фондоотдача, фондоёмкость
		институциональные	эффективность государственного регулирования, стандарты качества, аудита и отчетности
		экономико-географические	качество природных ресурсов, доступность ресурсов, доступность инфраструктуры
	эффективности управления	производственно-технологические	затраты на ремонт ОФ, потери от простоя ОФ, себестоимость продукции
++	эффективности управления	кадровые	степень профессиональной подготовки персонала без отрыва от производства, заработная плата персонала

Продолжение табл. 2.11

1	2	3	4
	инновационности	регулятивно-управленческие	торговые барьеры (тарифы, пошлины, санкции)
		производственно-технологические	внедрение технологических инноваций, импорт технологий, ассортимент продукции
		кадровые	внедрение интеллектуальных инноваций
		институциональные	прямые иностранные инвестиции, трансферт инноваций, программы развития
		экономико-географические	частота кризисов, уязвимость к кризисам
+	базисные	регулятивно-управленческие	инфляция, долг госбюджета
	эффективности управления	финансово-инвестиционные	надёжность и доступность финансовых услуг, кредитная ставка
		социально-демографические	объём продаж на внутреннем и внешнем рынках, доля рынка
		экономико-географические	объём экспорта и импорта, затраты на обеспечение качества ресурсов и конечной продукции
	инновационности	регулятивно-управленческие	профессиональность управления
		финансово-инвестиционные	окупаемость инвестиций в инновации
		социально-демографические	разработка инновационных маркетинговых стратегий

Источник: составлено автором

Представленный перечень представляет собой минимальную репрезентативную выбоку маркеров, характеризующую величину стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства ДНР.

Результирующая матрица в таблице 2.12 учитывает специфику предпринимательской деятельности сельского хозяйства, комбинирует подходы классификации драйверов конкурентного развития по ВЭФ и подход к интегральной поэлементной оценке стратегического потенциала на основе восьми компонент из подраздела 1.2 (формула 1.6). В неё включено около 60-ти количественных и качественных маркеров внешней и внутренней среды предприятия сельского хозяйства, имеющих конкурентное значение для формирования и реализации их стратегического потенциала.

Таблица 2.12 – Матрица возможных маркеров оценки стратегического потенциала предприятий сельского хозяйства

Классификация драйверов развития по ВЭФ		БАЗИСНЫЕ	ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ	ИННОВАЦИОННОСТИ
Элементы стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ	объём запасов, уровень износа основных фондов (ОФ)	себестоимость приобретения ресурсов	ассортимент ресурсов-аналогов, объём импорта племенной продукции
	ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	объём производства, фондоснащённость, фондоотдача, фондоёмкость	затраты на ремонт ОФ, потери от простоя ОФ, себестоимость продукции	внедрение технологических инноваций, импорт технологий, ассортимент продукции
	КАДРОВЫЕ	квалификация персонала на рынке труда, уровень занятости в отрасли	степень профессиональной подготовки персонала без отрыва от производства, заработная плата персонала	внедрение интеллектуальных инноваций
	РЕГУЛЯТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ	инфляция, долг госбюджета	торговые барьеры (тарифы, пошлины, санкции)	профессиональность управления
	ФИНАНСОВО-ИНВЕСТИЦИОННЫЕ	чистая прибыль предприятия, объём инвестиции в инновации	надёжность и доступность финансовых услуг, кредитная ставка	окупаемость инвестиций в инновации
	ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ	эффективность государственного регулирования, стандарты качества, аудита и отчетности	общая налоговая ставка, расходы на сельскохозяйственную политику	прямые иностранные инвестиции, трансферт инноваций, государственные программы развития
	СОЦИАЛЬНО-ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ	численность населения, уровень занятости населения, уровень доходов потребителей	объём продаж на внутреннем и внешнем рынках, доля рынка	разработка инновационных маркетинговых стратегий
	ЭКОНОМИКО-ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ	качество природных ресурсов, доступность ресурсов, доступность инфраструктуры	объём экспорта и импорта, затраты на обеспечение качества ресурсов и конечной продукции	частота и количество кризисов, уязвимость к кризисам

Источник: составлено автором

Данные маркеры не исчерпывают возможный перечень значимых показателей в рамках управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства, однако, преимущественно, основаны на наиболее распространённых и общедоступных статистических показателях, которые отвечают принципу Парето-20/80 и в целом характеризуют основные наиболее распространённые конкурентные преимущества и недостатки, составляющие стратегический потенциал и влияющие на успех его практической реализации.

Таблица 2.13 – Базисные драйверы конкурентоспособности или «базовые потребности» (40-60% конкурентной значимости для ДНР)

Институциональная среда		Инфраструктура	Макроэкономическая среда	Здравоохранение и начальное образование	
государственные институты	рыночные институты			здравоохранение	начальное образование
-защищённость прав собственности; - этика и коррумпированность; - независимость судебной системы; - затратность и эффективность государственного регулирования бизнеса; -эффективность правовой базы; - прозрачность разработки политики; - издержки бизнеса, связанные с преступностью и насилием.	-надежность стандартов аудита и отчетности; -эффективность корпоративных советов директоров; -защищённость интересов миноритарных акционеров; -защищённость инвесторов.	качество общей транспортной инфраструктуры (дорожное, железнодорожное, морское и автосообщение); - качество электро-снабжения; - качество телефонной связи.	- баланс государственного бюджета; - валовые национальные сбережения; - инфляция; - размер государственного долга; - кредитный рейтинг страны.	- влияние на бизнес заболеваемости малярией, туберкулезом, ВИЧ/СПИДа; - уровень младенческой смертности; - ожидаемая продолжительность жизни.	- качество начального образования; - охват начальным образованием.

Источник: составлено на основе [170, с. 322]

Систематизация процедуры оценки стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства на основе селективного маркерного метода

позволит повысить прозрачность и эффективность управления стратегическим потенциалом предприятия, оптимизировать затраты временных и трудовых ресурсов предприятия на этапе ретроспективного стратегического анализа и форсайта эволюции его внешней и внутренней среды, снизить методические трудности формирования информационной базы данных при максимальном учёте специфики конкуренции в сельскохозяйственной отрасли.

Для идентификации обоснованного присвоения количественных весов для каждой группы стратегически маркеров использована методология оценки конкурентоспособности Всемирного экономического форума.

Исходя из классификации ВЭФ [170, с. 320], технологический уклад территорий определивших исходное состояние производственных фондов сельского хозяйства ДНР, находится в процессе трансформации между первой и второй стадиями экономико-технологического развития.

Соответственно, основной фокус конкуренции для предприятий современного технологического типа постепенно смещается со стартовых условий ведения предпринимательской деятельности (табл. 2.13) к повышению эффективности управления, в том числе квалификации персонала, развитости рынков (товарного, финансового, рынка труда), повышению технологической готовности (табл. 2.14).

Экономика Российской Федерации (РФ), на рынки и технологический уклад которой ориентированы предприниматели ДНР, отнесена ко второй стадии развития, т.е. характеризуется преобладанием конкурентной значимости повышения эффективности управления бизнесом над стартовыми условиями предпринимательской деятельности при достаточно низком уровне инновационности (табл. 2.5).

Таблица 2.14 – Драйверы эффективности управления или «усилители эффективности» (35-50% конкурентной значимости для ДНР)

Высшее образование и профессиональная подготовка	Эффективность товарного рынка	Эффективность рынка труда	Развитость финансового рынка	Технологическая готовность	Размер рынка
Охват средним и высшим образованием. Качество образовательной системы, управленческих школ, доступ к Интернету в школах. Обучение без отрыва от производства: доступность специализированных исследований и учебных услуг на местном уровне, степень подготовки персонала	Внутренняя конкуренция: интенсивность местной конкуренции, степень доминирования на рынке, эффективность антимонопольной политики, влияние налогообложения на стимулы к инвестированию, общая налоговая ставка, легкость открытия бизнеса (количество процедур, время), расходы на сельскохозяйственную политику. Внешняя конкуренция: распространенность торговых барьеров, торговые тарифы, уровень иностранной собственности, влияние правил ведения бизнеса на прямые иностранные инвестиции, бремя таможенных процедур, импорт в процентах от ВВП. Степень ориентации на потребителя, искушенность покупателей.	Гибкость сотрудничества работников и работодателей, гибкость определения заработной платы, найма и увольнения, влияние налогообложения на стимулы к труду. Эффективность использования талантов: связь оплаты и производительности труда, развитость профессионального управления, привлекательность бизнес-иммиграции, экономическая активность женщин.	Соответствие финансовых услуг потребностям бизнеса, доступность финансовых услуг, активность местного фондового рынка, простота доступа к кредитам, доступность венчурного капитала. Надежность и уверенность банков, бирж ценных бумаг, защищенность юридических прав.	Доступность новейших технологий, их освоение на уровне предприятий, уровень прямых иностранных инвестиций и трансфера технологий. Уровень распространения и доступности информационных технологий: количество пользователей, доступность и пропускная способность Интернета, мобильной широкополосной и телефонной связи.	Размер внутреннего и внешнего рынка.

Источник: составлено на основе [170, с. 322]

Принимая в качестве рабочей гипотезы, что исходные экономико-технологические условия предпринимательской деятельности в ДНР соответствовали аналогичным условиям промышленности Украины и

стремиться адаптироваться к конкурентным стратегиям рынков РФ следует сделать вывод о том, что среди драйверов стратегического конкурентного развития предприятий ДНР преобладают «базовые потребности» ($\approx 50\%$) и «усилители эффективности» ($\approx 40\%$), в то время как роль инноваций согласно оптимистичным прогнозам не превысит 10% (табл. 2.15).

Таблица 2.15 – Драйверы инновационности (5-10% конкурентной значимости для ДНР)

Экономико-технологическая развитость бизнеса	Инновационность бизнеса
<ul style="list-style-type: none"> - количество и добросовестность местных поставщиков; - состояние кластерного развития; - природа конкурентного преимущества; - длина цепочки создания стоимости; - контроль за международной дистрибуцией; - технологический уровень производственного процесса; - масштабы маркетинга; - менеджмент персонала; - опора на профессиональное управление. 	<ul style="list-style-type: none"> - способность к внедрению инноваций; - качество исследований в научно-исследовательских учреждениях; - расходы предприятия на исследования и разработки; - сотрудничество между университетами и промышленностью в области исследований и разработок; - государственные закупки высокотехнологичной продукции; - вовлеченность ученых и инженеров в производственный процесс; - численность патентов; - защищенность интеллектуальной собственности.

Источник: составлено на основе [170, с. 322]

Из этого следует, что на данной стадии экономико-технологического развития, согласно методам ВЭФ (табл. 2.16), целесообразно выделить три категории возможных маркеров оценки стратегического потенциала для предприятий ДНР:

- базисные;
- эффективности управления;
- инновационности по убыванию их конкурентной силы и значимости.

Таблица 2.16 – Весовые коэффициенты маркеров оценки стратегического потенциала предприятий сельского хозяйства ДНР по основным категориям

	Базисные	Эффективности управления	Инновационности
Весовой коэффициент конкурентной значимости	0,4-0,6	0,35-0,5	0,05-0,1

Источник: составлено на основе [170, с. 319-322]

На примере ряда предприятий полного цикла сельского хозяйства ДНР, специализирующихся на производстве и реализации продукции из мяса птицы, инкубационного яйца и бройлерного молодняка, рассчитаны величины интегральной оценки их стратегического потенциала (табл.2.17, 2.18), исходя из выборок показателей с высоким уровнем приоритетности по конкурентной значимости (учитываются 10 маркеров), средним уровнем приоритетности (учитываются 45 маркеров) и низким уровнем приоритетности (учитываются 58 маркеров) (рис. 2.8).

Таблица 2.17 – Расчётные значения интегральной оценки стратегического потенциала среднестатистического предприятия сельского хозяйства ДНР, баллы, 2021 г.

Конкурентная значимость оцениваемых маркеров из табл. 2.11-2.12	"+++"	"++"	"+"
1	2	3	4
Общее количество маркеров	10	45	58
ООО «Амвросиевская птицефабрика»			
$I_{СППСС}$ (формула. 2.2)	0,530	0,451	0,442
Стандартное отклонение $I_{СППСС}$	0,048334047		
ООО «Енакиевская птицефабрика»			
$I_{СППСС}$ (формула. 2.2)	0,574	0,494	0,487
Стандартное отклонение $I_{СППСС}$	0,04832397		
ООО «Новоазовская птицефабрика»			
$I_{СППСС}$ (формула. 2.2)	0,475	0,416	0,405
Стандартное отклонение $I_{СППСС}$	0,037813698		

1	2	3	4
ООО «Пролетарская птицефабрика»			
$I_{СППСС}$ (формула. 2.2)	0,588	0,550	0,548
Стандартное отклонение $I_{СППСС}$	0,022654185		
ГП «Шахтерская птицефабрика»			
$I_{СППСС}$ (формула. 2.2)	0,608	0,556	0,563
Стандартное отклонение $I_{СППСС}$	0,028147044		
Среднестатистическое предприятие сельского хозяйства ДНР			
$I_{СППСС}$ (среднее по рассмотренным предприятиям)	0,555	0,494	0,489

Источник: составлено автором.

Исходные выборки оцениваемых маркеров представлены в Приложении А.

Таблица 2.18 – Расчётные величины индексов интегральной оценки стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства

Уровень конкурентной приоритетности маркеров	ООО «Амвросиевская птицефабрика»			
	I_B	$I_{ЭУ}$	$I_{И}$	$I_{СППСС}$
1	2	3	4	5
+++	0,511111	0,62963	0,444444	0,52963
+++ и ++	0,506944	0,456790	0,292929	0,450835
+++ и ++ и +	0,524691	0,411765	0,293651	0,441734
ООО «Енакиевская птицефабрика»				
	I_B	$I_{ЭУ}$	$I_{И}$	$I_{СППСС}$
+++	0,6	0,62963	0,444444	0,57407407
+++ и ++	0,569444	0,481481	0,333333	0,49398
+++ и ++ и +	0,580247	0,45098	0,333333	0,48718
ООО «Новоазовская птицефабрика»				
	I_B	$I_{ЭУ}$	$I_{И}$	$I_{СППСС}$
+++	0,444444	0,592592	0,333333	0,475926
+++ и ++	0,472222	0,419753	0,252525	0,416639
+++ и ++ и +	0,49383	0,366013	0,246032	0,405620
ОАО «Пролетарская птицефабрика»				
	I_B	$I_{ЭУ}$	$I_{И}$	$I_{СППСС}$

Продолжение табл. 2.18

1	2	3	4	5
+++	0,622222	0,62963	0,5	0,587963
+++ и ++	0,673611	0,481481	0,404040	0,549600
+++ и ++ и +	0,67284	0,477124	0,412698	0,5479
ГП «Шахтерская птицефабрика»				
	I_B	$I_{ЭУ}$	$I_{И}$	$I_{СППСС}$
+++	0,733333	0,555556	0,388889	0,608333
+++ и ++	0,694444	0,481481	0,333333	0,55648
+++ и ++ и +	0,691358	0,496732	0,380952	0,56342

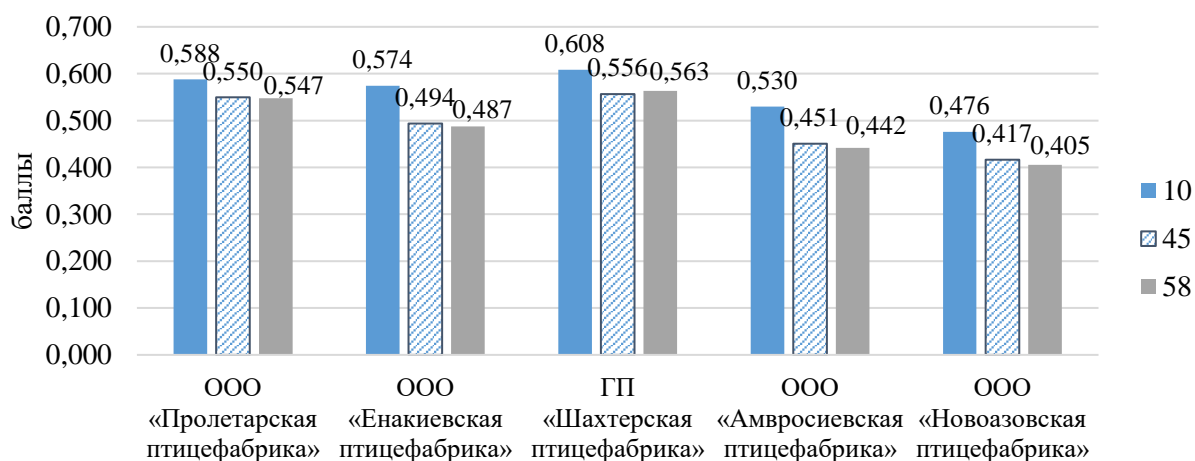
Примечание:

- $I_{СППСС}$ – интегральная оценка стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства, баллы;
- I_B – индекс группы базисных показателей стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства, баллы;
- $I_{ЭУ}$ – индекс группы показателей эффективности управления, баллы;
- $I_{И}$ – индекс группы инновационных показателей стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства, баллы.

Источник: составлено автором

Учитывая малые размеры внутреннего рынка и административных границ ДНР, при ограниченном доступе на внешние рынки, отмечаемые расхождения в величине стратегического потенциала, приведенных птицефабрик не велики и компенсируют друг друга. Как следует из табл. 2.17 стандартное отклонение между величинами $I_{СППСС}$ для разных уровней приоритетности по конкурентной значимости маркеров составляет 0,022654185-0,04832397 единиц, что подтверждает применимость принципа Парето-селекции к выбору маркеров.

Расхождение в оценках величины стратегического потенциала исходя из показателей маркеров, рассмотренных в табл. 2.17 и 2.18 предприятий, обусловлено неоднородностью условий внешней среды птицефабрик. Так, географическое расположение определяет логистическую близость к рынкам сбыта и рынкам ресурсов, доступность рынков труда, качество квалификации персонала, привлекательность птицефабрики как объекта для трудоустройства среди местного населения и, соответственно, уровень доходов потребителей, цены приобретения ресурсов, ассортимент ресурсов-аналогов и т.д.



Примечание:

в легенде указано количество учитываемых при расчёте индекса маркеров:

10 – с высоким уровнем приоритетности по конкурентной значимости, 45 – со средним уровнем приоритетности; 58 – с низким уровнем приоритетности

Рисунок 2.8 – Итоги расчёта интегральной оценки стратегического потенциала типичных предприятий сельского хозяйства ДНР

Источник: составлено на основе [49, 73, 105]

Рекомендованный маркерный метод оценки стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства позволяет комплексно и всесторонне оценивать стратегический потенциал предприятия на основе последовательного применения модифицированных научно-методических подходов стратегического планирования, адаптированных к специфике предприятий сельскохозяйственной отрасли, учитывая весовую иерархию маркеров согласно их конкурентной значимости.

Применение метода позволяет сформировать селективную, иерархически систематизированную репрезентативную выборку данных о состоянии внутренней и внешней среды предприятия сельского хозяйства, конкурентоспособности его конечной продукции, конкурентных преимуществах и недостатках в контексте достигнутых результатов и стратегических целей.

Использованные для оценки стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства методы (PEEST-анализ, VRIO-анализ и SWOTRN-анализ)

рекомендованы как часть инструментария поддержки управленческих решений и снижения рисков информационной неопределённости будущего в рамках механизма управления стратегическим потенциалом на предприятиях сельского хозяйства. ДНР.

Полученная иерархия маркеров и установленные причинно-следственные взаимосвязи между государственно-регулятивными, экономическими, экологическими, социальными и технологическими компонентами сельскохозяйственного рынка ДНР лягут в основу построения когнитивных и экономико-математических моделей управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства.

2.3 Механизм управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства

Достижение целей концепции, представленной в подразделе 1.3, относительно экономически обоснованного управления стратегическим потенциалом на основе специализированного инструментария поддержки управленческих решений на предприятиях сельского хозяйства целесообразна разработка соответствующего механизма управления, обобщающего и систематизирующего комплекс взаимосвязанных процедур, методов и инструментов поддержки управленческих решений.

В отличие от аналогичных механизмов управления стратегическим потенциалом, рекомендуемый механизм предполагает осуществление четырёх концептуальных этапов управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства, предусматривающих последовательное:

- формирование информационной базы данных на основе селективной выборки конкурентно значимых маркеров, обоснованной в подразделе 2.2;
- оценку стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства согласно рекомендованному маркерному методу;

- форсайт-анализ (сценарное прогнозирование) динамики рынка и стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства на основе имитационного моделирования;

- обоснование рекомендаций по разработке стратегий управления, направленных на реализацию стратегического потенциала и его последующее воспроизводство в долгосрочном периоде.

Характерными особенностями предлагаемого механизма управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства является использование инструментария поддержки управленческих решений (метода маркерной оценки и имитационной модели), учитывающего наиболее приоритетные факторы (стратегические маркеры), влияющие на стратегические перспективы и величину стратегического потенциала предприятий в сельском хозяйстве (табл. подраздела 2.2) и характер устойчивых каузальных связей между ними, обоснованных в результате анализа доминирующих тенденций мирового и региональных сельскохозяйственных рынков.

Разработка механизма управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства позволяет обобщить и упорядочить последовательность функций и процедур, направленных на достижение долгосрочных стратегических целей:

- корректной оценки существующего стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства;

- разработка эффективной стратегии реализации конкурентных преимуществ (сильных сторон и возможностей предприятия) с учётом конкретных условий внешней среды;

- разработка эффективной стратегии воспроизводства стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства в долгосрочном периоде.

Поскольку алгоритм управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства может меняться в зависимости от индивидуальных предпочтений и приоритетов собственника предприятия (т.е.

его склонности руководствоваться проактивной либо адаптивно-реактивной моделью конкурентной стратегии), а также при изменении условий внешней и внутренней среды, задающих пределы конкурентных возможностей предприятия, целесообразно предусмотреть как разные модели экономического поведения повлияют на процесс принятия управленческих решений и изменят причинно-следственные взаимосвязи между «стратегической целью развития предприятия сельского хозяйства» и его «стратегическим потенциалом».

На рисунке 2.9 представлены два подхода к стратегическому управлению развитием предприятия, характеризующих:

1) проактивную модель экономического поведения, которую отличает свобода выбора конкурентной стратегии и целей развития независимо от внешних (рынок) и внутренних (предприятие) обстоятельств, готовность к риску, стремление к максимизации полезного эффекта экономической деятельности;

2) адаптивно-реактивную модель экономического поведения, которая основана на стремлении адаптировать конкурентную стратегию и цели развития к влиянию доминирующих обстоятельств внешней и внутренней среды предприятия, неготовность к риску, стремление минимизировать затраты ресурсов.

Таким образом, главным различием рассмотренных подходов являются приоритеты стратегического целеполагания.

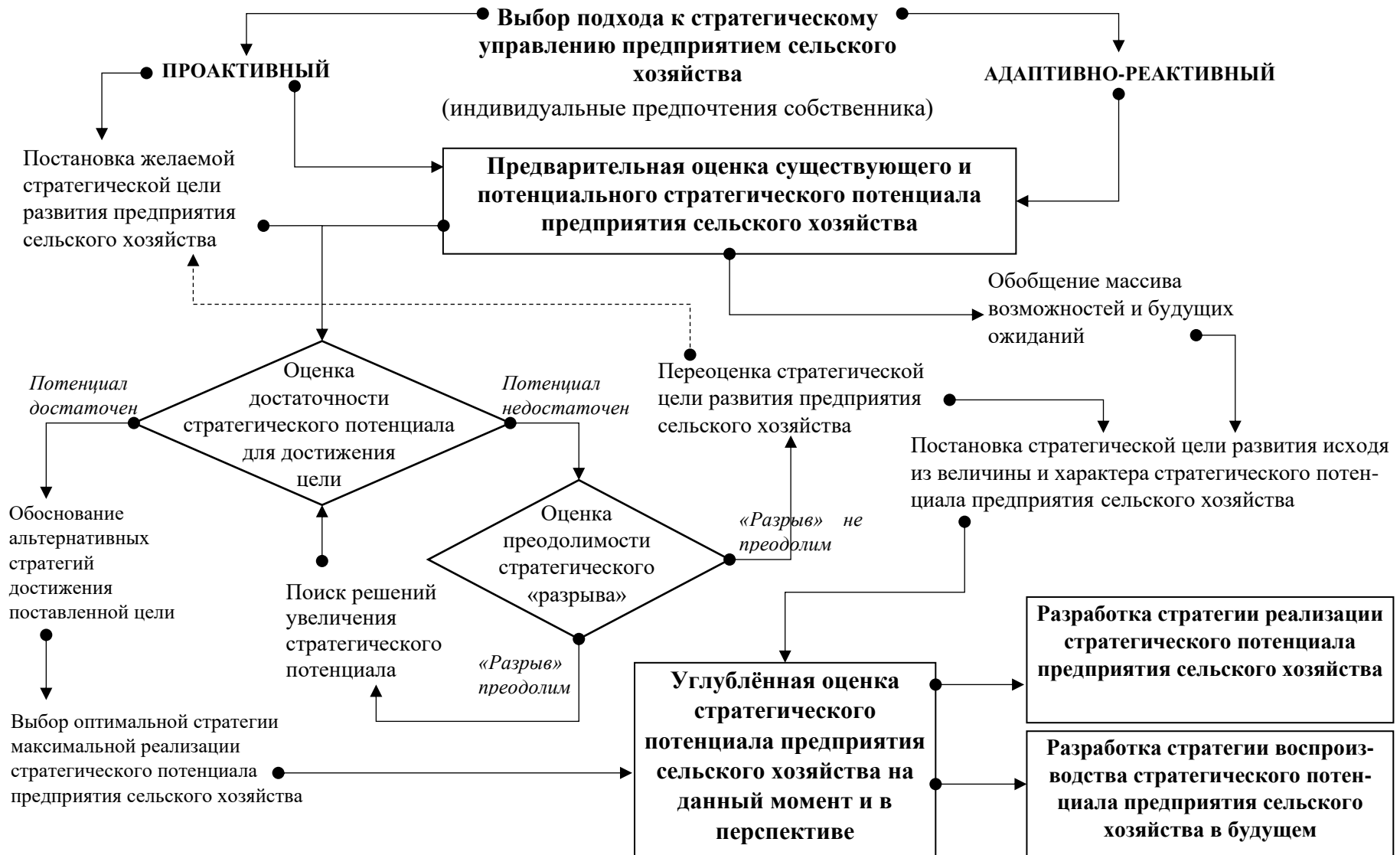


Рисунок 2.9 – Алгоритм управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства
Источник: составлено автором

При проактивном подходе желаемая стратегическая цель развития предприятия имеет преобладающее значение. Из чего следует, что предварительная оценка его стратегического потенциала исходит из анализа преимуществ и недостатков внешней и внутренней среды в контексте возможностей или препятствий для достижения конкретных, уже сформулированных задач и целей.

При этом в случае несовпадения фактических и требуемых условий достижения стратегической цели развития, так называемого «конкурентного разрыва», перед субъектом управления в первую очередь возникает задача преобразования существующего потенциала предприятия для его преодоления – «увеличения» путём создания новых конкурентных преимуществ и/или устранения существующих конкурентных барьеров, препятствующих эффективному достижению цели.

Примерами проактивных конкурентных стратегий в сельском хозяйстве являются:

- горизонтальная экспансия – расширение производственных мощностей, выход на новые рынки сбыта;
- вертикальная экспансия – расширение ассортимента продукции;
- модернизация производства и повышение качества продукции за счёт внедрения инноваций и использования «наилучших существующих практик» хозяйствования.

Несмотря на то, что проактивный подход относят к более предпочтительным поведенческим моделям, не исключены кризисные ситуации, когда его применение является нереализуемым, а «конкурентный разрыв» между фактическими возможностями и стратегическими потребностями предприятия не может быть преодолен в краткосрочной или среднесрочной перспективе по объективным причинам. В данном случае, основой конкурентной стратегии предприятия является адаптивно-реактивный подход к управлению, когда стратегические цели развития формируются исходя из принципа адаптации к пределам экономического роста и выбора максимально-эффективной

конкурентной стратегии из доступного минимума. Таким образом, конечная стратегическая цель предприятия определяется не предпочтениями субъекта управления, а продиктована ограниченными конкурентными возможностями и будущими ожиданиями. Примером адаптивно-реактивных конкурентных стратегий в сельском хозяйстве являются:

- минимизация затрат в условиях кризиса;
- аккумулярование ресурсов (сбережение) для удовлетворения будущих потребностей.

Обобщающим этапом принятия стратегических управленческих решений для обоих подходов является детализированная оценка существующего и потенциального стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства, что станет основой разработки конкретных стратегий эффективной реализации и воспроизводства (в перспективе) стратегического потенциала в рамках установленных целей.

Схематически предлагаемый механизм управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства представлен на рис. 2.10.

Исходя из разработанных дефиниций «стратегический потенциал предприятия» и «управление стратегическим потенциалом предприятия», стратегический потенциал предприятия сельского хозяйства, как объект управления, включает две группы факторов:

- «управляемые», к которым относятся внутренние ресурсы и компетенции персонала, в том числе компетенции специалистов (менеджеров), непосредственно осуществляющих оценку стратегического потенциала предприятия и разрабатывающих планы его практической реализации. Таким образом, поскольку субъект управления одновременно является ключевым элементом объекта управления, соответственно, в перечень функций управляющей подсистемы входит обязательное саморазвитие – повышение компетентности и эффективности принятия решений в сфере управления стратегическим потенциалом;

- частично или «условно управляемые» факторы институциональной среды, действующие на предприятие извне, которые могут находиться вне компетенции и не подлежат непосредственному прямому влиянию субъекта управления.

На основе поставленных целей управления (рис. 2.9), сформулирована иерархия основных процессов управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства, включающая:

- 1) формирование информационной базы данных;
- 2) оценку стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства;
- 3) форсайт эволюции рынка и стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства;
- 4) обоснование рекомендаций по разработке стратегий управления, направленных на реализацию стратегического потенциала и его последующее воспроизводство в долгосрочном периоде.

Формирование ревалентной информационной базы данных подразумевает:

- обоснование значимых показателей, характеризующих стратегический потенциал предприятия сельского хозяйства, в том числе: *a)* «маркеров» развития рынка сельского хозяйства и *b)* «драйверов» развития предприятия сельского хозяйства, включая обоснование методологии расчёта в случае отсутствия необходимых показателей в формах официальной статистики;

- сбор и обновление репрезентативной выборки первичных данных, позволяющих сформировать числовые ряды достаточной длины для определения тенденций и закономерностей функционирования внешней и внутренней среды предприятия. При этом, к первичным данным принято относить натуральные и удельные показатели экономической деятельности, не требующие дополнительных расчётов специалистами предприятия сверх официальной отчётности.

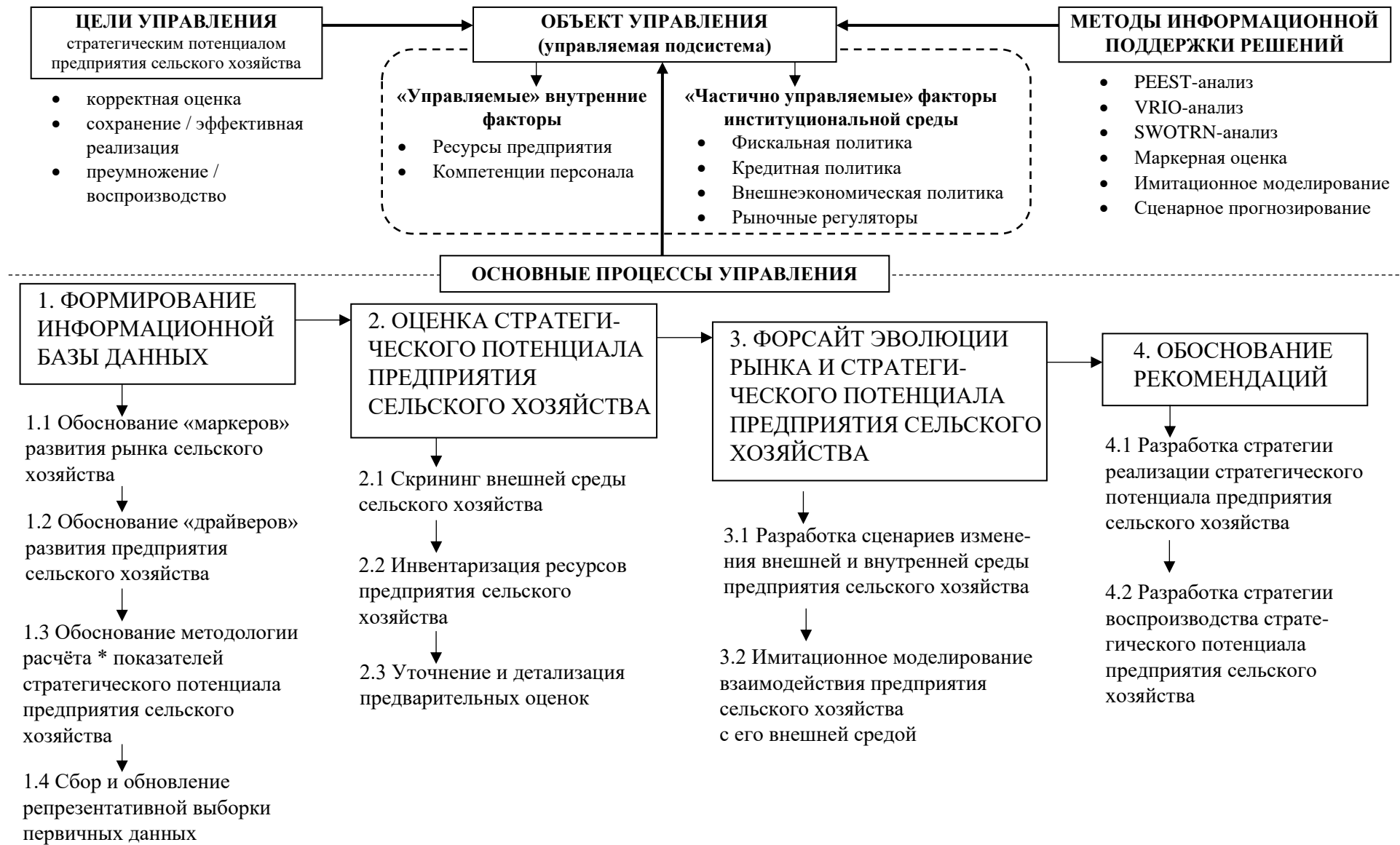


Рисунок 2.10 – Механизм управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства

* при необходимости, если данные показатели отсутствуют в общепринятых формах статистической отчётности

Источник: составлено автором

На основе анализа полученных массивов информации предполагается выполнение количественной и/или качественной маркерной оценки стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства, обоснование и метод расчёта, которой представлены в подразделе 2.2. На этапе стратегического целеполагания и обоснования конкурентной стратегии достаточно проведение ориентировочного (предварительного) оценивания, на этапе разработки конкретных стратегий по реализации и/или воспроизводству стратегического потенциала целесообразно осуществление детализированной оценки на основе комплекса выбранных маркеров внешней среды и драйверов (движущих сил) развития предприятия. К основным этапам оценки относятся:

- скрининг (сканирование горизонта) внешней среды предприятия;
- инвентаризация доступных ресурсов, включая компетенции персонала.

С целью прогнозной оценки или форсайт-анализа динамики стратегического потенциала под влиянием изменения факторов внешней среды и управленческих действий предприятия целесообразно проведение форсайта эволюции рынка, государственных регуляторов, результатов экономической деятельности на предприятии. Это предполагает разработку имитационной модели взаимодействия предприятия сельского хозяйства с его внешней средой и прогнозирование наиболее вероятных сценариев изменения условий формирования стратегического потенциала. Результаты моделирования и сценарного прогнозирования лягут в основу рекомендаций по разработке конкретных стратегий управления стратегическим потенциалом на предприятии, в том числе – разработку шаблонов антикризисных мер на предприятии.

Таким образом, в качестве информационной и аналитической основы поддержки принятия решений в сфере управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства, в контексте разработанного механизма предложены методы:

1) PEEST-, VRIO- и SWOTRN-анализа (использованные в подразделе 2.2) в рамках маркерной оценки величины стратегического

потенциала, анализируемого предприятия. К преимуществам перечисленных методов относится их широкая апробация в области стратегического планирования и лёгкость адаптации к специфике предприятий сельскохозяйственной отрасли;

2) имитационного моделирования и сценарного прогнозирования для форсайта эволюции внешней среды (рынка, государственного регулирования) и внутренней среды предприятия сельского хозяйства.

Методологическая сложность стратегического форсайт-анализа за последние 20 лет значительно возросла, однако «каркас стратегического предвидения» (англ. strategic foresight framework) согласно [164] в целом сводится к трём основным этапам исследований:

- «сканированию»: распознаванию ключевых факторов изменений и их использованию для предварительной подготовки к будущим вызовам и новым возможностям;

- «зондированию»: разработке и исследованию сценариев будущего в сочетании с инструментами стратегического проектирования и инноваций;

- «действию»: формированию «ответов» (управленческих решений и рекомендаций) для альтернативных сценариев, определение областей роста и разработка новых бизнес-моделей (рис. 2.11).

Соответственно, наиболее распространёнными по-прежнему являются методы: сканирования горизонта, Делфи, SWOT и сценарного анализа.

Сценарный анализ является широко применяемым универсальным методом форсайта альтернативных вариантов возможного развития будущего, позволяющим составлять качественные или нарративные описания (англ. narrative approaches) и производить количественные расчёты на основе эмпирических и имитационных моделей, а также сочетать оба подхода [121, 168, 163, 162].

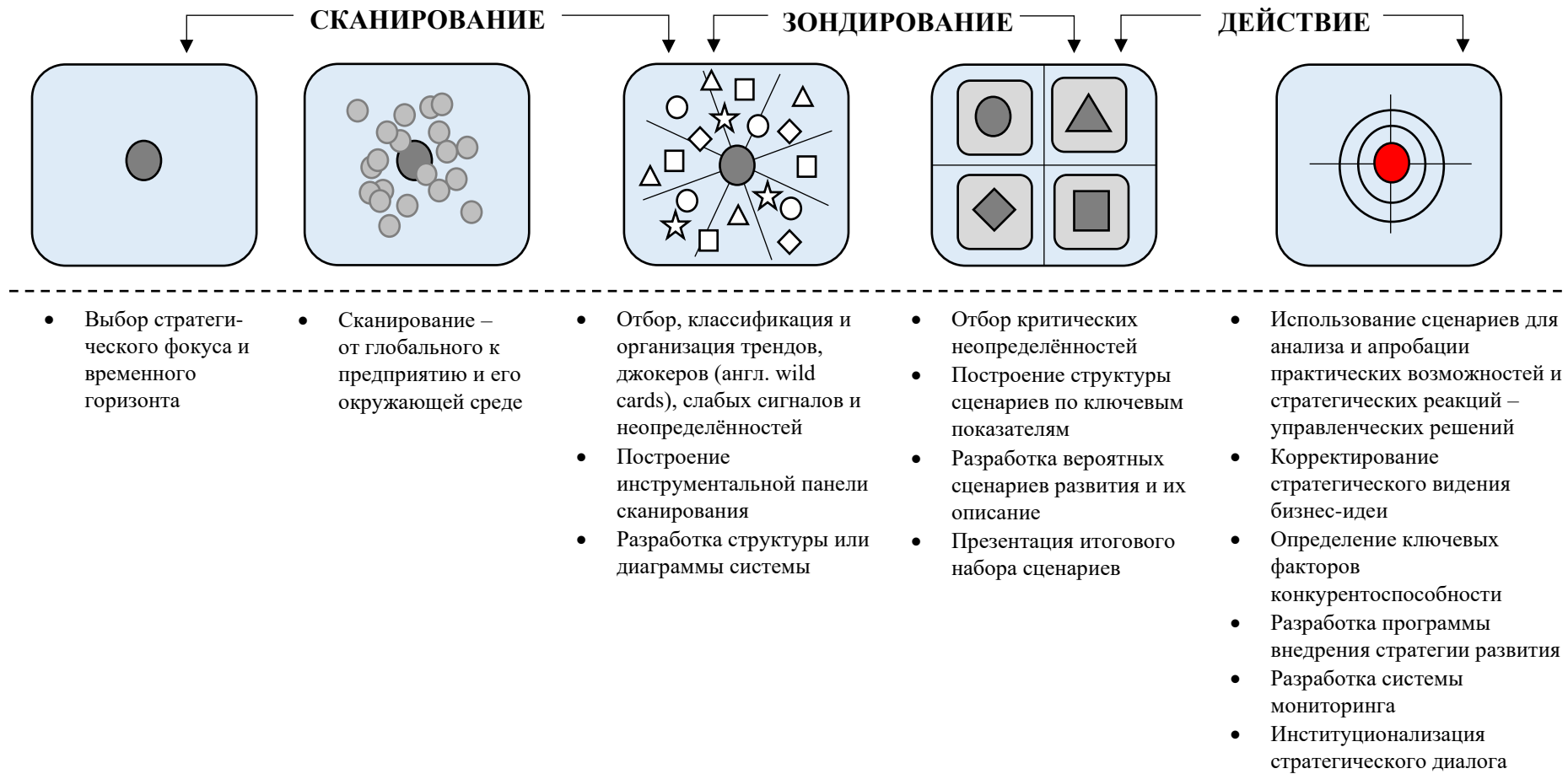


Рисунок 2.11 – Основные этапы стратегического форсайта будущего предприятия

Источник: составлено по [164].

