

**МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ КАРТЫ СТРАТЕГИИ ДЛЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ  
С ПРИМЕНЕНИЕМ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ФОРСАЙТА КАК ИНСТРУМЕНТА  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

*В статье рассматривается методика разработки карты стратегии для агропромышленного предприятия с применением технологического форсайта, который включает в себя такие компоненты, как коммуникация участников, концентрация внимания на долгосрочных аспектах развития, координация действий вовлеченных в процесс сторон и др.*

**Ключевые слова:** стратегия, карта стратегии, агропромышленный комплекс, инновация, инновационный процесс, инновационная активность, форсайт.

V.G. Karyavkina, N.I. Pyzhkova

**TECHNIQUE OF WORKING OUT OF A CARD OF STRATEGY FOR THE AGROINDUSTRIAL  
ENTERPRISE WITH APPLICATION TECHNOLOGICAL FORSAIT AS TOOL  
OF STRATEGIC MANAGEMENT**

*In article the technique of working out of a card of strategy for the agroindustrial enterprise with application technological forsaite which includes such components, as communications of participants, concentration of attention on long-term aspects of development, coordination of actions of the parties involved in process is considered, etc.*

**Key words and phrases:** Strategy, card of strategy, agriculture, innovation, innovative process, innovative activity, forsaite.

Целью исследования является обоснование необходимости разработки карты стратегии для агропромышленного предприятия с применением технологического форсайта.

Для достижения поставленной цели в ходе исследования решены следующие задачи:

обоснована роль агропромышленного комплекса (АПК) в экономике страны;

определены приоритетные направления инновационного развития агропромышленного комплекса;

разработана карта стратегии для сельскохозяйственного предприятия;

обоснована необходимость применения технологии форсайта для инновационного развития сельскохозяйственного предприятия.

В современных условиях сельское хозяйство следует рассматривать не только как отрасль, обеспечивающую страну продуктами питания и промышленность сырьем. Не менее значима его стратегическая роль как основного заказчика и потребителя промышленной продукции, формирующего, в конечном счете, прибыль в различных отраслях народно-хозяйственного комплекса.

Развитие инноваций в сельском хозяйстве и агропромышленном комплексе в целом играет огромное значение. В XXI столетии успех развития экономики как в мировом сообществе, так и в России во многом будет зависеть от того, насколько человечество сможет эффективно и масштабно использовать положительный опыт, накопленный предыдущими поколениями.

АПК – самый крупный из основных (базовых) комплексов в экономике страны. В АПК России в настоящее время занято около 35% всех работающих в сфере материального производства. Здесь сосредоточено более четверти всех производственных фондов и создается почти 15% ВВП. К агропромышленному комплексу относятся все виды производств и производственного обслуживания, создание и развитие которых подчинены производству конечной потребительской продукции из сельскохозяйственного сырья. В АПК входят три крупные сферы отраслей.

Безусловно, АПК не замкнут в самом себе, а непосредственно или опосредованно выходит на еще более широкий круг народно-хозяйственной системы, на связи со многими другими отраслями и предприятиями. В процессе развития экономики эти связи становятся все более разносторонними и тесными. На состояние агропромышленного комплекса существенно влияет не только развитие многих смежных отраслей экономики, непосредственно в него не входящих, но и общая экономическая ситуация в стране, положение с экономикой отраслей за пределами этого комплекса [2].

Основные направления повышения эффективности агропромышленного комплекса представлены на рисунке 1.

