

**Стратегия развития агропромышленного кластера
на территории Брянской области на 2019-2022 годы**

**г.Брянск
2019**

П А С П О Р Т
стратегии развития агропромышленного кластера на территории
Брянской области на 2019-2022 годы

Наименование Стратегии	«Стратегия развития агропромышленного кластера на территории Брянской области на 2019-2022 годы»
Заказчик Стратегии	Государственное автономное учреждение "Брянский областной бизнес-инкубатор"
Основной разработчик Стратегии	ФГБОУ ВО «Брянский государственный инженерно-технологический университет»
Цель Стратегии	Создание высокоэффективного агропромышленного кластера в Брянской области с целью повышения роли региона в системе агропромышленного производства страны за счет обеспечения конкурентных преимуществ производимой продукции на российском и международном рынках.
Основные задачи Стратегии	1. Стратегический анализ агропромышленного сектора экономики Брянской области 2. Оценка кластерной концепции агропромышленного сектора экономики Брянской области 3. Стратегия развития агропромышленного кластера на территории Брянской области на 2019-2022 годы 4. Программа реализации стратегии развития агропромышленного кластера
Сроки и этапы реализации Стратегии	до 2022 года
Ответственные за реализацию Стратегии	Департамент экономического развития Брянской области
Механизм мониторинга и контроля реализации Стратегии	1. Мониторинг и оценка реализации Стратегии 2. Корректировка предложенных мероприятий в связи с изменениями внешней среды и конъюнктуры рынка.
Ожидаемые конечные результаты реализации Стратегии	Увеличение числа предприятий в составе кластера; прирост количества созданных рабочих мест; прирост объема реализованных товаров; выпуск новых видов товаров и реализация участниками кластера совместных проектов.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Раздел 1. Стратегический анализ агропромышленного сектора экономики Брянской области	7
1.1 Инструменты стратегического анализа агропромышленного сектора экономики Брянской области.	7
1.2 Методы стратегического анализа и их обоснование.	14
1.3. Анализ макросреды агропромышленного сектора экономики Брянской области.	22
1.4. Конкурентный анализ агропромышленного сектора экономики Брянской области.	32
1.5. Ситуационный анализ агропромышленного сектора экономики Брянской области.	39
Раздел 2. Оценка кластерной концепции агропромышленного сектора экономики Брянской области	46
2.1. Мотиваторы и демотиваторы формирования агропромышленного кластера	46
2.2. Стратегическая цель развития кластера	56
2.3. Оценка потенциала (системы факторов) формирования и развития агропромышленного кластера	62
2.4. Кластерная модель агропромышленного сектора экономики Брянской области.	73
Раздел 3. Стратегия развития агропромышленного кластера на территории Брянской области на 2019-2022 годы	79
3.1. Формирование и обоснование базовой стратегии развития агропромышленного кластера	79
3.2. Конкурентная и маркетинговая стратегии развития агропромышленного кластера и их обоснование	82
3.3. Функциональная стратегия развития агропромышленного кластера	92
3.4. Оценка рисков стратегии развития агропромышленного кластера	103
Раздел 4. Программа реализации стратегии развития агропромышленного кластера	106
4.1. Механизм реализации стратегии развития агропромышленного кластера	106
4.2. Система программных мероприятий по реализации стратегии развития агропромышленного кластера	108
4.3. Организационные формы реализации стратегии	112
4.4. Оценка эффективности Программы развития агропромышленного кластера	128
Заключение	130
Приложения	132

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время актуализируется проблема кластеризации экономики как формы интеграции субъектов в различных видах деятельности для повышения эффективности их функционирования и обеспечения конкурентоспособности.

Мировой опыт управления региональным развитием показывает, что кластерный подход является одним из наиболее эффективных инструментов повышения эффективности государственной политики стимулирования инноваций и привлечения инвестиций в региональную экономику, позволяет раскрыть потенциал лучших деловых, научных и образовательных компетенций и ресурсов региона.

Кластеры выступают в качестве точек роста экономического потенциала, локализирующих на одной территории, взаимодействующие между собой передовые производства, ведущие научно-исследовательские и образовательные институты.

Комплексный характер формирования и развития агропродовольственных кластеров вызван, с одной стороны, необходимостью специализации территорий на производстве наиболее экономически эффективных видов продукции, а, с другой – использованием инфраструктурных объектов, добиваясь их максимальной производительности при полной загрузке мощностей. Реализация новых инновационных проектов также под силу интегрированным структурам в целях повышения качества производимого продовольствия и перехода от импортозамещающей к экспортоориентированной модели развития АПК.

Необходимость разработки Стратегии обосновывается экономическими, социальными, природно-экономическими факторами.

Стратегия включает комплекс мероприятий, направленных на увеличение объемов производства экологически безопасной продукции

участников кластера, рост финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (далее - НИОКР) в области производства и переработки сельскохозяйственной продукции; создание брендов участников кластера, улучшение взаимосвязей сельского хозяйства и переработки, развитие кооперативных связей участников кластера, повышение занятости в сельской местности. Такой подход направлен на эффективное развитие аграрного сектора с учетом особенностей области, объединение и координацию усилий органов государственной власти, местного самоуправления, научных и образовательных организаций, сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий.

Сроки реализации Стратегии - 2019-2022 годы.

Стратегия развития агропромышленного кластера Брянской области на период до 2022 года разработана в целях повышения неценовой конкурентоспособности производителей сельскохозяйственной и пищевой продукции Брянской области для обеспечения продовольственной безопасности, развития малого и среднего бизнеса в сфере производства и переработки сельскохозяйственной продукции и повышения уровня жизни населения с учетом:

1. Федерального закона от 29.12.2006 N 264-ФЗ "О развитии сельского хозяйства";
2. Федерального Закона от 28.06.2014 №172-ФЗ «О стратегическом планировании в РФ»;
3. Указа Президента Российской Федерации от 07 мая 2012 года № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике»;
4. Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 30.01.2010 N 120;
5. Концепции развития аграрной науки и научного обеспечения АПК России до 2025 года, утвержденной приказом Минсельхоза Российской Федерации от 25.06.2007 N 342;

6. Постановления Правительства Брянской области от 26 августа 2019 г. № 398-п. Об утверждении стратегии социально-экономического развития Брянской области до 2030 года.