Привлечение широкого круга экспертов позволяет охватывать разноплановые задачи – экономические, инвестиционно-инновационные, социально-политические, маркетинговые и т.д. Также, метод признан наиболее эффективным для предвидения событий типа «черного лебедя» (англ. black swan-type) – значимых по степени влияния и масштабу последствий событий, ставших неожиданностью для эксперта, однако, в ретроспективе, обладающих рациональным обоснованием, которое раскрывает цепочку причинно-следственных связей вызвавших данное развитие событий [181].

Экономико-математическое моделирование как метод долгосрочного стратегического планирования, прогнозирования и управления стратегическим потенциалом предприятий особенно актуально ввиду крайней ограниченности применения иных методов эмпирического исследования, позволяющих математически описывать и количественно оценивать эволюцию (будущие прогнозные, вероятные состояния) исследуемых социально-экономических систем, к которым относится предприятие и его внешнее окружение (институциональная среда).

В то время как прямой эксперимент над подобными сложными системами чаще всего затруднен, невыгоден и невозможен, модельные эксперименты позволяют изучать такие объекты с достаточной степенью достоверности описания каузальных зависимостей и полученных результатов [153].

Концептуальным и научно-методическим аспектам имитационного моделирования поведения сложных экономико-социальных систем посвящены исследования множества зарубежных и отечественных учёных. В том числе, учитывая тематику данной диссертационной работы, следует отметить методику интегральной оценки стратегического потенциала предприятий пищевой промышленности [28], методику построения экономико-математических моделей [150], экономическую модель стратегического планирования сельскохозяйственного производства на

уровне предприятия [90], имитационную модель прогнозирования воспроизводственного процесса на основе окупаемости затрат, дивидендной политики и потребности в инвестиционных ресурсах, необходимых для восполнения основных и оборотных средств [72] и др. [57, 23]. Таким образом, существующий комплекс моделей широко варьируется по видам анализируемых экономических взаимосвязей, номенклатуре и сочетаниям исходных и результирующих показателей согласно целям имитационного моделирования, поставленным авторами, и специфике направлений исследований.

Исходя из долгосрочных стратегических целей рекомендуемого механизма управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства (представленного на рис. 2.10), в рамках корректной оценки стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства и разработки эффективных стратегий его реализации и воспроизводства, представляется целесообразным в качестве основы имитационного моделирования взаимодействия анализируемого предприятия сельского хозяйства и его внешней среды использовать оценку эффективности его инвестиционной стратегии. А именно – моделирование влияния инвестиционных решений на его производственную эффективность (показатель себестоимости производства продукции как критерий воспроизводства стратегического потенциала) и финансовый результат (чистая прибыль как критерий полноты реализации стратегического потенциала).

Сила корреляционной связи ($R^2=0,8789$, рис. 2.12, табл. 2.19) подтверждает существование математически-значимой степенной зависимости между уровнем себестоимости производства и капитальных инвестиций в развитие сельского хозяйства Российской Федерации за период 2008-2021 гг.:

$$P_{\text{cost}}^{\text{Total}} = a_p \text{Inv}^\gamma \quad (2.3)$$

где P_{cost}^{Total} – общая себестоимость конечной продукции (англ. *total cost price*), тыс. руб./ т продукции;

Inv – объём инвестиций в развитие (в машины, оборудование, транспортные средства, другие инвестиции в основной капитал, направленные на реконструкцию и модернизацию), млн.руб.;

a_p , γ – расчётные коэффициенты переменной прогнозируемых инвестиций в развитие (Inv), представлены в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Значения расчётных коэффициентов степенной регрессионной зависимости между уровнем себестоимости производства и капитальных инвестиций

Год	Инвестиции в основной капитал, млн руб.	Себестоимость производства, тыс. руб./тонну	
		фактическое	расчётное
2008	569,45	79,04	83,56
2009	714,23	73,68	74,08
2010	982,22	71,65	62,53
2011	1168,37	57,02	57,01
2012	1133,18	64,61	57,95
2013	1420,28	51,17	51,39
2014	1260,20	54,91	54,76
2015	1501,35	49,35	49,89
2016	1169,55	52,00	56,98
2017	1201,71	55,71	56,17
2018	1308,95	53,46	53,67
2019	1650,81	48,10	47,44
2020	1635,95	45,44	47,66
2021	569,45	79,04	83,56
Свободный остаток	Степенной коэффициент	Коэффициент детерминации	Ошибка аппроксимации
a_p	γ	R^2	
2443,3	-0,532	0,8789	3,21 %

Источник: рассчитано автором на основе [114]

При этом, величина средней ошибки аппроксимации 3,21 % между фактическими и расчётными значениями показателей себестоимости продукции сельского хозяйства (табл. 2.19), также указывает на достаточную корректность установленной математической связи и пригодность

полученной формулы (2.3) для проведения форсайт-анализа влияния уровня капитальных инвестиций в развитие сельского хозяйства на эффективность производства, выраженную через себестоимость конечной продукции.

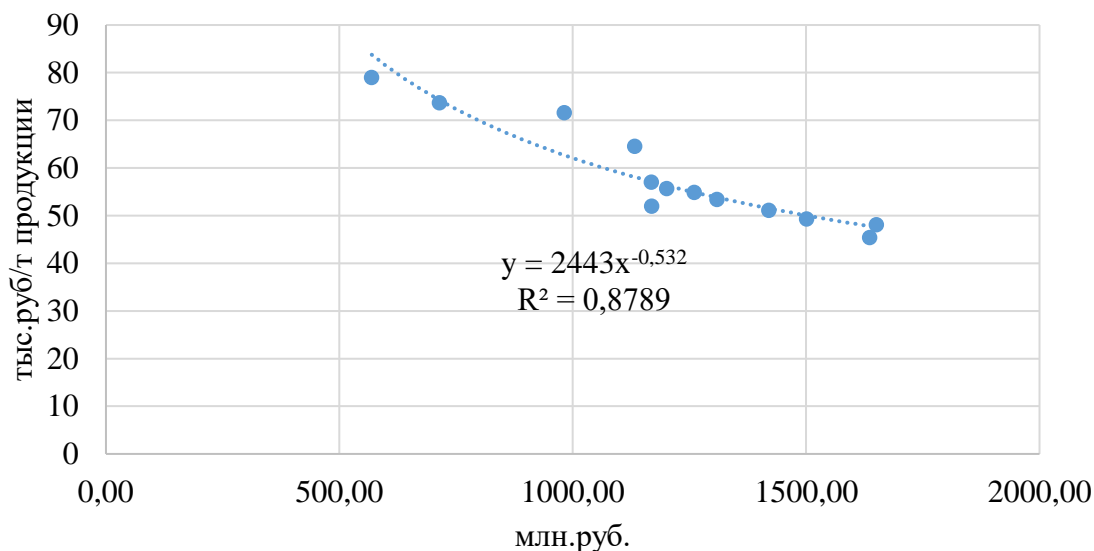


Рисунок 2.12 – Графическое представление степенной регрессионной зависимости между уровнем себестоимости производства и капитальных инвестиций в развитие сельского хозяйства Российской Федерации

Источник: рассчитано автором на основе [114]

Принимая во внимание историческую общность технологических укладов сельскохозяйственной сферы РФ и ДНР, менталитета экономических субъектов (поставщиков и потребителей, персонала предприятий) рынка сельхозпродукции, в рамках диссертационной работы принимается гипотеза, что полученная степенная зависимость (формула 2.3) между уровнем инвестирования в развитие и себестоимостью продукции сельского хозяйства РФ достаточно корректно отображает аналогичную ситуацию в сельском хозяйстве Донецкой Народной республики. Следовательно, данная зависимость может использоваться в качестве одной из базовых расчётных формул имитационной модели (двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского

хозяйства), предлагаемой в рамках рассмотренного механизма в качестве основного инструмента обоснования решений относительно управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства.

Практическая значимость предлагаемого механизма управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства заключается в:

- систематизации ключевых процессов и инструментария управления стратегическим потенциалом предприятия, направленных на формирование репрезентативной информационной базы, характеризующей существующую и прогнозную конкурентоспособность предприятия, а также возможности и барьеры её улучшения;

- организации и координации деятельности персонала в сфере управления стратегическим потенциалом предприятия, включая его адекватную оценку, разработку и принятие мер по сохранению и повышению стратегического потенциала предприятия в будущем, а также разработку планов стратегий, определяющих цели и способы максимально эффективной реализации данного потенциала, в том числе – антикризисных рекомендаций на основе итогов вероятных моделируемых сценариев эволюции социально-экономической системы, в рамках которой функционирует предприятие.

Выводы к разделу 2

1. На основе анализа ключевых показателей ФАО, характеризующих состояние сельскохозяйственных рынков, установлено что за период 2000-2020 гг. на данных рынках преобладают:

- восходящие тренды относительно формирования добавленной стоимости в сельском хозяйстве, динамике индекса продовольственных цен, наращивании объёмов производства конечной продукции, валовом накоплении основного капитала для экономически развитых стран;

- боковые и нисходящие тренды согласно динамики удельного веса сельского хозяйства в составе ВВП и уровню инфляции цен на продовольствие в Европейском макроэкономическом регионе, включая Российскую Федерацию;

- нисходящий тренд уровня занятости населения в сельском хозяйстве и по валовому накоплению основного капитала в сельском хозяйстве для предприятий РФ.

Установленные тренды, с учётом малых размеров и ограниченных инвестиционных возможностей, также отображают ситуацию на сельскохозяйственном рынке ДНР, который демонстрирует тенденцию к росту. Учитывая, что на данный момент внутренних возможностей предприятий ДНР недостаточно для полного удовлетворения спроса, рассмотрены вероятные сценарии обеспечения (покрытия) ёмкости рынка за счёт собственного производства пищевого яйца, а также крупного рогатого скота и птицы (на забой в живом весе). Прогнозируется исчерпание стратегического потенциала для расширения производства в 2028 году для пищевого яйца (при сохранении восходящего тренда логарифмического вида) и мясопродуктов из крупного рогатого скота и птицы (при сохранении восходящего тренда линейного вида). При этом, благодаря действующей программе развития сельского хозяйства, включая налоговые льготы для внутренних производителей и дополнительные сезонные пошлины на экспортную продукцию отрасли, сельскохозяйственные предприятия ДНР обладают конкурентным преимуществом и потенциалом для наращивания производственных мощностей.

На основе рассмотренных трендов статистически подтверждено наличие нескольких причинно-следственных связей, отображающих специфику функционирования сельскохозяйственных рынков. В том числе, 1) прямой положительной связи между:

- повышением уровня доходов и ростом потребления продовольствия, а также объемов импорта;

- повышением производительности в сельском хозяйстве и ростом объемов экспорта;

- волатильностью цен на корзину продовольственных товаров и их уязвимостью к мировым социально-экономическим кризисам;

2) прямой обратной связи между повышением уровня доходов населения и уровнем занятости населения в сельском хозяйстве.

2. Разработан маркерный метод оценки стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства, который представляет собой алгоритм обоснованного отбора репрезентативной выборки наиболее стратегически-значимых, влияющих показателей (маркеров) и интегральную бальную оценку величины стратегического потенциала исследуемого предприятия на их основе. Селекция маркеров, согласно данному методу, опирается на принцип Парето-селекции, научно-методический подход к интегральной поэлементной оценке стратегического потенциала на основе восьми компонент, научно-методический подход ВЭФ к присвоению весов факторам, характеризующим стратегический потенциал, исходя из уровня экономического и технологического развития.

Предлагаемый научно-методический подход позволяет комбинировать классические методы стратегического анализа, адаптируя их к специфике отрасли, и получить наиболее полную разностороннюю характеристику объекта исследования в контексте:

- условий внешней среды (PEEST-анализ конкурентных барьеров и преимуществ, создаваемых государственным регулированием, экономической деятельностью, социальными условиями и доступностью инноваций),

- конкурентных свойств конечной продукции (VRIO-анализ),

- сильных и слабых сторон предприятия, исходя из возможностей и угроз, создаваемых его внешней средой, и ключевых долгосрочных целей по увеличению стратегического потенциала (SOARN-анализ).

По итогам комбинированного PEEST-, VRIO- и SWOTRN-анализа анализа выделено три уровня конкурентной значимости или приоритетности

маркеров оценки стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства. Результирующая матрица стратегических маркеров содержит до 60-ти показателей. На примере предприятий полного цикла сельского хозяйства ДНР (ГП «Шахтерская птицефабрика», ООО «Енакиевская птицефабрика», ОАО «Пролетарская птицефабрика», ООО «Амвросиевская птицефабрика», ООО «Новоазовская птицефабрика») рассчитаны величины интегральной оценки его стратегического потенциала для выборки показателей с высоким уровнем приоритетности по конкурентной значимости (учитываются 10 маркеров), средним уровнем приоритетности (учитываются 45 маркеров) и низким уровнем приоритетности (учитываются 58 маркеров). Стандартное отклонение между величинами $I_{СППСС}$ для разных уровней приоритетности по конкурентной значимости маркеров составляет 0,022654185-0,04832397 единиц, что подтверждает применимости принципа Парето-селекции к выбору маркеров.

3. Рекомендованный механизм управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства позволяет обобщить и упорядочить последовательность процедур, осуществляемых управляющей подсистемой (менеджментом предприятия) над управляемым объектом (стратегическим потенциалом) посредством комплекса взаимосвязанных методов и инструментов поддержки управленческих решений и является основой обоснования рекомендаций по разработке стратегий управления, направленных на реализацию текущего и воспроизводство потенциального стратегического потенциала. Практическая значимость предлагаемого механизма управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства заключается в:

- 1) систематизации ключевых процессов и инструментария управления стратегическим потенциалом предприятия, направленных на формирование репрезентативной информационной базы, характеризующей текущую и прогнозную конкурентоспособность предприятия, а также возможности и барьеры её улучшения;

2) организации и координации деятельности менеджеров в сфере управления стратегическим потенциалом предприятия, включая его адекватную оценку, разработку и принятие мер по сохранению и повышению стратегического потенциала предприятия в будущем, а также разработку планов стратегий, определяющих цели и способы максимально эффективной реализации данного потенциала, в том числе – антикризисных рекомендаций на основе итогов вероятных моделируемых сценариев эволюции социально-экономической системы, в рамках которой функционирует предприятие.

РАЗДЕЛ 3.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

3.1 Социально-экономическая модель эффективного управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства

Вследствие сложности кумулятивности и ко-эволюционности взаимного влияния конкурентно-значимых факторов внешней и внутренней среды предприятия сельского хозяйства на величину его стратегического потенциала, а также вариативности вероятных сценариев развития социально-экономической ситуации, что определяет полноту реализации конкурентных преимуществ, для эффективного управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства рекомендовано использование методов имитационного моделирования, позволяющих осуществлять ситуационный анализ поведения сложных социально-экономических систем согласно нескольким сценариям развития. В частности – двухуровневая социально-экономическая модель управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства, которая отображает закономерности функционирования предприятия сельского хозяйства, с учетом внешних рыночных условий и качественной структуры инвестирования в развитие, а также государственного регулирования экономического развития сельского хозяйства посредством налогов и налоговых льгот.

Таким образом, первый уровень предлагаемой модели представлен микроуровнем предприятия сельского хозяйства, второй уровень – макроуровнем рынка и государственного регулирования сельского хозяйства. Социальной составляющей модели является показатель макроуровня – численность населения ДНР, характеризующий потенциальный объём внутреннего потребительского рынка сельскохозяйственной продукции.

Экономические составляющие двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства носят преобладающий характер, охватывая как макро, так и микроуровни моделирования. При этом, экономические составляющие микроуровня отображают взаимосвязь инвестиций в развитие с себестоимостью производства продукции предприятия сельского хозяйства, учитывая приоритетность инвестирования в одно из трёх направлений развития (экстенсивные инвестиции в расширение производственных мощностей предприятия, интенсивные инвестиции в развитие персонала и интенсивные инвестиции в технологические инновации и модернизацию предприятия), ценовую политику и прибыль. Экономические составляющие макроуровня представлены ёмкостью и долей рынка сбыта сельскохозяйственной продукции, инфляцией, государственной налоговой политикой.

В целом двухуровневая социально-экономическая модель управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства позволяет:

во-первых, комплексно оценивать:

- влияние долгосрочных инвестиционных решений на финансовую результативность производственной деятельности предприятия сельского хозяйства;

- текущую рыночную ситуацию – ёмкость рынка в зависимости от демографической ситуации и уровня доходов потребителей, а также ценовую конкуренцию на рынке сбыта продукции на потребительский спрос, с учётом интегрального показателя стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства и его конкурентов;

- влияние налогового бремени на инвестиционные возможности предприятия;

во-вторых, имитировать различные сценарии изменения условий внешней (налоговые ставки, цены на продукцию конкурентов, уровень доходов потребителей и т.д.) и внутренней (объём инвестирования,

направления инвестирования, себестоимость производства, цена реализации продукции) среды предприятия сельского хозяйства, влияющие на величину его стратегического потенциала и полноту его реализации;

в-третьих, принимать на основе полученного форсайта экономически обоснованные управленческие решения о развитии и реализации стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства путём инвестирования в наиболее выгодное направление деятельности, коррекции ценовой политики, участия в программах государственного развития и т.д.

Целью управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства на основе предлагаемой двухуровневой социально-экономической модели является обеспечение его конкурентоспособности путём планирования и оптимизации затрат; прогнозирования уровня спроса; проведения эффективной ценовой и инвестиционной политики; прогнозирования эффективности капитального инвестирования в модернизацию основных фондов, направленного на снижение себестоимости конечной продукции и предотвращения технических потерь ресурсов, а также снижение риска штрафных санкций.

Объектом моделирования является среднестатистическое предприятие сельского хозяйства ДНР замкнутого технологического цикла, которое осуществляет производство и реализацию любого вида продукции растениеводства и животноводства. Математически показатели деятельности среднестатистического предприятия получены как среднее арифметическое отчётности ГП «Шахтёрская птицефабрика», ООО «Енакиевская птицефабрика», ОАО «Пролетарская птицефабрика», ООО «Амвросиевская птицефабрика», ООО «Новоазовская птицефабрика» осуществляющих экономическую деятельность по производству и реализации мяса птицы, инкубационного яйца и бройлерного молодняка.

Нахождение репрезентативных функциональных зависимостей между основными элементами двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства

опирается на анализ существующих трендов экономической деятельности сельского хозяйства согласно официальной государственной статистике Донецкой Народной Республики, Российской Федерации (обусловлено общностью природно-климатических условий и технологических укладов сельского хозяйства РФ и ДНР) относительно ВЭД «сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство», а также результатов научных исследований по данному направлению (Гилев С.Б., 2000; Васильева В.В., 2010; Бабкин А.В., Новиков А.О., 2009; Питухин Е.А., 2010; Орлова Е.В., 2012; Сидорова Д.В., 2012; Врублевская В.В., Бархатова Н.В., 2019 и др.). Формирование сценариев будет осуществлено посредством изменения величин критических для экономической эффективности предприятия сельского хозяйства показателей, которые используются как «переменные-регуляторы» модели:

- макроэкономические или общерыночные (т.е. те, на которые предприятие не способно влиять непосредственно), к которым относятся налоговые ставки, темпы инфляции, рыночная цена на продукты-аналоги;
- микроэкономические (внутрипроизводственные): себестоимость продукта, процент прибыли, отчисляемый на инвестиции и т.д.

Таким образом, предлагаемая двухуровневая социально-экономическая модель управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства реализует на формальном уровне ряд гипотез и логических выводов в виде нескольких паттернов причинно-следственных зависимостей (рис. 3.1) между ключевыми элементами предприятия сельского хозяйства (инвестиции, себестоимость, объём производства, цена реализации, объём продаж, объём выручки, прибыль) и его рынка сбыта (цены конкурентов, ёмкость и доля рынка).



Рисунок 3.1 – Основные причинно-следственные взаимосвязи двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства
 Источник: составлено автором

Первый паттерн (круг I) отражает взаимосвязь инвестиционных возможностей предприятия и полученной прибыли, размер которой определяется объёмом реализации готовой продукции, объёмом общих затрат, а также величиной налогового бремени (рис. 3.2). Двойное влияние на инвестиционный потенциал предприятия оказывает фактор инфляции. Во-первых, уменьшая реальную прибыль. Во-вторых, увеличивая ставку по кредитам, в случае обращения к внешним источникам финансирования инвестиционных проектов.

Таким образом, для приведения выборок исходных данных к сопоставимому виду и учёта влияния инфляции на вид экономико-математических зависимостей между показателями, реальные величины по каждому году целесообразно привести к величинам базового года, согласно формуле:

$$x_{ncomparabe} = \frac{x_{nreal}}{d_{basic} \times \dots \times d_n}, \quad (3.1)$$

где n – номер текущего года;

d_{basic} – дефлятор базового года;

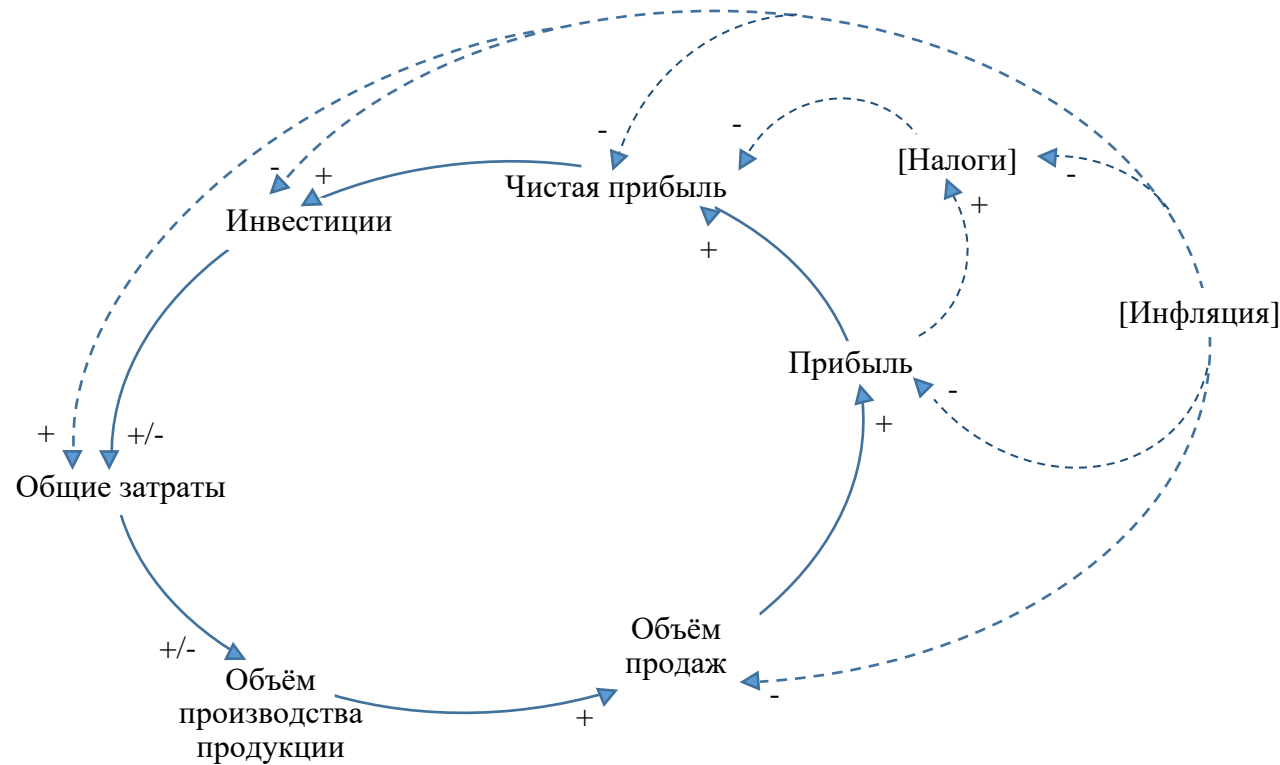
d_n – дефлятор соответствующего текущего года;

$(d_{basic} \times \dots \times d_n)$ – произведение дефляторов в интервале от базового до n -го года;

$x_{ncomparabe}$ – величина статистического показателя, сопоставимая к базовому году;

x_{nreal} – исходная (реальная) величина статистического показателя в n -м году [114].

Учитывая, что для построения корректных экономико-математических зависимостей минимальный размер анализируемой выборки данных должен составлять не менее десяти точек, в качестве базового принят 2010 год.



Условные обозначения:

(+), (-), (+/-) – Характер связи (положительная / отрицательная / двойственная)

Прибыль – факторы внутренней среды.

—▶ — связи факторов внутренней среды.

[Налоги] – факторы внешней среды.

- - -▶ — связи факторов внешней среды.

Рисунок 3.2 – I-й паттерн двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства

Источник: составлено автором

Поскольку предприятия ДНР юридически ограничены в возможностях привлечения внешних прямых инвестиций помимо государственных, в рамках предлагаемой двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства принимается рабочая гипотеза, что, обладая прибылью, данные предприятия способны отчислять некоторый процент свободных средств на собственное развитие – увеличение и реализацию своего стратегического потенциала.

Таким образом, прогнозируемый объём инвестиции в развитие ($I_{capital}^{foresight}$) или объём капитальных инвестиций на следующий период (год) предприятия сельского хозяйства зависит от объёма отчислений из фактической чистой прибыли за предыдущий период, размер которых определяется собственником предприятия по его усмотрению, и суммы соответствующей половине (50%) налога на прибыль, которая согласно законодательству ДНР [1] перечисляется на специальный счёт предприятия и может быть использована исключительно для производственных целей. Отсюда, показатель $I_{capital}^{foresight}$ (тыс. руб.) рассчитан по формуле (3.2):

$$I_{capital}^{foresight} = \frac{Net_Pr^{act} \times I_{rate}}{100} + (Pr_tax \times k_1), \quad (3.2)$$

где Net_Pr^{act} – чистая прибыль (англ. *net profit*) – представляет собой сальдо между прибылью до налогообложения (формула (3.3)) и суммарной величиной налогов, оплачиваемых предприятием, тыс. руб. [114];

I_{rate} – удельный вес отчислений в инвестиционных целях от чистой прибыли (англ. *investment rate*), $const$, регулятор модели, %;

Pr_tax – налог на прибыль (англ. *profit tax*) (формула (3.5)), тыс. руб.;

k_1 – коэффициент налоговой льготы, предоставляемой государством. Отображает величину налога, возвращаемую в распоряжение предприятия для целей развития;

act – фактическая величина (англ. *actual*) показателя за предыдущий период (до осуществления инвестиционной стратегии в развитие стратегического потенциала).

$$\begin{cases} Net_Pr^{act} = Pr^{act} - Pr_tax^{act} - Agr_tax^{act} - \sum Other_tax^{act}, \\ Net_Pr^f = Pr^f - Pr_tax^f - Agr_tax^f - \sum Other_tax^f, \end{cases} \quad (3.3)$$

где Pr – прибыль до налогообложения (англ. *profit*), определяется согласно формуле (3.4), тыс. руб.

Agr_tax – сельскохозяйственный налог (англ. *agricultural tax*) (формула (3.6)), тыс. руб.;

$\sum Other_tax$ – сумма прочих налоговых выплат предприятия, $const = 0$ по умолчанию, тыс. руб.;

act – фактическая величина показателя за предыдущий период (до осуществления инвестиционной стратегии в развитие стратегического потенциала);

f – прогнозная (англ. *foresight*) величина показателя (после осуществления инвестиционной стратегии в развитие стратегического потенциала).

Уровень прибыли до налогообложения (Pr) является разностью между доходом от реализации и общими расходами предприятия за предыдущий (фактический) и прогнозный (модельный) периоды [114]:

$$\begin{cases} Pr^{act} = R_sales^{act} - Cost_total^{act}, \\ Pr^f = R_sales^f - Cost_total^f, \end{cases} \quad (3.4)$$

где R_sales – доходы от реализации продукции (англ. *revenue from sales of products*), рассчитываемые как произведение объёма продаж и цены реализации согласно формуле (3.13), которая будет раскрыта при описании каузальных зависимостей второго паттерна, тыс. руб.;

$Cost_total$ – сумма общих затрат предприятия на производство и реализацию продукции фактическая за предыдущий период, $const$, тыс. руб.;

act – фактическая величина показателя за предыдущий период (до осуществления инвестиционной стратегии в развитие стратегического потенциала);

f – прогнозная (англ. *foresight*) величина показателя (после осуществления инвестиционной стратегии в развитие стратегического потенциала).

Величина налогового бремени предприятия зависит от соответствующих налоговых ставок, которые устанавливаются на законодательном уровне. Согласно налоговому законодательству ДНР [1], сельскохозяйственные предприятия выплачивают:

a) налог на прибыль

$$Pr_tax = \frac{Pr \times Pr_Tax_rate}{100}, \quad (3.5)$$

где Pr_Tax_rate – ставка налога на прибыль (англ. *profit tax rate*), $const = 20\%$

;

b) сельскохозяйственный налог

$$Agr_tax = \frac{Pr \times Agr_Tax_rate}{100}, \quad (3.6)$$

где Agr_Tax_rate – ставка сельскохозяйственного налога (англ. *agricultural tax rate*), $const = 2\%$.

В качестве основных направлений капитального инвестирования рассматриваются расширение – наращивание производственных мощностей (так называемые экстенсивные инвестиции) и модернизация основных фондов за счёт интенсивных инвестиций. Расширение производства и, следовательно, увеличение

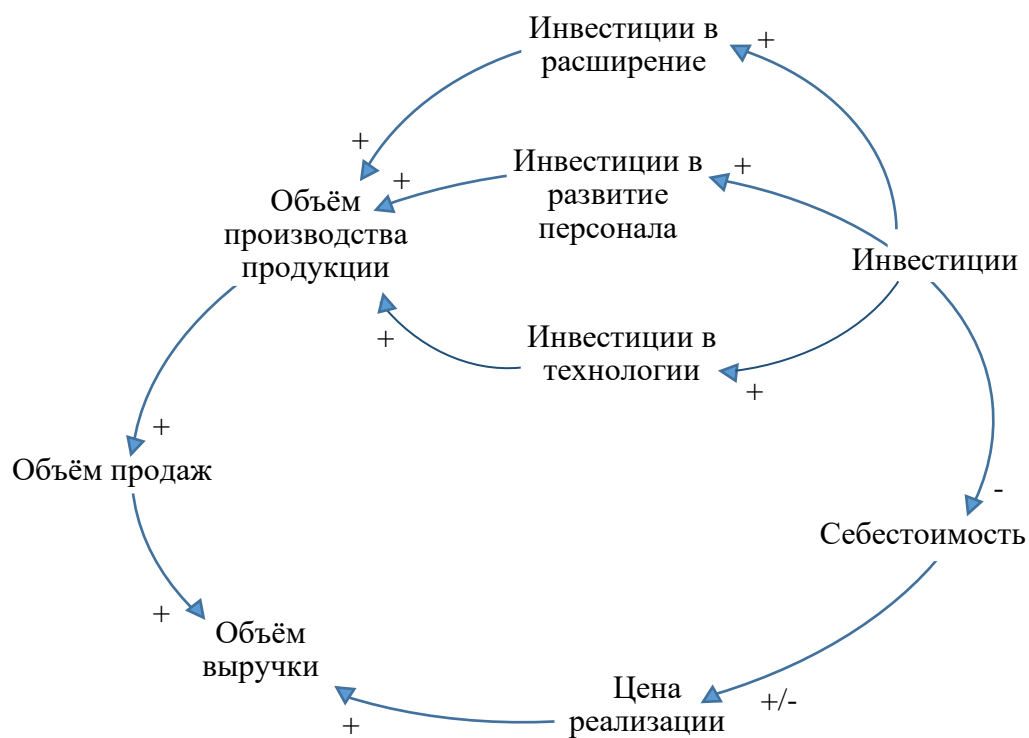
выпуска продукции позволит охватить больший сегмент рынка, т.е. будет сопровождаться увеличением объёма продаж. Однако при этом вызовет рост операционных расходов за счёт увеличения закупок сырья, расхода электроэнергии и топлива на транспортировку, увеличения выплат заработной платы и социальных отчислений вследствие расширения штата сотрудников, оплату аренды, цен на рекламу и т.д.

Технико-технологическая модернизация основных фондов и/или замена производственных технологий на более инновационные при высокой инвестиционной ёмкости направлена на оптимизацию ресурсопотребления, повышение качества продукции и производительности, а также снижение риска отказов и простоев оборудования, возникновения бракованной продукции и др.

То есть, с одной стороны, инвестиции в модернизацию способствуют сокращению величины общих затрат за счёт повышения эффективности бизнес-процессов. С другой стороны, повышение стоимости основных фондов ведёт к росту амортизационных отчислений, т.е. увеличивает общие затраты.

Величина инвестиционных расходов (процент от чистой прибыли) будет зависеть от финансовых возможностей предприятия (финансовых результатов за предыдущие периоды), склонности собственника к инвестированию в отличие от склонности к потреблению, а также наличия льгот для предпринимателей-инноваторов – сниженных налоговых ставок на время реализации инвестиционного проекта и/или льготных цен на банковские кредиты.

Второй паттерн (Круг II) каузально объединяет микроэкономические процессы на локальном уровне отдельного моделируемого предприятия – объём инвестиций, объём производства без учёта инвестиций и дополнительный объём производства, обеспеченный за счёт инвестирования в развитие, себестоимость единицы готовой продукции, цену реализации готовой продукции с уровнем спроса (определяемым объёмом продаж и объёмом выручки) (рис. 3.3).



Условные обозначения:

(+), (-), (+/-) – Характер связи (положительная / отрицательная / двойственная)

Рисунок 3.3 – II-й паттерн двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства

Источник: составлено автором

При этом, так называемая «цена реализации» устанавливается в зависимости от преобладающего влияния либо фактора «себестоимости», либо фактора «рыночной ценовой конкуренции», от которого зависит среднерыночная цена предложения продуктов-аналогов, создаваемых конкурентами.

Ожидаемый объём производства (Q_1), без учёта влияния инвестиций в развитие, определяется на основе классической производственной функции Кобба-Дугласа с модификацией Р. Солоу [180, с. 85]:

$$Q_1 = A_{Q_1} \times K_{Q_1}^{\alpha_1} \times L_{Q_2}^{\beta_1}, \quad (3.7)$$

где Q_1 – объём производства, $Q_1 > 0$, тыс. руб.;

A_{Q_1} – технологическая переменная (остаток Солоу, табл. 3.1) при объёме производства Q_1 ;

K_{Q_1} – основные фонды (капитал) производственного назначения при объёме производства Q_1 , без учёта стоимости инноваций, тыс. руб.;

L_{Q_1} – затраты на оплату труда персонала при объёме производства Q_1 , тыс. руб.;

α_1 , β_1 – коэффициенты эластичности капитала производственного назначения (K_{Q_1}) и труда (L_{Q_1}), представленные в табл. 3.1. Исходные выборки данных и результаты расчётов представлены в табл. Б.1-Б.2 Приложения Б.

Таблица 3.1 – Значения расчётных коэффициентов многофакторной степенной зависимости между объёмом производства и производственными расходами

Технологическая переменная	Расчётные коэффициенты эластичности капитала производственного назначения и труда при объёме производства Q_1		Коэффициент детерминации	Ошибка аппроксимации
A_{Q_1}	α_1	β_1	R^2	
5,964117	0,655369	0,355796	0,9959	1,96%

Источник: авторские расчёты (на основе встроенной статистической функции «ЛИНЕЙН» в Excel, позволяющей идентифицировать вид математической связи между массивами значений независимых (x_n) и зависимой (y) переменных с применением метода наименьших квадратов [141]).

Коэффициент детерминации ($R^2 \approx 0,9959$) и средняя ошибка аппроксимации 1,96%, представленные в табл. 3.1, указывают на достаточную силу установленной математической связи между объёмом производства, затратами на оплату труда и производственными расходами среднестатистического предприятия сельского хозяйства ДНР за период 2014-2021 гг. и допустимую ошибку между фактическими и расчётными значениями показателей.

Центральным звеном микроуровневого элемента модели выступает множественная степенная функция (модификация производственной функции Кобба-Дугласа), которая позволяет учитывать получение дополнительного объёма производства, обусловленного тремя направлениями инвестирования – экстенсивного, интенсивного в человеческий капитал, интенсивного в инновационные технологии. В общем виде функция имеет вид:

$$Q_2 = A_{Q_2} \times Iex_{Q_2}^{\alpha_2} \times InL_{Q_2}^{\beta_2} \times InT_{Q_2}^{\gamma_2}, \quad (3.8)$$

где ($Q_2 > 1$) – прогнозируемый (дополнительный) объём производства в денежном выражении, обусловленный инвестиционной деятельностью предприятия, тыс. руб.;

A_{Q_2} – технологическая переменная при объёме производства (Q_2) (остаток Солоу, табл. 3.2);

Iex_{Q_2} – экстенсивные инвестиции в расширение производственных мощностей предприятия, тыс. руб.;

InL_{Q_2} – интенсивные инвестиции в развитие персонала, тыс. руб.;

$IneT_{Q_2}$ – интенсивные инвестиции в технологические инновации и модернизацию предприятия, тыс. руб.;

$\alpha_2, \beta_2, \gamma_2$ – коэффициенты эластичности инвестиций в расширение основных фондов (Iex_{Q_2}), развитие человеческого капитала (InL_{Q_2}) и внедрение инновационных технологий ($IneT_{Q_2}$), соответственно, величины которых представлены в табл. 3.2. Исходные выборки данных и результаты расчётов представлены в табл. Б.3-Б.4 Приложения Б.