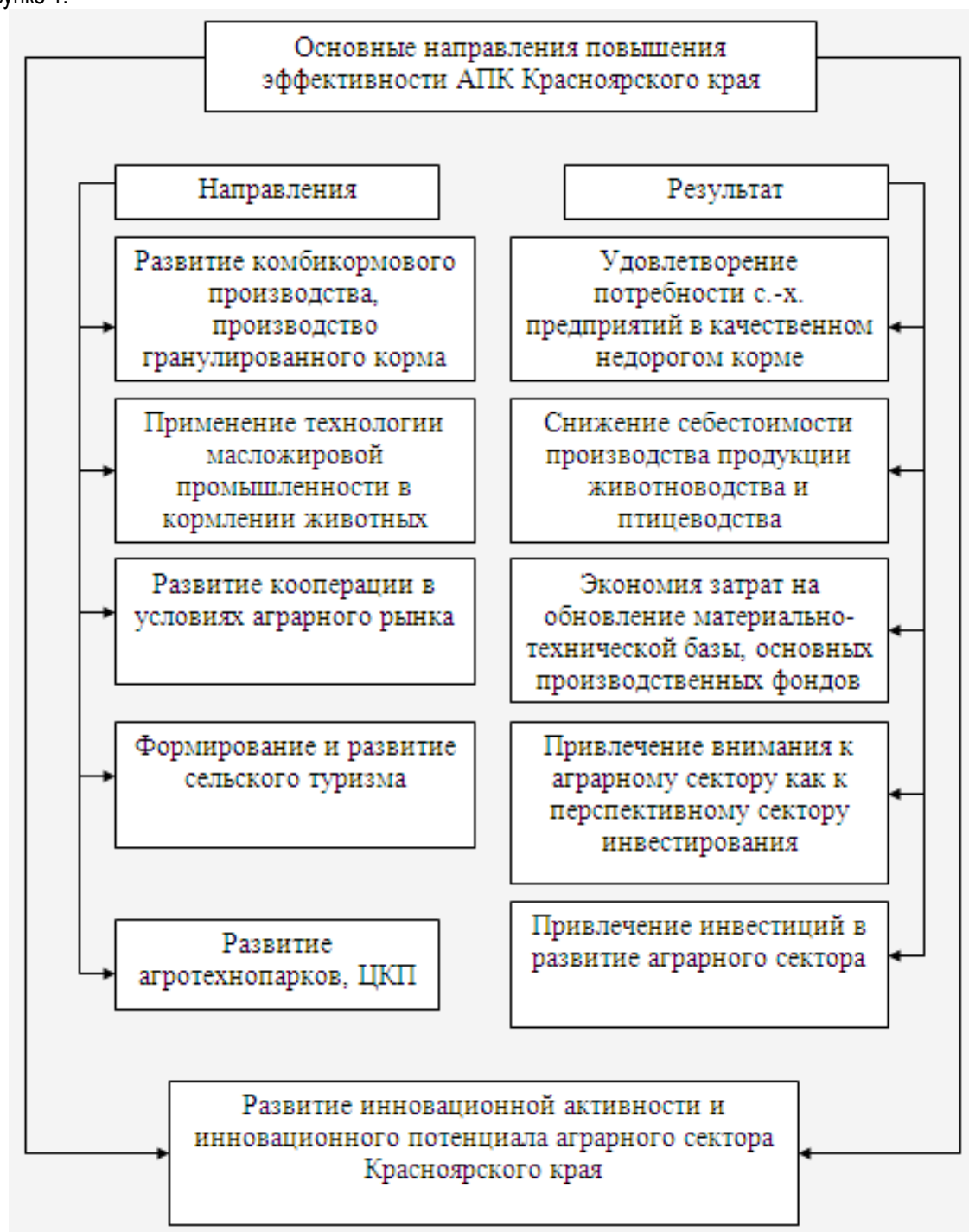


Рис. 1. Основные направления повышения эффективности агропромышленного комплекса Красноярского края

Проведенное нами исследование показало, что приоритетным направлением повышения эффективности агропромышленного комплекса является развитие инновационного потенциала и инновационной активности региона.

В представленной схеме нами обозначены основные инновационные проекты, которые будут способствовать не только развитию инновационной активности региона, но и инвестиционной привлекательности для потенциальных инвесторов:

развитие комбикормового производства, производство гранулированного корма и применение технологии масложировой промышленности в кормлении животных, способствующие не только повышению обес-

печенности отрасли животноводства и птицеводства в качественных кормах, но и снижению себестоимости конечной продукции (мяса животных и птиц);

развитие кооперации в условиях аграрного рынка, способствующее экономии затрат на обновление материально-технической базы, основных производственных фондов;

формирование и развитие сельского туризма, что способствует привлечению внимания к аграрному сектору как к перспективному сектору инвестирования;

развитие агротехнопарков, ЦКП, способствующее привлечению инвестиций в развитие аграрного сектора и установлению прочных взаимосвязей сельскохозяйственной науки и аграрного производства.

Стратегическим же направлением в повышении эффективности агропромышленного комплекса должно стать создание в едином звене вертикально интегрированных агрокомплексов, включающих в себя не только производство зерна и комбикормов, выращивание и переработку продукции животноводства и птицеводства, реализацию готовой продукции, финансовые структуры, но и взаимодействие с сельскохозяйственными и другими научными центрами, осуществление деятельности сельскохозяйственных предприятий на научной основе.

Инновации – это магистральный путь, обеспечивающий постоянный рост и процветание компании. По мнению Питера Друкера, целью любого предприятия является создание потребителя, любое предприятие имеет две (и только эти две) основные функции: маркетинг и инновации [2].