Стратегия разработана на основе анализа статистических данных, характеризующих социально-экономическое положение агропромышленного сектора региона и тенденций его развития за последние пять лет. В ходе анализа были выявлены предпосылки развития, уровень развития экономической базы, наличие ресурсов для дальнейшего развития.

Стратегия развития агропромышленного кластера определяет приоритетные направления, в русле которых будут организованы программы и проекты, улучшающие существующие условия функционирования кластера и создающие условия его устойчивого развития в конкурентной рыночной среде.

В настоящей Стратегии проведен стратегический анализ состояния агропромышленного сектора экономики Брянской области, предложена система стратегических целей, пути их достижения, разработан план первоочередных мероприятий, направленных на развитие территориального кластера и перечень возможных мер государственной поддержки.

Структура Стратегии.

Введение - сформулированы предпосылки для разработки Стратегии, назначение и задачи.

Раздел 1 – содержит теоретическое обоснование инструментов и методов стратегического анализа, проведен конкурентный, ситуационный анализ и анализ макросреды агропромышленного сектора экономики Брянской области.

Раздел 2 – в разделе обозначены мотиваторы и демотиваторы формирования агропромышленного кластера, определена стратегическая цель развития кластера, проведена оценка потенциала формирования и развития агропромышленного кластера и представлена его кластерная модель.

Раздел 3 – состоит из разработанных базовой, конкурентной, маркетинговой, функциональной стратегий развития агропромышленного кластера, а также оценки рисков их реализации.

Раздел 4 – включает механизм и организационные формы реализации стратегии развития агропромышленного кластера, систему программных мероприятий и оценку эффективности программы.

Заключение – сформулированы заключительные выводы.

Приложения включают паспорт совместных проектов кластера, функциональную карту агропромышленного кластера.

РАЗДЕЛ 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ БРЯНСКОЙ ОБЛАСТИ

1.1. Инструменты стратегического анализа агропромышленного сектора экономики Брянской области

Агропромышленный комплекс в целом и базовая составляющая – сельское хозяйство, являются системообразующими отраслями экономики любого государства, формирующими продовольственную и, соответственно, национальную безопасность и независимость страны и региона. Его эффективность – основа материального и социального благополучия государства (региона) и каждого гражданина.

Как показывает мировой опыт, страны, применившие научно-обоснованные и последовательно-протекционистские подходы аграрной политики, смогли добиться всестороннего прогресса развития сельского хозяйства и всего агропромышленного комплекса, а с учетом роли отрасли как локомотива национальной экономики – общего социально-экономического благополучия.

Вопросы эффективного развития АПК, обеспечения продовольственной безопасности страны неизменно находятся в числе значимых приоритетов государственной политики Российской Федерации.

Необходимость разработки прогнозов развития для всех секторов (отраслей) экономики России, в том числе для агропромышленного комплекса, вытекает из положений Федерального закона от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» и ряда других нормативных правовых актов.

Стратегический прогноз разрабатывается Правительством Российской

Федерации и содержит систему научно обоснованных представлений о направлениях и об ожидаемых результатах развития АПК Российской Федерации на долгосрочный период, на основе которого формируются отраслевые стратегии и программы.

Следует особо отметить, что концепция стратегии развития агропромышленного комплекса Брянской области, по своей сути, логическое, системное продолжение предыдущих программных документов отрасли - в 2006 году был дан старт Приоритетному национальному проекту «Развитие АПК», также был принят Федеральный закон «О развитии сельского хозяйства» от 29 декабря 2006 года № 264-ФЗ, который заложил основы новой государственной политики развития аграрного сектора страны, предусматривающий поддержку отрасли в рамках госпрограмм, рассчитанных на среднесрочную перспективу. В 2013–2020 годах реализуется уже вторая Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия.

В этой связи научно-обоснованная аграрная политика должна учитывать и опираться на ярко выраженную многофункциональность современного сельского хозяйства, его системное воздействие на реализацию важнейших социальных, демографических, экологических и политических задач государственного управления. Такой комплексный подход позволяет по-новому взглянуть на реальную окупаемость бюджетных затрат на поддержание и развитие аграрного сектора региональной экономики, учесть обобщенный синергетический эффект функционирования сельскохозяйственной отрасли в системе хозяйственного механизма, заложить основы ее инновационного роста.

Стратегическое планирование - деятельность участников стратегического планирования по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных

образований, отраслей экономики и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, направленная на решение задач устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований и обеспечение национальной безопасности Российской Федерации [1].

Организация и функционирование системы стратегического планирования основываются на следующих принципах:

1. Принцип единства и целостности означает единство принципов и методологии организации и функционирования системы стратегического планирования, единство порядка осуществления стратегического планирования и формирования отчетности о реализации документов стратегического планирования.

2. Принцип разграничения полномочий означает осуществление установленных законодательством Российской Федерации полномочий органами государственной власти Российской Федерации, органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления муниципальных образований, в пределах которых участники стратегического планирования самостоятельно определяют цели и задачи социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, а также пути достижения этих целей и решения этих задач.

3. Принцип преемственности и непрерывности означает, что разработка и реализация документов стратегического планирования осуществляются участниками стратегического планирования последовательно с учетом результатов реализации ранее принятых документов стратегического планирования и с учетом этапов реализации документов стратегического планирования.

4. Принцип сбалансированности системы стратегического планирования означает согласованность и сбалансированность документов стратегического планирования по приоритетам, целям, задачам, мероприятиям, показателям, финансовым и иным ресурсам и срокам реализации.