Таблица 3.2 – Значения расчётных коэффициентов многофакторной степенной зависимости между объёмом производства и капитальными инвестициями

Технологическая переменная	Расчётные коэффициенты			Коэффициент детерминации	Ошибка аппроксимации
	α_2	β_2	γ_2		
A_{Q_2}				R^2	
0,0014	0,04603	0,04437	2,008018	0,9489	8,19 %

Источник: авторские расчёты (на основе встроенной статистической функции «ЛИНЕЙН» в Excel, позволяющей идентифицировать вид математической связи между массивами значений независимых (x_n) и зависимой (y) переменных с применением метода наименьших квадратов [141]).

Коэффициент детерминации ($R^2 \approx 0,9489$) и средняя ошибка аппроксимации в пределах 8,19 %, представленные в табл. 3.2, указывают на достаточную силу установленной математической связи и объективность расчёта влияния инвестиций на объём производства среднестатистического предприятия сельского хозяйства ДНР за период 2014-2021 гг.

Таким образом, согласно гипотезе двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства, в случае осуществления инвестиций в развитие своего стратегического потенциала, предприятие помимо основного объёма производства (Q_1) получит дополнительный объём производства (Q_2). То есть, общий объём производства на предприятии (Q_3) будет представлять собой сумму объёма производства при нулевой инвестиционной деятельности (Q_1) и дополнительного объёма производства (Q_2), обусловленного реализацией инвестиционных инициатив по всем вероятным направлениям вложения средств (как экстенсивным, так и интенсивным):

$$Q_3 = Q_1 + Q_2. \quad (3.9)$$

Для того, чтобы установить конкретные объёмы инвестирования в развитие стратегического потенциала предприятия в рамках трёх рассмотренных направлений (Iex_{Q2} , $IinL_{Q2}$ и $IinT_{Q2}$), в предлагаемую двухуровневую социально-экономическую модель управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства вводятся показатели удельных весов инвестиций в расширение основных фондов (Iex_{rate}), в развитие человеческого капитала ($IinL_{rate}$) и во внедрение инновационных технологий ($IinT_{rate}$). Процентное соотношение отчислений по каждому направлению инвестирования от прогнозируемого объёма инвестиции в развитие в целом ($I_{capital}^{foresight}$), определяется решением высшего менеджмента предприятия по формулам вида:

$$\left\{ \begin{array}{l} Iex_{Q2} = \frac{I_{capital}^{foresight} \times Iex_{rate}}{100}, \\ IinL_{Q2} = \frac{I_{capital}^{foresight} \times IinL_{rate}}{100}, \\ IinT_{Q2} = \frac{I_{capital}^{foresight} \times IinT_{rate}}{100}, \end{array} \right. \quad (3.10)$$

где Iex_{rate} , $IinL_{rate}$, $IinT_{rate}$ – удельный вес инвестиций в расширение основных фондов, в развитие человеческого капитала и внедрение инновационных технологий, соответственно, от прогнозируемого объёма инвестиций в развитие в целом ($I_{capital}^{foresight}$).

Для того, чтобы обеспечить в рамках модели корректное автоматическое перераспределение инвестиций по направлениям (Iex_{Q2}), ($IinL_{Q2}$) и ($IinT_{Q2}$), необходимо, чтобы при произвольном изменении переменной-регулятора «удельный вес инвестиций во внедрение инновационных технологий» ($IinT_{rate}$) на этапе построения сценариев в процентном соотношении итоговая сумма

инвестиций не превышала 100 % от их общего объёма ($I_{capital}^{foresight}$). Для выполнения условия, что ($I_{ex_{rate}} + I_{inL_{rate}} + I_{inT_{rate}} \leq 100\%$), введена дополнительная ветка алгоритмов выполнения расчётов (рис. 3.4) – формулы (3.11) и (3.12). То есть, в зависимости от приоритетов инвестора один из показателей принимается константой-регулятором модели, остальные – определяются математически по остаточному принципу.

Принимая, что интенсивное инвестирование в инновации более приоритетно, чем инвестиции в развитие персонала и экстенсивные инвестиции в расширение производственных фондов, получаем следующее:

$$I_{inT_{rate}} = const, \text{ регулятор модели, \%};$$

$$\begin{cases} I_{inL_{rate}} = I_{inL_{reg}}, & \text{если } (I_{inT_{rate}} + I_{inL_{reg}}) < 100\%, \\ I_{inL_{rate}} = 100 - I_{inT_{rate}}, & \text{если } (I_{inT_{rate}} + I_{inL_{reg}}) \geq 100\%, \end{cases} \quad (3.11)$$

где $I_{inL_{reg}}$ – первоначальное значение удельного веса инвестиций в развитие человеческого капитала (в общем объёме инвестиций), $const$, регулятор, %;

$$\begin{cases} I_{ex_{rate}} = 100 - (I_{inT_{rate}} + I_{inL_{rate}}), & \text{если } (I_{inT_{rate}} + I_{inL_{rate}}) < 100\%, \\ I_{ex_{rate}} = 0, & \text{если } (I_{inT_{rate}} + I_{inL_{rate}}) \geq 100\%. \end{cases} \quad (3.12)$$

Высокая производительность труда, низкая себестоимость продукции и возможности её снижения без потери качества дают значимые конкурентные преимущества. С одной стороны, положительное сальдо между «средней рыночной ценой» и себестоимостью позволяет предприятию увеличить доходы. С другой стороны, возможность снижения цен продажи (временные акции) в кризисные периоды позволяет сохранить потребителей и получить прибыль за счёт стабильного спроса.

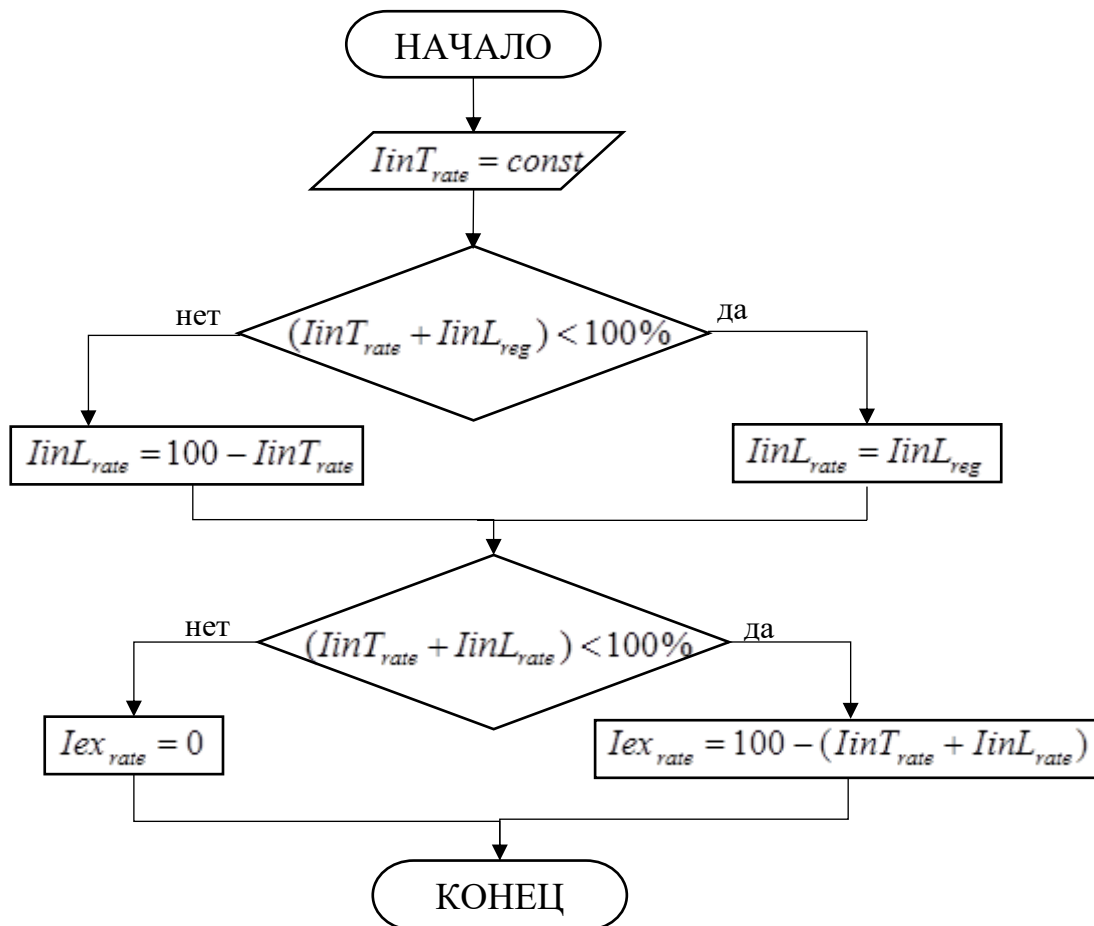


Рисунок 3.4 – Алгоритм распределения весов «инвестиций в развитие» по основным направлениям инвестирования в рамках двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства

Источник: составлено автором

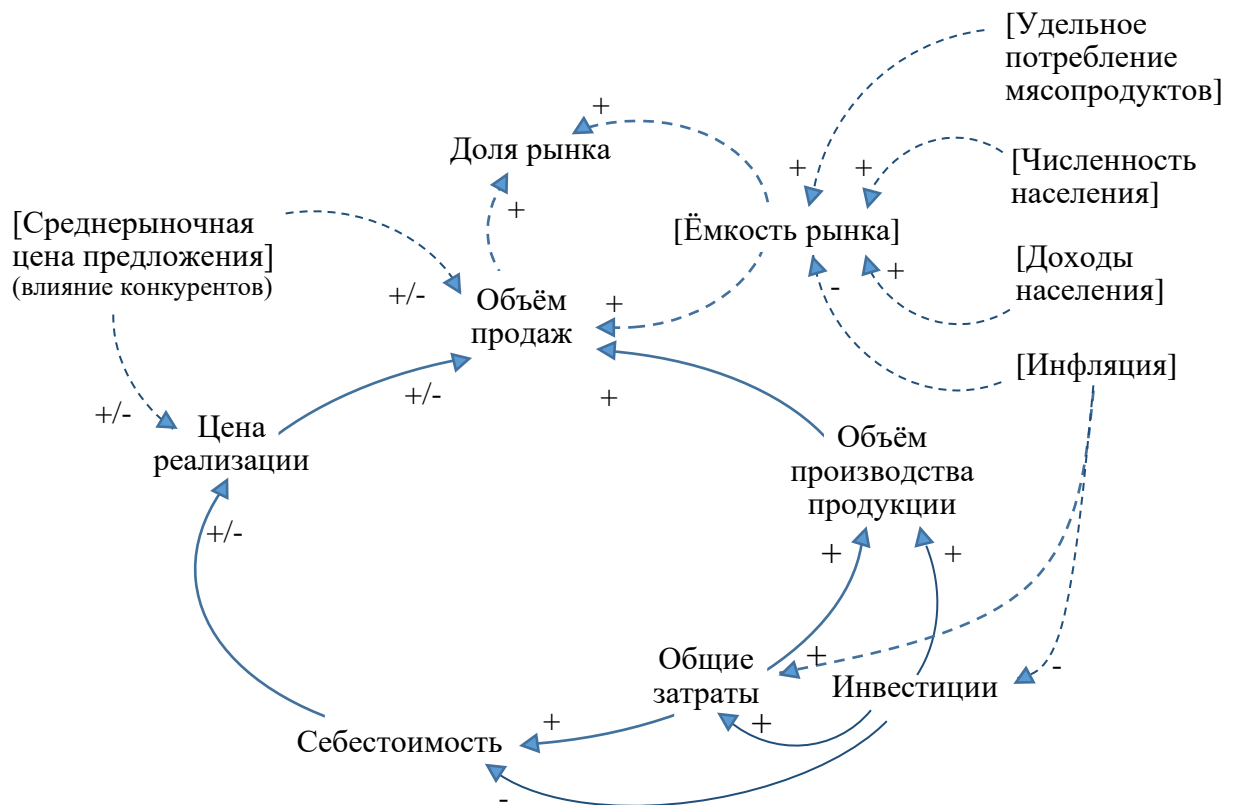
Расчёт величины доходов (выручки) от реализации готовой продукции достигается при помощи уравнения с двумя переменными, определение которых представлено в рамках описания каузальных зависимостей третьего паттерна концепции:

$$R_{sales} = V_{sales} \times P_{sales}, \quad (3.13)$$

где V_{sales} – объём продаж (англ. *sales volume*), определяемый согласно системе уравнений (3.14), тыс. руб.;

P_{sales} – цена реализации (англ. *sale price*), устанавливаемая согласно системе уравнений (3.15), руб./кг продукции.

Третий паттерн (круг III) определяет связь между уровнем «спроса» на конечную продукцию предприятия и ценой реализации, а также влиянием таких макроэкономических факторов как потенциальная ёмкость рынка (выраженная через численность населения и удельное потребление продукта), инфляции, номинальных и реальных доходов населения (как потребителей) (рис.3.5).



Условные обозначения:

(+), (-), (+/-) – Характер связи (положительная / отрицательная / двойственная)

Прибыль – факторы внутренней среды. —> – связи факторов внутренней среды.

[Инфляция] – факторы внешней среды. - - -> – связи факторов внешней среды.

Рисунок 3.5 – III-й паттерн двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства

Источник: составлено автором

В зависимости от соблюдения ряда условий (ёмкости рынка и силы рыночной конкуренции, интегральной оценки стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства и производственной мощности моделируемого предприятия) выполняется способ расчёта объёма продаж (V_{sales}), блок-схема которого представлена на рис. 3.6.

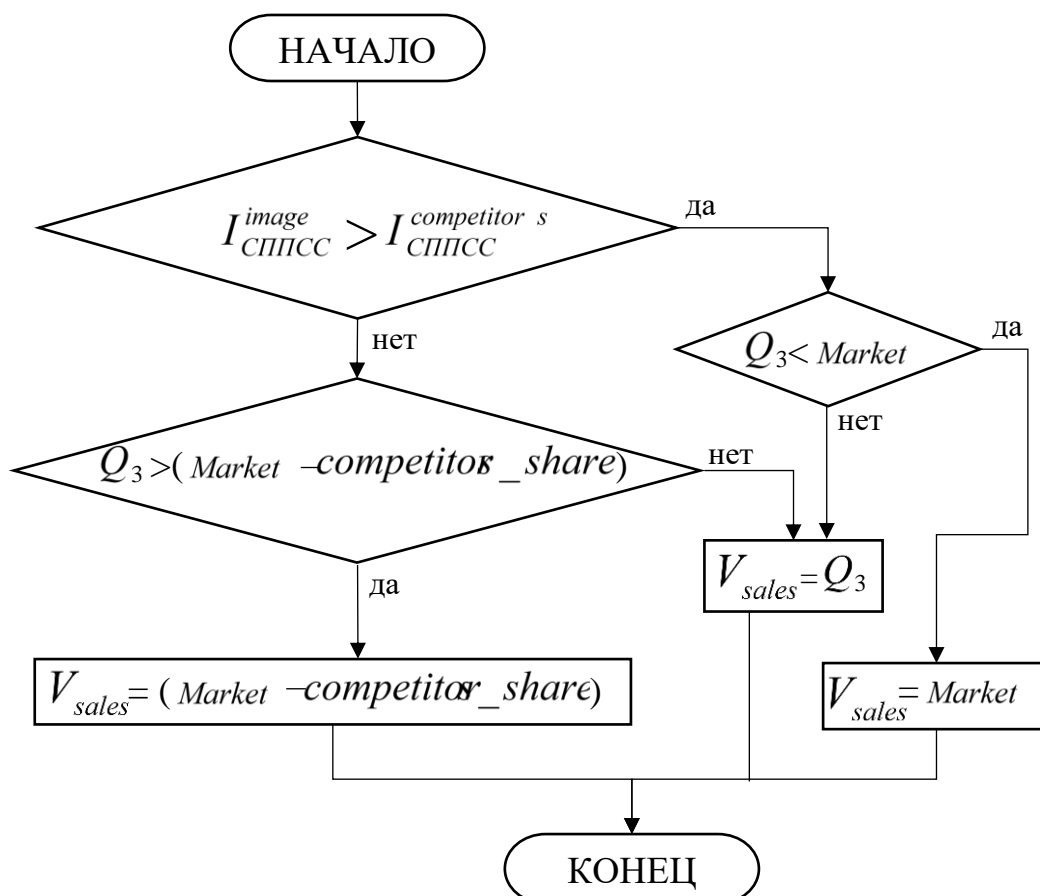


Рисунок 3.6 – Алгоритм определения объёма продаж среднестатистического предприятия сельского хозяйства ДНР согласно двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства

Источник: составлено автором

В математической форме данный алгоритм имеет вид:

$$\left\{ \begin{array}{l}
 V_{sales} = Q_3, \text{ если } I_{СППСС}^{image} > I_{СППСС}^{competitors}, Q_3 < Market, \\
 V_{sales} = Market, \text{ если } I_{СППСС}^{image} > I_{СППСС}^{competitors}, Q_3 > Market, \\
 V_{sales} = Market - competitors_share, \\
 \quad \text{если } I_{СППСС}^{image} < I_{СППСС}^{competitors}, \\
 \quad \quad Q_3 > (Market - competitors_share), \\
 V_{sales} = Q_3, \text{ если } I_{СППСС}^{image} < I_{СППСС}^{competitors}, \\
 \quad \quad Q_3 < (Market - competitors_share), \\
 competitors_share = \frac{Market \times competitors_rate}{100},
 \end{array} \right. \quad (3.14)$$

где Q_3 – общий объём производства, согласно формуле (3.9), тыс. руб.;

$I_{СППСС}^{image}$ – индекс интегральной оценки стратегического потенциала среднестатистического предприятия сельского хозяйства ДНР (англ. image – образ $I_{СППСС}$, формула 2.2, табл. 3.3), баллов;

$I_{СППСС}^{competitors}$ – индекс интегральной оценки стратегического потенциала конкурентов предприятия в сельском хозяйстве (англ. competitors' competitiveness index), (табл. 3.3), баллов;

$Market$ – ёмкость рынка, расчётная величина (формула 3.18), тыс. руб.;

$competitors_share$ – объём спроса на продукцию предприятия, удовлетворяемый конкурентами, тыс. руб.;

$competitors_rate$ – доля рынка, принадлежащая конкурентам, $const$, регулятор, %.

Таблица 3.3 – Сравнительные экспертные оценки интегральные оценки стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства

Предприятия сельского хозяйства ДНР	Интегральный показатель стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства ($I_{СППСС}$), баллы (формула 2.2)		
	уровень приоритетности маркеров		
	"+++"	"++"	"+"
Среднестатистическое предприятие сельского хозяйства ДНР	0,590	0,533	0,533
ГП «Шахтерская птицефабрика»	0,588	0,550	0,548
ООО «Енакиевская птицефабрика»	0,574	0,494	0,487
ОАО «Пролетарская птицефабрика»	0,608	0,556	0,563

Источник: рассчитано автором.

Для выполнения принципа безубыточности работы предприятия, цена продажи продукции не может быть ниже себестоимости производства. Таким образом, в модели выполняется условие: если себестоимость выше средней рыночной цены на товары данного типа, тогда продажная цена принимается равной себестоимости. Если – наоборот, продажная цена принимается равной средней рыночной цене. Соответственно, выгода или убыточность производства будет выражена, через сальдо себестоимости производимого продукта и средней рыночной цены на продукт-аналог, конкурентов. При положительном сальдо предприятие получит возможность для акционного снижения цены и пространство для ценового маневрирования в кризисные периоды или в рамках рекламных проектов для управления уровнем спроса.

Исходя из величины себестоимости конечной продукции предприятия и средней рыночной цены на товары данного типа производится выбор цены реализации:

$$\begin{cases} P_{sales} = P_{cost}, & \text{если } P_{cost} > P_{market}, \\ P_{sales} = P_{market}, & \text{если } P_{cost} < P_{market}, \end{cases} \quad (3.15)$$

где P_{market} – среднерыночная цена на продукты-аналоги (англ. *market price*),
 $const$, регулятор модели, руб./кг;

P_{cost} – себестоимость единицы конечной продукции (англ. *cost price*), руб./кг.

Рассчитывается согласно степенной функции, выражающей обратную зависимость между объёмом капитальных инвестиций и производственными затратами при постоянном объёме выпуска продукции:

$$\begin{cases} P_{cost} = a_p \times (I_{capital}^{foresight})^\gamma, \\ P_{cost}^{Total} = P_{cost} \times Q_N, \end{cases} \quad (3.16)$$

где P_{cost}^{Total} – общая себестоимость конечной продукции (англ. *total cost price*), тыс. руб.;

Q_N – объём производства в натуральном выражении (принимается равным результату предыдущего периода), тонн;

a_p, γ – расчётные коэффициенты переменной прогнозируемых инвестиций в развитие ($I_{capital}^{foresight}$), представленные в таблице 2.19.

Для определения потенциальной ёмкости рынка сбыта предприятия сельского хозяйства и, следовательно, возможностей расширения производственных мощностей и охвата большего сегмента потребителей, а также установления математического вида и силы зависимостей между уровнем цен, доходами населения, инфляционными процессами и уровнем потребления мясной продукции была сформирована выборка данных за двадцатилетний период (2000-2020 гг.) времени по следующим показателям:

- (1) индекс потребительских цен, к декабрю предыдущего года;
- (2) численность населения (тыс. человек);
- (3) личное потребление мясной продукции («куры охлажденные и мороженые»), тыс. т;
- (4) среднемесячная номинальная начисленная заработная плата (рублей);

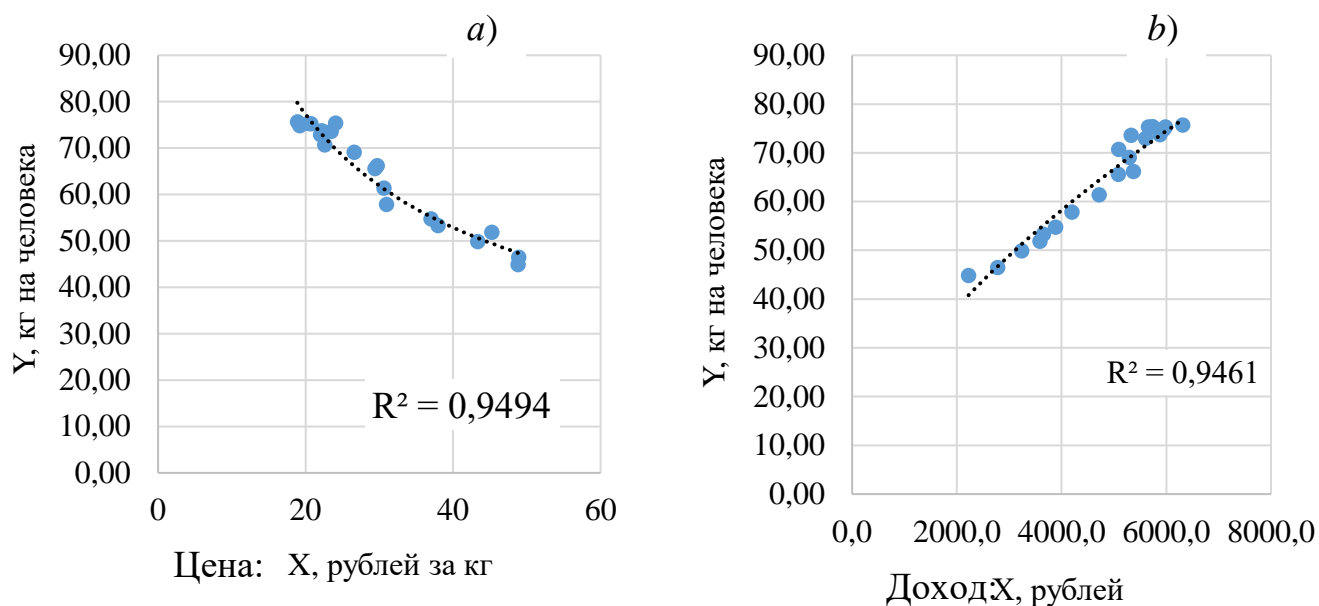
(5) средние потребительские цены на отдельные виды продовольственных товаров («куры охлажденные и мороженые» на конец года, рублей за кг, в масштабе цен соответствующих лет. Соответствующие исходные выборки данных и результаты расчётов представлены в табл. Б.5-Б.6 Приложении Б.

С целью обеспечения репрезентативности выборки статистические данные по указанным показателям были получены с официального сайта Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации (РФ) [<https://rosstat.gov.ru>] и приведены к сопоставимому виду (в качестве базового выбран 2010 год, т.к. рассматривается временной период 2000-2020 гг. с целью выявления, так называемых. «длинных правил» динамики рынка мясной продукции из мяса кур) согласно формуле (3.1).

Масштабы рынков сбыта (показатели личного потребления мясной продукции (куриного мяса) в тыс. т) сельскохозяйственной продукции РФ и ДНР значительно различаются. Однако, вследствие общности природно-климатической зоны и менталитета потребителей, в предлагаемой двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства принимается гипотеза, что показатели «удельного потребления мясной продукции на одного человека» (кг на человека) в РФ являются сопоставимыми с аналогичными показателями для ДНР.

Поэтому, в качестве зависимой переменной Y при нахождении корреляционных зависимостей, представленных на рис. 3.7, использован показатель удельного потребления мясной продукции (кг на человека).

Анализ угла наклона полученных линий трендов и величины коэффициентов корреляции (R^2), представленных на рисунке 3.7, позволяет сделать ряд наблюдений и выводов об институциональных особенностях и закономерностях формирования спроса и предложения на рынке мясопродуктов.



Примечания:

переменная X представлена

a) уровнем потребительских цен на мясoproductы (рублей за кг мясoproductов);

b) уровнем доходов населения (рублей).

Рисунок 3.7 – Сила корреляционных зависимостей между уровнем удельного потребления (переменная Y) и отдельными рыночными показателями (переменная X) (в сопоставимых ценах к базовому 2000 г.).

Источник: составлено по [114]

Темпы прироста цен, доходов населения и объёмов потребления значительно отличаются по величине, соотношениям и динамике, т.е. неравнозначны по силе мотивационного воздействия на потребителей. Это указывает, что в рамках предлагаемой двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства при прогнозировании уровня спроса целесообразно учитывать комплексное влияние рыночных цен и покупательной способности потребителей, т.е. следует опираться на многофакторную регрессию с высокой силой статистической связи.

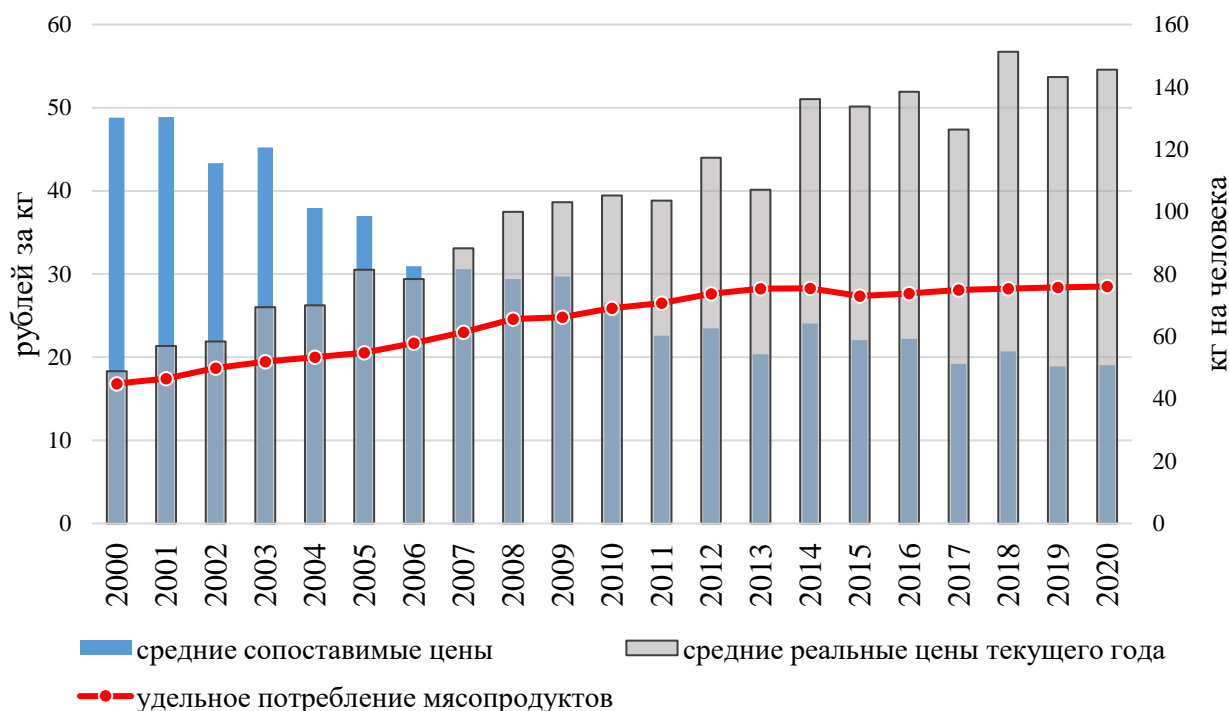


Рисунок 3.8 – Динамика средних потребительских цен (реальных и сопоставимых) и удельного потребления мясопродуктов населением в РФ

Источник: составлено автором на основании [114].

Таким образом, удельное потребление мясопродуктов одним человеком (англ. *unit consumption*), руб./кг в год. Рассчитывается согласно линейному уравнению вида:

$$Unit_consumption = a_C + b_C \times P_{sales} + c_C \times Income, \quad (3.17)$$

где a_C – свободный остаток линейного уравнения (табл. 3.5);

$Income$ – доход потребителей, соответствующий величине среднемесячной заработной платы в сравнительных ценах 2000 г., $const$, регулятор модели, тыс. руб.;

b_C, c_C – расчётные коэффициенты переменных P_{sales} и $Income$ соответственно, указывающие на какую величину измениться спрос (зависимая переменная) при изменении единицы одной из независимых переменных x_1 и x_2 . Расчётные значения коэффициентов представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Значения расчётных коэффициентов двухфакторной регрессионной зависимости между уровнем спроса (*Unit_consumption*), ценой предложения (*P_{sales}*) и покупательной способностью потребителей (*Income*)

Свободный остаток	Коэффициент потребительской цены	Коэффициент доходов потребителей	Коэффициент детерминации	Ошибка аппроксимации
<i>a_c</i>	<i>b_c</i>	<i>c_c</i>	R ²	
56,75756	0,50867	0,00481	0,9722	2,3 %

Источник: авторские расчёты (на основе встроенной статистической функции «ЛИНЕЙН» в Excel, позволяющей идентифицировать вид математической связи между массивами значений независимых (x_n) и зависимой (y) переменных с применением метода наименьших квадратов [141]).

Высокий коэффициент детерминации ($R^2=0,9722$) и средняя ошибка аппроксимации (2,3 %), характеризующая среднее относительное отклонение результата расчета от фактических статистических данных за 2000-2020 гг., свидетельствуют о достаточной силе установленной математической связи, которая объективно отражает реальные тенденции на рынке мясной продукции (рис. 3.9).

Принимая гипотезу, что потенциальная ёмкость рынка сельскохозяйственной продукции (*Market*) может быть выражена через общую численность населения в пределах ареала рассматриваемого предприятия, с учётом удельного потребления продукта, производимого на предприятии, одним человеком, величина потребительского спроса в рамках двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства составляет:

$$Market = Population \times Unit_consumption, \quad (3.18)$$

где *Population* – численность населения (англ. *Population*), *const*, регулятор модели, тыс. чел.;

Unit_consumption – удельное потребление мясopодуктов одним человеком, руб./кг в год.

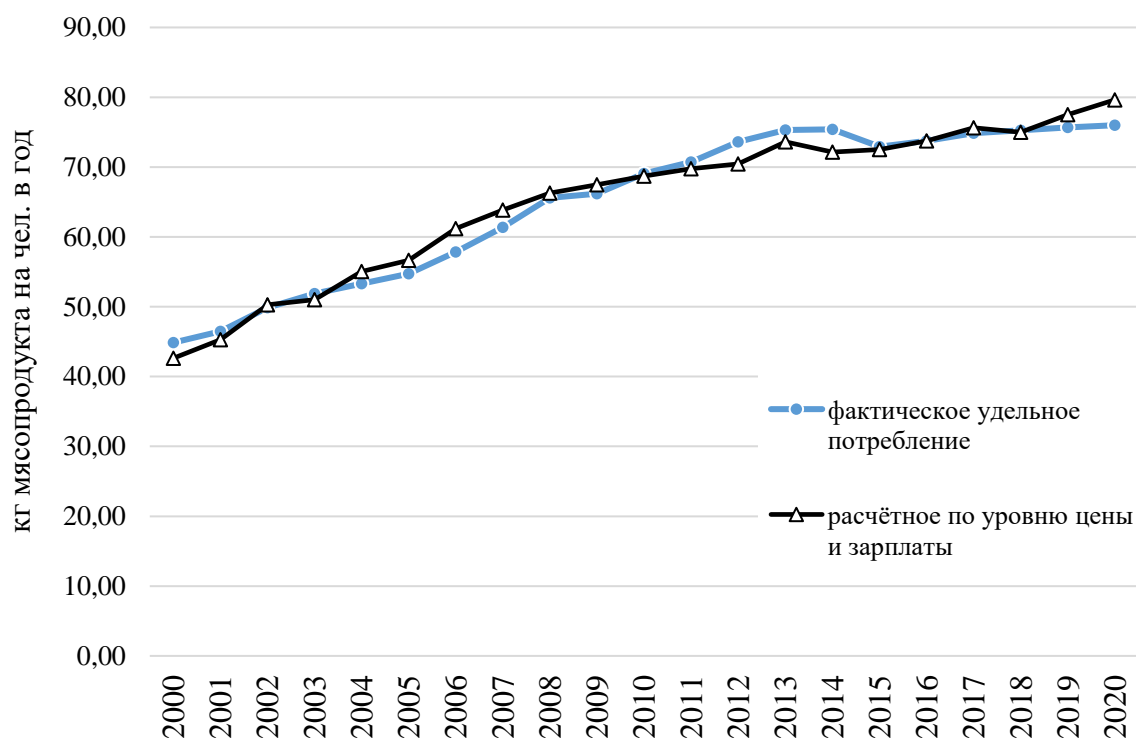


Рисунок 3.9 – Удельное потребление мяса кур одним потребителем (кг на человека в год)

Источник: составлено автором на основании [119].

Соответственно, прогнозируемая доля рынка, принадлежащая предприятию (*Company_share*, %) рассчитывается по формуле:

$$Company_share = \frac{Market}{V_{sales}} \times 100. \quad (3.19)$$

Подводя итоги параметризации, рекомендуемой двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства, следует подчеркнуть, что её построение опирается на ряд гипотез, институциональных условий и специфических особенностей функционирования предприятий сельского хозяйства ДНР и их рынка сбыта. В том числе:

1) для плательщиков сельскохозяйственного налога (для видов предпринимательской деятельности, связанных с «переработкой продукции животноводства, птицеводства» его ставка составляет 2 %) предусмотрен особый режим налогообложения:

- освобождение от уплаты сборов за транзит, продажу и вывоз отдельных видов товаров; сбора за специальное использование воды; земельного налога; налога с оборота;

- 50% суммы налога на прибыль остается в распоряжении предприятия для производственных целей (эти суммы аккумулируются на специальных счетах, открытых в учреждениях банков) [102];

2) налог на прибыль в ДНР рассчитывается по ставке 20% от разницы между валовыми доходами отчетного периода (календарный месяц) за вычетом расходов, которые можно включать в валовые расходы отчетного периода;

3) на среднестатистическом предприятии сельского хозяйства ДНР, выбранного эталонным объектом исследования, отсутствуют запасы готовой продукции, так как каждая партия готовой продукции доставляется в фирменные точки продажи не позднее, чем через 24 часа после финального этапа производства;

4) «качество продукции» с одной стороны регулируется обязательными стандартами (санитарно-гигиеническими нормативами) на законодательном уровне, с другой стороны относится к субъективным факторам, определяемым индивидуальными предпочтениями потребителей. В связи с чем принимается гипотеза о том, что качество продукции среднестатистического предприятия и его основных конкурентов (ГП «Шахтерская птицефабрика», ООО «Енакиевская птицефабрика» и ОАО «Птицефабрика «Дружба», ООО «Амвросиевская птицефабрика», ООО «Новоазовская птицефабрика») соответствует расчётным оценкам интегрального индекса стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства (табл. 3.3).

Несмотря на комплексность причинно-следственных связей между социальными и экономическими показателями микро- и макроуровня, характеризующих деятельность предприятий сельского хозяйства и учитываемых

в рамках разработанной двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства, модель имеет ряд ограничений. К ним относятся:

- использование единой средней цены на готовый продукт – номенклатура товаров по основному виду деятельности «производство мяса птицы» (95% доходов от реализации) включает до 17 разновидностей с разным уровнем цен (табл. В.1 Приложения В). То есть, при моделировании сценариев управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства используется одна цена на условный «средний» продукт;

- предполагается, что в рамках базового сценария среднестатистическое предприятие сельского хозяйства ДНР не брало кредиты для осуществления инвестиционной деятельности;

- зависимость себестоимости производства от объёма инвестиций не учитывает качественную структуру и направленность инвестиционных проектов.

Указанные ограничения не снижают практической значимости, рекомендуемой двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства, которая заключается в:

- обосновании и систематизации когнитивных причинно-следственных связей, существующих между социальными и экономическими показателями внешней и внутренней среды предприятия сельского хозяйства, оказывающих значимое влияние на экономический результат его деятельности, сохранение конкурентоспособности, величину и полноту реализации его стратегического потенциала;

- экономико-математическом описании выявленных причинно-следственных связей между социальными и экономическими показателями внешней и внутренней среды предприятия сельского хозяйства, что позволяет количественно оценить изменение экономического результата его деятельности и величины его стратегического потенциала в зависимости от динамики социально-экономических показателей-регуляторов микро- и макроуровня;

- предоставлении эффективного инструментария для составления сценариев управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства и формирования информационной базы для дальнейшего форсайт-анализа изменения стратегического потенциала исследуемого предприятия в зависимости от динамики рыночных, демографических, налоговых и инвестиционных условий осуществления его хозяйственной деятельности.

3.2 Форсайт управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства

Двухуровневая социально-экономическая модель управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства с учетом внешних рыночных условий представлена в виде системы констант-регуляторов (подраздел 3.1), содержащих исходные данные для расчётов, динамических переменных, определяющих расчётные уравнения, функциональных зависимостей, а также диаграмм действий – структурированных блок-схем, позволяющих задавать расчётные алгоритмы графически в стиле структурированного программирования. Общий вид реализации данной модели в среде программирования Anylogic.Professional 7.0.2 представлен на рисунке 3.10.

Главным преимуществом программного продукта AnyLogic является возможность комбинировать применение экономико-математических моделей различных типов (системно динамических, агентного моделирования, дискретно-событийного) на базе одного программного обеспечения, моделировать бизнес-системы любой сложности, а также применять обширный набор графических объектов для визуализации моделируемых процессов. Отдельные фрагменты разработанной модели – «Объём производства», «Инвестиции», «Налоги», «Доход от реализации», «Себестоимость» и «Ёмкость рынка» – приведены в табл. Д.1-Д.4 в Приложении Д. Условные обозначения структурных элементов модели представлены в таблице 3.5.