Инновации касаются всех форм предпринимательской деятельности. Это одинаково важно как для промышленных предприятий, так и для банка, страховой компании или туристской фирмы и других организаций.

Стратегия относится к числу многозначных понятий. Существуют сотни определений стратегии, каждое из которых по-своему верно. Стратегия – это:

- искусство руководства,
- долгосрочный план,
- принципы ведения бизнеса,
- набор правил для принятия решений,
- способ построения уникальной рыночной позиции,
- маневр, позволяющий обойти конкурентов,
- причинно-следственная цепочка целей [2].

В ходе исследования нами выделены четыре уровня целеполагания: идеалы, стратегические намерения, стратегические цели и задачи.

*Идеалы* – это цель высшего уровня. Она принципиально недостижима, но является притягательным ориентиром, определяет смысл деятельности организации. Идеалы находят отражение в миссии компании.

*Стратегические намерения* – это цели, связанные с определенным периодом времени. Они характеризуют результаты, которых компания намерена достичь к установленному сроку.

На рисунке 2 приведен пример карты стратегии, на которой стратегические цели сгруппированы по четырем проекциям: финансы, рынок, процессы, потенциал [3].

Важнейшим элементом регулирования инновационного развития является перспективное планирование. Оно применяется в качестве инструмента реализации государственной инновационной политики.

Выбор формы перспективного планирования детерминруется уровнем развития экономического базиса каждой отдельно взятой страны, а также целью предстоящего исследования. В ходе проведенного исследования нами обоснован форсайт, который используют в целях получения максимально возможной информации о будущем, чтобы решения, принимаемые сегодня, по сравнению с прошлыми периодами в большей степени основывались на имеющихся знаниях. Он позволяет определить области стратегически важных исследований и тот возникающий вид общей технологии, который с наибольшей вероятностью даст наилучшие экономические и социальные результаты.

Форсайт отличается от известных инструментов предвидения тем, что он предполагает участие заинтересованных слоев гражданского общества не только в формировании «картинки» будущего, но и обеспечивает условия для активных действий участников по реализации ими же предсказываемых изменений. Форсайт способствует стремлению к выработке консенсуса активных представителей заинтересованных слоев общества и в то же время не требует ущемления их собственных частных интересов. При этом в случае отсутствия согласия существуют возможности разрешить противоречия с использованием сценарного подхода.

Таким образом, форсайт расширяет рамки традиционного прогнозирования: прогнозы обычно составляются отдельными учеными на основании различных методик, начиная с простой экстраполяции и заканчивая сложнейшими экономико-математическими моделями. Форсайт же, вобрав в себя все лучшее из методов и практики прогнозирования, отличается тем, что в нем, помимо ученых, участвуют и другие заинтересованные стороны: представители органов управления, бизнеса и общественности (то есть власть, производители и потребители товаров и услуг). Инструментарий форсайта нацелен на достижение консенсуса в процессе диалога разных категорий экспертов, которые могут изначально иметь противоположное видение проблем, но по результатам экспертизы приходят к сближению позиций.