5. Принцип результативности и эффективности стратегического планирования означает, что выбор способов и методов достижения целей социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации должен основываться на необходимости достижения заданных результатов с наименьшими затратами ресурсов в соответствии с документами стратегического планирования, разрабатываемыми в рамках планирования и программирования.

6. Принцип ответственности участников стратегического планирования означает, что участники стратегического планирования несут ответственность за своевременность и качество разработки и корректировки документов стратегического планирования, осуществления мероприятий по достижению целей социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации и за результативность и эффективность решения задач социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации в пределах своей компетенции в соответствии с законодательством Российской Федерации.

7. Принцип прозрачности (открытости) стратегического планирования означает, что документы стратегического планирования, за исключением документов или их отдельных положений, в которых содержится информация, относящаяся к государственной, коммерческой, служебной и иной охраняемой законом тайне, подлежат официальному опубликованию.

8. Принцип реалистичности означает, что при определении целей и задач социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации участники стратегического

планирования должны исходить из возможности достижения целей и решения задач в установленные сроки с учетом ресурсных ограничений и рисков.

9. Принцип ресурсной обеспеченности означает, что при разработке и утверждении (одобрении) документов стратегического планирования, разрабатываемых в рамках планирования и программирования, должны быть определены источники финансового и иного ресурсного обеспечения мероприятий, предусмотренных этими документами, в пределах ограничений, определяемых документами стратегического планирования, разрабатываемыми в рамках прогнозирования.

10. Принцип измеряемости целей означает, что должна быть обеспечена возможность оценки достижения целей социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации с использованием количественных и (или) качественных целевых показателей, критериев и методов их оценки, используемых в процессе стратегического планирования.

11. Принцип соответствия показателей целям означает, что показатели, содержащиеся в документах стратегического планирования и дополнительно вводимые при их корректировке, а также при оценке эффективности деятельности федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, должны соответствовать целям социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации.

12. Программно-целевой принцип означает определение приоритетов и целей социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, разработку взаимоувязанных по целям, срокам реализации государственных программ Российской Федерации, государственных программ субъектов Российской Федерации, муниципальных программ и определение объемов и источников их финансирования.

Стратегический анализ среды — исходный процесс стратегического управления, обеспечивающий базу для определения миссии, целей агропромышленного кластера экономики и выработки стратегии.

Основная цель стратегического анализа агропромышленного кластера экономики региона – оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение кластера и определение их специфического влияния на стратегический выбор. Цель анализа состоит в том, чтобы разработать общую картину внутренних воздействий и ограничений, накладываемых на стратегический выбор.

Для достижения указанной цели в процессе стратегического анализа должны быть решены следующие задачи

1) обоснование стратегических планов посредством изучения состояния факторов внешней среды и ресурсов агропромышленного кластера экономики региона; 2) по результатам проведенного анализа должны быть сформированы аналитические отчеты, на основании которых будут приниматься управленческие решения; 3) данные, содержащиеся в аналитических отчетах, должны содержать не только описательные характеристики проведенного исследования, но и содержать рекомендации по усилению стратегической позиции агропромышленного кластера экономики; 4) периодически проводимый стратегический анализ должен способствовать усилению контроля над выполнением стратегических планов участников кластера, а также позволять своевременно их корректировать адекватно условиям, складывающимся во внешней среде и в соответствии с ресурсным потенциалом агропромышленного кластера экономики региона.

К инструментам стратегического анализа относятся:

- формальные модели и количественные методы;
- самостоятельный творческий анализ, основанный на специфике данного сектора, аналитических и интуитивных способностях менеджеров и плановиков.

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих: макроокружения, микроокружения и внутренней среды организации. Анализ макро- и микроокружения направлен на то, чтобы выявить возможности и угрозы внешней среды. Результатом анализа является определение ключевых факторов успеха.

Ключевые факторы успеха - это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли [2].

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать агропромышленный кластер в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также слабые его стороны. В результате должны быть определены основные деловые способности агрокластера или его стержневые компетенции.

Стратегический анализ выражается в процедуре поиска и отбора стратегических альтернатив [3].

1.2. Методы стратегического анализа и их обоснование

Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т. п.

Методы анализа внешней среды, применяемые в современной практике стратегического анализа, приведены на рисунке 1[4].



Рисунок 1- Методы анализа внутренней и внешней среды сектора
экономики

Для анализа и прогноза развития макросреды рекомендуем использовать PEST - анализ, целью которого является отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям: Political – политический, Economic – экономический, Social – социальный, Technological – технологический факторы и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений (рисунок 2).