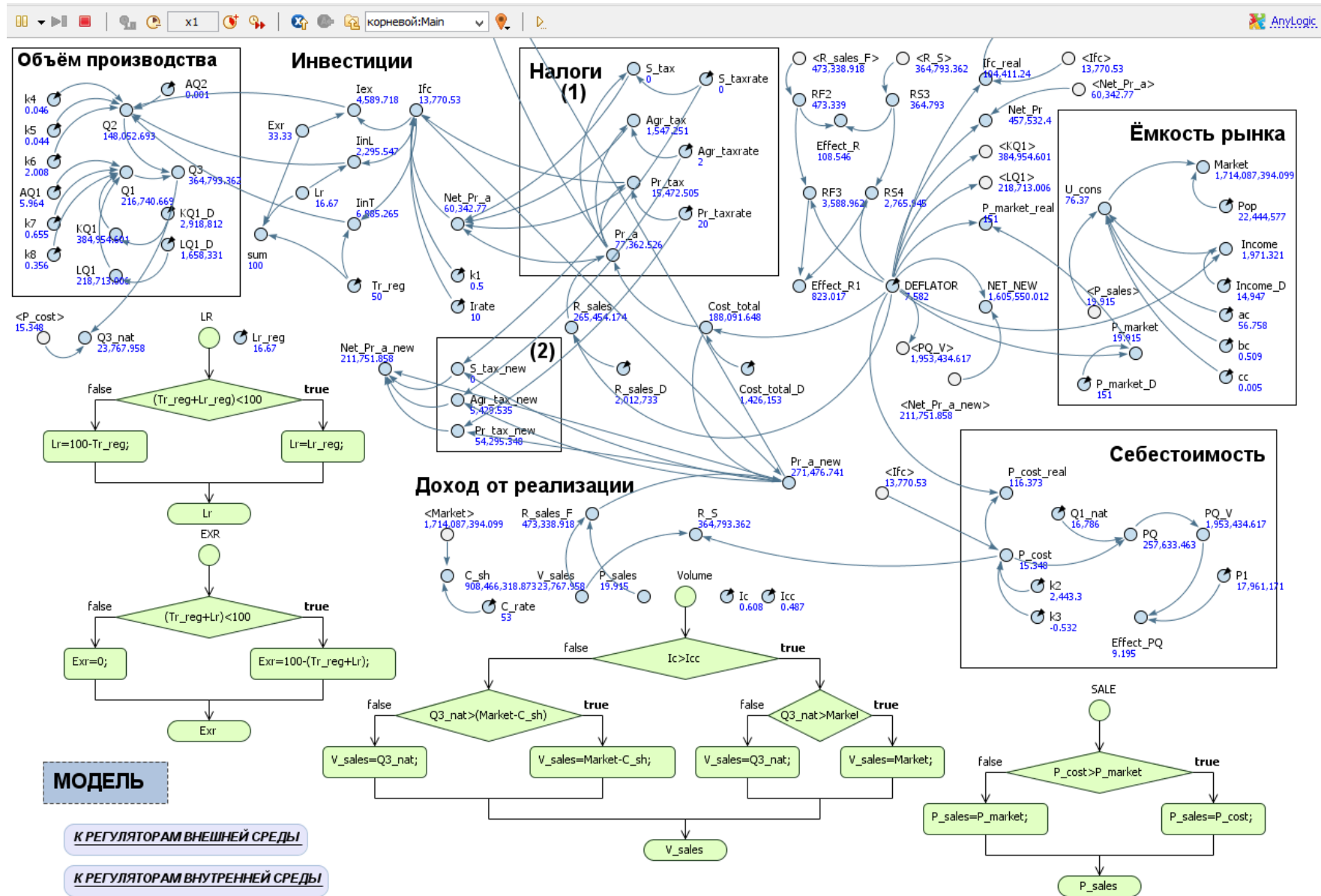


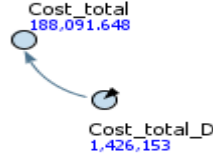


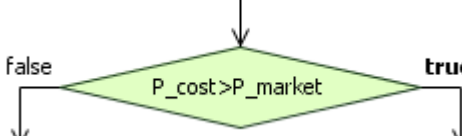
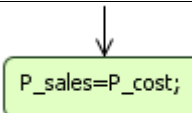
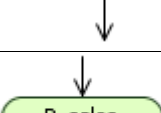
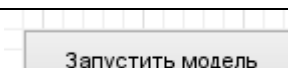

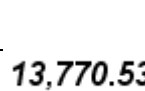
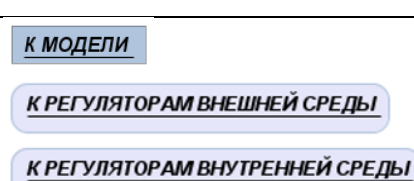


Рисунок 3.10 – Общий вид двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства, реализованной в среде AnyLogic Professional 7.0.2 (снимок экрана)

Таблица 3.5 – Условные обозначения к рисункам 3.10-3.12.

Элементы палитры AnyLogic Professional		Назначение
Элемент двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства	Палитра (подход к моделированию)	
	Системная динамика	Параметр константа
		Динамическая переменная
		Элемент системной динамики «связь»
		Копия уже существующей динамической переменной
	Диаграмма действий	Начальный блок «диаграммы действий», связанный с конкретной динамической переменной
		Блок «решение» (содержит условие выполнения расчёта): «true» – условие решения «верно», «false» – условие решения «не верно»
		Блок «код» (содержит расчётные формулы связанной динамической переменной)
		Блок «вернуть значение» (определяет результирующее значение связанной динамической переменной, после выполнения алгоритма расчёта)
	Элементы управления	Интерактивная ссылка запуска симуляции
		Интерактивный элемент «бегунок», изменяющий исходные данные согласно сценариям по желанию пользователя
		Интерактивный результирующий показатель итоговой презентации
		Интерактивная ссылка перехода между вкладками модели

Источник: составлено автором на основании [40].

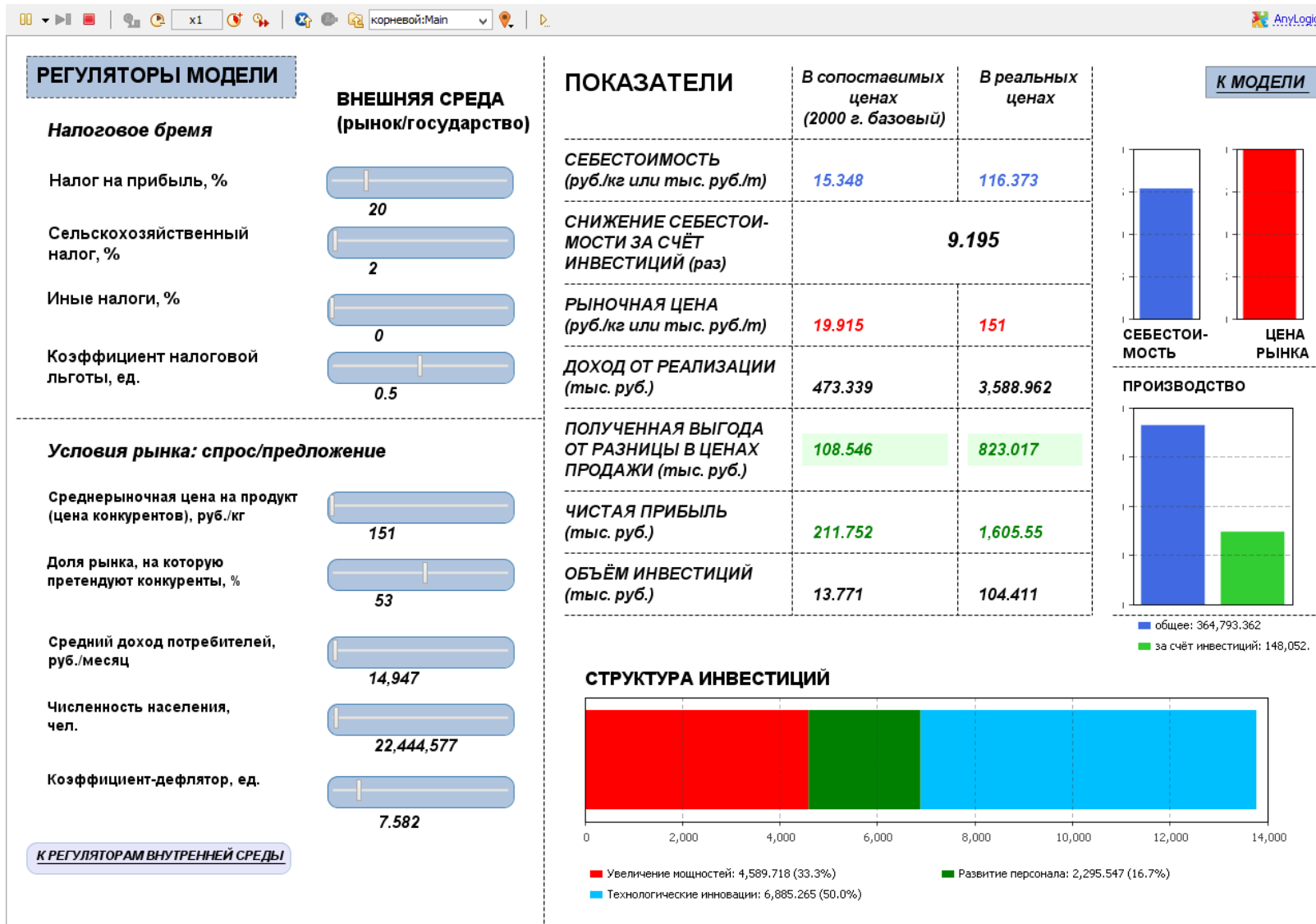


Рисунок 3.11 – Презентация двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства и регуляторы «Внешней среды», реализованной в среде AnyLogic Professional

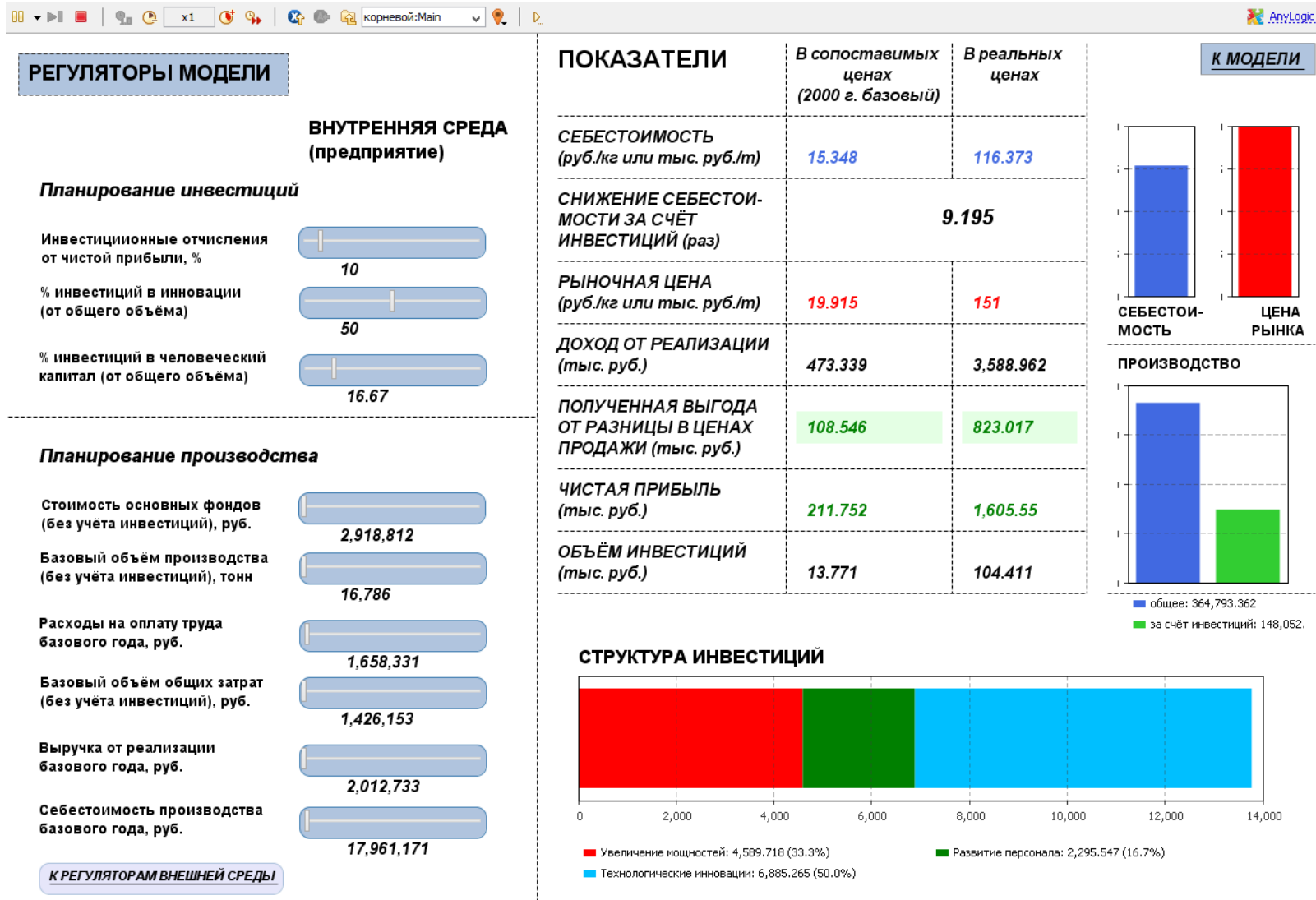


Рисунок 3.12 – Презентация двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства и регуляторы «Внутренней среды», реализованной в среде AnyLogic Professional

В целом двухуровневая социально-экономическая модель управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства содержит: 32 константы (Приложение Г), 18 из них являются регуляторами и связаны с интерактивным элементом управления Anylogic «бегунок», что позволяет пользователю графически выбирать число из заданного диапазона значений путем перетаскивания рукоятки, т.е. наблюдать изменения результирующих показателей в реальном времени; 50 динамических переменных с расчётными формулами; 4 диаграммы действий. Экономико-математические зависимости между элементами модели (параметрами-регуляторами и зависимыми динамическими переменными) отображены при помощи элемента системной динамики «связь» (рис. 3.10, табл. 3.5).

В качестве исходных данных для моделирования использованы:

- показатели, характеризующие эффективность функционирования предприятия сельского хозяйства, в том числе: первоначальная стоимость основных фондов; общие расходы на производство и реализацию продукции; затраты на оплату труда персонала; выручка от реализации продукции; себестоимость производства; объём производства в натуральном выражении;
- удельный вес планируемых инвестиционных отчислений – в целом и в разрезе целевых направлений «горизонтальной экспансии» (наращивания производственных мощностей), «развития человеческого капитала» (повышение квалификации персонала, повышение эффективности рутин управления), «модернизации» (внедрение технико-технологических инноваций)
- величины расчётных коэффициентов функциональных зависимостей (приведенных в таблицах 2.20, 3.1, 3.2 и 3.4, соответственно):
- степенной регрессионной зависимости между уровнем себестоимости производства конечной продукции (P_{cost}^{Total}) и капитальными инвестициями в развитие (Inv) (формула (2.3), см. подраздел 2.3);
- многофакторной степенной зависимости между объёмом производства (Q_1) и производственными расходами – объёмом основных фондов

производственного назначения (K_{Q1}) и затратами на оплату труда персонала (L_{Q1}) (формула (3.7), см. подраздел 3.1);

- многофакторной степенной зависимости между дополнительно получаемым объёмом производства (Q_2) и капитальными инвестициями: экстенсивными – в расширение производственных мощностей предприятия (Iex_{Q2}) и интенсивными – в развитие персонала ($IinL_{Q2}$) и во внедрение технологических инноваций ($IinT_{Q2}$) (формула (3.8), см. подраздел 3.1);

- двухфакторной регрессионной зависимости между уровнем спроса ($Unit_consumption$), ценой предложения (P_{sales}) и покупательной способностью потребителей ($Income$) (формула (3.17), см. подраздел 3.1);

(1) коэффициент «дефлятор», учитывающий инфляцию цен, произошедшую с временного периода, который выбран базовым;

(2) интегральные индексы оценки стратегического потенциала среднестатистического предприятия сельского хозяйства ДНР и его основных конкурентов: ГП «Шахтерская птицефабрика», ООО «Енакиевская птицефабрика», ОАО «Пролетарская птицефабрика» ООО «Амвросиевская птицефабрика», ООО «Новоазовская птицефабрика» (табл. 2.18-2.19), а также доля внутреннего рынка продуктов из птицы ДНР, которую могут занять конкуренты моделируемого предприятия (иными словами уровень предложения конкурентов);

(3) демографические и экономические показатели ДНР: численность и уровень доходов населения, величины налоговых ставок, среднерыночная цена на мясопродукты;

(4) индекс, характеризующий предоставление налоговой льготы (50% налога на прибыль) для сельскохозяйственных предприятий ДНР.

В рамках базового сценария имитационного моделирования были использованы фактические статистические данные 2019-2021 гг. Для прогнозных сценариев (пессимистических и оптимистических) могут быть

использованы запланированные, предполагаемые или прогнозные величины, задающие исходные условия внутренней и внешней среды предприятия.

Параметры, представленные как регуляторы для построения сценариев модели, разделены на несколько категорий:

1) регуляторы «Внешней среды предприятия»:

1.1) регуляторы налогового бремени: ставка налога на прибыль ($Pr_taxrate$ – условное обозначение в рамках модели, рис. 3.10-3.11, Приложение Г), ставка сельскохозяйственного налога ($Agr_taxrate$); совокупная ставка иных (вероятных) налогов (S_tax), величина налоговой льготы ($k1$);

1.2) рыночные регуляторы, отображающие изменения спроса и предложения на продукцию моделируемого предприятия: среднерыночная цена на продукт (P_market_D , рис. 3.10-3.11, Приложение Г); доля рынка, на которую претендуют конкуренты (C_rate), средний доход потребителей ($Income_D$), численность населения (Pop);

2) регуляторы «Внутренней среды предприятия»:

2.1) регуляторы планирования объёма и структуры инвестиций: инвестиционные отчисления от чистой прибыли ($Irate$, удельный вес, рис. 3.10-3.11, Приложение Г), процент инвестиций в инновации (Tr_reg , технико-технологическая модернизация), процент инвестиций в человеческий капитал (Lr_reg);

2.2) регуляторы планирования производства: стоимость основных фондов базового года ($KQ1_D$, рис. 3.10-3.11, Приложение Г), базовый объём производства в натуральном выражении ($Q1_nat$, без учёта добавочного объёма производства, созданного инвестициями), расходы на оплату труда ($LQ1_D$), базовый объём общих затрат ($Cost_total_D$) и выручка реализации базового года (R_sales_D), себестоимость производства базового года ($P1$). Величины показателей «базового года» не включают объёмы или эффекты от будущих (планируемых) инвестиций и служат основой для определения экономических результатов предприятия при отсутствии инвестиционных

инициатив, а также – определения финансовых возможностей предприятия для осуществления инвестиций (наличия чистой прибыли, полученной в предыдущем периоде, доля которой будет направлена на инвестирование).

В качестве результирующих показателей эффективности инвестиционной деятельности и маркетинговой политики моделируемого предприятия, вынесенных на презентации AnyLogic, использованы:

- 1) динамика себестоимости с учётом инвестиционной деятельности – прогнозируемая величина и соотношение с показателем базового периода;
- 2) прогнозируемый доход от реализации продукции, с учётом полученной выгоды вследствие разницы в себестоимости и цены реализации;
- 3) финансовый результат – прогнозируемая чистая прибыль.

Интерактивные презентации AnyLogic «Внешней среды предприятия» и «Внутренней среды предприятия», содержащие основные элементы управления, итоговые таблицы и диаграммы представлены на рис. 3.11 и 3.12, соответственно.

Шаг моделирования – 1 год. Сравнение фактических и расчетных величин базового сценария, соответствующего показателям деятельности усредненного предприятия в 2019-2021 гг., подтвердило, что средняя ошибка аппроксимации, характеризующая среднее относительное отклонение расчетного финансового результата от фактического за данный период, не превышает 10 % (таблица 3.6).

Это подтверждает, что разработанная двухуровневая социально-экономическая модель управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства в условиях рынка объективно отражает реальные тенденции развития исследуемого объекта.

Таким образом, проведенная верификация модели подтвердила её пригодность для проведения экспериментов и построения сценариев. Программные возможности AnyLogic Professional позволяют изменять значения регуляторов в реальном времени, комбинируя их в любом произвольном порядке и количестве. Однако, для большей наглядности и лучшего понимания каузальных взаимосвязей при разработке стратегий

развития, прогнозирования кризисных ситуаций и обоснования управленческих решений представляется целесообразным рассмотреть несколько типовых сценариев изменения условий внутренней и внешней среды предприятия, предлагаемых далее.

Таблица 3.6 – Результаты моделирования деятельности предприятия сельского хозяйства (по состоянию на 2019-2021 гг.)

Показатель	Единица изм.	Фактические данные			Результаты моделирования согласно базовому сценарию			Аппрок- симация, %
		2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	
в сопоставимых ценах								
Себестоимость производства	руб./кг	53,46	48,10	45,44	53,67	47,44	47,67	3,21
Объём производства	тыс. руб.	185,480	275,50	286,50	198,63	258,15	279,55	1,96
Чистая прибыль		40,806	60,610	63,03	43,70	56,79	61,500	
в реальных ценах								
Себестоимость производства	руб./кг	351,51	351,39	344,52	352,90	346,56	361,41	3,70
Объём производства	тыс. руб.	1 219,65	2 012,73	2 172,33	1 306,08	1 885,98	2 119,58	1,96
Чистая прибыль		951,324	1 569,93	1 694,42	1 018,75	1 471,07	1 653,27	

Источник: составлено автором.

Сценарий 1 – объём инвестирования, регулятор – удельный вес отчислений от чистой прибыли предприятия на инвестиции в развитие. Цель сценария – оценка общего экономического эффекта от инвестиционной деятельности моделируемого предприятия сельского хозяйства: обновление и/или расширение основных производственных фондов, повышение производительности труда, снижение себестоимости производства, получение большей выручки от реализации продукции за счёт ценовой конкуренции, сохранение конкурентоспособности предприятия сельского хозяйства в долгосрочной перспективе. Регулируемые переменные: себестоимость производства, выручка от реализации продукции, потенциальная чистая прибыль.

Данный сценарий является оптимистическим и предполагает изменение доли от чистой прибыли и, следовательно, величины финансовых вливаний в развитие предприятия сельского хозяйства при равномерном вложении средств по трём возможным направлениям инвестирования, предусмотренных в рамках двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства. То есть, при условии:

$$\begin{aligned}
 I_{rate} &\rightarrow \max, I_{capital}^{foresight} \rightarrow \max, \\
 I_{ex_{rate}} : I_{inL_{rate}} : I_{inT_{rate}} &= 1:1:1, \\
 I_{ex_{rate}} = I_{inL_{rate}} = I_{inT_{rate}} &\approx 33,33\%,
 \end{aligned}
 \tag{3.19}$$

где $I_{capital}^{foresight}$ – прогнозируемый объём капитальных инвестиции в развитие,

I_{rate} – удельный вес отчислений от чистой прибыли (англ. investment rate), $const$, регулятор модели, %;

$I_{ex_{rate}}$, $I_{inL_{rate}}$, $I_{inT_{rate}}$ – удельный вес инвестиций в расширение основных фондов, развитие персонала и технологические инновации, соответственно, %.

В таблице 3.7 и рисунке 3.13 приведена динамика изменения результирующих переменных при поступательно возрастающих значениях регулятора (I_{rate}) от 5% до 25% по отношению к объёму чистой прибыли предприятия, при сохранении прочих факторов двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства неизменными.

Таблица 3.7 – Сравнительная динамика прогнозируемых показателей согласно оптимистическому сценарию 1 «объём инвестирования»

Регулятор двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства	Ед.изм.	Значения регулятора				
		5	10	15	20	25
Отчисления от чистой прибыли на инвестиции в развитие	%	5	10	15	20	25
Зависимые переменные						
Себестоимость производства	руб./кг	132,74	116,37	104,73	95,92	88,95
Экономический эффект от снижения себестоимости	раз	8	9,2	10	11	12
Выручка от реализации продукции		2216,62	2797,66	3489,68	4317,56	5302,53
Экономический эффект от разницы в ценах	тыс. руб.	268,10	641,56	1069,28	1575,02	2179,07
Прогнозируемая чистая прибыль		552,97	988,34	1510,27	2138,17	2888,6
Экономический эффект от инвестирования	руб. прибыли/ руб. инвестиций	6,78	9,47	11,86	14,24	16,69

Источник: составлено автором.

Очевидно, что с ростом объёма инвестирования в развитие эффективность производства и финансовые результаты моделируемого предприятия увеличиваются, так как двухуровневой социально-экономической моделью управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства предусмотрено наличие обратной зависимости между объёмом инвестиций и себестоимостью производства.

Однако, вследствие закона убывающей полезности и технологических ограничений повышения эффективности производства в отрасли, темпы прироста объёма инвестиций значительно выше темпов прироста получаемого эффекта (снижения себестоимости), что отображено на рис. 3.14. При этом, в условиях высокой неопределённости (военно-политического и социально-экономического кризиса) и высоких инвестиционных рисках, мотивация и готовность предпринимателей отдавать предпочтение инвестированию

свободных средств вместо сбережения или потребления значительно ограничена.

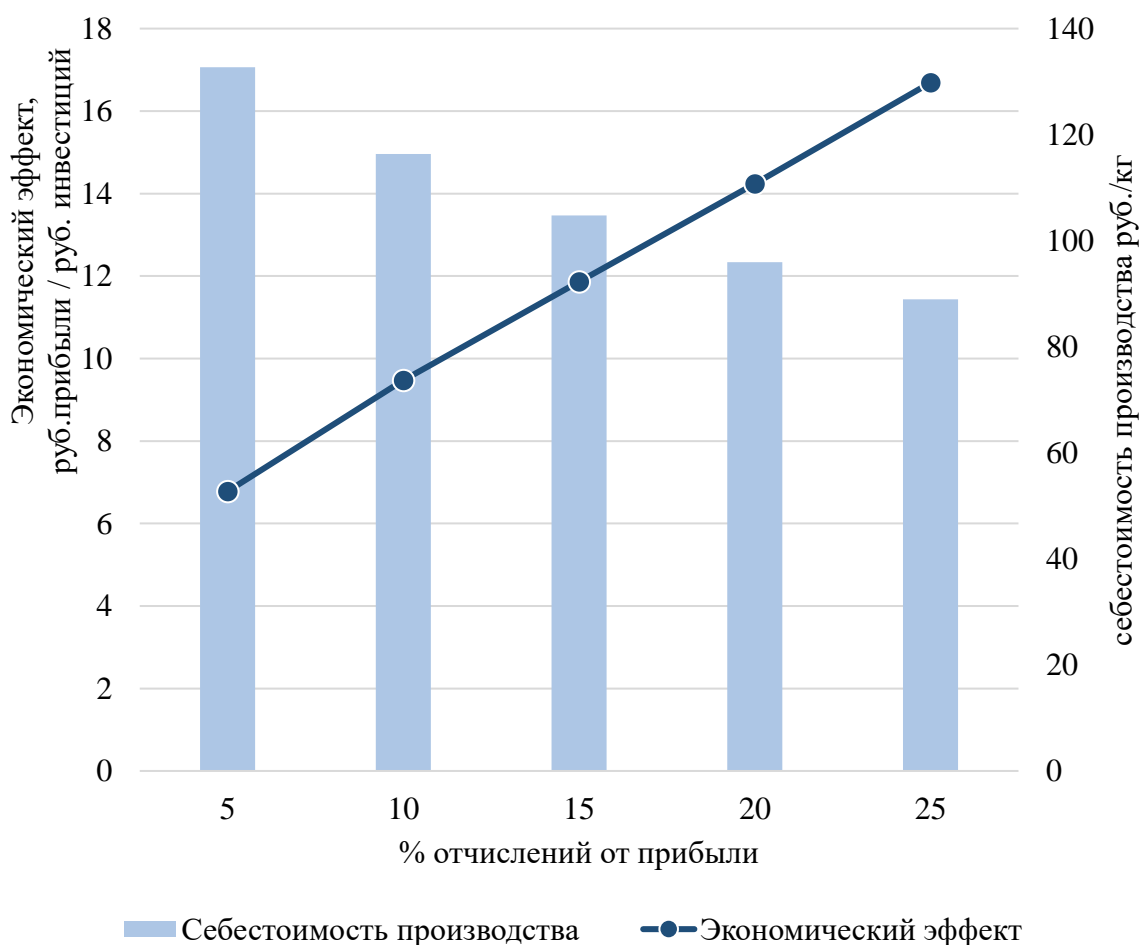


Рисунок 3.13 – Динамика снижения себестоимости производства и экономического эффекта от увеличения объёма инвестиций согласно сценарию 1 «объём инвестирования»

Источник: составлено автором

Тем не менее, при выполнении условия, что себестоимость производства единицы продукции предприятия будет ниже среднерыночной цены её реализации ($P_{sales} = P_{market} > P_{cost}$), предприятие будет получать дополнительный экономический эффект за счёт разницы цен – экономически обоснованной и рыночной.

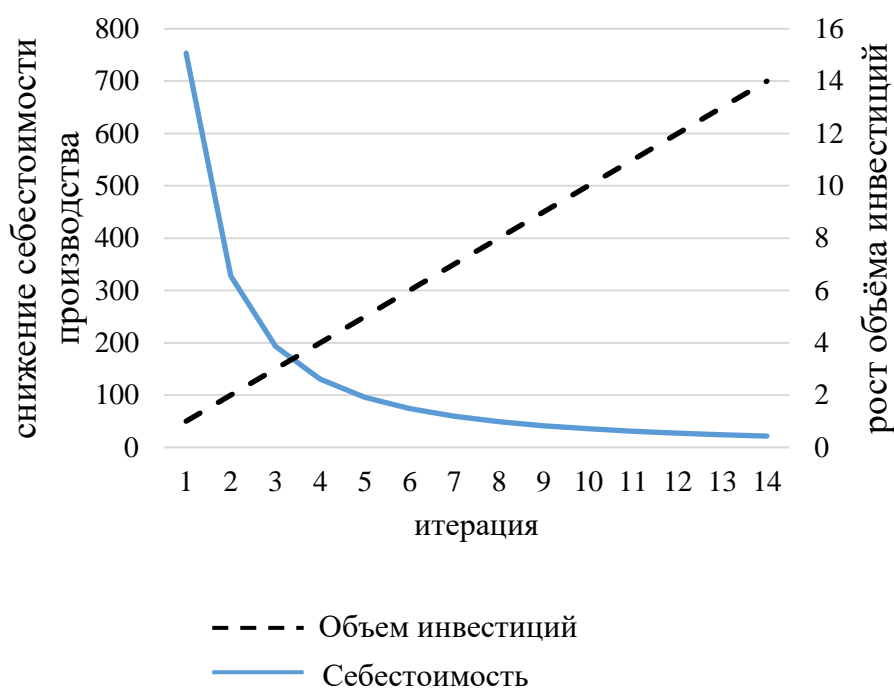


Рисунок 3.14 – Графическое изображение зависимости снижения себестоимости производства от увеличения объёма инвестиций

Источник: составлено автором.

Сценарий 2 – структура инвестиций – предполагает несколько вариантов распределения постоянного объёма инвестиций ($I_{rate} = const$, $I_{capital}^{foresight} = const$) между экстенсивными и интенсивными проектами инвестиционного развития предприятия сельского хозяйства. Целью сценария является оптимизация качественной структуры инвестиций. Возможные комбинации сочетания инвестиционных проектов (переменные $I_{ex_{rate}}$, $I_{inL_{rate}}$, $I_{inT_{rate}}$) представлены в табл. 3.8. Регуляторы двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства: удельный вес инвестиций в модернизацию основных фондов за счёт внедрения технико-технологических инноваций (регулятор I-го порядка, $I_{inT_{rate}}$); удельный вес инвестиций в развитие человеческого капитала (регулятор II-го порядка, $I_{inL_{rate}}$).

Поскольку в двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства не

предусмотрен дифференцированный анализ зависимости себестоимости производства от конкретного направления инвестирования средств, в качестве регулируемых переменных выступают: объём дополнительного производства, выручка от реализации продукции, чистая прибыль.

Таблица 3.8 – Сценарии вариативной структуры экстенсивных и интенсивных инвестиций в развитие предприятия

Направления инвестирования	Количественное процентное соотношение	Варианты возможного сочетания	
$I_{ex_{rate}} : I_{inL_{rate}} : I_{inT_{rate}}$	16,67: 33,33: 50 (при варианте «1»: 1:2:3)	«1»	1:2:3
		«2»	1:3:2
		«3»	2:3:1
		«4»	2:1:3
		«5»	3:2:1
		«6»	3:1:2

Источник: составлено автором.

Прогнозируемые результаты экономической деятельности предприятия при дифференцированном подходе к определению эффекта от инвестиционной деятельности представлены в таблице 3.9.

Как следует из полученных данных наиболее экономически выгодными для моделируемого предприятия сельского хозяйства, являются комбинации сочетания инвестиционных проектов, соответствующие преобладанию долевого инвестирования в технологическую модернизацию за счёт внедрения инноваций (рисунок 3.15):

$$I_{ex_{rate}} : I_{inL_{rate}} : I_{inT_{rate}} = 1:2:3,$$

$$I_{ex_{rate}} : I_{inL_{rate}} : I_{inT_{rate}} = 2:1:3.$$

Таблица 3.9 – Сравнительная динамика прогнозируемых показателей согласно сценарию 2 «структура инвестиций»

Регулятор двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства	Ед.изм.	Комбинация соотношения распределения денежных средств между направлениями инвестиций					
		«1»	«2»	«3»	«4»	«5»	«6»
		1:2:3	1:3:2	2:3:1	2:1:3	3:2:1	3:1:2
Удельный вес инвестиций в инновации (регулятор I-го порядка, InT_{rate})	%	50	33,33	16,67	50	16,67	33,33
Удельный вес инвестиций в развитие персонала (регулятор II-го порядка, InL_{rate}).		33,33	50	50	16,67	33,33	16,67
Зависимые переменные							
Объём дополнительного производства	тыс. руб.	1121,28	505,65	129,86	1122,57	129,95	506,57
Выручка от реализации продукции		3587,29	2788,47	2300,87	3588,96	2300,98	2789,67
Чистая прибыль		1604,24	981,17	600,84	1605,55	600,93	982,10
Экономический эффект от инвестирования	руб. прибыли/ руб. инвестиций	15,4	9,4	5,8	15,4	5,8	9,4

Примечание: общий объём инвестиций принимается равным ($I_{rate} = 104,411$ (тыс.руб.), $I_{capital}^{foresight} = 10\%$).

Источник: составлено автором.

Сценарий 3 – налоговый режим – отражает изменения в чистой прибыли предприятия сельского хозяйства и, соответственно, его инвестиционных возможностях в зависимости от динамики (увеличения или снижения) налоговых ставок, а также наличия специальных налоговых льгот для сельскохозяйственных предприятий. Как упоминалось в подразделе 3.1, на текущий момент для данных предприятий действует специальный налоговый режим: отменены налог за специальное использование воды, земельный налог, налог с оборота, сборы за транзит, продажу и вывоз отдельных видов товаров; при этом введена налоговая льгота – 50% от налога на прибыль остается в распоряжении предприятий сельского хозяйства для целей развития.

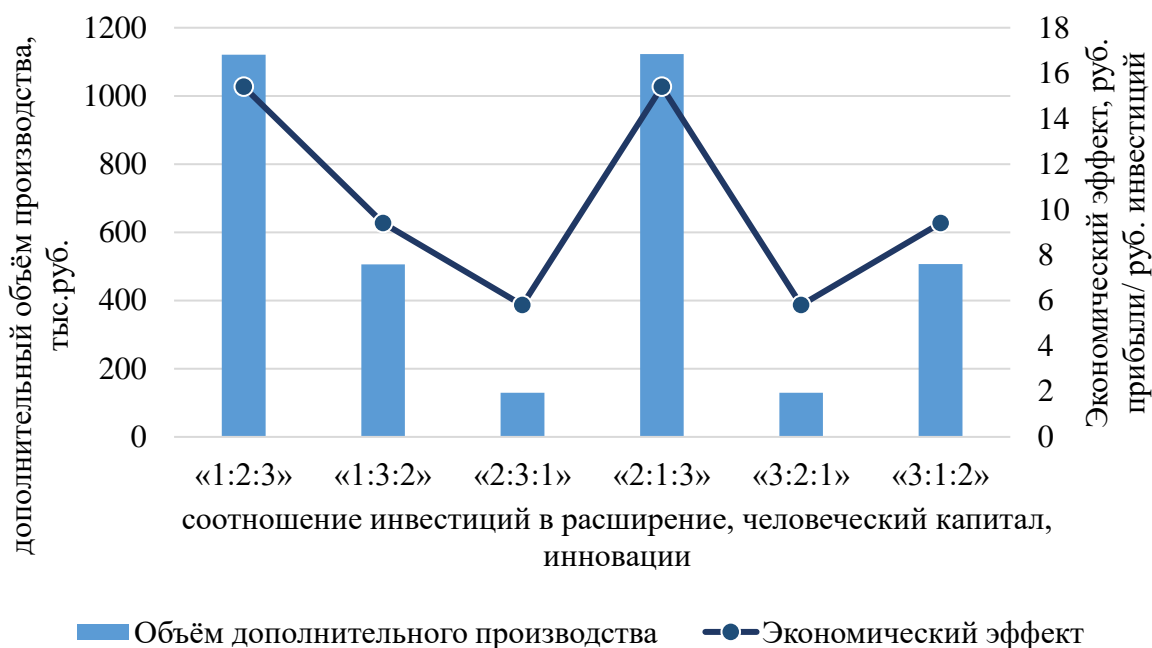


Рисунок 3.15 – Динамика получения дополнительного объема производства и экономического эффекта от увеличения объема инвестиций согласно сценарию 2 «структура инвестиций»

Источник: составлено автором.

Таким образом, регуляторами выступают: ставка налога на прибыль, ставка сельскохозяйственного налога, суммарная ставка иных налогов (земельного, за специальное водопользование, с оборота и пр.), коэффициент «налоговой льготы». Цель сценария – оценить уровень влияния налогового бремени и льготного налогообложения на внутренние инвестиционные возможности предприятия.

Основными регулируемыми переменными являются: чистая прибыль и объем инвестиций в денежном выражении (при $I_{rate} = const$). В табл. 3.10 рассмотрены следующие варианты развития событий в сфере налогообложения:

- 1) увеличения ставки сельскохозяйственного налога с 2% до 4% и 6% от валового дохода предприятия;
- 2) отмены льгот для плательщиков сельскохозяйственного налога:

2.a) $Agr_Tax_{rate}=0, S_tax_D=10\%, k1=0,5$;

2.b) $Agr_Tax_{rate}=2\%, S_tax_D=0\%, k1=0$;

2.c) $Agr_Tax_{rate}=2\%, S_tax_D=5\%, k1=0$;

3) увеличения льгот для плательщиков сельскохозяйственного налога – в распоряжении предприятия остаётся 60%, 65% и 70% налога на прибыль, которые будут направлены на инвестирование в развитие, при выполнении условий: $Agr_Tax_{rate}=2\%, S_tax_D=0\%, k1 \rightarrow \max$ (табл. 3.11).

Таблица 3.11 – Специальная налоговая льгота для предприятий плательщиков сельскохозяйственного налога

Удельный вес налога на прибыль, который остается в распоряжении предприятия на цели развития, %	Величина коэффициента (k1)
50	0,5
60	0,6
65	0,62
70	0,7

Источник: составлено автором.

При пессимистическом сценарии 3.1 прогнозируемая чистая прибыль и объём инвестиционных возможностей предприятия предсказуемо уменьшаются, при оптимистическом (3.3) – растут. Однако, как следует из рис. 3.16, утрата налоговой льготы согласно пессимистическому сценарию 3.2 имеет для предприятия большее значение, чем поступательное увеличение ставки сельскохозяйственного налога, обеспечивающего право на специальный налоговый режим для налогоплательщиков.