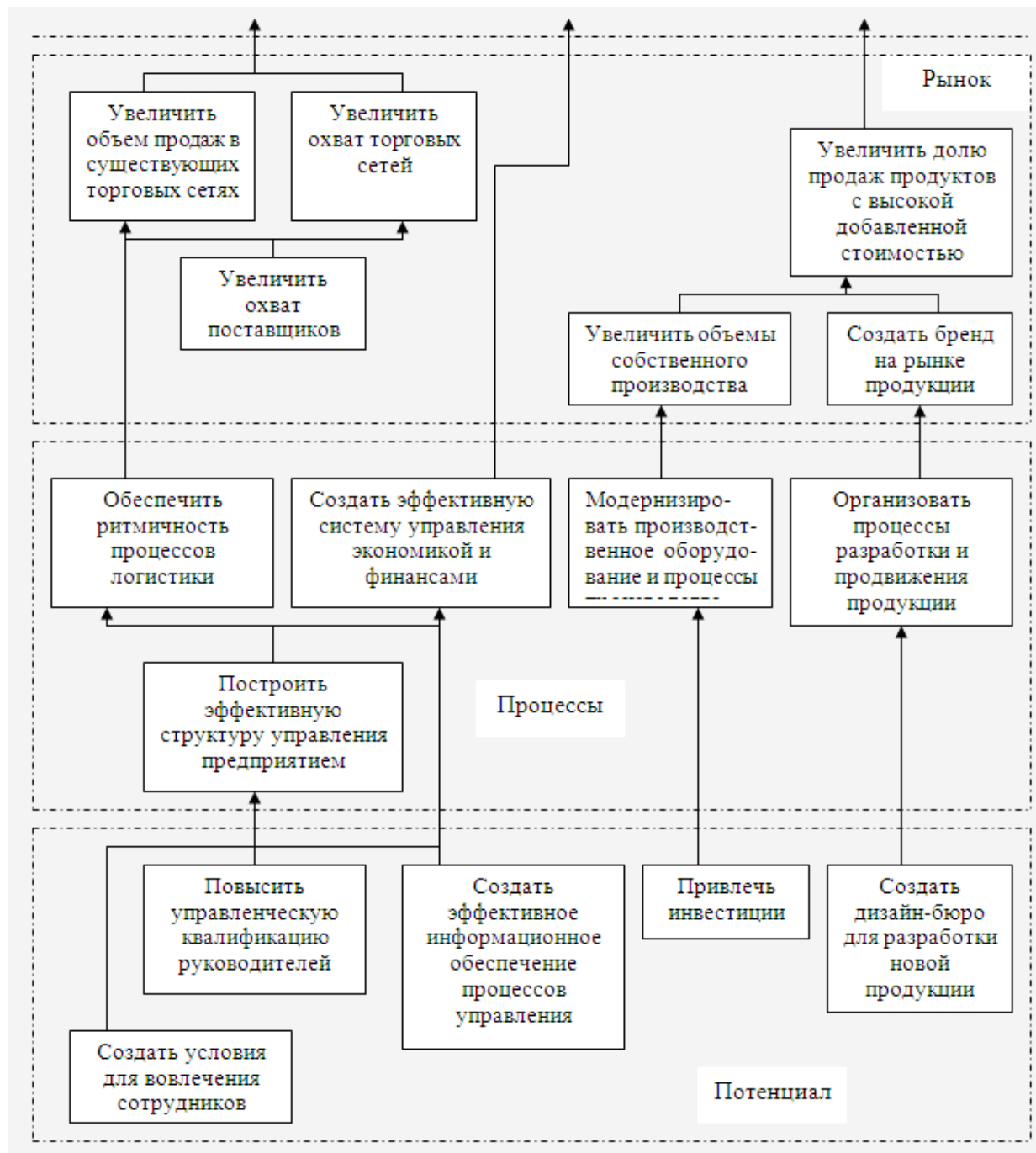


Рис. 2. Карта стратегии для агропромышленного предприятия

Сущность форсайта определяется наличием четырех ключевых элементов.

1. Исследования с использованием его подходов являются процессом и процессом систематическим.

2. Центральное место в нем занимают научно-технические направления (а не конкретные технологии).

3. Его временной горизонт превышает горизонт делового планирования.

4. Научно-технические приоритеты рассматриваются в нем с точки зрения их влияния на социально-экономическое развитие страны.

*Целью форсайта* является не просто подготовка «аналитического прогноза» по наиболее проблемным направлениям, детальным сценариям или тщательно выверенным экономическим моделям, но и стремление объединить усилия основных участников процесса перемен, создать для них условия для того, чтобы действовать на опережение, для консолидации. Не менее важной составляющей цели форсайта является создание сетей (Network) высококвалифицированных и заинтересованных в действиях его участников.

Принципиальные основы подходов форсайта построены с учетом вовлеченности в этот процесс различных общественных сил – бизнеса, научного сообщества, органов государственной власти и гражданского общества. Представители этих сил принимают участие и достигают консенсуса в обсуждении и сопоставлении долгосрочных прогнозов, стратегий развития, выработке более полного комплексного видения будущего и согласовании путей его достижения.

Характерными чертами форсайта являются:

- коммуникация участников;
- концентрация внимания на долговременных аспектах развития;
- координация действий вовлеченных в процесс сторон;
- корреляция между уровнем научно-технического развития и перспективами развития рынков;
- достижение консенсуса;
- системная упорядоченность процесса.

Форсайт как процесс основывается на общесистемных принципах, соблюдение которых является необходимым условием получения качественных результатов. К ним относятся:

- объективность и адекватность;
- системность и комплексность;
- альтернативность и непротиворечивость;
- непрерывность.

Объективность и адекватность означают необходимость максимального приближения теоретической модели развития к реально существующим, устойчивым, существенным закономерностям, тенденциям. Таким образом, при прогнозировании должны выявляться устойчивые закономерности и взаимосвязи в развитии научно-технических направлений, экологических и социально-экономических процессов.