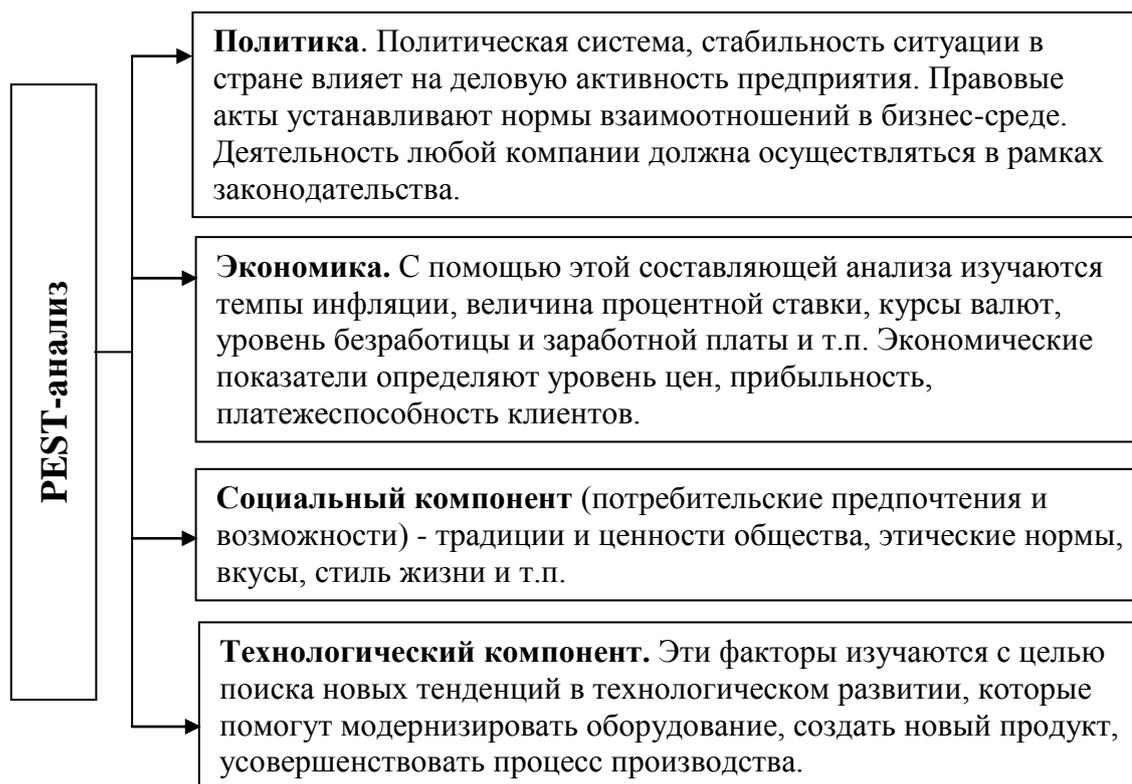


Рисунок 2 - Структура PEST-анализа

Политико-правовая среда включает характеристику политической системы, государственное регулирование бизнеса и основные отношения между бизнесом и правительством.

Экономические условия среды отражают общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором работает предприятие.

Социокультурные факторы представляют социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе.

Технологические факторы включают научные и технологические нововведения, которые позволяют предприятию модернизировать старую и создавать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать технологические процессы.

При проведении анализа макросреды рекомендуется:

- учитывать ограниченность и неточность анализа;
- проводить анализ на регулярной основе;

- постоянно обновлять источники информации и совершенствовать технику анализа;

- использовать информацию во взаимосвязи с другими данными.

Ситуационный анализ – оценка возможных изменений в деятельности коммерческой организации с учетом влияния действующих внешних факторов, т.е. факторов, на которые данная организация повлиять практически не может.

Ситуационный анализ позволяет, исходя из более глубокого понимания ситуации и динамики ее развития, вырабатывать и принимать более обоснованные управленческие решения, а также предвидеть возможное возникновение кризисных ситуаций и принимать своевременные меры по их предотвращению.

Сущность метода SWOT-анализа заключается в анализе внутренних и внешних факторов компании, оценке рисков и конкурентоспособности товара в секторе экономики.

Информационная ценность результатов SWOT-анализа зависит, прежде всего, от способности аналитиков давать оцениваемым критериям правильные оценки и креативности команды, занимающейся планированием.

SWOT-анализ предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Для оценки конкурентных позиций рекомендуется составлять карты стратегических групп. Стратегическая группа конкурентов - это множество соперничающих фирм в определенной отрасли, имеющих общие черты.

Таковыми чертами могут быть схожие стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке, схожие товары, каналы сбыта, сервис и другие элементы маркетинга [5].

Для обобщения результатов работы по анализу стратегических факторов макро- и микросреды рекомендуется использовать специальную

форму «Резюме анализа внешних стратегических факторов» (External Strategic Factors Analysis Summary — EFAS) [6].

Таким образом, в результате решения задачи происходит выявление тех областей кластера и его внешней среды, которые критически важны для реализации его целей и задач. Далее на основе полученной информации выявляются ключевые факторы успеха и стержневые компетенции кластера, так как в соответствии с ними происходит в дальнейшем выбор стратегии.

В таблице 3 представлены основные факторы, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе (таблица 1) [4].

Таблица 1 – Факторы, учитываемые в SWOT-анализе

Факторы, учитываемые в SWOT-анализе	
Потенциальные внутренние сильные стороны (S):	Потенциальные внутренние слабости(W):
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устарелые технология и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения
Потенциальные внешние благоприятные возможности (O):	Потенциальные внешние угрозы (T):
Благодушные конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков

Результатом проведения SWOT-анализа предприятия является план действий с указанием сроков выполнения, приоритетности выполнения и необходимых ресурсов на реализацию.

Преимущества анализа заключаются в том, что он позволяет достаточно просто, в правильном разрезе взглянуть на положение сектора экономики и его составляющих элементов, и поэтому является наиболее популярным инструментом в управлении рисками и принятии управленческих решений.

Анализ пяти сил Портера - чтобы выбрать желаемую конкурентную позицию в бизнесе, прежде всего, нужно начать с оценки отрасли, к которой он принадлежит. Для выполнения этой задачи, необходимо выявить фундаментальные факторы, определяющие прибыльность отрасли в долгосрочной перспективе, потому что именно прибыльность является наиболее важным показателем привлекательности отрасли.

В модели Портера предполагается, что существует пять основных сил, которые формируют структуру отрасли:

- 1) риск входа потенциальных конкурентов: создает опасность прибыльности компании и зависит от высоты барьеров входа в отрасль;
- 2) соперничество существующих в отрасли компаний: проявляющееся под влиянием структуры отраслевой конкуренции, условий спроса, высоты барьеров выхода в отрасли;
- 3) возможность покупателей "торговаться": представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе;
- 4) давление со стороны поставщиков: заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а, следовательно, и прибыль;
- 5) угроза появления заменяющих продуктов: существование полностью заменяющих продуктов - серьезная конкурентная угроза, ограничивающая цены компании и ее прибыльность.

Таким образом, применяя модель пяти сил Портера для анализа конкурентной окружающей среды, можно оценить величину каждой из пяти конкурентных сил. Согласно модели, чем сильнее конкурентные силы, тем ниже прибыльность компаний, присутствующих на этом рынке, и,

следовательно, конкурентная привлекательность отрасли падает. Модель Портера позволяет сделать следующий вывод: для успешного противостояния конкурентным силам необходимо разработать такую стратегию, которая оградила бы компанию от действия пяти конкурентных сил Портера и обеспечила бы компании создание такой позиции, которая даст ей надежное конкурентное преимущество в отрасли.