Сценарий 4 – конкурентоспособность – характеризует влияние конкурентов на эффективность деятельности моделируемого предприятия сельского хозяйства. Регуляторами выступают: среднерыночная цена на производимый продукт (P_{market}), индекс интегральной оценки стратегического потенциала среднестатистического предприятия сельского хозяйства ДНР ($I_{СППСС}$) и аналогичный индекс его конкурентов ($I_{СППСС}^{competitor}$).

Таблица 3.10 – Сравнительная динамика прогнозируемых показателей согласно сценарию 3 «налоговый режим»

Сценарий 3.1 (пессимистический)				
Регулятор двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства	Ед.изм.	Величина регулятора		
		«1»	«2»	«3»
Ставка сельскохозяйственного налога	%	2	4	6
Зависимые переменные				
Чистая прибыль	тыс.руб.	1605,55	1523,142	1443,433
Объём инвестиций ($I_{rate} = 10\%$)		104,411	103,238	102,065
Сценарий 3.2 (пессимистический)				
Регулятор	Ед.изм.	Величина регулятора		
Ставка сельскохозяйственного налога	%	0	2	2
Ставки других налогов		10	0	5
Величина налоговой льготы коэффициент (k1)	Ед.	0,5	0	0
Зависимые переменные				
Чистая прибыль	тыс.руб.	1291,924	288,768	253,568
Объём инвестиций ($I_{rate} = 10\%$)		99,719	45,753	42,82
Сценарий 3.3 (оптимистический)				
Величина налоговой льготы коэффициент (k1)	Ед.	0,6	0,65	0,7
Зависимые переменные				
Чистая прибыль	тыс.руб.	2060,607	2310,817	2576,951
Объём инвестиций ($I_{rate} = 10\%$)		116,143	122,009	127,874

Источник: составлено автором.

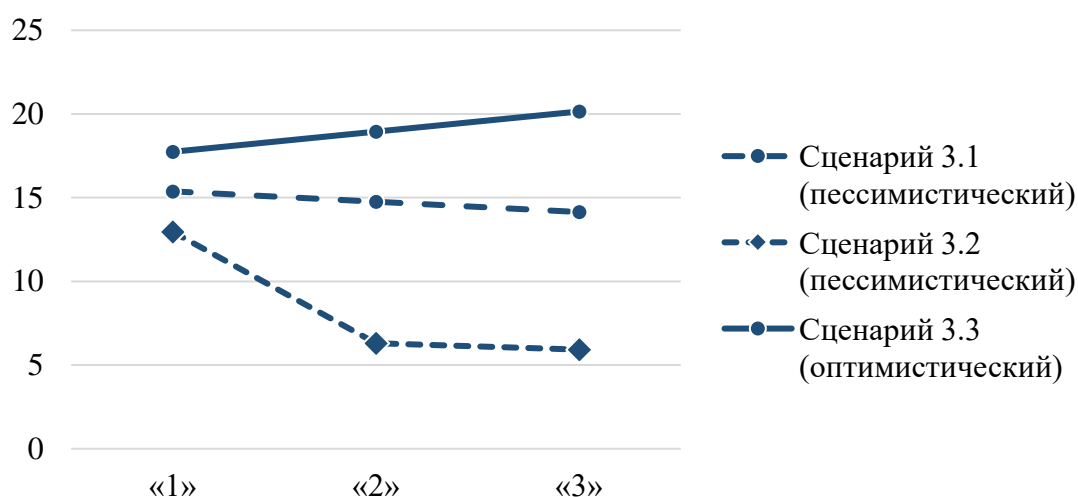


Рисунок 3.16 – Динамика экономического эффекта (руб. прибыли / руб. инвестиций) согласно сценарию 3 «налоговый режим»

Источник: составлено автором.

Для получения прибыли и экономического эффекта от инвестиционной деятельности предприятия сельского хозяйства необходимо выполнение условия, чтобы экономически обоснованная цена на его продукцию (себестоимость) была ниже цен конкурентов (среднерыночной цены).

То есть, ($P_{sales} = P_{market} > P_{cost}$). Однако, не исключены ситуации, когда рыночная цена будет равной или ниже себестоимости производства единицы продукции ($P_{sales} = P_{cost} \geq P_{market}$). Таким образом, представляется целесообразным оценить потенциальные изменения в экономических результатах деятельности предприятия в неблагоприятных конкурентных условиях. Соотношение индексов интегральной оценки стратегического потенциала среднестатистического предприятия сельского хозяйства и его конкурентов характеризует неценовую конкуренцию на рынке продукции и, согласно концепции, предлагаемой двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства, определяет приоритетность доступа к большему сегменту рынка. Отсюда, регулируемые переменными являются: объём продаж и, соответственно, выручка от реализации и чистая прибыль.

Таблица 3.12 – Сравнительная динамика прогнозируемых показателей согласно сценарию 4 «конкурентоспособность»

Сценарий 4.1 (оптимистический/пессимистический)				
Регулятор двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства		Ед.изм.	Конкурентное условие	
			$(P_{sales} = P_{market}) > P_{cost}$	$(P_{sales} = P_{cost}) > P_{market}$
Среднерыночная цена на производимый продукт		руб./кг	128 (116,373+10%)	104,73 (116,373-10%)
Зависимые переменные				
Выручка от реализации		тыс.руб.	3042,3	2765,95
Чистая прибыль			1179,15	963,6
Сценарий 4.2 (оптимистический/пессимистический)				
Регуляторы			$I_{СППСС} > I_{СППСС}^{competitor}$	$I_{СППСС} < I_{СППСС}^{competitor}$
Индекс интегральной оценки стратегического потенциала	предприятия сельского хозяйства	баллов	0,608	0,487
	конкурентов предприятия сельского хозяйства		0,487	0,608
Зависимые переменные				
Объём продаж		тыс.руб.	23767,958	8040,21*
Выручка от реализации			3588,962	1214,072*
Чистая прибыль			1605,55	-246,864*

Примечание:

* при крайней ограниченности ёмкости рынка сбыта и жёсткой конкуренции

Источник: составлено автором

Согласно результатам моделирования, представленным в табл. 3.12, при увеличении цены реализации продукции на 10% выше, чем её фактическая себестоимость, выручка от реализации увеличивается $\approx 9\%$ и чистая прогнозируемая прибыль на 18%, по сравнению с ситуацией, когда себестоимость продукции ниже рыночной цены.

Разница в интегральных показателях стратегического потенциала предприятия и его конкурентов имеет значение при условии крайней ограниченности ёмкости рынка сбыта и жёсткой конкуренции за потребителей, что при текущем соотношении потенциальной ёмкости внутреннего рынка мясопродуктов из птицы в ДНР и локальных производителей не актуально.

Сценарий 5 – устойчивость спроса – отображает зависимость финансового результата предприятия сельского хозяйства от платёжеспособности и количества потребителей. Регуляторами выступают: средний доход потребителей и количество потенциальных потребителей (по умолчанию соответствует численности населения). Регулируемые переменные: ёмкость рынка.

Данный сценарий направлен на оценку устойчивости рынка сбыта предприятия сельского хозяйства, а также – анализ сравнительной силы влияния каждого влияющего фактора в отдельности и комплексно. Возможны несколько вариантов развития событий:

5.1) оптимистичный вариант развития событий предполагает рост доходов потребителей и/или численности населения:

a) $Income \rightarrow \max, Population = const$;

b) $Income = const, Population \rightarrow \max$;

c) $Income \rightarrow \max, Population \rightarrow \max$;

5.2) пессимистичный – падение уровня доходов и отток населения:

a) $Income \rightarrow \min, Population = const$;

b) $Income = const, Population \rightarrow \min$;

c) $Income \rightarrow \min, Population \rightarrow \min$.

Таблица 3.13 – Сравнительная динамика прогнозируемых показателей согласно оптимистическому варианту сценария 5 «устойчивость спроса»

Сценарий 5.1.a Оптимистический				
Регуляторы двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства	Ед.изм.	Выполняемое условие: $Income \rightarrow \max, Population = const$		
Средний доход потребителей	тыс.руб.	+ 5%	+10%	+15%
Зависимая переменная				
Коэффициент изменения ёмкости рынка относительно базового уровня	раз	1,006	1,01	1,02
Сценарий 5.1.b Оптимистический				
Регуляторы	Ед.изм.	Выполняемое условие: $Income = const,$ $Population \rightarrow \max$		
Численность населения	млн.чел.	+ 5%	+10%	+15%
Зависимые переменные				
Коэффициент изменения ёмкости рынка относительно базового уровня	раз	1,05	1,10	1,15
Сценарий 5.2.a (пессимистический)				
Регуляторы	Ед.изм.	Выполняемое условие: $Income \rightarrow \min, Population = const$		
Средний доход потребителей	тыс.руб.	-5%	-10%	-15%
Зависимые переменные				
Коэффициент изменения ёмкости рынка относительно базового уровня	раз	0,994	0,988	0,981
Сценарий 5.2.b (пессимистический)				
Регуляторы	Ед.изм.	Выполняемое условие: $Income = const, Population \rightarrow \min$		
Численность населения	млн.чел.	-5%	-10%	-15%
Зависимые переменные				
Коэффициент изменения ёмкости рынка относительно базового уровня	раз	0,994	0,988	0,981

Источник: составлено автором.

Как продемонстрировано на примере оптимистичных и пессимистичных сценариев согласно вариантам a) и b), приведенных на рисунке 3.17, таблице 3.13, динамика численности потребителей влияет на уровень спроса сильнее, чем динамика уровня их доходов, что обусловлено

эффектом масштаба. Т.е. 5-процентное увеличение количества потребителей не равноценно 5-процентному увеличению уровня доходов.

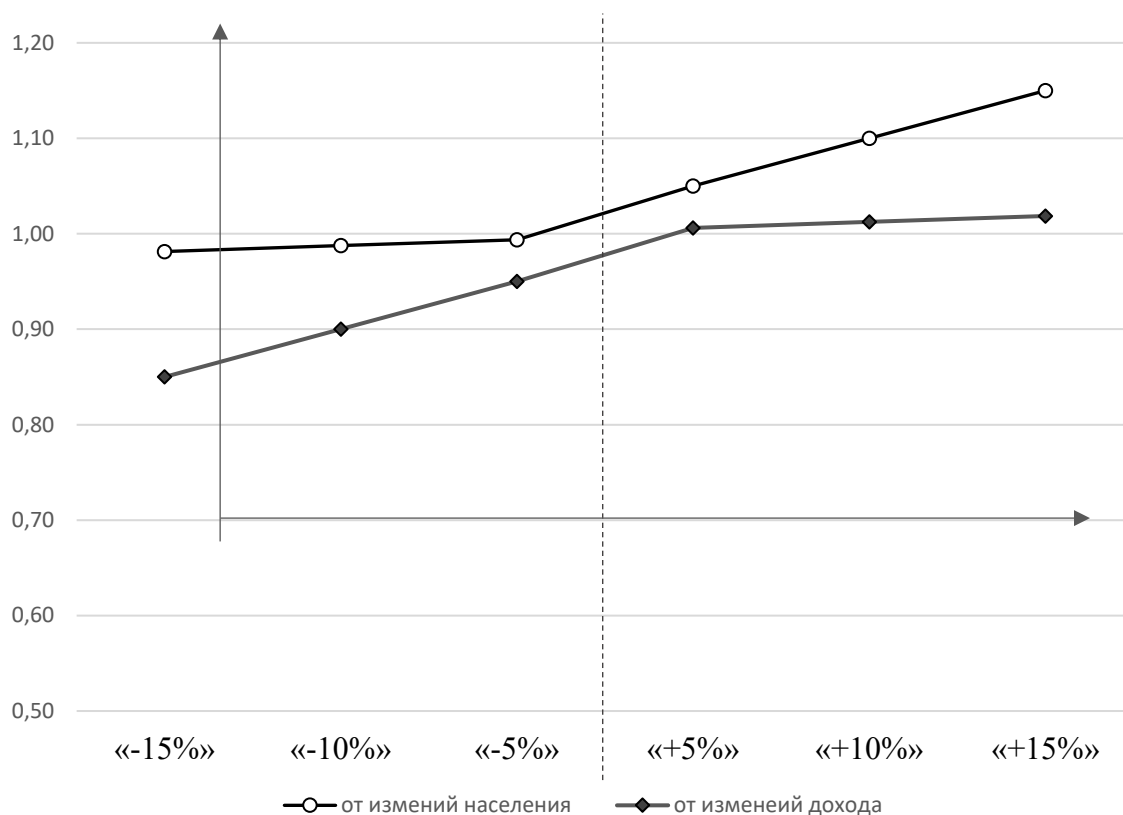


Рисунок 3.17 – Динамика изменения ёмкости рынка по сравнению с базовым сценарием, при пропорциональном изменении величин доходов и количества потребителей

Источник: составлено автором.

Согласно таблице 3.14, в которой сведена информация пяти рассмотренных сценариев изменения условий внешней и внутренней среды предприятия сельского хозяйства сделаны следующие выводы:

- сценарий 1 – объём инвестирования: с ростом объёма инвестирования в развитие и снижении себестоимости производства продукции моделируемое предприятие сельского хозяйства получает дополнительный экономический эффект за счёт разницы цен – экономически обоснованной и рыночной;

- сценарий 2 – структура инвестиций: наиболее экономически выгодным для моделируемого предприятия сельского хозяйства, является

приоритет инвестирования в технологическую модернизацию за счёт внедрения инноваций;

- сценарий 3 – налоговый режим: утрата налоговой льготы оказывает на экономическую эффективность предприятия сельского хозяйства больший негативный эффект, чем поступательное увеличение ставки сельскохозяйственного налога, обеспечивающего право на специальный налоговый режим для налогоплательщиков в сельском хозяйстве;

- сценарий 4 – конкурентоспособность: при 10%-ном увеличении цены реализации продукции, чем её фактическая себестоимость, выручка от реализации увеличивается $\approx 9\%$, а чистая прогнозируемая прибыль – на 18%, по сравнению с ситуацией, когда себестоимость продукции ниже рыночной цены. В условиях более низкого стратегического потенциала моделируемого предприятия сельского хозяйства, чем стратегический потенциал конкурентов, объем получаемой выручки сокращается на 60%;

- сценарий 5 – устойчивость спроса: динамика численности потребителей влияет на уровень спроса сильнее, чем динамика уровня их доходов, что обусловлено эффектом масштаба. Таким образом, 5%-ное увеличение количества потребителей не равноценно 5%-ное увеличению уровня потребительских доходов.

Таблица 3.14 – Вероятные сценарии изменения условий внешней и внутренней среды предприятия сельского хозяйства

Сценарий		Условия экспериментов / результаты моделирования					
<i>объём инвестирования</i>	Регулятор	удельный вес отчислений от чистой прибыли предприятия на инвестиции в развитие					
		5%	10%	15%	20%	25%	
	Эффект	руб. прибыли / руб. инвестиций					
		6,78	9,47	11,86	14,24	16,69	
<i>структура инвестиций</i>	Регулятор	комбинация соотношения распределения денежных средств между направлениями инвестиций $I_{ex_rate} : I_{inL_rate} : I_{inT_rate}$					
		1:2:3	1:3:2	2:3:1	2:1:3	3:2:1	3:1:2
	Эффект	руб. прибыли / руб. инвестиций					
		15,4	9,4	5,8	15,4	5,8	9,4

налоговый режим	Регулятор	Ставка сельскохозяйственного налога			Налоговая льгота на прибыль		
		2%	4%	6%	0,6	0,65	0,7
	Эффект	руб. прибыли / руб. инвестиций (при $I_{rate} = 10\%$)					
		15,38	14,75	14,14	17,74	18,94	20,15
конкурентоспособность	Регулятор	Среднерыночная цена на продукцию			Налоговая льгота на прибыль		
		$(P_{sales} = P_{market}) > P_{cost}$	$(P_{sales} = P_{cost}) > P_{market}$		$I_{СППСС} > I_{СППСС}^{competitor}$	$I_{СППСС} < I_{СППСС}^{competitor}$	
	Эффект	Выручка от реализации, тыс.руб.					
		3042,3	2765,95		3588,962		1214,072
устойчивость спроса	Регулятор	Средний доход одного потребителя			Общая численность потребителей		
		+ 5%	+10%	+15%	+ 5%	+10%	+15%
	Эффект	Коэффициент изменения ёмкости рынка относительно базового уровня, раз					
		1,006	1,01	1,02	1,05	1,10	1,15

Источник: составлено автором.

Приведенный перечень вероятных сценариев не является исчерпывающим. Тем не менее, он способен предоставить комплексную картину влияющих факторов, определяющих итоговую эффективность и финансовую стабильность моделируемого предприятия, и сформировать объективные инвестиционные решения и ожидания относительно ёмкости рынка у лиц, принимающих решения по управлению его стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства.

Практическая значимость предложенных сценариев развития событий, реализованных на основе двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства, заключается в возможности количественного форсайт-анализа динамики внешней и внутренней среды предприятия сельского хозяйства и обоснования антикризисных мер по сохранению, увеличению и обеспечению полноты реализации его стратегического потенциала.

3.3 Организация системы управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства

На основании проведенного исследования рекомендуется систематизировать и повышать эффективность систем управления стратегическим потенциалом на предприятиях сельского хозяйства посредством внедрения и совершенствования специализированного инструментария обоснования управленческих решений в сфере:

- корректной комплексной оценки стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства с учётом глобальных и локальных трендов развития сельскохозяйственных рынков, а также иерархии приоритетности ключевых показателей согласно базисному, управленческому (уровень эффективности управления) и технологическому (уровень инновационности) уровням их конкурентной значимости;

- форсайта возможностей и угроз для реализации существующего стратегического потенциала предприятия в полном объёме в динамической рыночной среде;

- форсайта возможностей и угроз для сохранения и приобретения новых конкурентных преимуществ с целью воспроизводства стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства.

В рамках данной диссертационной работы в качестве специализированного инструментария обоснования управленческих решений по управлению стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства рекомендованы:

- концепция экономически обоснованного управления стратегическим потенциалом на основе системного динамического видения «управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства» как единства трёх направлений: 1) корректного определения стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства на основе маркеров внешней и внутренней среды; 2) обоснования оптимальной конкурентной стратегии максимальной

реализации стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства на основе форсайта маркеров внешней и внутренней среды; 3) разработки эффективной стратегии приобретения новых конкурентных преимуществ для формирования (сохранения и преумножения) стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства в будущем;

- маркерный метод оценки стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства – алгоритм обоснованного отбора репрезентативной выборки наиболее стратегически-значимых, влияющих показателей (маркеров), комбинирующий классические методы стратегического анализа (PEEST-анализ, VRIO-анализ, SOARN-анализ), классификацию драйверов развития по ВЭФ («базисные», «эффективности управления» и «инновационности» согласно стадиям экономического развития страны-принадлежности сельскохозяйственного предприятия) и авторский подход к интегральной поэлементной оценке величины стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства на основе восьми компонент (производственно-технологического потенциала, кадрового потенциала, регулятивно-управленческого потенциала, финансово-инвестиционного потенциала, институционального потенциала, социально-демографического потенциала, экономико-географического потенциала; формула 1.6);

- матрица стратегических маркеров (\approx 60-ти показателей, табл. 2.13), характеризующих стратегический потенциал предприятий сельского хозяйства ДНР по трём уровням конкурентной значимости: с высоким уровнем приоритетности учитываются 10 маркеров, со средним уровнем – 45 маркеров, с низким уровнем – 58 маркеров;

- двухуровневая социально-экономическая модель управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства, отображающая каузальные экономико-математические закономерности функционирования предприятия сельского хозяйства, с учетом внешних рыночных условий (ценовой конкуренции, ёмкости рынка), внутренней политики предприятия (качественной структуры инвестирования в развитие),

а также государственного регулирования экономического развития сельского хозяйства (политики налогообложения и стимулирования бизнеса);

- перечень вероятных сценариев изменения условий внешней и внутренней среды предприятия сельского хозяйства, в т.ч.: объёма инвестирования, структуры инвестиций в развития, налоговых режимов, конкурентоспособности и устойчивости спроса.

Совокупность представленных рекомендаций формирует комплексный механизм управления стратегическим потенциалом на предприятиях сельского хозяйства ДНР (см. рисунок 2.10.), эффективное применение которого также потребует:

- формирование единой цифровой информационной базы об экономической деятельности предприятия и об условиях его внешней институциональной среды в динамике;

- проактивного подхода к прогнозированию изменения ситуации на рынках предложения факторов производства (поставщиков кормов, инкубационных яиц, племенных цыплят, инновационных технологий, повышающих эффективность производства, государственных и частных инвестиционных программ) и сбыта готовой продукции (пищевого яйца, мясопродуктов из курицы) на основе систематических форсайт-исследований, предусмотренных концепцией управления стратегическим потенциалом сельскохозяйственного предприятия;

- составления «шаблонов» антикризисных мер для менеджеров предприятия сельского хозяйства исходя из результатов ретроспективного анализа фактических кризисных ситуаций, форсайта динамики рынков и сценарного анализа на базе имитационного моделирования (при помощи, разработанной двухуровневой социально-экономической модели функционирования предприятия сельского хозяйства).

Формирование единой цифровой информационной базы о состоянии внутренней и внешней среды предприятия предполагает объединение комплекса разрозненных информационных носителей (сенсоров, датчиков,

компьютерного оборудования) различных структурных единиц (цехов, служб и отделов) предприятия, пользователей с различным уровнем доступа («администраторов»: программистов, разработавших информационную систему и обеспечивающих её техническое обслуживание, а также специалистов и менеджеров, принимающих управленческие решения на её основе; персонала, предоставляющего статистику для наполнения базы и т.д.), а также разработку и увязывание форм логического представления документации (форм отчётности, платёжных поручений, счётов-фактур, накладных, стандартов и пр.) в общую локальную сеть, что позволяет:

- во-первых, создать репрезентативную информационную основу для принятия обоснованных управленческих решений относительно оптимизации: ассортимента и объема продукции, пользующейся наибольшим спросом; структуры и объема затрат; организационных рутин и паттернов логистических и производственных цепочек; выборки контрагентов (поставщиков, оптовых потребителей) по уровням их надёжности (приоритетности); других целей в сфере сохранения, повышения и реализации стратегического потенциала предприятия;

- во-вторых, избежать характерных недостатков разрозненного подхода к сбору, хранению и обработке данных, препятствующих её эффективному анализу и ведущих к росту явных и неявных издержек, вызванных неэффективностью управления: простоев в работе основных фондов, утраты потребительских качеств или перерасхода ресурсов, роста прямых убытков, неустоек и штрафных санкций, недополучения прибыли из-за некорректного определения себестоимости и ценообразования конечной продукции, перепроизводства продукции с низким спросом и др.

Рекомендуемые для включения в базу первичные показатели представлены на рисунках 3.18-3.19.

Внутренняя (производственная и административная) среда птицефабрики

БАЗОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

Перечень основных финансовых показателей согласно действующим формам отчётности на предприятии:

- оборотные и необоротные активы (стоимость, амортизация недвижимости и биологических активов);
- капитальные инвестиции;
- финансовые результаты (чистый доход, себестоимость, операционные расходы, убытки и пр.);
- совокупный доход;
- элементы операционных расходов;
- расчёт прибыльности акций

Показатели экономического анализа: фондообеспеченность, фондовооруженность, фондоемкость, фондоотдача, норма прибыли, финансовая стабильность

Структура товарной продукции, объём производства, уровень цен основных товарных позиций

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ:

Численность птицы по видовому составу: маточное стадо, инкубаторий и ремонтный молодняк; промышленное стадо (куры-несушки или молодняк, выращиваемый на мясо)

Нормативы выхода готовой продукции:

- живая масса в возрасте 35 дней, кг;
- среднесуточный прирост, г;
- потребление корма, кг;
- конверсия корма, кг/кг;
- убойный выход, %;
- выход грудного филе, %;
- выход окорочков, %

Нормативы и фактические показатели ресурсопотребления на обслуживание производственных фондов: электроэнергия, воды, отопления;

Показатели производительности труда: на 1 работника, на единицу готовой продукции, на чистую прибыль

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ:

Количественные стратегические цели, повышающие конкурентоспособность птицефабрики:

- повышение продуктивности и жизнеспособности кроссов птицы;
- повышение потребительских свойств конечной продукции;
- сокращение технологических ресурсозатрат и трудозатрат;
- автоматизация производственных циклов и процедур;
- осуществление собственного кормопроизводства и кормоприготовления;
- рециклинг отходов, использование в качестве вторсырья

Рисунок 3.18 – Показатели внутренней среды, рекомендованные для включения в информационную базу, предназначенную для управления стратегически потенциалом предприятия

Источник: составлено автором

Внешняя
(институциональная) среда
птицефабрики

**РЫНОЧНЫЕ
ПОКАЗАТЕЛИ:**

Перечень основных конкурентов;
Ассортимент конкурирующей продукции:

- инкубационного яйца;
- кроссов молодняка бройлеров;
- мясопродуктов из бройлеров;

Доля рынка, принадлежащая конкурентам;
Цены на продукты-аналоги, произведенных конкурентами

Перечень основных контрагентов
Ассортимент факторов производства:

- цыплят родительского стада;
- комбикормов;
- вакцин;
- технологий энергосбережения, климат-контроля и автоматизации процедур ухода за птицей;
- технологий утилизации отходов птицеводства;
- технологий повторного использования (переработки и рециклинга) биоотходов птицеводства

**ОБЩЕЭКОНОМИЧЕСКИЕ
ПОКАЗАТЕЛИ:**

Темпы роста ВВП
Уровень инфляции
Курсы валют
Уровень доходов населения
Уровень занятости населения

Структура налогового бремени
Размеры налоговых ставок

Условия кредитования
Размеры ставок кредита

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА:

Тендеры на государственные закупки;
Условия получения государственных субсидий и льгот (налоговых каникул);
Действующие программы развития

**БЕЗОПАСНОСТЬ И
СТАНДАРТИЗАЦИЯ:**

Утвержденные на государственном уровне стандарты, лимиты и нормы:

- ветеринарные;
- санитарно-гигиенические;
- эпидемиологические;
- экологические

Военные прогнозы и сводки:

- условия и сроки закрытия границ для транспортного сообщения

Торговые барьеры:

- санкционные ограничения импорто-экспортных операций;
- условия и сроки экономических локдаунов, связанных с пандемией

Рисунок 3.19 – Первичные показатели внешней среды, рекомендованные для включения в информационную базу, предназначенную для управления стратегически потенциалом предприятия

Источник: составлено автором.

При этом, следует учитывать, что если, регулярная практика предоставления статистической, финансовой, аудиторской и прочей отчетности об экономической деятельности предприятия предоставляет широкий массив количественных данных для оценки стратегического потенциала и составления экспертных прогнозов его повышения и реализации, то актуальная информация относительно факторов внешней среды для управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства (например птицефабрики) может носить более качественный (нарративный), чем количественный характер.

Также, следует принять во внимание возможность мониторинга показателей, определяемых законодательством ДНР, в области развития сельского хозяйства, что в перспективе может способствовать:

- получению государственных субсидий на возмещение части затрат на уплату процентов предоставляются на весь срок использования кредитов в сфере развития сельского хозяйства;

- получению обоснования для проведения государственных закупочных интервенций при снижении цен на реализуемую сельскохозяйственную продукцию ниже минимальных расчетных цен.

К основным показателям развития сельского хозяйства в соответствии с целями и задачами, определяемыми республиканской программой по развитию сельского хозяйства, относятся:

- индексы валовой продукции сельского хозяйства и пищевой промышленности;

- инвестиции в сельское хозяйство;

- доходов физических лиц, проживающих в сельских поселениях;

- показатели потребления основных продуктов питания на одного человека в год;

- сальдо поступлений от внешней торговли продовольственными товарами;

- показатели доли продуктов питания местного производства на потребительском рынке;
- рентабельность сельскохозяйственного производства;
- индексы технической оснащенности сельскохозяйственных организаций;
- показатели паритета цен;
- индекс роста объема услуг в социальной сфере для физических лиц, проживающих в сельских поселениях;
- показатели результативности реализации основных мероприятий республиканской программы по развитию сельского хозяйства и ее финансирования.

При выборе конкретного формата программной реализации базы данных (иерархической, сетевой, реляционной, объектно-ориентированной, документ-ориентированной) на этапе:

А) разработки концепции база данных должна отвечать на вопросы: «Что подлежит хранению в базе данных?» и «Какие связи между данными в базе следует поддерживать?». Соответственно определяется перечень:

- типов сущностей (англ. entity) – классов однотипных объектов, о которых следует хранить информацию в базе данных;
- экземпляров сущности (англ. instance) – отдельных объектов, входящий в некий класс однотипных объектов. Например, сущность «готовый продукт» содержит экземпляры «яйцо», «бройлерный молодняк», «тушка цыпленка-бройлера охлажденная», «фарш куриный охлажденный» и т.д.;
- атрибутов (англ. attribute) – отличительных свойств или признаков сущности, которые однозначно идентифицируют экземпляр сущности. Включаемые в базу данных атрибуты могут быть простыми (юридическое название поставщика; индивидуальный номер налогоплательщика; заводской номер производственного оборудования); составными или многозначными (т.е. включать в себя несколько простых атрибутов – например, контактные данные

поставщика – его юридический и физический адрес, адрес электронной почты, номера телефонов);

- производными – получены в результате проведения операций над другими атрибутами (например, величина взимаемого с сотрудников предприятия налога составляет определенный процент от их заработной платы);

Б) проектировки базы данных необходимо учитывать критерии: возможностей по определению данных, требования к развёртыванию, доступности и защите данных, особенности управления транзакциями, возможностям средств разработки и инструментария администратора, наличие послепродажной сервисной поддержки производителем-разработчиком, экономичности.

В целом пользовательское приложение баз данных должно обеспечивать:

- получение бесперебойного доступа к хранящимся данным в online-режиме;
- чтение, добавление, редактирование и удаление данных в соответствии с уровнем доступа пользователя;
- представление полученных данных в требуемом пользователем виде (формы, отчеты, многомерное представление (рис. 3.20) и т. д.);
- целостность и требуемую безопасность данных.

OLAP-куб «время – товар – доля рынка» (от англ. Online Analytical Processing – интерактивная аналитическая обработка), представленный на рис. 3.20, иллюстрирует пример многомерного анализа, комбинируя показатели, используемые менеджментом предприятия сельского хозяйства для анализа и принятия управленческих решений.

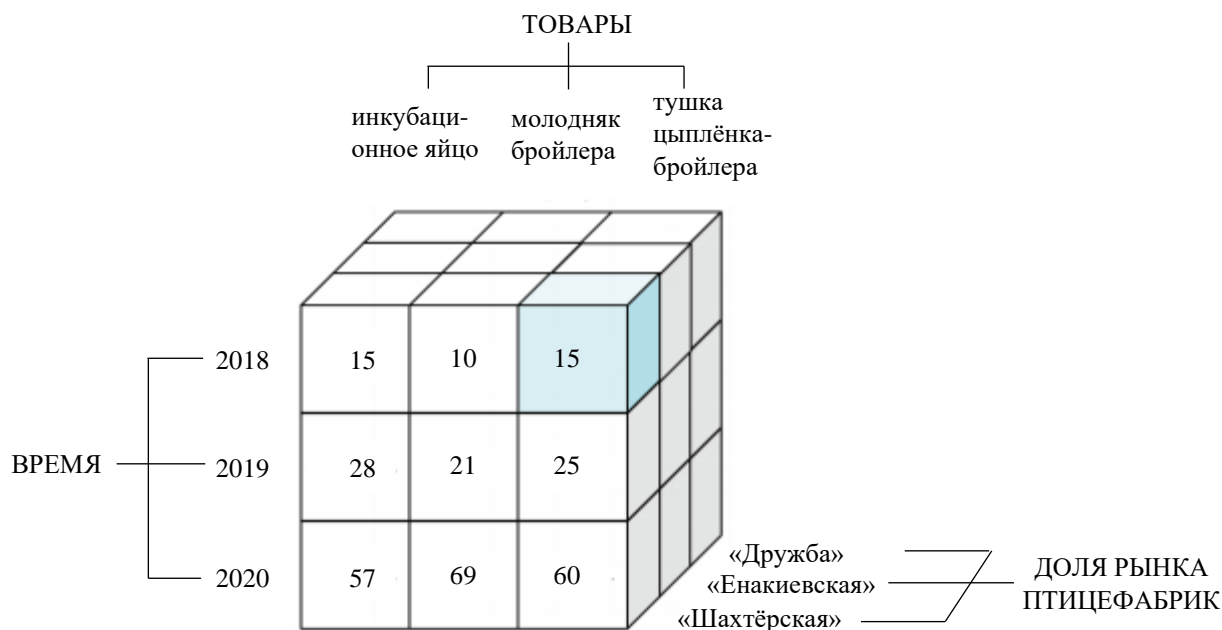


Рисунок 3.20 – Пример OLAP-куба «время – товар – доля рынка» для птицефабрик сельского хозяйства ДНР

Источник: составлено автором

Физически куб представляет собой многомерный (обычно разрезанный) массив данных, сгруппированных определённым образом. Каждая ось способна отображать один или несколько атрибутов, или измерений (англ. dimensions), количественно и качественно характеризующих анализируемый показатель (экземпляр сущности), которыми могут выступать любые комбинации экономических показателей:

- «поставщики – поставляемый ресурс – время поставок»;
- «себестоимость – конечный продукт – прибыль»;
- «размер родительского стада – прирост инкубационного яйца – размер промышленного стада кросса»;
- «расход кормов – прирост веса птицы – время»;
- «кросс бройлера – выход конечного продукта – время» и т.д.

Комбинируемые при помощи OLAP-куба значения обычно называют мерами (англ. measures). Некоторые показатели в кубе, например, «время» могут быть детализированы (с указанием квартала, месяца, даты), подобная операция называется рассечением (англ. dicing). Кроме того, аналитику

предоставляется возможность сужать выборку, например, запрашивая только определенные ценовые рамки. Данное действие является срезом, или расслоением (англ. slicing).

Так, на рис. 3.20 представлена комбинация, характеризующая долю рынка птицефабрик-конкурентов по предложению товаров-аналогов за трёхлетний период. Таким образом, база данных содержит информацию о предложении различных товаров-аналогов конкурирующими птицефабриками Донецкой республики с 2018 по 2020 год, то временная ось куба получит три измерения (2018, 2019 и 2020 годы), поставки идут от трех компаний (соответствующая ось получит 3 точки) по трём товарным позициям: инкубационное яйцо, молодняк бройлера и тушки цыплят-бройлеров.

Современный уровень развития компьютерных технологий и сферы ИТ-услуг, благодаря снижению стоимости оперативной памяти, магнитных и твердотельных накопителей расходы на хранение больших объемов данных доступны и приемлемы по величине инвестирования и обслуживания.

Проактивный подход к прогнозированию изменения институциональной среды (конкурентного рынка и мер государственного регулирования экономики) предполагает систематическое проведение форсайт-исследований о динамике спроса и предложения на факторы производства и готовую продукцию, вероятности возникновения и внедрения в серийное производство базовых инноваций (кроссов птицы, технологий производства, вакцин), а также приоритетных тенденциях институциональной среды – государственной санкционной либо протекционистской политики в сельском хозяйстве, структуре экспорта и импорта в отрасли; экономических последствий локдаунов из-за пандемии коронавируса, цифровизации экономики и развития смарт-промышленности.

Выявленные изменения, драйверы развития, триггеры кризисов, положенные в основу сценарного прогнозирования результатов деятельности предприятия в конкретных условиях, повысят его долгосрочную конкурентоспособность, позволяя заранее подготовиться к возможным угрозам

(росту инфляции, волатильности спроса, повышению конкуренции, усилению налогового бремени, дефициту инвестиционных ресурсов) и максимально эффективно использовать вероятные возможности (уменьшение налогового бремени, предоставление государственных льгот, увеличение спроса, появление ресурсосберегающих технологий) повышения конкурентных преимуществ и реализации стратегического потенциала.

Кроме того, сравнение выводов форсайта, полученных на основе анализа доминирующих глобальных и локальных тенденций (политических, экономических, инвестиционных, научно-технических, экологических, эпидемиологических и т.д.), с фактической социально-экономической ситуацией в ретроспективе (включая итоги управления стратегическим потенциалом предприятия) позволит:

- усовершенствовать методологию логических умозаключений относительно причин и следствий, вызывающих эволюцию институциональной среды предприятия и её влияния на его стратегический потенциал, а также шансы его успешной реализации;

- установить наиболее сильные каузальные связи между событиями, что повысит точность стратегического прогнозирования и планирования в дальнейшем и, в конечном итоге, увеличит вероятность успешной реализации стратегического потенциала предприятия.

Шаблонные алгоритмы антикризисных мер и мониторинг ранее выявленных «слабых мест» и рисков в работе предприятия позволит либо предотвратить возникновение кризисной ситуации, либо значительно сократить время и издержки на разрешение кризиса и устранение его последствий максимально эффективным способом.

За период 2018-2021 гг. в сельском хозяйстве ДНР зафиксировано несколько кризисных ситуаций, в т.ч.: юридической легитимности, кредитно-финансовый, импорто-заместительный, эпидемиологический и социальный-экологический. Представленная в подразделе 3.1 двухуровневая социально-экономическая модель управления стратегическим потенциалом предприятий

сельского хозяйства может быть использована для имитирования вероятностных кризисных ситуаций: повышения налогового бремени; демпинга рыночных цен на продукты-аналоги; уменьшения ёмкости рынка вследствие отрицательного сальдо миграции; увеличения себестоимости производства продукции вследствие технологических разрывов с предприятиями-конкурентами.

Выводы к разделу 3

1. С целью формирования экономико-математического инструментария для проведения количественного форсайт-анализа динамики показателей, значимых для стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства, разработана двухуровневая социально-экономическая модель управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства, которая каузально связывает функционирование предприятия сельского хозяйства с качественной структурой инвестирования в развитие, а также с влиянием социально-экономических факторов его внешней среды. В отличие от аналогов, предлагаемая имитационная модель сочетает методы системной динамики, диаграммы действий и корреляционно-регрессионного анализа и позволяет имитировать сценарии влияния управленческих решений на стратегический потенциал предприятия сельского хозяйства исходя из трёх паттернов взаимодействия предприятия-рынка-государства:

- взаимосвязи инвестиционных возможностей предприятия и полученной прибыли, размер которой определяется объёмом реализации готовой продукции, объёмом общих затрат, а также величиной налогового бремени;

- взаимосвязи объёма инвестиций с объёмом производства, себестоимостью единицы готовой продукции, ценой реализации готовой продукции с уровнем спроса (определяемым объёмом продаж и объёмом выручки);

- взаимосвязи уровня «спроса» на конечную продукцию предприятия с ценой реализации, потенциальной ёмкостью рынка (выраженная через численность населения и удельное потребление продукта), инфляцией, номинальных и реальных доходов населения (как потребителей).

К показателям микроуровня (первый уровень двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства) относятся: прибыль, объём и структура инвестиций в развитие, производственные затраты и себестоимость производства, цена реализации продукции и выручка от реализации. К показателям макроуровня (второй уровень двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства) принадлежат:

- экономические факторы: ёмкость и доля рынка сбыта сельскохозяйственной продукции, инфляция, среднерыночные цены на продукцию, налоги и льготы;

- социальные факторы: численность населения ДНР, характеризующая потенциальный объём внутреннего потребительского рынка сельскохозяйственной продукции.