Системность и комплексность предполагают построение целостного прогноза на основе всего спектра имеющих одинаковую степень детализации и достоверности частных прогнозов в области науки, технологий, других областей человеческой деятельности, связанных с экономикой, политикой, социумом.

Альтернативность и непротиворечивость требуют рассмотрения возможностей развития национальной экономики исходя из вероятных качественно различных вариантов (траекторий, сценариев) научно-технического развития, при учете различия взаимосвязей и структурных соотношений. При этом каждый из вариантов должен быть внутренне непротиворечив, то есть его составные части по исходной базе, используемым ресурсам, взаимозависимостям и целям должны иметь одинаковые посылки.

Непрерывность прогнозирования предполагает, что система прогнозирования и выбора приоритетных направлений научно-технического развития должна функционировать в режиме непрерывного прогнозирования (прогнозного пятилетнего сопровождения) приоритетов развития науки и техники. Это обусловлено внутренним характером указанных направлений, которые требуют периодического пересмотра основных концепций, научных и научно-технических проблем, конкретных видов техники и технологий.

Кроме того, важен учет частных принципов, построенных на требованиях сбалансированности:

- движения от общего к частному и от частного к общему;
- процессного и продуктового подхода;
- применения количественных и качественных методов предвидения.

Системный подход к форсайту предполагает:

- применение различных методик предсказания будущего;
- изучение принципиальных отличий и схожих черт различных подходов к планированию, прогнозированию и предвидению (позитивные и негативные стороны, возможности и проблемы применения);
- обоснование необходимости использования форсайта как особого метода формирования будущего;

определение направлений применения результатов форсайта на макро- и мезоуровне; учет ограничений на проведение форсайта и его рисков.

Таким образом, технология форсайта позволяет разработать такую карту стратегии для агропромышленного предприятия, которая позволяет учитывать все возможные риски реализации конкретного инновационного проекта, а также их минимизировать или вообще исключить.

### Литература

1. Лавровский Б.Л. Экономический рост и региональная асимметрия (Эмпирический анализ). – Новосибирск: Сиб. науч. изд-во, 2005. – 215 с.
2. Ларина Н.И. Государственное регулирование регионального развития: Мир, Россия, Сибирь. – Новосибирск: Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2005. – 512 с.
3. Пьжикова Н.И., Титова Е.В. Инструменты снижения рисков инновационной деятельности предприятий пищевой промышленности / Красноярск. гос. аграр. ун-т. – Красноярск, 2010. – 124 с.



УДК 332.1-330.15

А.А. Колесняк, И.А. Колесняк

### ОЦЕНКА ПРОДОВОЛЬСТВЕННО-РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА

*В статье рассмотрены подходы к оценке продовольственно-ресурсного потенциала региона для определения наиболее выгодных районов производства продукции сельского хозяйства.*

**Ключевые слова:** продовольственно-ресурсный потенциал, регион, территория, продовольственная карта.

A.A. Kolesnyak, I.A. Kolesnyak

### ESTIMATION OF THE REGION FOOD AND RESOURCE POTENTIAL

*The approaches to estimation of the region food and resource potential for determining the most profitable districts for the agricultural product production are considered in the article.*

**Key words:** food and resource potential, region, territory, food map.

Разработка методологии оценки продовольственно-ресурсного потенциала (ПРП) страны и ее регионов выдвигается в современных условиях на передовые позиции в связи с обострением глобальной продовольственной проблемы. Научно обоснованная оценка ПРП является базовым условием рационального размещения сельскохозяйственного производства, одной из наиболее актуальных задач для российского АПК, поскольку из-за ее недостаточной решенности остаются нереализованными крупные резервы, связанные с природно-климатическими факторами. Даже в такой развитой стране, как США, где в силу высокой технико-технологической оснащенности отрасли влияние природных условий на сельское хозяйство значительно ниже, чем в России, научно обоснованному размещению производства уделяется серьезное внимание [1, с.110].

Специализация, основанная на учете природных факторов, повышает конкурентоспособность и способствует соблюдению экологических требований в АПК, росту продуктивности, сокращению затрат и рисков, рациональному природопользованию.

В условиях острого дефицита материальных и финансовых ресурсов проблема оптимального размещения сельскохозяйственного производства приобретает особую важность. Резервы, связанные с природными факторами, являются наиболее значимыми среди относительно малозатратных. Поэтому особенно важно в этом аспекте активизировать исследования по определению наиболее выгодных районов производ-