Матрица «привлекательность-конкурентоспособность», именуемая также матрицей General Electric (GE) или матрицей Мак-Кинси, многокритериальна, поскольку основана на признании того, что привлекательность рынка, как и конкурентоспособность фирмы, определяется не только темпами роста и захваченной в нем доли рынка, но и другими факторами.

С ее помощью обеспечивалось частичное решение проблемы установления общей сравнительной базы для анализа стратегических позиций видов бизнеса, которые сильно отличались друг от друга по своему характеру.

В центре внимания модели McKinsey находится будущая прибыль или будущая отдача капиталовложений, которые могут быть получены организациями. Другими словами, основной упор сделан на то, чтобы проанализировать, какое влияние на прибыль могут оказать дополнительные инвестиции в конкретный вид бизнеса в краткосрочной перспективе. Таким образом, все рассматриваемые виды бизнеса организации ранжируются в качестве кандидатов с точки зрения получения дополнительных инвестиций как по количественным, так и по качественным параметрам. Для того, чтобы отдельный вид бизнеса "выиграл" хорошие инвестиции в будущем, рассматриваются не только текущие объемы продаж, прибыль и капиталоотдача, но и другие факторы, как, например, изменчивость доли рынка и технологии, лояльность персонала, уровень конкуренции, общественная потребность (т.е. параметры, которые достаточно трудно выражаются количественно).

В «матрице GE» используется диапазон из трех степеней оценок как привлекательности рынка, так и конкурентоспособности фирмы: низкой, средней и высокой; используется также пятибалльная шкала (балльные оценки 2 и 4 на ней располагаются между ранее указанными степенями оценок).

Матрица имеет размерность 3x3, по осям X и Y выставляются интегральные оценки, соответственно, привлекательности рынка и относительного преимущества организации на соответствующем рынке. Анализируемые виды бизнеса отображаются на сетке матрицы в соответствии с оценками привлекательности и относительно преимущества организации. Каждая точка соответствует общему объему продаж на некотором рынке, а доля бизнеса организации в этом объеме продаж показывается сегментом в точке. Как ось Y, так и ось X условно делятся на три части: верхний, средний и нижний ряды. Таким образом, сетка оказывается состоящей из девяти клеток. Стратегические позиции бизнеса улучшаются по мере его перемещения на матрице справа налево снизу-вверх.

В матрице выделяются три области стратегических позиций:

- 1) область победителей;
- 2) область проигравших;
- 3) средняя область, в которую входят позиции, в которых стабильно генерируется прибыль от бизнеса, средние позиции бизнеса и сомнительные виды бизнеса.

И таким образом, основное внимание в модели McKinsey сосредотачивается на балансировании инвестициями.

Определяя позиции каждого отдельного вида бизнеса в пространстве стратегических позиций матрицы McKinsey, выявляется ожидаемый вклад каждого из них в экономическую эффективность сектора экономики в целом в ближайшем будущем.

Рассмотренные методы стратегического анализа, направлены на выявление условий деятельности агрокластера, с целью решения

специфических задач стратегического менеджмента, обеспечивающие возможность адаптации предприятий к изменениям условий внешней и внутренней среды.

1.3 Анализ макросреды агропромышленного сектора экономики Брянской области

Брянская область представляет собой один из наиболее развитых аграрных регионов благодаря агроклиматическому потенциалу и успешным действиям органов власти региона по привлечению инвестиций. Агропромышленный комплекс – важная составная часть экономики Брянской области.

Развитие агропромышленного сектора экономики региона происходит на основе Стратегии социально-экономического развития Брянской области на период до 2030 года, утвержденной постановлением Правительства Брянской области от 26 августа 2019 г. № 398-п.

В рамках государственной программы «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Брянской области» до 2020 года предусмотрены меры поддержки молочного скотоводства, овощеводства, производства зерновых и зернобобовых культур, картофеля и льноволокна, племенного дела и других направлений, что обеспечивает положительную динамику сельскохозяйственного производства.

В регионе реализуются крупные инвестиционные проекты в отраслях животноводства и растениеводства, эффективно используются инструменты федеральной и региональной поддержки. В результате агропромышленный комплекс региона получил значительное развитие.

Наиболее важным показателем, отражающим развитие региона по

всем секторам, в том числе и АПК, считается валовой региональный продукт, динамика которого в 2014-2018 гг. отражена на рисунке 3.

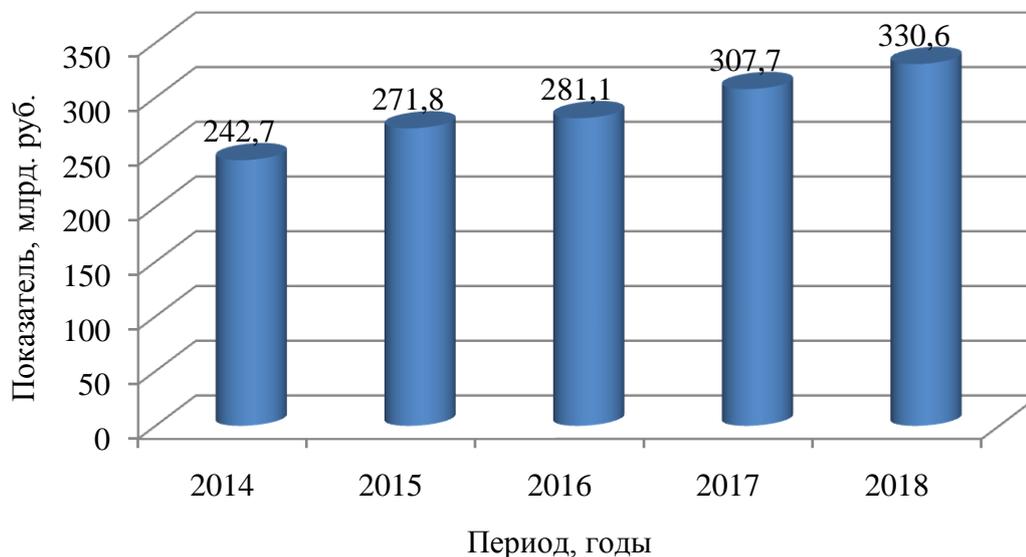


Рисунок 3 – Динамика ВРП Брянской области в 2014-2018 гг., млрд. руб.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что на протяжении исследуемого периода наблюдается рост уровня валового регионального продукта Брянской области.