Таким образом, рассмотренная в подразделе 3.1, двухуровневая социально-экономическая модель управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства отображает когнитивно-логические и экономико-математические закономерности влияния на экономические результаты предприятия сельского хозяйства с проводимой инвестиционной политикой (экстенсивной и интенсивной) самого предприятия, с рыночной конкуренцией и потребительским спросом, а также политикой государственного регулирования экономического развития сельского хозяйства посредством налогов и налоговых льгот. Модель реализована в среде программирования Anylogic.Professional 7.0.2. Шаг моделирования – 1 год. Верификация модели подтвердила её пригодность для проведения экспериментов и построения сценариев (ошибка аппроксимации менее 10 %).

2. На основе авторской двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства проведены эксперименты, имитирующие изменение экономических результатов работы предприятия в рамках пяти возможных сценариев изменения условий его внешней и внутренней среды. Согласно проведенному сценарному анализу установлено, что согласно:

- сценарию 1 – объём инвестирования: с ростом объёма инвестирования в развитие и снижении себестоимости производства продукции моделируемое предприятие сельского хозяйства получает дополнительный экономический эффект за счёт разницы цен – экономически обоснованной и рыночной;

- сценарию 2 – структура инвестиций: наиболее экономически выгодным для моделируемого предприятия сельского хозяйства, является приоритет инвестирования в технологическую модернизацию за счёт внедрения инноваций;

- сценарию 3 – налоговый режим: утрата налоговой льготы оказывает на экономическую эффективность предприятия сельского хозяйства больший негативный эффект, чем поступательное увеличение ставки сельскохозяйственного налога, обеспечивающего право на специальный налоговый режим для налогоплательщиков в сельском хозяйстве;

- сценарию 4 – конкурентоспособность: при 10%-ном увеличении цены реализации продукции, чем её фактическая себестоимость, выручка от реализации увеличивается $\approx 9\%$, а чистая прогнозируемая прибыль – на 18%, по сравнению с ситуацией, когда себестоимость продукции ниже рыночной цены. В условиях более низкого стратегического потенциала моделируемого предприятия сельского хозяйства, чем стратегический потенциал конкурентов, объем получаемой выручки сокращается на 60%;

- сценарию 5 – устойчивость спроса: динамика численности потребителей влияет на уровень спроса сильнее, чем динамика уровня их доходов, что обусловлено эффектом масштаба. Таким образом, 5%-ное увеличение

количества потребителей не равноценно 5%-ное увеличению уровня потребительских доходов.

Приведенный перечень вероятных сценариев не является исчерпывающим, однако, способен предоставить комплексную картину влияющих факторов, определяющих итоговую эффективность и финансовую стабильность моделируемого предприятия, и сформировать объективные инвестиционные решения и ожидания относительно ёмкости рынка у лиц, принимающих решения по управлению его стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства.

3. По итогу проведенного исследования рекомендовано систематизировать и повышать эффективность систем управления стратегическим потенциалом на предприятиях сельского хозяйства посредством внедрения и совершенствования специализированного инструментария обоснования управленческих решений в сфере:

- корректной комплексной оценки стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства с учётом глобальных и локальных трендов развития сельскохозяйственных рынков, а также иерархии приоритетности ключевых показателей согласно базисному, управленческому (уровень эффективности управления) и технологическому (уровень инновационности) уровням их конкурентной значимости;

- форсайта возможностей и угроз для реализации существующего стратегического потенциала предприятия в полном объёме в динамической рыночной среде;

- форсайта возможностей и угроз для сохранения и приобретения новых конкурентных преимуществ с целью воспроизводства стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства.

Помимо стандартных показателей статистической, финансовой, аудиторской и прочей отчётности об экономической деятельности предприятия сельского хозяйства рекомендуется осуществлять мониторинг показателей,

определяемых действующим законодательством ДНР, области развития сельского хозяйства, что в перспективе может способствовать:

- получению государственных субсидий на возмещение части затрат на уплату процентов предоставляются на весь срок использования кредитов в сфере развития сельского хозяйства;

- получению обоснования для проведения государственных закупочных интервенций при снижении цен на реализуемую сельскохозяйственную продукцию ниже минимальных расчетных цен.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе решена актуальная задача, заключающаяся в разработке теоретических и научно-практических рекомендаций по совершенствованию системы управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства.

Полученные результаты исследования позволили обосновать и сформулировать следующие выводы и рекомендации:

1. Определена сущность понятия «стратегический потенциал предприятия», которое, в отличие от существующих, характеризует нелинейную взаимообусловленность изменений и мультипликативность эволюции стратегического потенциала предприятия с течением времени, подчёркивает его ведущую роль в развитии и обеспечении конкурентоспособности предприятия в будущем; уточнена дефиниция «управление стратегическим потенциалом предприятия», которая представляет собой комплекс функций топ-менеджмента, направленных на диагностику существующего стратегического потенциала предприятия (существующих конкурентных преимуществ) исходя из условий его внешней и внутренней среды, разработку и практическое внедрение стратегии максимально эффективной реализации стратегического потенциала, которым располагает предприятие, компенсации утраченных конкурентных преимуществ вследствие выявленных угроз и конкурентных барьеров, использования возможностей для преумножения стратегического потенциала за счёт приобретения новых конкурентных преимуществ в будущем. Данное определение конкретизирует объект исследования диссертационной работы, субъект управления стратегическим потенциалом предприятия и систематизирует его главные цели, ключевые функции, а также основные факторы, влияющие на величину и успех стратегии реализации стратегического потенциала предприятия.

2. Обоснован методический подход к интегральной поэлементной оценке потенциала предприятия сельского хозяйства на основе восьми компонент:

материально-технического потенциала; производственно-технологического потенциала; кадрового потенциала; регулятивно-управленческого потенциала; финансово-инвестиционного потенциала; институционального потенциала; социально-демографического положения; экономико-географического положения. Покомпонентная дефрагментация стратегического потенциала предприятия направлена на детализацию концептуального видения объекта исследования и позволяет выделить основные, наиболее значимые элементы в общей структуре стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства, учитывающие его специфику как органического материального производства высокой социальной значимости, уязвимо к природно-климатическим факторам и государственному регулированию жизненного цикла продукции и ценовой политики предприятий.

3. Усовершенствована концепция управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства, определяющая принципы, функции и задачи экономически обоснованного управления стратегическим потенциалом, которая, в отличие от существующих, предусматривает использование специализированного инструментария поддержки управленческих решений на предприятиях сельского хозяйства, что позволяет корректно оценивать стратегический потенциал и обосновывать оптимальные конкурентные стратегии его эффективной реализации и воспроизводства в дальнейшем;

4. Предложена методика оценки стратегического потенциала предприятия сельского хозяйства на основе маркерного метода который, опирается на принцип Парето-селекции конкурентно значимых факторов (маркеров), группирование и присвоение весов выборки маркеров исходя из специфики сельского хозяйства, а также уровня экономического и технологического развития страны-принадлежности предприятия, что позволяет осуществлять обоснованную селекцию комплекса показателей, влияющих на стратегический потенциал предприятия, корректно комплексно оценивать величину стратегического потенциала предприятия с учётом его внутренней и внешней среды;

5. Доказано, что механизм экономически обоснованного управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства, который, в

отличие от известных, основан на проактивном подходе к принятию стратегических управленческих решений и форсайте динамики внутренней и внешней среды предприятия сельского хозяйства, что позволяет совершенствовать информационный базис и алгоритм разработки конкурентной стратегии по реализации и воспроизводству стратегического потенциала;

6. Разработана двухуровневая социально-экономическая модель управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства Донецкой Народной Республики, которая в отличие от существующих, сочетает методы системной динамики, диаграммы действий и корреляционно-регрессионного анализа, позволяющие имитировать сценарии влияния управленческих решений на стратегический потенциал предприятия сельского хозяйства, учитывая инвестиционную стратегию предприятия (расширение производства, развитие персонала, внедрение инноваций и их комбинации), себестоимость производства продукции и среднерыночный уровень цен, ёмкость рынка и влияние конкурентов.

7. На основе двухуровневой социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства проведены эксперименты на основе метода форсайта с учетом отраслевой специфики, имитирующие экономические результаты работы предприятия в рамках пяти возможных сценариев изменения условий его внешней и внутренней среды: сценарий 1 – объём инвестирования, сценарий 2 – структура инвестиций, сценарий 3 – налоговый режим, сценарий 4 – конкурентоспособность, сценарий 5 – устойчивость спроса. Приведенный перечень вероятных сценариев не является исчерпывающим, однако предоставляет комплексную картину влияющих факторов, определяющих итоговую эффективность и финансовую стабильность моделируемого предприятия, а также позволяет обосновать инвестиционные решения и ожидания относительно ёмкости рынка.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Донецкая Народная Республика. Законы. О налоговой системе : закон : от 25.12.2015 № 99-ІНС, действующая редакция по состоянию на 01.10.2022 [Электронный ресурс] / Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики. – Режим доступа : <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyaty/zakony/zakon-o-nalogo-voj-sisteme-donetskoj-narodnoj-respubliki/> – (Дата обращения: 03.12.2020).
2. **Аакер, Д. Ю.** Стратегическое рыночное управление / Д. Ю. Аакер ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2003. – 495 с.
3. **Акофф, Р.** Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Прогресс, 1985. – 328 с.
4. **Алексеев, С. Б.** Управление стратегическим потенциалом торгового предприятия: теория и методология: монография / С. Б. Алексеев. – Донецк : ДонНУЭТ имени М. Туган-Барановского, 2015. – 492 с.
5. **Альтшулер, А. И.** Особенности системного подхода в теории организации / А. И. Альтшулер, Ю. В. Кузнецова // Казанская наука. Вып. 1. – Казань : Казанский Издательский Дом, 2010. – С. 262–268.
6. **Акопов, А. С.** Имитационное моделирование : учеб. и практ. для академ. бакалавриата / А. С. Акопов. – М. : Юрайт, 2014. – 389 с.
7. **Андреев, В. И.** Особенности формирования финансово-экономической стратегии развития сельскохозяйственных предприятий / В. И. Андреев // Инновационная деятельность. – 2020. – № 1 (52). – С. 103–112.
8. **Ансофф, И.** Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 358 с.
9. **Анцупов, А. Я.** Стратегическое управление : монография / А. Я. Анцупов. – 4-е изд. – М. : Проспект, 2020. – 343 с.
10. **Анчишкин, А. И.** Прогнозирование роста социалистической экономики / А. И. Анчишкин. – М. : Экономика, 1973. – 128 с.

11. **Бабакина, Е. П.** Теория игр как один из эффективных инструментов стратегического мышления менеджеров / Е. П. Бабакина, С. И. Обиремко // Международный научно-исследовательский журнал. – 2019. – № 7 (85). – С. 98–101.
12. **Бабкин, А. В.** Анализ применения методологических подходов к управлению экономическими системами / А. В. Бабкин, Л. К. Шамина // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Сер. : Экономические науки. – 2008. – № 1 (53). – С. 18–22.
13. **Байков, Е. А.** Управление реализацией стратегического потенциала предприятия в целях его развития / Е. А. Байков // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – 2012. – № 2 (2). – С. 107–112.
14. **Баренбаум, И. Е.** Функциональный подход и его применение в книговедении / И. Е. Баренбаум // Книга и социальный прогресс. – 1986. – С. 122–131.
15. **Белокур, Е. В.** Развитие экономики сельского хозяйства в РФ / Е. В. Белокур // Экономические исследования и разработки. – 2021. – № 1. – С. 12–18.
16. **Белоусов, В. М.** Разработка стратегии развития сельскохозяйственного предприятия / В. М. Белоусов // Наука и Образование. – 2020. – Т. 3. – № 2. – С. 418.
17. **Берталанфи, Л.** Общая теория систем – критический обзор / Л. Берталанфи // Исследования по общей теории систем : сборник переводов / общ. ред. и вст. ст. В. Н. Садовского, Э. Г. Юдина. – М. : Прогресс, 1969. – С. 23–82.
18. **Бир, С.** Кибернетика и менеджмент / С. Бир ; пер. англ. В. Алтаева. – М. : КомКнига, 2011. – 280 с.
19. **Бир, С.** Кибернетика и управление производством / С. Бир ; пер. с англ. В. Я. Алтаева ; под ред. А. Б. Челюсткина. – 2-е изд., доп. – М. : Наука, 1965. – 391 с.
20. **Бледных, В. В.** Проблемы импортозамещения в агропродовольственном секторе Российской Федерации : монография / В. В. Бледных, П. Г. Свечников, М.

М. Мухаматнуров ; науч. ред. И. М. Донник. – Екатеринбург : УралГАУ, 2016. – 329 с.

21. **Бондарева, И. А.** Терминологический анализ категории ресурсного потенциала предприятия / И. А. Бондарева // Вестник института экономических исследований. – 2019. – № 3 (15). – С. 36–43.

22. **Бородин, А. И.** Экономико-математическая модель оценки потенциала предприятия / А. И. Бородин // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета имени академика М. Ф. Решетнева. – 2012. – С. 198–202.

23. **Бруммер, В.** Форсайт-исследование для разработки национальных стратегий «Финсайт-2015» / В. Бруммер, Т. Коннола, А. Сало // Форсайт. – 2009. – Т. 3. – № 4. – С. 56–65.

24. **Валько, Д. В.** Методический инструментарий оценки стратегического потенциала организации / Д. В. Валько // Вестник СМУС74. – 2015. – № 3 (10). – С. 66–73.

25. **Васильева, В. В.** Управление стратегическим потенциалом организации : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В. В. Васильева ; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова. – М., 2010. – 27 с.

26. **Васильева, В. В.** Управление стратегическим потенциалом организации / В. В. Васильева, А. Т. Зуб // Вестник Московского университета. Сер. 21 : Управление (государство и общество). – 2009. – № 1. – С. 100–113.

27. **Васильева, Н. А.** Развитие стратегического потенциала предприятий пищевой промышленности России в условиях глобальной конкуренции: методология, теория, практика : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Н. А. Васильева ; ФГБОУ ВПО «Саратовский государственный социально-экономический университет». – Саратов, 2012. – 406 с.

28. **Васильева, Н. А.** Развитие стратегического потенциала предприятий пищевой промышленности России в условиях глобальной конкуренции: методология, теория, практика : автореф. дис. ... док. экон. наук : 08.00.05 / Н. А.

Васильева ; ФГБОУ ВПО «Саратовский государственный социально-экономический университет». – Саратов, 2012. – 42 с.

29. **Веснин, В. Р.** Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2001. – 496 с.

30. **Веснин, В. Р.** Стратегическое управление : учеб. / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2018. – 328 с.

31. **Вишневская, Е. Н.** Совершенствование государственного регулирования агропромышленного комплекса Донецкого региона / Е. Н. Вишневская, Э. В. Ершов // Вестник института экономических исследований. – 2018. – № 4 (12). – С. 42–47.

32. **Воскобойников, А. Э.** Системные исследования: базовые понятия, принципы и методология / А. Э. Воскобойников // Научные труды Московского гуманитарного университета. – 2013. – № 4. – С. 35–66.

33. **Гайнуллина, Г. У.** Интеграционный подход к планированию деятельности промышленного предприятия : межвуз. сб. науч. ст. / Г. У. Гайнуллина, А. С. Макулов, Б. В. Муллагалеев ; под общ. ред. проф. Л. И. Ванчухиной. – Уфа : УГНТУ, 2002. – 403 с.

34. **Голенкова, И. В.** Стратегический менеджмент на примере зарубежных компаний / И. В. Голенкова // Инновационные технологии в управлении : сб. науч. ст. / под ред. Е. В. Марченко. – М. : Макс Пресс, 2016. – С. 182–186.

35. **Головина, Т. А.** Концепция общего и стратегического менеджмента: новые вызовы и возможности / Т. А. Головина, И. Л. Авдеева, И. Н. Горбова. – Орёл : Среднерус. ин-т упр. филиала РАНХиГС, 2018. – 195 с.

36. **Гончаров, В. Н.** Стратегический анализ конкурентных позиций предприятия / В. Н. Гончаров, Е. В. Курипченко // Организатор производства. – 2016. – № 4. – С. 13–20.

37. **Григорьева, И. А.** Стратегический менеджмент : учеб. пособ. для вузов / И. А. Григорьева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2021. – 149 с.

38. **Гнатышина, Е. А.** Менеджмент: современные проблемы управления : коллективная монография / Е. А. Гнатышина, Д. Н. Корнеев, Л. М. Базавлущкая [и др.]. – Челябинск : Цицеро, 2017. – 268 с.

39. **Давыдова, Ю. В.** Особенности сельского хозяйства, влияющие на эффективность сельскохозяйственного производства / Ю. В. Давыдова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – Ч. 1. – № 6 (48). – С. 26–28.

40. **Даденков, С. А.** Имитационное моделирование дискретных информационных систем и сетей в среде AnyLogic : учеб. пособ. / С. А. Даденков, Е. Л. Кон. – Пермь : ПНИПУ, 2018. – 314 с.

41. **Даденков, С. А., Кон, Е. Л.** Выбор среды имитационного моделирования информационно-управляющих сетей / С. А. Даденков, Е. Л. Кон // Вестник Пермского университета. Математика. Механика. Информатика. – 2019. – № 1 (44). – С. 58–69.

42. **Дементьев, В. В.** Почему Украина не инновационная держава: институциональный анализ / В. В. Дементьев, В. П. Вишневский // Журнал институциональных исследований. – 2010. – Т. 2. – № 2. – С. 81–95.

43. **Демидова, Е. А.** Стратегические основы развития АПК России в условиях мировых экономических вызовов / Е. А. Демидова // Эпоха науки. – 2020. – № 21. – С. 151–155.

44. **Друкер, П.** Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / П. Друкер. – М. : Дело, 2000. – 351 с.

45. **Друкер, П.** Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер ; пер. с англ. – М. : Технол. школа бизнеса, 2004. – 191 с.

46. **Евстафьева, Л. И.** Функциональный подход и его возможности в научном познании : автореф. дис. ... кан. филос. наук : 09.00.01 / Людмила Ивановна Евстафьева ; Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. – М., 1980. – 24 с.

47. **Егоршин, А. П., Гуськова, И. В.** Стратегический менеджмент : учеб. / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 288 с. – (Высшее образование. Бакалавриат).

48. **Жанабаева, Ж. К.** Зарубежный опыт развития экспортного потенциала аграрного сектора / Ж. К. Жанабаева // Приоритетные векторы развития промышленности и сельского хозяйства : матер. I Междунар. науч.-практ. конф. (26 апр. 2018 г.). Т. IV. – Макеевка : ГОУ ВПО Донбасская аграрная академия, 2018. – С. 118–123.

49. Животноводство [Электронный ресурс] / Министерство агропромышленной политики и продовольствия ДНР. – Режим доступа : <http://mcxdnr.ru/apk1/zhivotnovodstvo/> – (Дата обращения: 20.03.2021).

50. **Житная, И. П.** Формирование и реализация стратегии развития сельскохозяйственного предприятия / И. П. Житная // Научный вестник государственного образовательного учреждения Луганской Народной Республики «Луганский национальный аграрный университет». – 2019. – № 5. – С. 74–79.

51. **Жмуров, В. А.** Большая энциклопедия по психиатрии / В. А. Жмуров. – 2-е изд. – М. : Джангар, 2012. – 864 с.

52. **Завгородняя, Ю. В.** Маркерный метод оценки стратегического потенциала предприятий сельского хозяйства / Ю. В. Завгородняя // Вестник Донецкого национального университета. – 2022. – № 2. – С. 73–82.

53. **Завгородняя, Ю. В.** Объективные факторы, определяющие условия формирования стратегического потенциала птицефабрик Донецкой Народной Республики / Ю. В. Завгородняя // Менеджер. – 2022. – № 1 (99). – С. 95–103.

54. **Завгородняя, Ю. В.** Особенности управления стратегическим потенциалом сельскохозяйственных предприятий / Ю. В. Завгородняя // Вестник института экономических исследований – 2020. – № 4 (20). – С. 35–42.

55. Законы истории. Математическое моделирование и прогнозирование мирового и регионального развития / А. В. Коротаев ; Российский гос. гуманитарный ун-т, Фак. истории, политологии и права. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Москва : URSS, 2010. – 343 с.

56. Занятость населения Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс] / Министерство экономического развития ДНР. – 2020. – Экспресс-выпуск.

Инфографика. – Режим доступа : <https://mer.govdnr.ru> – (Дата обращения: 20.03.2021).

57. **Зеленцова, С. Ю.** Многомерное адаптивно-имитационное моделирование в системе прогнозирования социально-экономического развития / С. Ю. Зеленцова, В. Е. Кирьянчук, А. Э. Крупко // Вестник Воронежского государственного университета. Сер. : Экономика и управление. – 2006. – № 1. – С. 148–154.

58. **Зуб, А. Т.** Системный стратегический менеджмент. Методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Локтионов. – М. : Генезис, 2001. – 751 с.

59. Индекс продовольственных цен ФАО [Электронный ресурс] / ФАО. Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных наций. – Режим доступа : https://www.fao.org/worldfood_situation/foodpricesindex/ru/ – (Дата обращения: 20.03.2021).

60. Инфографика по отраслям экономики. Сельское хозяйство [Электронный ресурс] / Министерство экономического развития Донецкой Народной Республики. – Режим доступа : https://rosstat.gov.ru/enterprise_economy – (Дата обращения: 20.03.2022).

61. **Иовлев, Г. А.** Технический потенциал аграрного сектора экономики: теоретические и практические аспекты / Г. А. Иовлев // Агропродовольственная политика России. – 2016. – №1 (49). – С. 23–31.

62. **Иродова, Е. Е.,** Методология экономической науки: воспроизводственный подход в сочетании с принципами системности и многомерности : монография / Е. Е. Иродова, В. Л. Максимов, Е. Е. Николаева. – М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное агентство по образованию. – Владимир : Ивановский гос. ун-т., 2008. – 77 с.

63. **Канторович, Л. В.** Математические методы организации и планирования производства / Л. В. Канторович. – Л. : ЛГУ, 1939. – 68 с.

64. **Каткало, В. С.** Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка / В. С. Каткало // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 7–30.

65. **Керцнер, Г.** Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости : пер. с англ. / Гарольд Керцнер ; под ред. А. Д. Баженова. – М. : ДМК Пресс, 2003. – 318 с.

66. **Кизлик, Т. А.** Стратегическое управление финансовой деятельностью предприятия / Т. А. Кизлик, Н. В. Тертычная // Развитие отраслей АПК на основе формирования эффективного механизма хозяйствования : сб. науч. тр. IV Междунар. науч.-практ. конф. – 2022. – С. 459–463.

67. **Китиева, М. И.** Факторы повышения экономической эффективности производства в сельском хозяйстве / М. И. Китиева // Заметки ученого. – 2021. – № 3-1. – С. 180–183.

68. **Клейнер, Г. Б.** Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – М. : Экономика, 1997. – 288 с.

69. **Князев, С. Я.** Совершенствование теоретических основ управления производственно-экономическим потенциалом строительных организаций / С. Я. Князев, В. П. Грахов // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2008. – Т. 89. – С. 72–82.

70. **Колодина, Н. Ф.** Методика оценки производственного потенциала предприятий строительной индустрии / Н. Ф. Колодина, И. В. Трофимов, А. А. Осипова // Науковедение. – 2014. – № 5 (24). – С. 1–10.

71. **Колтакова, Г. В.** Выбор стратегии предприятия как фактор развития рыночного потенциала / Г. В. Колтакова // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2018. – № 3 (435). – С. 16–21.

72. **Костюченко, Т. Н.** Имитационное моделирование процесса воспроизводства как инструмент обоснования направлений государственной поддержки сельскохозяйственных предприятий / Т. Н. Костюченко, Д. В. Сидорова // Современные исследования социальных проблем. – 2013. – № 5 (25). – С. 1–20.

73. **Крамаренко, А. А.** Направления по обеспечению продовольственной безопасности Донецкой Народной Республики: анализ состояния, приоритетные

сферы развития / А. А. Крамаренко, А. С. Фоменко // Вестник института экономических исследований. – 2021. – № 3 (23). – С. 10–19.

74. **Краснова, В. В.** Интегральная оценка экономической устойчивости промышленного предприятия / В. В. Краснова, М. В. Савченко, И. В. Савченко // Анализ, моделирование, управление, развитие социально-экономических систем : сб. науч. тр. XII Междунар. школы-симпозиума АМУР-2018 (Симферополь, 14-27 сентября 2018г.) / под ред. А. В. Сигала. – Симферополь : ИП Корниенко А. А., 2018. – С. 245–251.

75. **Краснова, В. В.** Стратегический потенциал предприятия как экономическая категория / В. В. Краснова, Ю. В. Завгородняя // Вестник ДонНУ. Сер. В : Экономика и право. – 2018. – № 2. – С. 98–103.

76. **Краснова, В. В.** Сущность антикризисного управления на предприятии / В. В. Краснова, А. С. Дубицкая // Донецкие чтения 2019: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : матер. IV Междунар. науч. конф. (г. Донецк, 31 октября 2019 г.). Т. 3 : Экономические науки. Ч. 1 / под ред. С. В. Беспаловой. – Донецк : ДонНУ, 2019. – С. 44–47.

77. **Краснова, В. В.** Сущность методов диагностики предприятий / В. В. Краснова // Управление стратегическим развитием социально-экономических систем в условиях структурной коррекции экономики : монография. – Ростов-на-Дону : ЮФУ, 2017. – С. 77–82.

78. **Кузнецов, А. В.** Механизм управления стратегическим потенциалом производственной организации : дисс ... кан. экон. наук : 08.00.05 / Александр Викторович Кузнецов ; [Место защиты: Поволж. акад. гос. службы им. П.А. Столыпина]. – Саратов, 2011. – 187 с.

79. **Кузнецов, А. В.** Содержание механизма управления стратегическим потенциалом производственной организации / А. В. Кузнецов // Вестник Поволжского института управления. – 2011. – № 3. – С. 177–181.

80. **Кузьменко, О. В.** Роль стратегического анализа в обосновании стратегии сельскохозяйственного предприятия / О. В. Кузьменко //

Международный научно-исследовательский журнал. – 2020. – № 10-1 (100). – С. 148–152.

81. **Кулагина, Н. А., Исайчева В. В.** Методология комплексной оценки стратегической позиции фирмы на основе оптимизации бизнес-процессов / Н. А. Кулагина, В. В. Исайчева // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 5-1 (58). – С. 1157–1162.

82. **Кунц, Гарольд.** Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 1 / Г. Кунц, С. О’Доннел ; общ. ред. Д. М. Гвишиани. – М. : Прогресс, 1981. – 495 с.

83. **Лагунова, Е. В.** Стратегический потенциал компании и его оценка / Е. В. Лагунова // Проблемы управления. – 2007. – № 6. – С. 40–44.

84. **Лакатос, И.** Фальсификация и методология исследовательских программ / И. Лакатос. – М. : Медиум, 1995. – 236 с.

85. **Леонова, Ж. К.** Стратегия предприятия / Ж. К. Леонова, Е. И. Медведева // Вестник ОрелГИЭТ. – 2020. – № 2 (52). – С. 179–186.

86. **Липатова, Т. А.** Особенности сбытовой стратегии на предприятиях / Т. А. Липатова // Современные научные исследования и инновации. – 2019. – № 6 (98). – С. 28.

87. **Лопатников, Л. И.** Экономико-математический словарь : словарь современной экономической науки / Л. И. Лопатников. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело, 2003. – 520 с.

88. Лоуренс Клейн. Нобелевские лауреаты в области экономики [Электронный ресурс] // Энциклопедия по экономике. – 324 с. – Режим доступа : <http://velchel.ru/index.php?cnt=9&sub=0&nubsub=0&nbio=516> – (Дата обращения: 20.04.2022).

89. **Лычкина, Н. Н.** Стратегическое планирование и имитационное моделирование развивающихся социально-экономических систем / Н. Н. Лычкина // Социально-экономические системы: проблемы и решения. – 2017. – Т. 7. – № 8. – С. 116–122.

90. **Мальцев, Н. В.** Имитационное моделирование в практике стратегического планирования сельскохозяйственного производства / Н. В. Мальцев // Аграрный вестник Урала. – 2005. – № 2 (26). – С. 14–18.

91. **Малюк, В. И.** Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учеб. и практ. для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк ; Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. – М. : Юрайт, 2016. – 359 с.

92. Маркер [Электронный ресурс] // Оксфордский толковый словарь по психологии / SLOVARonline. – Режим доступа : <https://809.slovaronline.com/3463-маркер> – (Дата обращения: 17.09.2020).

93. **Маркова, В. Д.** Стратегический менеджмент : курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение. – 2004. – 288 с.

94. **Махитько, В. П.** Нормативные методы в управлении как структурная основа создания нормативной базы данных для контроля затрат / В. П. Махитько, В. В. Назаров // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. – 2014. – Т. 16. – № 1 (5). – С. 1486–1491.

95. **Митрофанова, О. Н.** Стратегическое положение сельскохозяйственного предприятия / О. Н. Митрофанова // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. – 2019. – Т. 13. – № 6. – С. 84–88.

96. **Мозуль, Л. Н.** Эволюция теорий деловых циклов: динамический подход / Л. Н. Мозуль // Вестник Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. – 2013. – № 1 (74). – С. 3–12.

97. **Моисеев, А. В.** Технология проектного управления в системе государственного стратегического управления / А. В. Моисеев // ADMINISTRATIVE CONSULTING. – 2021. – Т. 7. – № 4. – С. 38–43.

98. **Молотков, Ю. И.** Проектное управление как инструмент стратегического развития Российской Федерации / Ю. И. Молотков // Развитие территорий. – 2020. – № 1. – С. 73–86.

99. Мониторинг цен на продовольственные товары в г. Донецке [Электронный ресурс] / Официальный сайт Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики. – Режим доступа : http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=8767&Itemid=313 – (Дата обращения: 20.03.2021).

100. **Мотов, М. А.** Стратегически ориентированный экономический потенциал предприятия / М. А. Мотов // Молодой ученый. – 2011. – № 10. – Т. 1. – С. 131–133.

101. **Муслихова, Т. Т.** Маркетинговая политика сельскохозяйственных предприятий / Т. Т. Муслихова // Вестник Таджикского государственного университета коммерции. – 2019. – Т. 26. – № 1. – С. 99–104.

102. Налогообложение сельхозпредприятий в ДНР [Электронный ресурс] / Министерство агропромышленной политики и продовольствия ДНР. – Режим доступа : <http://mcxdnr.ru/news/nalogooblozhenie-selhozpredpriyatiy-v-dnr> – (Дата обращения: 20.03.2021).

103. **Нив, Генри Р.** Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдварда Деминга / Генри Нив ; пер. с англ. Ю. Рубаника, – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 370 с. – (Модели менеджмента ведущих корпораций).

104. **Новожилов, В. В.** Вопросы развития социалистической экономики / В. В. Новожилов. – М. : Наука, 1972. – 327 с.

105. Отчёт о результатах деятельности Министерства агропромышленной политики и продовольствия Донецкой Народной Республики в 2020 г. и планах на 2021 г. [Электронный ресурс] / Народный Совет Донецкой Народной Республики. – Режим доступа : <https://dnrsovet.su/ru/> – (Дата обращения: 14.07.2021).

106. **Петров, А. Н.** Стратегический менеджмент / А. Н. Петров. – СПб. : Питер, 2005. – 496 с. – (Учебник для вузов).

107. **Петровичева, Л. И., Богданович, Е. Н.** Функциональный подход и его применение в редакционно-издательском процессе / Л. И. Петровичева, Е. Н.

Богданович // Труды БГТУ. Сер. 4 : Принт- и медиатехнологии. – 2009. – № 9. – С. 94–96.

108. **Платонова, И. В., Азанова, Е. А.** Методы проведения стратегического анализа в системе управления предприятием / И. В. Платонова, Е. А. Азанова // Инновационная наука. – 2016. – № 11-1. – С. 138–141.

109. **Плеханов, А. Г.** Управление стратегическим потенциалом строительных организаций : автореф. дисс ... д.-ра экон. наук : 08.00.05 / А. Г. Плеханов. – М. : Гос. ун.-т управления, 2011. – 39 с.

110. **Плотникова, А. В.** Особенности определения стратегии развития предприятия / А. В. Плотникова // Научный вестник Одесского национального экономического университета. – 2018. – № 5 (257). – С. 208–220.

111. **Портер, М.** Роль информации в достижении конкурентного преимущества / М. Портер, В. Миллар. – СПб. : Конкуренция, 2000. – С. 85–107.

112. Проект Постановления Совета Министров Донецкой Народной Республики «О мерах по защите отечественного рынка продовольственных товаров» [Электронный ресурс] / Вестник института экономических исследований. – 2018. – № 4 (12). – Режим доступа : <http://dnrsovet.dnr.ru> – (Дата обращения: 17.09.2018).

113. **Пыряев, В. В.** Об интеграционном подходе в менеджменте / В. В. Пыряев // Успехи современного естествознания. – 2003. – № 11. – С. 117–120.

114. **Райзберг, Б. А.** Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 476 с. – (Библиотека словарей ИНФРА-М).

115. **Рахимжанова, А. С.** Разработка стратегий развития предприятия АПК / А. С. Рахимжанова // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – № 2-9 (70). – С. 36–42.

116. **Родионова, Е. В.** Стратегии развития предприятий АПК в условиях импортозамещения / Е. В. Родионова // Бизнес. Образование. Право. – 2018. – № 1 (42). – С. 110–116.

117. **Ростовская, Т. К.** Стратегический менеджмент : учеб. пособ. для вузов / Т. К. Ростовская, О. В. Кучмаева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2021. – 299 с.

118. **Сасаев, Н. И.** Стратегическая диагностика отрасли как объекта стратегирования / Н. И. Сасаев // Управленческое консультирование. – 2021. – № 9. – С. 58–68.

119. Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство. Информация о пересмотре динамического ряда [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики. – Режим доступа : https://rosstat.gov.ru/enterprise_economy – (Дата обращения: 20.03.2021).

120. **Синицына, К. И.** Мегатренды развития мировой экономики / А. В. Половян, К. И. Синицына // Вестник Донецкого национального университета. Сер. В : Экономика и право. – 2017. – № 3. – С. 109–116.

121. **Синицына, К. И.** Опыт применения форсайт технологии в развитии пищевой промышленности / А. В. Половян, К. И. Синицына // Вестник Донецкого национального университета. Сер. В : Экономика и право. – 2019. – № 2. – С. 196–205.

122. **Скопин, О. В.** Теоретические основы исследования систем управления предприятием / О. В. Скопин, Н. Л. Назарова // Управление экономическими системами. – 2009. – № 3 (19). – С. 1–10.

123. **Смагин, Б. И.** Алгоритм вычисления производственного потенциала аграрного сектора экономики / Б. И. Смагин // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. – 2021. – № 1 (64). – С. 153–162.

124. **Смит, А.** Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М. : Наука, 1992. – 183 с.

125. Составляющие стратегического потенциала предприятия [Электронный ресурс] / Finforum. – Режим доступа :

http://finforum.org/page/index.html/_/economics/sostavlajushie-strategicheskogo-potenciala-pred-r49005 – (Дата обращения: 20.04.2022).

126. **Стинбарджер, Б.** Психология трейдинга. Инструменты и методы принятия решений : пер. с англ. / Бретт Стинбарджер. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 368 с.

127. Стратегический анализ потенциала и перспектив развития социально-экономической системы муниципального района на период до 2035 года : монография / А. В. Агибалов, Л. А. Запорожцева, Д. С. Клейменов [и др.]. — Воронеж : ВГАУ, 2017. – 103 с.

128. **Тарасенко, Ф. П.** Патриарх системного мышления и системной практики в управлении. Памяти Расселла Акоффа (12.02.1919 – 29.10.2009) / Ф. П. Тарасенко // Проблемы управления в социальных системах. – 2009. – № 2 (1). – С. 7–14.

129. **Тебекин, А. В.** Принципы формирования инструментов и методов менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов / А. В. Тебекин, П. А. Тебекин // Транспортное дело России. – 2015. – № 1. – С. 57–63.

130. **Тебекин, А. В.** Стратегический менеджмент : учеб. для бакалавров / А. В. Тебекин. – М. : Юрайт, 2012. – 319 с. – (Бакалавр. Базовый курс).

131. **Ткаченко, В. Г.** Стратегическое управление конкурентным потенциалом предприятия / В. Г. Ткаченко, Е. Н. Чеботарева // OPEN INNOVATION : сб. ст. VIII Междунар. науч.-практ. конф. – Пенза : Наука и Просвещение. – 2019. – С. 119–121.

132. **Ткаченко, В. Г.** Сущность стратегического управления и его эволюция / В. Г. Ткаченко // Научный вестник ГОУ ЛНР «Луганский национальный аграрный университет». – Луганск : ГОУ ЛНР ЛНАУ, 2020. – № 9. – С. 187–193.

133. **Третьякова, Е. А.** Сочетание статического и динамического подходов в оценке устойчивого развития региональных социально-экономических систем / Е. А. Третьякова, М. Ю. Осипова // Вестник Пермского университета. Сер. Экономика. – 2016. – № 2 (29). – С. 79–92.

134. **Тумин, В. М.** Стратегическое управление организацией : учеб. пособ. / В. М. Тумин, Г. Д. Антонов, О. П. Иванова. – М. : Инфра-М, 2013. – 239 с.
135. **Удалых, О. А.** Концептуальный подход к формированию стратегии развития АПК / О. А. Удалых // Менеджер. – 2020. – № 4 (94). – С. 119–128.
136. **Фатхутдинов, Р. А.** Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент : монография / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Маркетинг, 2002. – 892 с.
137. **Форрестер, Д.** Динамика развития города / Д. Форрестер ; пер. с англ. М. Г. Орлова ; предисл. Ю. К. Козлов. – М. : Прогресс, 1974. – 286 с.
138. **Форрестер, Джей В.** Мировая динамика / пер. с англ. А. Н. Ворощука ; ред. : Д. М. Гвишиани, Н. Н. Моисеев. – М. : Наука, 1978. – 167 с.
139. **Форрестер, Д.** Основы кибернетики предприятия : индустр. динамика : пер. с англ. / общ. ред. и предисл. Д. М. Гвишиани. – М. : Прогресс, 1971. – 340 с.
140. **Филатов, В. В.** Совершенствование стратегического управления предприятия на основе ситуационного анализа и сбалансированной системы показателей : коллективная монография / В. В. Филатов [и др.]. – М. : ЦНТБ пищ. пром-ти, 2015. – 492 с.
141. Функция ЛИНЕЙН. Excel для Microsoft 365 [Электронный ресурс] / Microsoft Store. – Режим доступа : <https://support.microsoft.com/ru-ru/office/функция-линейн-84d7d0d9-6e50-4101-977a-fa7abf772b6d> – (Дата обращения: 20.03.2022).
142. **Фуруботн, Эрик Г.** Институты и экономическая теория : достижения новой институцион. экон. теории / Эрик Г. Фуруботн, Р. Рихтер ; пер. с англ. В. С. Катькало. – СПб. : Наука, 2005. – 701 с.
143. **Хамел, Г.** Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Хамел, К. Прахалад; пер. с англ. Под общ. редакцией Д. М. Гвишиани. – М. : Прогресс, 2005. – Т. 1. – 41 с.
144. **Хансен, Э.** Экономические циклы и национальный доход / Э. Хансен, Р. Харрод // Классики кейнсианства : в 2-х т. Т. 2. Ч. 3-4 / Э. Хансен, Р. Харрод ; сост. А. Г. Худокормов. – М. : Экономика, 1997. – С. 195–415.

145. **Харрод, Рой Форбес.** К теории экономической динамики : новые выводы экон. теории и их применение в экон. политике / пер. И. К. Дашковского ; под ред. Ю. Я. Ольсевича. – М. : Иностр. лит., 1959. – 212 с.