Брянский регион обладает значительными возможностями для расширения сельскохозяйственного производства при рациональном использовании плодородия земель сельскохозяйственного назначения, влияющего на эффективность производства и себестоимость продукции.

В таблице 2 представлены кластеры в агропромышленном секторе на карте кластеров Российской Федерации.

Таблица 2 – Кластеры в агропромышленном секторе на карте кластеров
Российской Федерации [7]

№	Название кластера	Краткое описание деятельности, продукции
1	Агропромышленный кластер Новгородской области	Переработка продукции животноводства и растениеводства на предприятиях пищевой промышленности и общественного питания
2	Молочный кластер Вологодской области	Производство сырого молока и его переработка (молочные продукты)
3	Кластер по производству и переработке молочной продукции «Донские молочные продукты» в Ростовской области	Переработка молока и производство сыра, производство цельномолочной продукции, производство творога и сырково-творожных изделий
4	Винный территориальный кластер «Долина Дона» (Ростовская обл.)	Разработка и производство виноградарской и винодельческой продукции.
5	Кластер по глубокой переработке зерна в Миллеровском районе Ростовской области	Крахмалопаточное производство
6	Пищевой кластер Республики Татарстан	Сырье: зерновые и масличные культуры, сахарная свекла, премиксы. Промежуточная продукция: молоко, мясо КРС, комбикорма, патока-меласса, жом, инкубационное яйцо, суточные цыплята, мясо птицы. Конечная продукция: мука, крупа, сахар-песок, товарное яйцо, деликатесы и копчености, колбасные изделия, полуфабрикаты, фарш, тушка, разделка, субпродукты, птица живая. Услуги: услуги по хлебоприемной деятельности, сушке, хранению сельхозкультур, ремонту сельхозтехники, оказанию полевых работ.
7	Агробιοтехнологический промышленный кластер Омской области	Переработка продуктов растениеводства и животноводства (мука, полнорационные комбикорма и их компоненты, мясо и мясоколбасные изделия, кондитерские изделия). Агропищевое машиностроение. Образовательные, научно-исследовательские и опытно-конструкторские услуги. Финансовые и консалтинговые услуги.
8	Кластер производства и переработки продукции растениеводства («Растениеводческий кластер») Тамбовской области	Выращивание зерновых и зернобобовых культур. Выращивание картофеля, столовых корнеплодных и клубнеплодных культур с высоким содержанием крахмала или инулина. Выращивание плодовых и ягодных культур. Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук. Испытания и анализ в научных областях (микробиологии, биохимии, бактериологии и др.). Производство растительных и животных масел и Жиров. Производство этилового спирта из

№	Название кластера	Краткое описание деятельности, продукции
		сброженных материалов. Производство сухих хлебобулочных изделий и мучных кондитерских изделий длительного хранения. Производство сыра. Производство пива
9	Кластер производства и переработки продукции животноводства («Животноводческий кластер») Тамбовской области	Разведение мясного и молочного крупного рогатого скота. Разведение овец и коз. Разведение свиней. Разведение сельскохозяйственной птицы. Разведение кроликов и пушных зверей в условиях фермы. Рыболовство, рыбоводство и предоставление услуг в этих областях. Сельское хозяйство, охота и предоставление услуг в этих областях. Производство сырого молока. Производство мяса. Переработка молока и производство сыра. Производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных. Оптовая торговля мясом, мясом птицы, продуктами и консервами из мяса и мяса птицы.

Макросреда представляет собой факторы, которые оказывают влияние на агропромышленный сектор экономики региона, которые он сам не имеет возможности держать под контролем. Макросреда включает в себя 5 основных групп факторов, к числу которых можно отнести: экономические, социально-культурные, природно-географические, политико-правовые, технологические.

Экономические факторы.

1. Уровень инфляции.

Уровень инфляции воздействует на развитие агропромышленного комплекса. Повышение цен на ресурсы вызывает рост себестоимости продукции. Индекс потребительских цен в Брянской области в октябре 2019 года составил 100,5%, с начала 2019 года – 102,8%. В октябре 2018 года эти показатели были 100,9% и 103,2%, соответственно.

2. Кредитование агропромышленного комплекса.

В 2019 году продолжает функционировать механизм льготного кредитования, который дает возможность сельхозтоваропроизводителям, организациям и индивидуальным предпринимателям, осуществляющим производство, первичную и (или) последующую (промышленную)

переработку сельскохозяйственной продукции и ее реализацию получить кредит по льготной ставке не более 5% годовых.

Министерством сельского хозяйства Российской Федерации Брянской области доведен лимит на льготное краткосрочное кредитование в 2019 году в размере 299,5 млн. рублей, в том числе по направлениям:

- на малые формы хозяйствования – 59,9 млн. рублей,
- на развитие растениеводства – 67,1 млн. рублей,
- на развитие животноводства – 67,1 млн. рублей,
- на развитие молочного скотоводства – 38,3 млн. рублей,
- на развитие мясного скотоводства – 67,1 млн. рублей.

3. Субсидирование на приобретение сельскохозяйственных машин.

В областном бюджете последние три года подряд заложено финансирование 100 млн. рублей на субсидии на комбайны, зерносушильные комплексы и машины послеуборочной обработки зерна в размере 25% от затрат.

4. Инвестиционный климат.

Инвестиционная привлекательность агропромышленного комплекса Брянской области остается на высоком уровне. За последние 10 лет инвестиции в данный сектор выросли в 11,9 раз, преимущественно они были направлены в отрасль животноводства. Рост инвестиций в АПК оказал положительное влияние на развитие перерабатывающих предприятий Брянской области. Объем производства продукции вырос почти в 3 раза. Реализация инвестиционных проектов помогает созданию рабочих мест, что положительно сказывается на развитии экономики региона. Этому способствует хорошая логистика, благоприятные природные условия, наличие земель, пригодных для вовлечения в сельскохозяйственный оборот.

5. Динамика доли агропромышленного комплекса в валовом региональном продукте.

За последние 5 лет доля АПК в валовом региональном продукте

Брянской области увеличилась с 7% до 19,7% в 2018 году.

б. Финансирование

Областной бюджет Брянского региона выделит на АПК более 4 миллиардов рублей в 2020 году. Кроме того, ожидаются федеральные поступления в размере 9 миллиардов на следующие подпрограммы:

- "Развитие отраслей агропромышленного комплекса",
- "Обеспечение общих условий функционирования сельскохозяйственной отрасли",
- "Техническая и технологическая модернизация, инновационное развитие",
- "Стимулирование инвестиционной деятельности в агропромышленном комплексе",
- "Реализация полномочий в области ветеринарии",
- "Обеспечение реализации государственной программы",
- "Реализация полномочий в области развития и регулирования потребительского рынка Брянской области",
- "Развитие мелиорации земель сельскохозяйственного назначения Брянской области",
- "Устойчивое развитие сельских территорий".

На «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Брянской области» в 2020 году будет направлено, в частности, 2,9 миллиарда. «Создание системы поддержки фермеров и развитие сельской кооперации» обойдется в 21,2 миллиона рублей.

Социально-культурные факторы.

1. Уровень доходов населения.

Среднедушевые денежные доходы населения в среднем за 2018 год составили 27488,1 рубля (больше на 4,1 % уровня 2017 года), при этом реальные среднедушевые денежные доходы населения составили 101,2% к

уровню 2017 года.

2. Уровень образования.

Брянская область характеризуется наличием крупного университета в области сельского хозяйства. На территории Выгоничского района Брянской области (село Кокино) находится Брянский государственный аграрный университет (БГАУ), образованный в 1980 году. Данный вуз проводит подготовку специалистов сельскохозяйственных специальностей. В настоящее время в университете проходят обучение около 5 тыс. студентов, проводятся научные исследования в различных областях сельского хозяйства. В БГАУ имеется около 100 специализированных лабораторий, опытное поле, полигон для обучения работе с техникой. Университет имеет 4 филиала: Мичуринский филиал, Брасовский промышленно-экономический техникум, Трубчевский аграрный колледж, Новозыбковский сельскохозяйственный техникум.

3. Дефицит квалифицированных кадров на селе.

В сельской местности Брянской области наблюдается недостаток квалифицированных кадров, который вызван социально-демографической ситуацией. За последние два года увеличилось количество вакансий в сельском хозяйстве и составляет более 21% от общего числа заявок. Регион нуждается в агрономах, зоотехниках, ветеринарах, семеноводах, садоводах, цветоводах, мастерах сельскохозяйственного производства.

Природно-географические факторы.

1. Сезонность.

В зависимости от сезона выполнение и проведение сельскохозяйственных работ требует различных затрат труда. Брянская область характеризуется относительно благоприятными агроклиматическими условиями, в связи с чем сельское хозяйство является перспективной отраслью, одним из драйверов роста экономики.

2. Транспортно-географическое расположение.

Транспортно-географическое положение Брянской области можно

считать относительно выгодным. Территорию области пересекают три транспортных коридора международного значения:

- 1) связывающий Россию с Восточной Украиной;
- 2) связывающий Россию и центр Украины;
- 3) связывающий Россию и Восточную Белоруссию.

Относительная близость к Москве обеспечила успешную реализацию многих проектов в сфере АПК.

3. Степень использования земель сельскохозяйственного назначения.

В Брянской области наблюдается неполное использование земель в нескольких юго-западных районах Брянской области после аварии на Чернобыльской АЭС.

Политико-правовые факторы.

1. Государственная поддержка развития агропромышленного комплекса.

Государство оказывает значимую поддержку АПК. В рамках мероприятий государственной программы развития сельского хозяйства на 2018 год профинансировано 10,1 млрд. рублей. В 2019 году объем финансирования составляет 10,6 млрд. рублей. Также сельскохозяйственным производителям возможно предоставление скидки в 15% размере на покупку сельскохозяйственной техники отечественного производства. В качестве мер поддержки предоставляются льготные тарифы при транспортировке зерна железнодорожным транспортом и выдача льготных краткосрочных и инвестиционных кредитов с процентной ставкой – 5%.

2. Политика импортозамещения.

Санкции со стороны Европейских и некоторых других государств способствовали росту спроса на отечественную продукцию, но в то же время вызвали рост цен на продукцию сельского хозяйства.

3. Региональное законодательство.

Принятие ряда важнейших документов позволило устранить барьеры для развития АПК региона. К их числу можно отнести:

- изменения в закон «Об обороте земель сельскохозяйственного назначения» № 101-ФЗ от 24 июля 2002 года;
- изменения в закон «Об обеспечении плодородия земель сельскохозяйственного назначения в Брянской области (с изменениями на 31 мая 2017 года)" от 31.05.2017 № 40-З;
- закон «О продовольственной безопасности в Брянской области» от 4 декабря 2017 г. № 93-З;
- рост объемов финансирования целевых программ и т.п.

Технологические факторы.

1. Внедрение новых технологий и инноваций.

Данный фактор позволяет увеличить производительность труда, модернизировать инфраструктуру, автоматизировать технологические процессы. Регион участвует в семинарах, обучающих программах, внедряя новые методы и инструменты.

2. Состояние материально-технической базы.