146. **Чаплыгина, И. Г.** Диалектика позитивного и нормативного подходов в истории развития экономической науки / И. Г. Чаплыгина // Экономическое мышление: философские предпосылки / И. Г. Чаплыгина, Е. Н. Калмычкова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – С.177–284. – (Учебники экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова).

147. **Чеботарева, Е. Н.** Современные тренды развития агропродовольственного рынка Луганской Народной Республики / Е. Н. Чеботарева, А. В. Бондарчук, Е. Ю. Дерюгина // Продовольственная политика и безопасность. – 2023. – Т. 10. – № 2. – С. 359–375.

148. **Чеботарева, Е. Н.** Рыночно-ориентированная деятельность предприятий АПК в современных условиях / Е. Н. Чеботарева, А. В. Ткаченко, Е. В. Курипченко / Научный вестник государственного образовательного учреждения Луганской Народной Республики «Луганский национальный аграрный университет». – 2020. – № 8-3. – С. 479–486.

149. **Черешнев, В. В.** Стратегическое планирование производства и сбыта на основе метода системной динамики / В. В. Черешнев // Известия Уральского Государственного Экономического Университета. – 2006. – № 1 (13). – С. 94–101.

150. **Шамин, А. Е.** Современные проблемы экономико-математического моделирования как метода исследования экономических явлений / А. Е. Шамин, В. А. Горохов [и др.] // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. – Т. 5. – № 4 (17). – С. 389–393.

151. **Шаталова, Т. Н.** Экономическая сущность производственного потенциала / Т. Н. Шаталова, А. Г. Еникеева // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2007. – № 8. – С. 85–91.

152. **Шульгин, Р. В.** Проблемы формирования стратегического потенциала предприятия в рыночных условиях хозяйствования / Р. В. Шульгин, О. В. Демчук // Символ науки. – 2016. – № 9. – С. 181–183.

153. **Щегорцов, В. А.** Менеджмент : учеб. для вузов / В. А. Щегорцов, В. А. Таран ; под ред. В. А. Щегорцова ; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. – М. : ЮНИТИ, 2005. – 543 с.
154. **Щербаков, В. А.** Формирование и контроль использования производственно-экономического потенциала предприятия / В. А. Щербаков, С. В. Генералова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2007. – № 15 (1). – С. 60–63.
155. **Эфендиев, Э. Н.** Развитие проектной деятельности в системе государственного управления / Э. Н. Эфендиев // Государственное и муниципальное управление в Российской Федерации: настоящее и будущее : сб. науч. тр. – М. : ГУУ, 2019. – С. 250–252.
156. **Ackoff, R. L.**, 1947. Measurement of Consumer Interest / R. L. Ackoff, C.W. Churchman, M.Wax. University of Pennsylvania Press, 214 p.
157. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2020. European Commission. – URL : <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/049d4bd3-en/index.html?itemId=/content/component/049d4bd3-en> (accessed 12.07.2021).
158. Agricultural Statistics at a Glance 2021. Government of India ; Ministry of Agriculture & Farmers Welfare. – 457 p. – URL : [https://eands.dacnet.nic.in/PDF/Agricultural%20Statistics%20at%20a%20Glance%20-%202021%20\(English%20version\).pdf](https://eands.dacnet.nic.in/PDF/Agricultural%20Statistics%20at%20a%20Glance%20-%202021%20(English%20version).pdf) (accessed 07.10.2022).
159. **Albertzeth, G., Pujawan, N.**, 2020. Mitigating transportation disruptions in a supply chain: a cost-effective strategy. International Journal of Logistics Research and Applications, vol. 23, no. 2, pp. 139–158.
160. **Barney, J. B.**, 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, no. 17 (1), pp. 99–120.
161. **Barney, J. B.**, 1996. Gaining and competitive advantage. Boston : Addison-Wesley, 140 p.
162. **Bishop, P.**, 2007. The current state of scenario development: an overview of techniques / P. Bishop, A. Hines, T. Collins. Foresight, vol. 9 (1), pp. 5–25.

163. **Bradfield, R.**, 2005. The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning / R. Bradfield, G. Wright, G. Burt. *Futures*, vol. 37 (8), pp. 795–812.
164. **Carvalho, P.**, 2021. Scanning, sensing and acting: a strategic foresight framework. Project: Scanning Sensing and Acting. IF Insight & Foresight. – URL : <https://www.iff Foresight.com/copia-keynotes-2> (accessed 14.01.2022).
165. **Goertzen, M. J.**, 2017. Introduction to Quantitative Research and Data. *Library Technology Reports*, vol. 53 (4), pp. 12–18.
166. **Gordon, T., Glenn, J.**, 2009. Environmental scanning. *Futures research methodology – version 3.0*. The Millennium Project. Washington, D.C., USA, 1300 p.
167. **Jon H. Marvel, Charles, R.**, 2019. Standridge A simulation-enhanced lean design process. *Journal of industrial engineering and management*, no. 2 (1), pp. 90–113.
168. **Kahn, H., Weiner, A.**, 1967. *The year 2000: a framework for speculation on the next thirty-three years; With contributions from other staff members of the Hudson inst. ; Introd. by Daniel Bell*. New York, USA : MacMillan, 431 p.
169. **Lee, J.**, 2019. Blockchain Enabled Cyber-Physical System Architecture for Industry 4.0 / J. Lee, M. Azamfar, J. Singh. *Manufacturing Systems*, pp. 34–39.
170. Methodology and Computation of the Global Competitiveness Index 2017-2018. APPENDIX A. World Economic Forum, Klaus Schwab, Xavier Sala-i-Martin, 2021, pp. 317-324. – URL : <https://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/04Backmatter/TheGlobalCompetitivenessReport2017–2018AppendixA.pdf>. (accessed 12.07.2020).
171. **Nazarova, V. L.**, 2016. Strategic Management Accounting: Legal Aspects and Practical Significance. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, vol. 6, no. 4 (18), pp. 870–886. – URL : <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/jarle7&div=104&id=&page> (accessed 21.09.2021).
172. **North, Douglass C.**, 1978. Structure and Performance: The Task of Economic History. *Journal of Economic Literature*, American Economic Association, vol. 16 (3), pp. 963–978.

173. **Porter, Michael E.**, 1985. *Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York : Free Press, 557 p.
174. **Porter, Michael E.**, 1998. *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : The Free Press, 396 p.
175. **Prahalad, C. K., Hamel, G.**, 1994. Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, vol. 15 (1), pp. 5–16.
176. **Priem R.L., Butler J.**, 2001. Is The Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, vol. 26 (1), pp. 20–40.
177. **Samuelson, P.**, 1939. Interactions between the multiplier analysis and the principle of acceleration. *Review Economics Statistik*, vol. 21, pp. 75–78.
178. **Schmoller, Gustav.**, 1900. *Grundriss der allgemeinen volkswirtschaftslehre*. Munich and Leipzig : Duncker and Humblot, 482 p.
179. **Simon, H. A.**, 1957. *Models of Man: Social and Rational; Mathematical Essays on Rational Human Behavior in Society Setting*. New York : Wiley, 287 p.
180. **Solow, R. M.**, 1956. Contribution to the Theory of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 70, pp. 65–94.
181. **Taleb, N. N.**, 2007. *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. The New York Times, 366 p.
182. *The State of Food and Agriculture 2000. Lessons From the Past 50 Years*. Rome FAO, 2000. – URL : <https://www.fao.org/agrifood-economics/publications/detail/en/c/122046/> (accessed 12.10.2021).
183. *The State of Food and Agriculture. Regional Overview of Food Security and Nutrition 2021: Statistics and trends*. Rome FAO, ECA and AUC, 2021. – URL : <https://doi.org/10.4060/cb4477en> <https://www.fao.org/3/cb4477en/cb4477en.pdf> (accessed 05.11.2022).
184. **Williamson, O. E.**, 1975. *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications : a study in the economics of internal organization*. New York : Free Press, 277 p.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Добавленная стоимость, создаваемая сельским хозяйством, лесным хозяйством и рыболовством (млн. долларов США, в ценах 2015 года) и удельный вес вклада отрасли в общем объеме ВВП (%)

Географо-экономические регионы	2000	2005	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Мир в целом	2 031 225	2 359 079	2 724 102	3 152 483	3 228 120	3 336 979	3 407 995	3 511 294	3 774 641
	4,2			4,2			4,3		
Африка	169 741,5	227 367,2	312 694,5	357 095,9	368 162,1	386 731,9	396 747,9	403 925,8	455 648,0
	14,3	14,7	14,8	15,5	15,7	15,9	15,8	15,6	15,4
Северная и Южная Америки	327 692,5	388 754,5	411 844,0	466 848,4	473 786,3	484 338,4	480 084,3	496 301,2	523 873,5
	1,8			1,9			1,8		1,9
Азия	1 218 163	1 413 428	1 660 791	1 959 570	2 015 869	2 092 897	2 156 950	2 236 854	2 299 864
	10,3	9,3	8,2	7,5	7,4	7,3	7,2	7,1	
Европа	278 218,1	288 849,3	296 070,2	325 441,7	323 727,1	328 299,5	328 995,2	333 622,3	354 473,7
	1,8	1,7	1,6	1,7		1,6			1,7
Океания	37 409,4	40 679,0	42 701,7	43 526,9	46 575,9	44 712,2	45 218,2	40 590,7	43 713,1
	4,0	3,6	3,3	3,0	3,1	2,9		2,6	
Страны – мировые лидеры в сельскохозяйственной сфере									
Бразилия*	45 625,6	56 286,1	66 067,6	77 840,2	73 773,7	83 025,3	83 110,4	86 434,1	115 900,3
	3,8	4,1	3,9	4,3	4,2	4,7		4,8	5,9
Индия	228 142,8	259 599,1	303 288,4	347 227,7	368 996,6	387 381,5	398 681,1	414 794,2	454 535,0
	27,9	23,2	19,3	16,2	15,9	15,6	15,0	15,1	18,3
Китай*	529 523,3	642 142,4	782 645,1	961 313,6	994 489,7	1 035 191,7	1 073 100,2	1 113 106,0	1 207 171,3
	17,9	13,8	10,0	8,5	8,2	8,0	7,8	7,6	7,7
США*	129 483,0	156 932,1	155 171,5	180 700,0	189 342,9	186 541,9	183 901,1	195 459,0	217 176,7
	0,9	1,0	0,9	1,0			0,9		1,0

Продолжение таблицы А.1

Географо-экономические регионы	2000	2005	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Страны региональной принадлежности ДНР									
Российская Федерация	37 962,6	43 010,8	42 350,2	52 754,8	53 947,6	54 759,5	53 639,6	5 3947,3	5 7030,0
	4,8	4,1	3,4	3,9			3,8	3,7	
Украина	6 834,6	8 176,3	8 664,5	10 977,8	11 673,0	11 399,5	12 287,1	12 482,3	12 584,6
	9,8	8,1	8,5	12,1	12,5	11,9	12,4	12,2	12,3

Примечание: * – лидеры в производстве куриного мяса.

Источник: составлено по [133, 134].

Таблица А.2 – PEEST-анализ стратегического потенциала сельскохозяйственной отрасли ДНР с акцентом на производство мяса птицы

Категория		Приоритетные явления и факторы
Политика (англ. politics)	P	Создание дополнительных конкурентных барьеров для выхода экспортёров ДНР на внешние рынки сбыта, а также рынки импортных ресурсов и технологий
		Утрата потребителей и квалифицированного персонала, разрушение основных производственных фондов и логистической инфраструктуры вследствие военной агрессии
		Протекционистская государственная политика – создание дополнительных конкурентных барьеров для входа на внутренний рынок сельскохозяйственной продукции ДНР, льготное налогообложение и кредитование предпринимателей в сельском хозяйстве
Экономика (англ. economy)	E	Низкий уровень налогообложения сельскохозяйственных производителей
		Льготное кредитование и субсидирование сельскохозяйственных производителей
		Среднегодовой уровень инфляции 3,6%
		Повышение индекса продовольственных цен на 1,3% (мясо птицы) и 4% (пищевое яйцо)
		Рост коммунальных тарифов для населения на 17%
		Увеличение реальной заработной платы на 3,9%
		Повышение объёмов производства на 50% для удовлетворения существующего уровня спроса на потребление мяса птицы
Повышение объёмов производства на 83% для удовлетворения существующего уровня спроса на потребление пищевого яйца		
Экология (англ. environment)	E	консервация экологически грязных углеродоёмких технологий производства
		накопление экологически-ориентированных задолженностей предприятий
		высокая лояльность государственных институтов к экологически грязным практикам природопользования налогоплательщиков
Социум (англ. society)	S	Преобладание в потребительской корзине продуктов питания
		Стабильный спрос на мясо птицы и пищевое яйцо
		Отрицательное сальдо трудовой миграции, «старение» населения
		Высокий уровень безработицы населения, падение экономической активности вследствие кризиса
Технология (англ. technology)	T	Птицеплемрепродукторы II порядка по разведению мясных кур кросса «Ross 308» и «Cobb 500»
		Импортозависимость от поставок селекционного материала
		Потенциальное двухкратное повышение производительности за счёт собственного производства кормов
		Потенциальное снижение энергозатрат при производстве кормов на 30%
		Недостаточность и нестабильность финансирования инвестиционных проектов

Источник: составлено автором

Таблица А.3 – Матрица VRIO-анализа свойств продукта, создаваемого
птицефабрикой

Ценность		Редкость		Воспроизводимость		Организованность		Итоговый вывод:
V		R		I		O		
Да		Нет		Да		Да		
относится к продуктам первой необходимости, стабильность качественных поставок которых является приоритетом государственной безопасности	+	является широко распространённым продуктом общественного потребления	+/-	технология производства основана на использовании импортного селекционного материала	-	высокие показатели производительности племенного материала	+	
								большое количество конкурентов на рынке, обладающих аналогичными ресурсами и возможностями
высокие потребительские качества: высокое содержание белка (20,8 г на 100 г продукта) и высокий коэффициент усвоения белка (0,92)	+							

Источник: составлено автором

Таблица А.4 – Матрица SWOTRN -анализа птицефабрики ДНР

Сильные стороны:	Слабые стороны:
<p>Государственный протекционизм внутренних производителей:</p> <ul style="list-style-type: none"> - льготное налогообложение - доступность кредитов «в развитие» - субсидирование - госзакупки <p>Устойчивый уровень спроса на конечный продукт</p> <p>Низкая себестоимость конечной продукции</p> <p>Ценовая доступность конечной продукции для потребителя</p> <p>Высокое качество конечной продукции</p> <p>Высокий уровень образования и квалификации персонала</p>	<p>Уязвимость к политической нестабильности внешней среды</p> <p>Нелегитимный юридический статус территории размещения активов и регистрации предприятия</p> <p>Уязвимость основных производственных фондов к последствиям военных действий</p> <p>Низкий уровень оплаты труда в отрасли</p> <p>Импортозависимость от поставок селекционного материала в условиях таможенных барьеров</p> <p>Ограниченная база поставщиков</p>
Возможности:	Угрозы:
<p>Достаточная ёмкость рынка для расширения производства</p> <p>Увеличение выручки</p> <p>Увеличение чистой прибыли</p> <p>Увеличение собственных и заёмных инвестиционных ресурсов</p> <p>Оптимизация стратегии развития:</p> <ul style="list-style-type: none"> - внедрение инновационных ресурсосберегающих технологий производства - создание благоприятных условий труда - разработка системы мотивации персонала 	<p>Непрогнозируемое увеличение себестоимости продукции</p> <p>Увеличение фискального бремени</p> <p>Необходимость снижения цен реализации</p> <p>Падение платёжеспособности потребителей</p> <p>Непрогнозируемые потери готовой продукции</p> <p>Дефицит внешних инвестиций</p>
Результаты:	Необходимости:
<p>Обеспечение расчётного уровня прибыли</p> <p>Достижение эффективного баланса «цена-качество» конечной продукции</p> <p>Формирование позитивного имиджа предприятия у потребителей и рыночных контрагентов</p> <p>Разработка и реализация мероприятий по повышению эффективности управления стратегическим потенциалом</p> <p>Участие в государственных программах развития</p> <p>Аккумуляция достаточных финансовых резервов для инвестиций в развитие</p>	<p>Повышение адаптивности предприятия к изменчивости внешней среды: разработка пакета антикризисных мер, поиск решений по снижению рисков на основе долгосрочных форсайт-исследований</p> <p>Эффективное инвестирование в снижение себестоимости производства и повышение производительности труда</p> <p>Снижение импортозависимости от поставок селекционного материала путём расширения базы поставщиков, увеличения запасов критических для финансовой устойчивости предприятия ресурсов, диверсификация бизнеса</p> <p>Наращивание объёмов производства и увеличение занимаемой доли внутреннего рынка</p>

Источник: составлено автором

Таблица А.5 – Экспертные бальные оценки конкурентно-значимых маркеров стратегического потенциала птицефабрик ДНР

Уровень конкурентной приоритетности маркеров "+++"		ГП «Шахтерская птицефабрика»	ООО «Пролетарская птицефабрика»	ООО «Енакиевская птицефабрика»	ООО «Амвросиевская птицефабрика»	ООО «Новоазовская птицефабрика»	
Базовые	1	квалификация персонала на рынке труда	9	7	8	7	6
	2	уровень занятости в отрасли	4	7	6	6	5
	3	численность населения	9	6	5	4	4
	4	уровень занятости населения	7	6	6	5	5
	5	уровень доходов потребителей	9	7	7	6	5
Эффективности управления	1	себестоимость приобретения ресурсов	5	6	7	6	5
	2	общая налоговая ставка	10	10	10	10	10
	3	расходы на сельскохозяйственную политику	3	4	3	4	4
Инновационности	1	ассортимент ресурсов-аналогов	5	6	6	7	5
	2	объём импорта племенной продукции	4	5	4	4	3

Продолжение таблицы А.5

Уровень конкурентной приоритетности маркеров		ГП «Шахтерская птицефабрика»	ООО «Пролетарская птицефабрика»	ООО «Енакиевская птицефабрика»	ООО «Амвросиевская птицефабрика»	ООО «Новоазовская птицефабрика»
"++"						
Базисные	6	объём запасов	6	7	6	6
	7	уровень износа ОФ	6	6	5	4
	8	объём производства	8	8	5	4
	9	фондоснащённость	9	9	6	5
	10	фондоотдача	7	8	6	5
	11	фондоёмкость	8	8	6	5
	12	эффективность государственного регулирования	6	6	5	5
	13	стандарты качества, аудита и отчетности	7	7	7	7
	14	качество природных ресурсов	5	7	6	7
	15	доступность ресурсов	7	6	6	6
16	доступность инфраструктуры	9	8	8	7	
Эффективности управления	4	затраты на ремонт ОФ	7	6	5	5
	5	потери от простоя ОФ	5	5	6	5
	6	себестоимость продукции	6	7	7	6
	7	степень профессиональной подготовки персонала без отрыва от производства	4	3	3	3
	8	заработная плата персонала	6	5	5	5
	9	торговые барьеры (тарифы, пошлины, санкции)	2	2	2	2

Продолжение таблица А.5

Уровень конкурентной приоритетности маркеров			ГП «Шахтерская птицефабрика»	ООО «Пролетарская птицефабрика»	ООО «Енакиевская птицефабрика»	ООО «Амвросиевская птицефабрика»	ООО «Новоазовская птицефабрика»
"++"							
Инновационности	3	внедрение технологических инноваций	3	4	3	2	2
	4	импорт технологий	5	6	4	3	3
	5	ассортимент продукции	5	5	7	6	5
	6	внедрение интеллектуальных инноваций	2	3	2	2	2
	7	прямые иностранные инвестиции	1	1	1	1	1
	8	трансферт инноваций	1	1	1	1	1
	9	государственные программы развития	6	6	6	6	6
	10	частота и количество кризисов	6	7	5	5	4
	11	уязвимость к кризисам	6	7	5	4	4
"+"							
Базовые	17	инфляция	6	6	6	6	6
	18	долг госбюджета	8	8	8	8	8
Эффективности управления	10	надёжность и доступность финансовых услуг	5	8	6	5	4
	11	кредитная ставка	6	6	6	6	5

Продолжение таблица А.1

Уровень конкурентной приоритетности маркеров			ГП «Шахтерская птицефабрика»	ООО «Пролетарская птицефабрика»	ООО «Енакиевская птицефабрика»	ООО «Амвросиевская птицефабрика»	ООО «Новоазовская птицефабрика»
"+"							
Эффектив- ности управле- ния	12	объём продаж на внутреннем рынке	9	7	6	5	4
	13	объём продаж на внешнем доля рынке	1	1	1	1	1
	14	объём экспорта	3	3	2	2	2
	15	объём импорта	7	6	5	5	4
	16	затраты на обеспечение качества ресурсов	7	5	6	5	5
	17	затраты на обеспечение качества конечной продукции	7	6	6	5	5
Иннова- ционности	12	профессиональность управления	8	7	5	4	3
	13	окупаемость инвестиций в инновации	4	4	3	3	3
	14	разработка инновационных маркетинговых стратегий	6	4	4	4	3

Таблица А.6 – Нормированные показатели бальных оценок конкурентно-значимых маркеров стратегического потенциала птицефабрик ДНР

Уровень конкурентной приоритетности маркеров			ГП «Шахтерская птицефабрика»	ООО «Пролетарская птицефабрика»	ООО «Енакиевская птицефабрика»	ООО «Амвросиевская птицефабрика»	ООО «Новоазовская птицефабрика»
"+++"							
Базовые	1	квалификация персонала на рынке труда	0,888889	0,666666667	0,777777778	0,666666667	0,555556
	2	уровень занятости в отрасли	0,333333	0,666666667	0,555555556	0,555555556	0,444444
	3	численность населения	0,888889	0,555555556	0,444444444	0,333333333	0,333333
	4	уровень занятости населения	0,666667	0,555555556	0,555555556	0,444444444	0,444444
	5	уровень доходов потребителей	0,888889	0,666666667	0,666666667	0,555555556	0,444444
Эффективности управления	1	себестоимость приобретения ресурсов	0,444444	0,555555556	0,666666667	0,555555556	0,444444
	2	общая налоговая ставка	1	1	1	1	1
	3	расходы на сельскохозяйственную политику	0,222222	0,333333333	0,222222222	0,333333333	0,333333
Инновационности	1	ассортимент ресурсов-аналогов	0,444444	0,555555556	0,555555556	0,555555556	0,444444
	2	объём импорта племенной продукции	0,333333	0,444444444	0,333333333	0,333333333	0,222222

Продолжение таблицы А.6

Уровень конкурентной приоритетности маркеров		ГП «Шахтерская птицефабрика »	ООО «Пролетарская птицефабрика »	ООО «Енакиевская птицефабрика »	ООО «Амвросиевска я птицефабрика»	ООО «Новоазовская птицефабрика »	
"++"							
Базовые	6	объём запасов	0,555556	0,666666667	0,555556	0,555555556	0,555556
	7	уровень износа ОФ	0,555556	0,555555556	0,444444	0,333333333	0,333333
	8	объём производства	0,777778	0,777777778	0,444444	0,333333333	0,333333
	9	фондоснащённость	0,888889	0,888888889	0,555556	0,444444444	0,444444
	10	фондоотдача	0,666667	0,777777778	0,555556	0,444444444	0,444444
	11	фондоёмкость	0,777778	0,777777778	0,555556	0,444444444	0,444444
	12	эффективность государственного регулирования	0,555556	0,555555556	0,444444	0,444444444	0,444444
	13	стандарты качества, аудита и отчетности	0,666667	0,666666667	0,666667	0,666666667	0,555556
	14	качество природных ресурсов	0,444444	0,666666667	0,555556	0,666666667	0,666667
	15	доступность ресурсов	0,666667	0,555555556	0,555556	0,555555556	0,555556
	16	доступность инфраструктуры	0,888889	0,777777778	0,777778	0,666666667	0,555556
Эффектив- ности управле- ния	4	затраты на ремонт ОФ	0,666666667	0,555555556	0,444444	0,444444444	0,333333
	5	потери от простоя ОФ	0,444444444	0,444444444	0,555556	0,444444444	0,444444
	6	себестоимость продукции	0,555555556	0,666666667	0,666667	0,555555556	0,444444
	7	степень профессиональной подготовки персонала без отрыва от производства	0,333333333	0,222222222	0,222222	0,222222222	0,222222
	8	заработная плата персонала	0,555555556	0,444444444	0,444444	0,444444444	0,444444
	9	торговые барьеры (тарифы, пошлины, санкции)	0,111111111	0,111111111	0,111111	0,111111111	0,111111

Продолжение таблицы А.6

Уровень конкурентной приоритетности маркеров		ГП «Шахтерская птицефабрика»	ООО «Пролетарская птицефабрика»	ООО «Енакиевская птицефабрика»	ООО «Амвросиевская птицефабрика»	ООО «Новоазовская птицефабрика»	
"++"							
Иннова- ционности	3	внедрение технологических инноваций	0,222222	0,333333333	0,222222	0,111111111	0,111111
	4	импорт технологий	0,444444	0,555555556	0,333333	0,222222222	0,222222
	5	ассортимент продукции	0,444444	0,444444444	0,666667	0,555555556	0,444444
	6	внедрение интеллектуальных инноваций	0,111111	0,222222222	0,111111	0,111111111	0,111111
	7	прямые иностранные инвестиции	0	0	0	0	0
	8	трансферт инноваций	0	0	0	0	0
	9	государственные программы развития	0,555556	0,555555556	0,555556	0,555555556	0,555556
	10	частота и количество кризисов	0,555556	0,666666667	0,444444	0,444444444	0,333333
	11	уязвимость к кризисам	0,555556	0,666666667	0,444444	0,333333333	0,333333
"+"							
Базовые	17	инфляция	0,555555556	0,555555556	0,555555556	0,555555556	0,555556
	18	долг госбюджета	0,777777778	0,777777778	0,777777778	0,777777778	0,777778
Эффектив- ности управле- ния	10	надёжность и доступность финансовых услуг	0,444444	0,777778	0,555556	0,444444444	0,333333
	11	кредитная ставка	0,555556	0,555556	0,555556	0,555555556	0,444444
	12	объём продаж на внутреннем рынке	0,888889	0,666667	0,555556	0,444444444	0,333333
	13	объём продаж на внешнем доля рынке	0	0	0	0	0
	14	объём экспорта	0,222222	0,222222	0,111111	0,111111111	0,111111
	15	объём импорта	0,666667	0,555556	0,444444	0,444444444	0,333333

Продолжение таблицы А.6

Уровень конкурентной приоритетности маркеров "++"			ГП «Шахтерская птицефабрика»	ООО «Пролетарская птицефабрика»	ООО «Енакиевская птицефабрика»	ООО «Амвросиевская птицефабрика»	ООО «Новоазовская птицефабрика»
Эффектив- ности управле- ния	16	затраты на обеспечение качества ресурсов	0,666667	0,444444	0,555556	0,444444444	0,444444
	17	затраты на обеспечение качества конечной продукции	0,666667	0,555556	0,555556	0,444444444	0,444444
Иннова- ционности	12	профессиональность управления	0,777778	0,666666667	0,444444	0,333333333	0,222222
	13	окупаемость инвестиций в инновации	0,333333	0,333333333	0,222222	0,222222222	0,222222
	14	разработка инновационных маркетинговых стратегий	0,555556	0,333333333	0,333333	0,333333333	0,222222

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

А) Двухфакторная степенная регрессия (производственная функция):

$$Q_1 = A_{Q1} \times K_{Q1}^{\alpha 1} \times L_{Q1}^{\beta 1}, \quad (3.7)$$

Двухфакторная линейная регрессия:

$$\ln(Q_1) = A_{Q1} + \alpha 1 \times \ln(K_{Q1}) + \beta 1 \times \ln(L_{Q1}), \quad (3.7')$$

где Q_1 – объём производства, $Q_1 > 0$, тыс. руб.;

A_{Q1} – технологическая переменная (остаток Солоу, табл.2) при объёме производства Q_1 ;

K_{Q1} – основные фонды (капитал) производственного назначения при объёме производства Q_1 , без учёта стоимости инноваций, тыс. руб.;

L_{Q1} – затраты на оплату труда персонала при объёме производства Q_1 , тыс. руб.;

$\alpha 1$, $\beta 1$ – коэффициенты эластичности капитала производственного назначения (K_{Q1}) и труда (L_{Q1}), представленные в табл. 2.

Таблица Б.1 – Исходные и расчётные выборки данных условного предприятия-образа сельского хозяйства ДНР

	Объём производства, руб. (зависимая переменная)	Оборотные активы, руб.	Расходы на оплату труда, руб
		независимые переменные	
Реальные данные (без учёта инфляции)			
	Q_1	K_{Q1}	L_{Q1}
2014	1234941	254017,7	101283,5
2015	624169	153665,8	39943,3
2016	706913	168422,6	47333,1
2017	771853	179686,5	53359,5
2018	890405	200972	53727
2019	1219646	249114	124578
2020	2012733	365593	173173
2021	2172330	385067,6	218777,2

	Объём производства, руб. (зависимая переменная)	Оборотные активы, руб.	Расходы на оплату труда, руб
		независимые переменные	
Сопоставимые данные (2010 г. базовый)			
	Q_1	K_{Q1}	L_{Q1}
2014	247058,37	50817,99	20262,46
2015	118561,81	29189,03	7587,29
2016	124922,16	29762,82	8364,48
2017	127178,13	29606,93	8792,05
2018	142654,51	32198,34	8607,77
2019	185480,45	37884,58	18945,48
2020	275499,21	50041,70	23703,60
2021	286502,99	50785,58	28853,96
Десятичные логарифмы от сопоставимых данных (перевод степенной функции в линейный вид)			
	Q_1'	K_{Q1}'	L_{Q1}'
2014	12,41738	10,83601	9,916525
2015	11,68319	10,28155	8,93423
2016	11,73545	10,30102	9,031749
2017	11,75334	10,29576	9,081603
2018	11,86818	10,37967	9,06042
2019	12,1307	10,5423	9,849321
2020	12,52634	10,82061	10,07338
2021	12,5655	10,83537	10,27

Таблица Б.2 – Результаты расчёта коэффициентов многофакторной регрессии при помощи статистической функции Excel «ЛИНЕЙН»

	Коэффициенты регрессии		Случайная составляющая	
			десятичный логарифм	десятичный логарифм
	β_1	α_1	A_{Q1}'	A_{Q1}
	0,355793	0,655369	1,785761	5,964116866
	0,04497	0,059097	0,272831	
R²	0,995913	0,033715	#Н/Д	
	1461,926	12	#Н/Д	
	3,323569	0,013641	#Н/Д	

Итоговый вид математического уравнения к формуле (3.7):

$$\ln(Q_1) = 5,964116866 + 0,655369 \times \ln(K_{Q1}) + 0,355793 \times \ln(L_{Q2}),$$

$$Q_1 = 5,964116866 \times K_{Q1}^{0,655369} \times L_{Q2}^{0,355793}.$$

Б) Трёхфакторная степенная регрессия зависимости объёма производства от направлений инвестирования в развитие:

$$Q_2 = A_{Q_2} \times Iex_{Q_2}^{\alpha_2} \times InL_{Q_2}^{\beta_2} \times InT_{Q_2}^{\gamma_2}, \quad (3.8)$$

Трёхфакторная линейная регрессия:

$$\ln(Q_2) = A_{Q_2} + \alpha_2 \times \ln(Iex_{Q_2}) + \beta_2 \times \ln(InL_{Q_2}) + \gamma_2 \times \ln(InT_{Q_2}), \quad (3.8')$$

где $(Q_2 > 1)$ – прогнозируемый (дополнительный) объём производства в денежном выражении, обусловленный инвестиционной деятельностью предприятия, тыс. руб.;

A_{Q_2} – технологическая переменная при объёме производства (Q_2) (остаток Солоу, табл. 4);

Iex_{Q_2} – экстенсивные инвестиции в расширение производственных мощностей предприятия, тыс. руб.;

InL_{Q_2} – интенсивные инвестиции в развитие персонала, тыс. руб.;

$IneT_{Q_2}$ – интенсивные инвестиции в технологические инновации и модернизацию предприятия, тыс. руб.;

$\alpha_2, \beta_2, \gamma_2$ – коэффициенты эластичности инвестиций в расширение основных фондов (Iex_{Q_2}), развитие человеческого капитала (InL_{Q_2}) и внедрение инновационных технологий ($IneT_{Q_2}$), соответственно, величины которых представлены в табл. 4.

Таблица Б.3 – Исходные и расчётные выборки данных условного предприятия сельского хозяйства ДНР

	Объём производства, руб. (зависимая переменная)	Инвестиции экстенсивные, руб.	Инвестиции интенсивные в человеческий капитал, руб.	Инвестиции интенсивные в технические инновации, руб.
		независимые переменные		
Реальные данные (без учёта инфляции)				
	Q_2	Iex_{Q_2}	InL_{Q_2}	$IneT_{Q_2}$
2014	1234941	326121,6	160325,15	49816,56022
2015	624169	160518,4	23208,46	30440,16865

Продолжение табл. Б.3

	Объём производства, руб. (зависимая переменная)	Инвестиции экстенсивные, руб.	Инвестиции интенсивные в человеческий капитал, руб.	Инвестиции интенсивные в технические инновации, руб.
2016	706913	161814,6	25814,61	33070,98818
2017	771853	217094,0	53542,33	39851,97454
2018	890405	313335,5	129666,14	46176,53712
2019	1219646	485200,3	265130,54	61151,20194
2020	2012733	630389,7	367704,36	69744,16095
2021	2172330	758276,8	466863,10	82580,75691
Сопоставимые данные (2010 г. базовый)				
	Q_2	Iex_{Q_2}	$IinL_{Q_2}$	$IineT_{Q_2}$
2014	247058,37	32074,15	9966,15	23202,58
2015	118561,81	4408,48	5782,15	20300,05
2016	124922,16	4561,83	5844,15	18189,11
2017	127178,13	8822,17	6566,41	20381,99
2018	142654,51	20774,21	7398,08	22028,15
2019	185480,45	40320,33	9299,71	24167,90
2020	275499,21	50330,70	9546,45	26409,44
2021	286502,99	61573,37	10891,36	27542,44
Десятичные логарифмы от сопоставимых данных (перевод степенной функции в линейный вид)				
	Q_2'	Iex_{Q_2}'	$IinL_{Q_2}'$	$IineT_{Q_2}'$
2014	247058,37	32074,15	9966,15	23202,58
2015	118561,81	4408,48	5782,15	20300,05
2016	124922,16	4561,83	5844,15	18189,11
2017	127178,13	8822,17	6566,41	20381,99
2018	142654,51	20774,21	7398,08	22028,15
2019	185480,45	40320,33	9299,71	24167,90
2020	275499,21	50330,70	9546,45	26409,44
2021	286502,99	61573,37	10891,36	27542,44

Таблица Б.4 – Результаты расчёта коэффициентов многофакторной регрессии при помощи статистической функции Excel «ЛИНЕЙН»

	Коэффициенты регрессии			Случайная составляющая	
				десятичный логарифм	экспонента
	γ_2	β_2	α_2	A_{Q_2}'	A_{Q_2}
	2,00818	0,044373	0,04603	-8,88742	0,000138
	0,37861	0,201287	0,062781	2,457155	
R²	0,948927	0,124477	#Н/Д	#Н/Д	
	68,12663	11	#Н/Д	#Н/Д	
	3,166769	0,17044	#Н/Д	#Н/Д	

Итоговый вид математического уравнения к формуле (3.8):

$$\ln(Q_2) = 0,000138 + 0,04603 \times \ln(Iex_{Q_2}) + 0,044373 \times \ln(IinL_{Q_2}) + 2,00818 \times \ln(IinT_{Q_2}),$$

$$Q_2 = 0,000138 \times Iex_{Q_2}^{0,04603} \times IinL_{Q_2}^{0,044373} \times IinT_{Q_2}^{2,00818}.$$

В) Двухфакторная линейная регрессия зависимости удельного потребления мясной продукции (кг на человека) от потребительских цен и доходов населения с учётом инфляции:

$$Unit_consumption = a_C + b_C \times P_{sales} + c_C \times Income, \quad (3.17)$$

где a_C – свободный остаток линейного уравнения (табл. 6);

$Income$ – доход потребителей, соответствующий величине среднемесячной заработной платы в сравнительных ценах 2000 г., $const$, регулятор модели, тыс. руб.;

b_C , c_C – расчётные коэффициенты переменных P_{sales} и $Income$ соответственно, указывающие на какую величину измениться спрос (зависимая переменная) при изменении единицы одной из независимых переменных x_1 и x_2 . Расчётные значения коэффициентов представлены в таблице 6.

Таблица Б.5 – Исходные и расчётные выборки данных ёмкости рынка мясной продукции (куры охлажденные и мороженые) РФ

	Удельное потребление на человека (кг на человека) (с учётом инфляции)	Средние потребительские цены на отдельные виды продовольственных товаров (на конец года, рублей за кг)		Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата, рублей	
		реальные цены (без учёта инфляции)	сопоставимые цены к 2000 г. (с учётом инфляции)	реальные цены (без учёта инфляции)	сопоставимые цены к 2000 г. (с учётом инфляции)
		P_{sales}		$Income$	
$Unit_consumption$					
2000	44,87	48,8	48,80	2223	2223,4
2001	46,49	56,92	48,86	3240	2781,7
2002	49,88	58,38	43,35	4360	3237,6
2003	51,87	69,32	45,24	5499	3588,2
2004	53,30	69,94	37,95	6740	3656,5
2005	54,74	81,35	36,99	8555	3890,3

Продолжение табл. Б.5

	Удельное потребление на человека (кг на человека) (с учётом инфляции)	Средние потребительские цены на отдельные виды продовольственных товаров (на конец года, рублей за кг)		Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата, рублей	
		реальные цены (без учёта инфляции)	сопоставимые цены к 2000 г. (с учётом инфляции)	реальные цены (без учёта инфляции)	сопоставимые цены к 2000 г. (с учётом инфляции)
	<i>Unit_consumption</i>	<i>P_{sales}</i>		<i>Income</i>	
2006	57,86	78,37	30,94	10634	4198,8
2007	61,38	88,2	30,60	13593	4716,3
2008	65,58	99,94	29,40	17290	5085,6
2009	66,21	103,01	29,71	18638	5374,7
2010	69,08	105,14	26,55	20952	5291,5
2011	70,73	103,57	22,57	23369	5091,6
2012	73,63	117,26	23,46	26629	5327,3
2013	75,29	107,03	20,33	29792	5659,0
2014	75,39	136,14	24,06	32495	5742,4
2015	72,92	133,73	22,03	34030	5607,1
2016	73,73	138,49	22,19	36709	5881,3
2017	74,87	126,29	19,21	39167	5956,4
2018	75,28	151,27	20,71	43724	5984,9
2019	75,69	143,13	18,88	47867	6313,1
2020	76,01	145,55	19,04	51344	7427

Таблица Б.6 – Результаты расчёта коэффициентов многофакторной регрессии при помощи статистической функции Excel «ЛИНЕЙН»

	Коэффициенты регрессии		Случайная составляющая
	<i>c_c</i>	<i>b_c</i>	<i>a_c</i>
	0,004809	-0,50867	56,75756
	0,001445	0,169993	11,93179
R²	0,97221	1,915647	#Н/Д
	297,37	17	#Н/Д
	2182,52	62,38497	#Н/Д

Итоговый вид математического уравнения к формуле (3.17):

$$Unit_consumption = 56,75756 - 0,50867 \times P_{sales} + 0,004809 \times Income.$$

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – Пример ассортимента ГП «Шахтерская птицефабрика», 2020 г.

Вид продукции	Цена, рос. руб.
Тушка цыпленка - бройлера охлажденная	125,00
Цыпленок табака охлажденный	110,00
Сердце цыплят - бройлеров охлажденное	160,00
Печень цыплят - бройлеров охлажденная	145,00
Мышечные желудки цыплят - бройлеров охлажденные	95,00
Шея цыплят - бройлеров охлажденная	40,00
Голова цыплят - бройлеров охлажденная	28,00
Лапы цыплят - бройлеров охлажденные	18,00
Бедро цыпленка - бройлера охлажденное	170,00
Бульонный набор цыпленка - бройлера охлажденный	15,00
Голень цыпленка - бройлера охлажденная	115,00
Гуляш цыпленка - бройлера охлажденный	190,00
Крыло цыпленка - бройлера охлажденное	105,00
Спинка цыпленка - бройлера охлажденная	39,00
Грудка куриная на кости цыпленка-бройлера охлажденная	165,00
Филе цыпленка - бройлера охлажденное	230,00
Фарш куриный охлажденный	190,00

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Компоненты социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства

1.1. Параметры (константы) модели.

Обозначение	Определение	Сопоставление
k4	коэффициент эластичности инвестиций в расширение основных фондов	формула (3.8), (табл. 3.2), ед.;
k5	коэффициент эластичности инвестиций в развитие человеческого капитала	формула (3.8), (табл. 3.2), ед.;
k6	коэффициент эластичности инвестиций во внедрение инновационных технологий	формула (3.8), (табл. 3.2), ед.;
k7	коэффициент эластичности капитала производственного назначения	формула (3.7), (табл. 3.1), ед.;
k8	коэффициенты эластичности затрат на оплату труда	формула (3.7), (табл. 3.1), ед.;
AQ	технологическая переменная при прогнозном объёме производства предприятия сельского хозяйства без учёта инноваций	формула (3.7), (табл. 3.1), ед.;
AQ2	технологическая переменная (формула (3.7), табл. 3.1) при прогнозном объёме производства предприятия сельского хозяйства за счёт инноваций	формула (3.7), (табл. 3.1), ед.;

1.2. Параметры (константы) модели.

Обозначение	Определение
LQ1_D	величина затрат на оплату труда за предыдущий период эксплуатации предприятия сельского хозяйства, руб.;
Tr_reg	процент отчислений на внедрение технологических инноваций от общего объема инвестиционных ресурсов предприятия сельского хозяйства, %;
k1	коэффициент налоговой льготы на прибыль, предоставляемой предприятиям сельского хозяйства, ед.
Irate	процент инвестиционных отчислений на развитие предприятия сельского хозяйства от уровня чистой прибыли, %;
Lr_reg	процент отчислений на развитие персонала от общего объема инвестиционных ресурсов предприятия сельского хозяйства, %
S_taxrate	ставка прочих налоговых отчислений предприятий сельского хозяйства, %
Agr_taxrate	ставка сельскохозяйственного налога, %;
Pr_taxrate	ставка налога на прибыль, %;
Cost_total_D	общие затраты предприятия сельского хозяйства на производство продукции в реальных ценах, руб.
C_rate	доля рынка сбыта, принадлежащая предприятию сельского хозяйства, %;
P1	себестоимость производства продукции предприятия сельского хозяйства за предыдущий период (в реальных ценах), руб.;
Pop	численность потенциальных потребителей продукции предприятия сельского хозяйства (численность населения, территории расположения рынка сбыта предприятия), чел.;
P_market_D	среднерыночная цена на продукцию предприятия сельского хозяйства в реальных ценах, руб.;
Income_D	уровень доходов населения (среднемесячная заработная плата) в реальных ценах, руб./чел. в месяц
DEFLATOR	индекс потребительских цен, ед.

1.3. Параметры (константы) модели:

Обозначение	Определение	Сопоставление
I _c	индекс интегральной оценки стратегического потенциала среднестатистического сельского хозяйства;	(формула 2.2, (табл. 3.3), баллы
I _{cc}	индекс интегральной оценки стратегического потенциала конкурентов предприятия в сельском хозяйстве;	(формула 2.2, (табл. 3.3), баллы;
R _{sales_D}	уровень продаж предприятия сельского хозяйства в предыдущем периоде, руб.;	
k ₂	расчётный коэффициент переменной прогнозируемых инвестиций в развитие	формула (2.3), (табл. 2.20), ед.;
k ₃	расчётный коэффициент переменной прогнозируемых инвестиций в развитие свободный остаток степенного уравнения;	формула (2.3), (табл. 2.20), ед.;
a _c	свободный остаток линейного уравнения;	формула (3.5), табл. 3.17);
b _c	свободный остаток линейного уравнения;	формула (3.5), табл. 3.17);
c _c	коэффициент эластичности доходов потребителей продукции предприятия сельского хозяйства	формула (3.5), табл. 3.17), ед.;

2.1. Субмодель “Объём производства”:

Обозначение	Определение
$KQ1=KQ1_D/DEFLATOR$	величина капитала предприятия сельского хозяйства, приведенная к сопоставимым ценам базового года, руб. ;
$LQ1=LQ1_D/DEFLATOR$	величина затрат предприятия сельского хозяйства на оплату труда, приведенная к сопоставимым ценам базового года, руб.;
$Q1=(AQ1*pow(KQ1, k7) * pow(LQ1, k8)) / 10$	прогнозный объём производства в денежном выражении, полученный предприятием сельского хозяйства без учёта инвестиций, руб.;
$Q2=(AQ2*pow(Iex, k4) * pow(IinL, k5) * pow(IinT, k6))$	прогнозный дополнительный объём производства в денежном выражении, полученный предприятием сельского хозяйства за счёт инвестирования по трём направлениям развития: в расширение производства, развитие персонала, внедрение технологических инноваций, руб.;
$Q3_nat=Q3/P_cost$	суммарный объём производства в натуральном выражении, кг;
$Q3=Q1+Q2$	суммарный объём производства предприятия сельского хозяйства в денежном выражении, руб.

2.2. Субмодель “Инвестиции”:

Обозначение	Определение
$Exr=EXR()$	процент инвестиционных отчислений предприятия сельского хозяйства на расширение производства, %;
$Iex=(Ifc*Exr)/100$	процент инвестиционных отчислений предприятия сельского хозяйства на расширение производства, %;
$Ifc=((Net_Pr_a*Irate)/100)+(Pr_tax*k1)$	объём инвестиционных ресурсов предприятия сельского хозяйства на прогнозный период (в сопоставимых ценах), руб.;
$IinL=(Ifc*Lr)/100$	объём инвестиций на развитие персонала предприятия сельского хозяйства, руб.;
$IinT=(Ifc*Tr_reg)/100$	объём инвестиций на внедрение технологических инноваций предприятия сельского хозяйства, руб.;
$Lr=LR()$	процент отчислений инвестиций на развитие персонала от общего объёма инвестиций в развитие предприятия сельского хозяйства, %;
$sum=Tr_reg+Lr+Exr$	общий объём инвестиционных отчислений предприятия сельского хозяйства, $\leq 100\%$

2.3. Субмодель “Налоги”.

Обозначение	Определение
$S_tax=(Pr_a*S_taxrate)/100$	общий объём других налоговых отчислений предприятия сельского хозяйства за предыдущий период, руб.;
$Agr_tax=(Pr_a* Agr_taxrate)/100$	величина сельскохозяйственного налога, выплачиваемого предприятием сельского хозяйства в предыдущем периоде, руб.;
$Pr_tax=(Pr_a* Pr_taxrate)/100$	величина налога на прибыль, выплачиваемого предприятием сельского хозяйства в предыдущем периоде, руб.;
$Pr_a=R_sales-Cost_total$	величина прибыли предприятия сельского хозяйства до налогообложения за предыдущий период, руб.;
$Net_Pr_a=Pr_a-Pr_tax-Agr_tax-S_tax$	величина чистой прибыли предприятия сельского хозяйства после налогообложения за предыдущий период (в сопоставимых ценах), руб.;
$S_tax_new=(Pr_a_new* S_taxrate)/100$	общий объём других налоговых отчислений предприятия сельского хозяйства в прогнозном периоде, руб.;
$Agr_tax_new=(Pr_a_new* Agr_taxrate)/100$	величина сельскохозяйственного налога, выплачиваемого предприятием сельского хозяйства в прогнозном периоде, руб.;
$Pr_tax_new=(Pr_a_new* Pr_taxrate)/100$	величина налога на прибыль, выплачиваемого предприятием сельского хозяйства в прогнозном периоде, руб.;
$Net_Pr_a_new=Pr_a_new-Pr_tax_new-Agr_tax_new-S_tax_new$	величина прогнозной чистой прибыли предприятия сельского хозяйства после налогообложения (в сопоставимых ценах), руб.

2.4. Субмодель “Затраты на производство и доход от реализации продукции”.

Обозначение	Определение
$C_sh = (\text{Market} * C_rate) / 100$	для рынка сбыта, принадлежащая предприятию сельского хозяйства, руб.;
$\text{Cost_total} = \text{Cost_total_D} / \text{DEFLATOR}$	общие затраты предприятия сельского хозяйства на производство продукции в сопоставимых ценах, руб.;
$P_sales = \text{SALE}()$	цена реализации продукции предприятия сельского хозяйства, руб./кг;
$\text{Pr_a_new} = R_sales_F - \text{Ifc} - \text{Cost_total}$	прогнозная величина прибыли предприятия сельского хозяйства до налогообложения, руб.;
$R_S = V_sales * P_cost$	экономически обоснованная предельно-минимальная цена реализации продукции (по себестоимости) предприятия сельского хозяйства, руб./кг;
$R_sales_F = V_sales * P_sales$	прогнозная выручка от реализации продукции предприятия сельского хозяйства в сопоставимых ценах, руб.;
$R_sales = R_sales_D / \text{DEFLATOR}$	выручка от реализации продукции предприятия сельского хозяйства за предыдущий период в сопоставимых ценах, руб.;
$V_sales = \text{Volume}()$	объём реализации продукции предприятия сельского хозяйства, кг

2.5. Субмодель “Себестоимость продукции”.

Обозначение	Определение
$\text{Effect_PQ} = P1 / PQ_V$	снижение себестоимости производства продукции предприятия сельского хозяйства в результате инвестиций в развитие, раз;
$P_cost_real = P_cost * \text{DEFLATOR}$	прогнозная себестоимость производства продукции предприятия сельского хозяйства в результате инвестиций в развитие (в реальных ценах), руб./кг;
$P_cost = k2 * \text{pow}(\text{Ifc}, k3)$	прогнозная себестоимость производства продукции предприятия сельского хозяйства в результате инвестиций в развитие (в сопоставимых ценах), руб./кг;
$PQ_V = PQ * \text{DEFLATOR}$	прогнозная общая себестоимость производства продукции предприятия сельского хозяйства в результате инвестиций в развитие (в реальных ценах), руб.;
$PQ = P_cost * Q1_nat$	прогнозная общая себестоимость производства продукции предприятия сельского хозяйства в результате инвестиций в развитие (в сопоставимых ценах), руб.;

2.6. Субмодель “Ёмкость рынка”.

Обозначение	Определение
$Income=Income_D/DEFLATOR$	уровень доходов потребителей в сопоставимых к базовому периоду ценах (среднемесячный уровень заработной платы населения), руб.;
$Market=Pop*U_cons$	уровень доходов потребителей в сопоставимых к базовому периоду ценах (среднемесячный уровень заработной платы населения), руб.;
$P_market_real=$ $=P_market*DEFLATOR$	среднерыночная цена на продукцию-аналоги конкурентов предприятия сельского хозяйства в реальных ценах, руб.;
$P_market=$ $=P_market_D/DEFLATOR$	среднерыночная цена на продукцию-аналоги конкурентов предприятия сельского хозяйства в сопоставимых ценах, руб.;
$U_cons=ac+bc*P_sales+$ $+cc*Income$	– удельное потребление продукции предприятий сельского хозяйства, кг/чел. в год

2.7. Прочие динамические переменные.

Обозначение	Определение
$Effect_R=RF2-RS3$	полученная выгода от разницы в ценах реализации продукции (рыночной и по себестоимости) предприятия сельского хозяйства (в сопоставимых ценах), тыс. руб.;
$Effect_R1=RF3-RS4$	полученная выгода от разницы в ценах реализации продукции (рыночной и по себестоимости) предприятия сельского хозяйства (в реальных ценах), тыс. руб.;
$Ifc_real=Ifc*DEFLATOR$	объём инвестиционных ресурсов предприятия сельского хозяйства на прогнозный период (в реальных ценах), руб.;
$INV_D=Ifc_real/1000$	объём инвестиционных ресурсов предприятия сельского хозяйства на прогнозный период (в реальных ценах), тыс. руб.;
$NET_NEW=Net_Pr_a_new*$ $*DEFLATOR$	величина прогнозной чистой прибыли предприятия сельского хозяйства после налогообложения (в реальных ценах), руб.;
$Net_Pr=Net_Pr_a*$ $*DEFLATOR$	величина чистой прибыли предприятия сельского хозяйства после налогообложения за предыдущий период (в реальных ценах), руб.;
$RF2=R_sales_F/1000$	прогнозная выручка от реализации продукции предприятия сельского хозяйства в сопоставимых ценах (в сопоставимых ценах), тыс. руб.;
$RF3=RF2*DEFLATOR$	прогнозная выручка от реализации продукции предприятия сельского хозяйства в сопоставимых ценах (в реальных ценах), тыс. руб.;
$RS3= R_S/1000$	экономически обоснованная предельно-минимальная цена реализации продукции (по себестоимости) предприятия сельского хозяйства (в сопоставимых ценах), тыс. руб./кг;
$RS4=RS3*DEFLATOR$	экономически обоснованная предельно-минимальная цена реализации продукции (по себестоимости) предприятия сельского хозяйства (в реальных ценах), тыс. руб./кг.

3. Копии динамических переменных модели.

Обозначение	Определение
<P_cost>	прогнозная себестоимость производства продукции предприятия сельского хозяйства в результате инвестиций в развитие (в сопоставимых ценах), руб./кг;
<Market>	потенциальная ёмкость сбыта предприятий сельского хозяйства, руб.;
<PQ_V>	прогнозная общая себестоимость производства продукции предприятия сельского хозяйства в результате инвестиций в развитие (в реальных ценах), руб.;
<Net_Pr_a_new>	величина прогнозной чистой прибыли предприятия сельского хозяйства после налогообложения (в сопоставимых ценах), руб.
<LQ1>	величина затрат предприятия сельского хозяйства на оплату труда, приведенная к сопоставимым ценам базового года, руб.;
<KQ1>	величина капитала предприятия сельского хозяйства, приведенная к сопоставимым ценам базового года, руб.;
<Net_Pr_a>	величина чистой прибыли предприятия сельского хозяйства после налогообложения за предыдущий период (в сопоставимых ценах), руб.;
<R_sales_F>	прогнозная выручка от реализации продукции предприятия сельского хозяйства в сопоставимых ценах, руб.;
<R_S>	экономически обоснованная предельно-минимальная цена реализации продукции (по себестоимости) предприятия сельского хозяйства, руб./кг

4. Диаграммы действий модели.

Обозначение	Определение
Решение (If...Else): true или false условие (Tr_reg+Lr_reg)<100: true - действие Lr=Lr_reg; false - действие Lr=100- -Tr_reg; Вернуть значение (Return): Lr.	Диаграмма действий LR – определение удельного веса инвестиционных отчислений на развитие персонала предприятия сельского хозяйства (%) с учётом приоритетности инвестирования в технологические инновации;
Решение (If...Else): true или false условие (Tr_reg+Lr)<100: true - действие Exr=100- -(Tr_reg+Lr); false - действие Exr=0; Вернуть значение (Return): Exr.	Диаграмма действий EXR – определение удельного веса инвестиционных отчислений на расширение производства предприятия сельского хозяйства (%) с учётом приоритетности инвестирования в технологические инновации и развитие персонала;
Решение (If...Else): true или false условие Ic>Icc: true - решение (If...Else): true или false условие Q3_nat>Market; true - действие V_sales=Market;	Диаграмма действий Volume – определение удельного веса объёма продаж предприятия сельского хозяйства (кг) с учётом величины стратегического потенциала предприятия и его конкурентов на рынке сбыта, объёма продаж

<pre> false - действие V_sales=Q3_nat; false - решение (If...Else): true или false условие Q3_nat>(Market- C_sh): true - действие V_sales=Market-C_sh; false - действие V_sales=Q3_nat; Вернуть значение (Return): V_sales. </pre>	<p>конкурентов, а также предельной ёмкости рынка;</p>
<pre> Решение (If...Else): true или false условие P_cost>P_market true - действие P_sales=P_cost; false - действие P_sales=P_market; Вернуть значение (Return): P_sales. </pre>	<p>Диаграмма действий SALE – определение цены реализации продукции предприятия сельского хозяйства (руб.) с учётом величины стратегического потенциала предприятия и его конкурентов на рынке сбыта, объёма продаж конкурентов, а также предельной ёмкости рынка</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Визуальное представление отдельных фрагментов социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства,
реализованной в среде AnyLogic Professional 7.0.2
(снимки экрана)

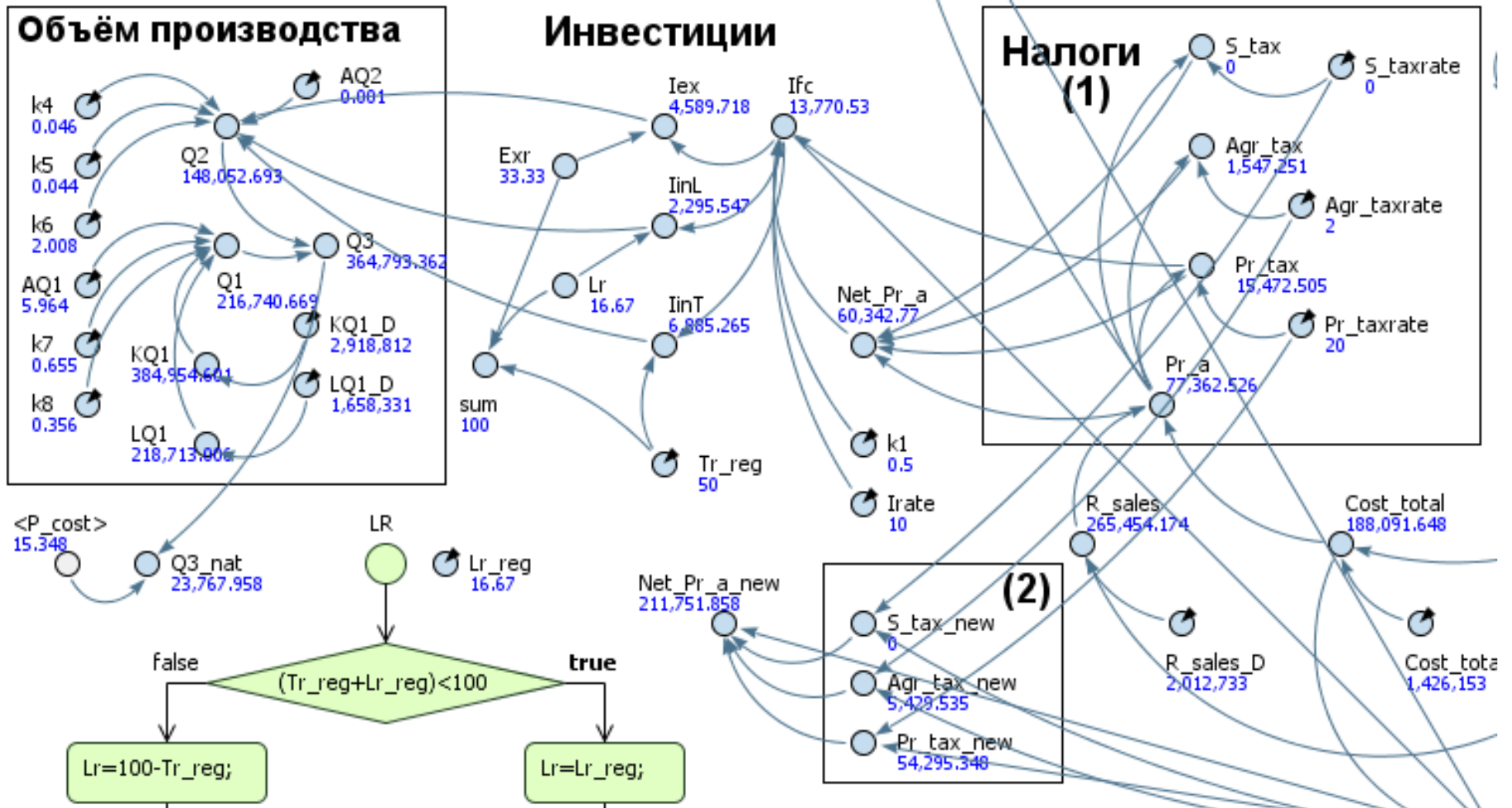
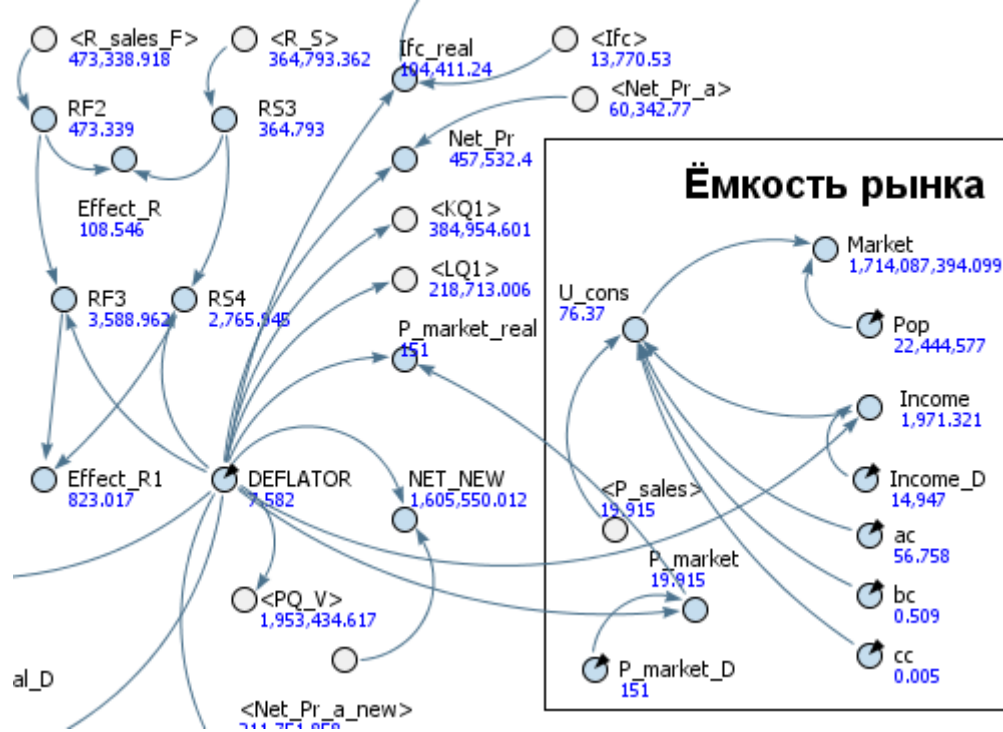
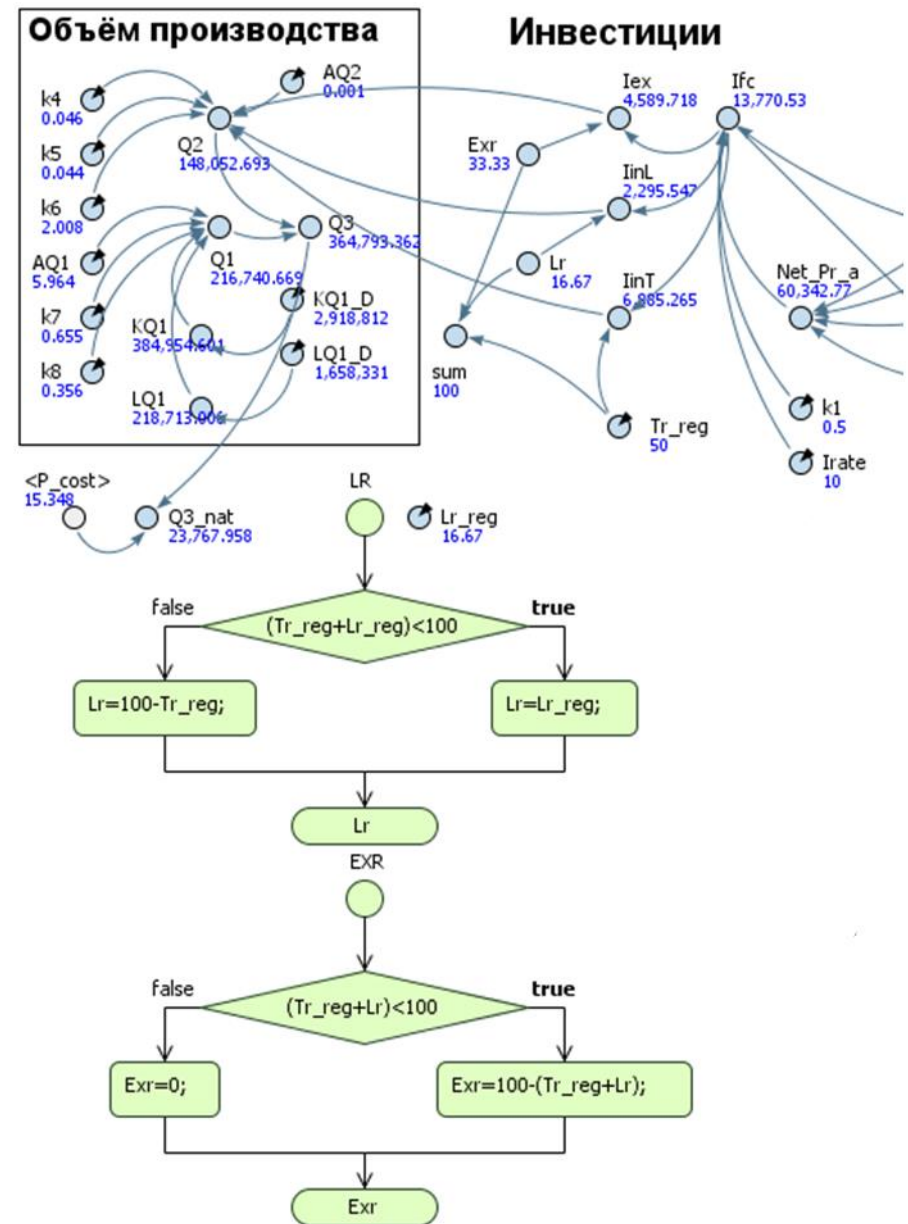


Рисунок Д.1 – Фрагмент социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства, реализованной в среде AnyLogic Professional 7.0.2 (снимок экрана): субмодели «Объём производства», «Инвестиции», «Налоги»

Рисунок Д.2 – Фрагмент социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства, реализованной в среде AnyLogic Professional 7.0.2 (снимок экрана): субмодель «Объём производства»

Рисунок Д.3 – Фрагмент социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства, реализованной в среде AnyLogic Professional 7.0.2 (снимок экрана): субмодель «Ёмкость рынка»



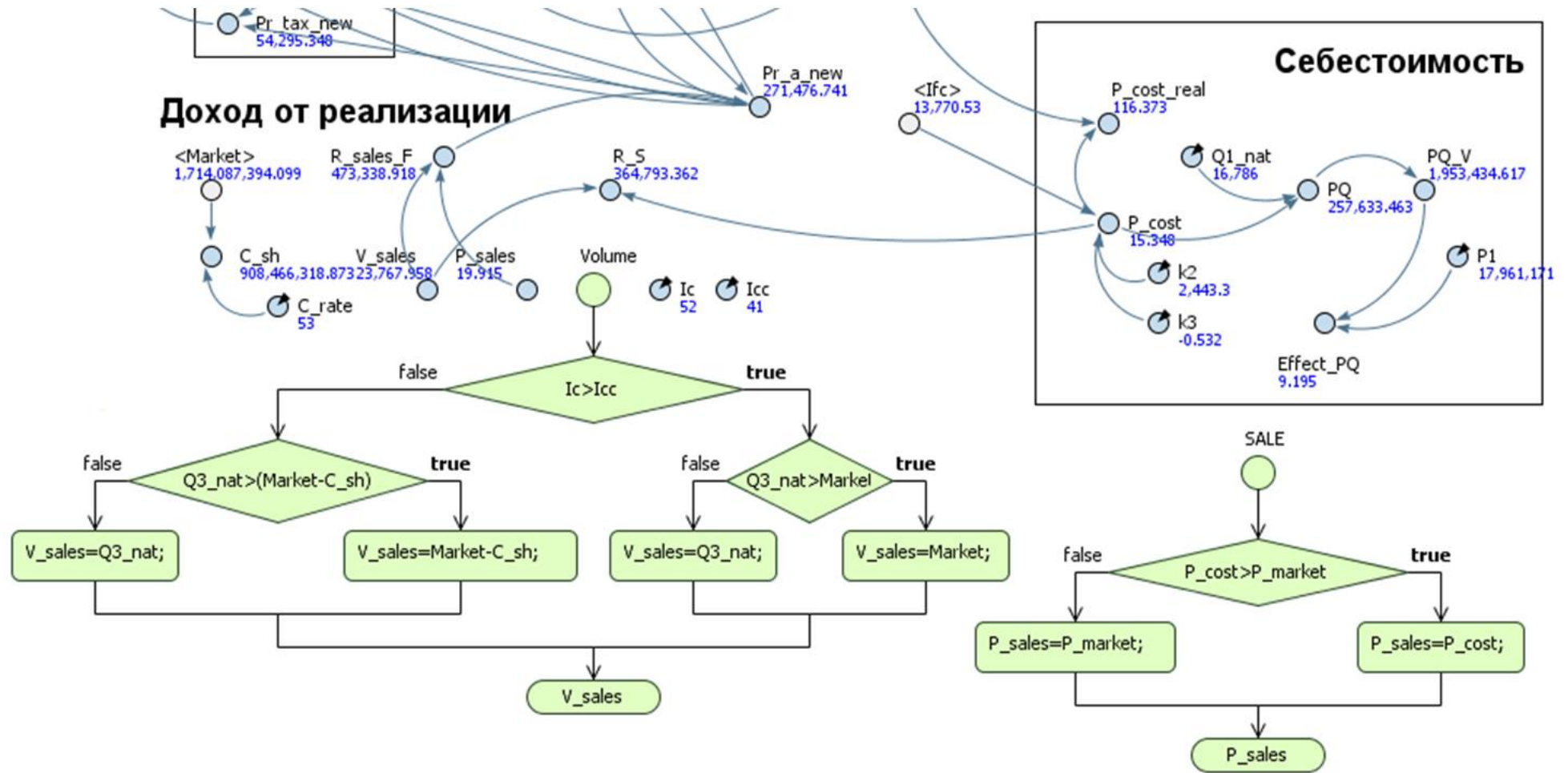


Рисунок Д.4 – Фрагмент социально-экономической модели управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства, реализованной в среде AnyLogic Professional 7.0.2 (снимок экрана): субмодели «Доход от реализации», «Себестоимость»



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования
«Донецкий государственный университет»
(ДонГУ)

283001, г. Донецк, ул. Университетская, 24
Приемная ректора: т.(856) 302-07-22
Общий отдел: т.(856) 302-92-68
E-mail: rector@donnu.ru, canc@donnu.ru
ОКПО 55719563 ОГРН 1229300075619
ИНН/КПП 9309011580/930301001

13.09.2023 № *261/01-26/11*

На № _____ от _____

В диссертационный совет
Д 01.008.01
при ФГБОУ ВО «Луганский
государственный аграрный
университет»

СПРАВКА

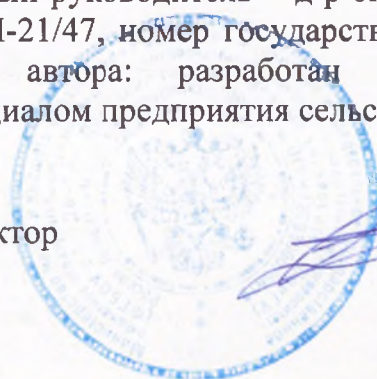
о внедрении результатов исследования диссертационной работы Завгородней Юлии Валентиновны на тему: «Управление стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч. экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами) (экономические науки)

выдана Завгородней Юлии Валентиновне о том, что результаты ее диссертационного исследования были использованы при выполнении научно-исследовательских работ:

1. «Обеспечение экономической устойчивости и безопасности развития субъектов хозяйствования в условиях структурных изменений экономики (научный руководитель – д-р экон. наук, профессор Краснова В.В., шифр НИР Г-17/47, номер государственной регистрации 0117D000208; личный вклад автора: усовершенствована концепция управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства, определяющая принципы функции и задачи экономически обоснованного управления стратегическим потенциалом;
2. «Обеспечение экономической безопасности и эффективности деятельности субъектов хозяйствования различных отраслей и сфер экономики» (научный руководитель – д-р экон. наук, профессор Краснова В.В., шифр НИР П-21/47, номер государственной регистрации 0121D000074; личный вклад автора: разработан механизм управления стратегическим потенциалом предприятия сельского хозяйства.

Проректор

А.В. Белый





ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

283001, г. Донецк, ул. Университетская, 24. Тел./факс: (062) 302-07-22
e-mail: rector@donnu.ru

6.09.2022 № 1103/01-24/690

На № _____ от _____

В диссертационный совет
Д 01.003.01
при ГОУ ВПО «ДОННУ»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследования диссертационной работы
Завгородней Юлии Валентиновны на тему: «Управление
стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства»,
представленной на соискание ученой степени кандидата экономических
наук по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным
хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч. экономика,
организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами)

Выдана Завгородней Юлии Валентиновне, соискателю ученой степени
кандидата экономических наук ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет»
о том, что результаты ее диссертационного исследования по управлению
стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства используются в
учебном процессе по дисциплинам «Введение в специальность» «Формирование
бизнес-модели предприятия», «Инвестирование», «Экономика предприятия»

Результаты диссертационной работы использованы при разработке учебно-
методических пособий по дисциплинам «Введение в специальность»
«Формирование бизнес-модели предприятия», «Инвестирование», «Экономика
предприятия»

Зам. зав. учебным отделом



ПОДПИСЬ
ЗАВЕРЯЮ

А.П. Гадлишина

УЧЕНЫЙ СЕКРЕТАРЬ

И.Н. МИХАЛЬЧЕНКО

Общество с ограниченной ответственностью

«АГРОЦЕХ»

ИК юр. лица 32541445



Юр. адрес : : 83096, г. Донецк, ул. Бакинских комиссаров, дом 21. ; ИКЮЛ: 32541445
Факт .адрес : : г. Макеевка, Горняцкий район, пгт Межевое

Р/с 40702810620260000238 в Центральном Республиканском Банке Донецкой Народной Республики; ИК Банка 51000050

№ 01-25/40 от 14.03.2019

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационного исследования Завгородней Юлии Валентиновны

Результаты диссертационного исследования Завгородней Ю.В. на тему : «Управление стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства», представленного на соискание ученой степени кандидата экономических наук, использованы в практике деятельности нашего предприятия в виде :

- 1) практического применения механизма управления стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства, предложенного в диссертационной работе для нашего сельскохозяйственного предприятия, с учетом особенностей функционирования в ДНР
- 2) практических рекомендаций по развитию структур управления предприятия, направленных на максимальное использование ресурсов, компетенций, институциональных особенностей, способствующих более использованию конкурентных преимуществ;
- 3) предложений по рациональному использованию имеющихся организационных, экономических и социально-психологических резервов развития организационных структур управления предприятия сельскохозяйственной отрасли, добиваясь при этом экономии.

Использование результатов диссертационной работы позволяет управлять стратегическим потенциалом предприятия на научной основе, что дает конкурентные преимущества, так необходимые в современной, сложной ситуации на рынке.

Директор

Общества с ограниченной ответственностью «АГРОЦЕХ» _____ Фоменко Н.Н.





Общество с ограниченной ответственностью «Донская грибная компания»

В Диссертационный совет 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч. экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами)

Справка о внедрении

Настоящим подтверждаем, что результаты диссертационного исследования Завгородней Ю.В. на тему: «Управление стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства» обладают актуальностью, представляют практический интерес и были использованы нами для оценки стратегического потенциала предприятия. Научно-методический подход на основе маркерного метода, опирающийся на принцип Парето-селекции конкурентно значимых факторов, позволил осуществить обоснованную селекцию комплекса показателей, влияющих на стратегический потенциал предприятия, корректно оценить величину стратегического потенциала с учетом его внутренней и внешней среды, что дает возможность повысить эффективность деятельности предприятия в постоянно меняющихся условиях рыночной экономики.

Директор _____



Щеголева С.Ю./

18.08.2022г.

Общество с ограниченной ответственностью «Донская грибная компания»

ОГРН 1146188002190

ИНН / КПП: 6140041135 / 614001001

Юридический адрес: РФ, 346787, Ростовская обл., г. Азов, ул. Московская, д.91, пом.1

Тел. +7863-42-42-773

e-mail: dongrib2014@gmail.com



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«ЗОЛОТОЙ ПУТЬ»
ОКПО 50006507

01/108 от 01.10.2020г.

Справка дана Завгородней Юлии Валентиновне для представления в Диссертационный совет **08.00.05** – экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч. экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; экономика труда) (экономические науки)

Настоящим подтверждаем, что результаты диссертационного исследования Завгородней Ю.В. на тему: «Управление стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства» обладают актуальностью и представляют практический интерес.

1. Нами был использован механизм экономически обоснованного управления стратегическим потенциалом на основе специализированного инструментария поддержки управленческих решений для предприятий сельскохозяйственного сектора.

2. Рекомендованный механизм предусматривает формирование селективной выборки конкурентно значимых маркеров, интегральную оценку стратегического потенциала предприятия сельскохозяйственного сектора, что сделало управление стратегическим потенциалом нашего предприятия более соответствующим задачам современной экономической ситуации.

Директор

А.А.Тараненко

ООО «ЗОЛОТОЙ ПУТЬ»

ИКЮЛ 50006507

83050, г.Донецк, ул.Розы Люксембург, д.31

р/с 40702810720000001122 в ЦРБ ДНР,

БИК 310101001



Общество с ограниченной ответственностью

"ФОВИКО"

ИК юр. лица 32541445



Юр. адрес : : 83057, г. Донецк , ул. Черемховского, дом 40. ;
Факт .адрес : : 83057, г. Донецк , ул. Черемховского, дом 40.
ИКЮЛ: 50026887

№ 3/10 от 20.07.19.

СПРАВКА

о внедрении результаты диссертационной работы Ю.В. Завгородней
«Управление стратегическим потенциалом предприятий сельского хозяйства»,
представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по
специальности :

08.00.05 – «Экономика и управление Народным хозяйством (по отраслям сферы
деятельности, в т.ч. экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами; экономика труда, (экономические науки)»

Положения диссертации нашли отражение в :

1. обосновании инвестиционной политики предприятия и принятия взвешенных решений об установлении оптимальных цен на производимый продукт ;
2. планировании объемов производства и инвестиционно-инновационной деятельности с применением системного подхода к обеспечению баланса между финансовыми, социальными и конкурентными приоритетами развития ;
3. использовании методов, позволяющих осуществлять ситуационный анализ поведения сложных социально-экономических систем, согласно нескольким сценариям развития.

Использование результатов диссертационной работы позволило повысить эффективность деятельности предприятия, успешно решать задачи по развитию систем управления стратегическим потенциалом предприятия в изменяющихся условиях рыночной экономики.

Директор

Общества с ограниченной ответственностью «ФОВИКО»



Фоменко Н.Н.