Машинно-тракторный парк Брянского региона состоит из 3266 тракторов, 887 зерноуборочных комбайнов, 290 кормоуборочных комбайнов, 284 картофелеуборочных комбайнов, 1260 грузовых автомобилей, а также более 4 тыс. единиц прицепной сельхозтехники.

В условиях недостатка финансовых средств обновление машинно-тракторного парка сельхозтоваропроизводители осуществляют в основном при государственной поддержке. В рамках мероприятий по постановлению Правительства РФ №1432 приобретено со скидкой 15% 145 единиц новой сельскохозяйственной техники и оборудования, в том числе 15 тракторов, 17 зерноуборочных комбайнов, 7 кормоуборочных комбайнов, 106 ед. навесной, прицепной сельскохозяйственной техники и оборудования для субъектов МСП. В рамках мероприятия «Инженерно-техническое обеспечение агропромышленного комплекса» в 2018 году из регионального бюджета были выплачены субсидии субъектам МСП в размере 25% за приобретенные:

26 зерноуборочных комбайнов, 6 кормоуборочных комбайнов, 3 зерносушилки и 4 машины для послеуборочной обработки зерна в сумме 74,0 млн. рублей.

Сельхозтоваропроизводителями региона в 2019 году планировалось приобретение 68 тракторов, 34 зерноуборочных комбайна, 12 кормоуборочных комбайнов и 187 единиц различной прицепной сельскохозяйственной техники.

3. Техническая политика АПК.

Техническая политика в отношении агропромышленного комплекса Брянской области направлена на создание парка машин и оборудования, обладающего современными ресурсосберегающими характеристиками и технологиями, повышающего показатели производительности труда, продуктивность отраслей растениеводства и животноводства, а также общее производство сельскохозяйственной продукции.

4. Зависимость от импортной техники.

Агропромышленный комплекс Брянской области зависит от поставок зарубежной сельскохозяйственной техники.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что экономические факторы макросреды агропромышленного сектора Брянской области оказали положительное влияние на его развитие. Данные факторы способствуют развитию сельскохозяйственного производства.

Социально-культурные факторы определяются положительным влиянием на развитие АПК Брянской области, так как в регионе наблюдается рост среднедушевых доходов населения, в том числе в реальном выражении. Снижению потребности в квалифицированных кадрах способствует обучение населения в специализированном вузе, который имеется в Брянской области.

Влияние природно-географических факторов также является положительным благодаря удобному транспортно-географическому расположению Брянской области и благоприятным агроклиматическим условиям.

Политико-правовые факторы макросреды оказывают в основном положительное влияние, что обуславливается поддержкой агропромышленного сектора со стороны государства. Однако, отрицательным моментом является рост цен после введения санкций некоторыми зарубежными странами.

Влияние технологических факторов на развитие сектора является двояким. С одной стороны, в агропромышленном комплексе внедряются инновации и новые технологии, с другой стороны, имеется высокая зависимость от поставок зарубежной техники.

1.4 Конкурентный анализ агропромышленного сектора экономики Брянской области

Производственную деятельность в агропромышленном комплексе Брянской области ведут более 700 сельскохозяйственных товаропроизводителей, около 250 организаций пищевой и перерабатывающей промышленности. Из них 83% составляют субъекты МСП. В агропромышленном комплексе работает около 35 тыс. человек.

Объем производства продукции сельского хозяйства в Брянской области в 2014-2018 гг. возрастает, что наглядно отражено на рисунке 4.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что объем произведенной сельскохозяйственной продукции возрастает. За первые 8 месяцев 2019 года данный показатель составил 56,5 млрд. рублей, что на 1,6% больше соответствующего периода 2018 года.

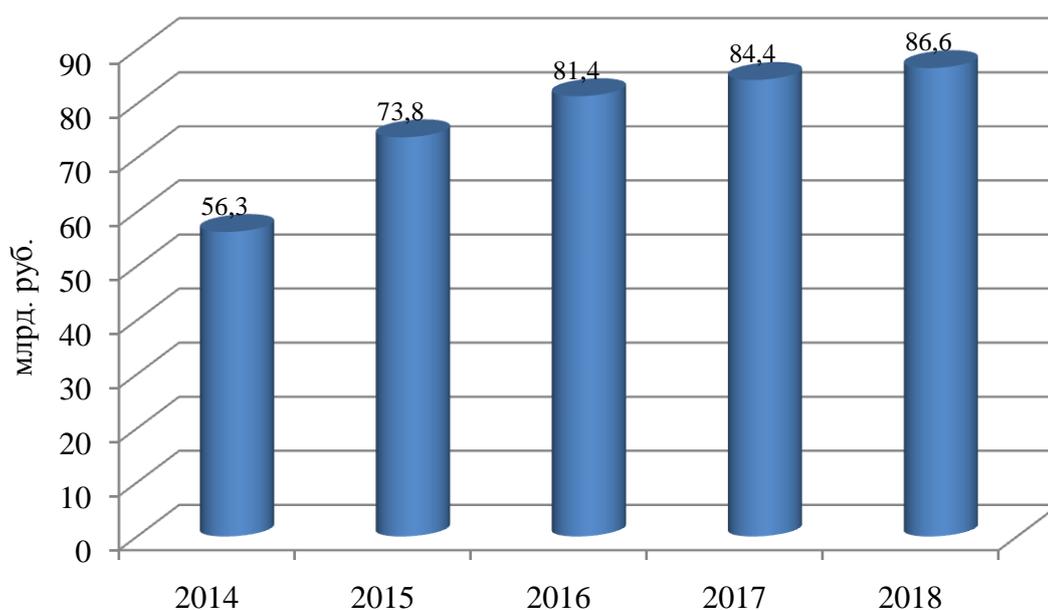


Рисунок 4 – Объем производства продукции сельского хозяйства в Брянской области в 2014-2018 гг., млрд. руб.

Сальдированный финансовый результат организаций отрасли растениеводства представлен на рисунке 5.

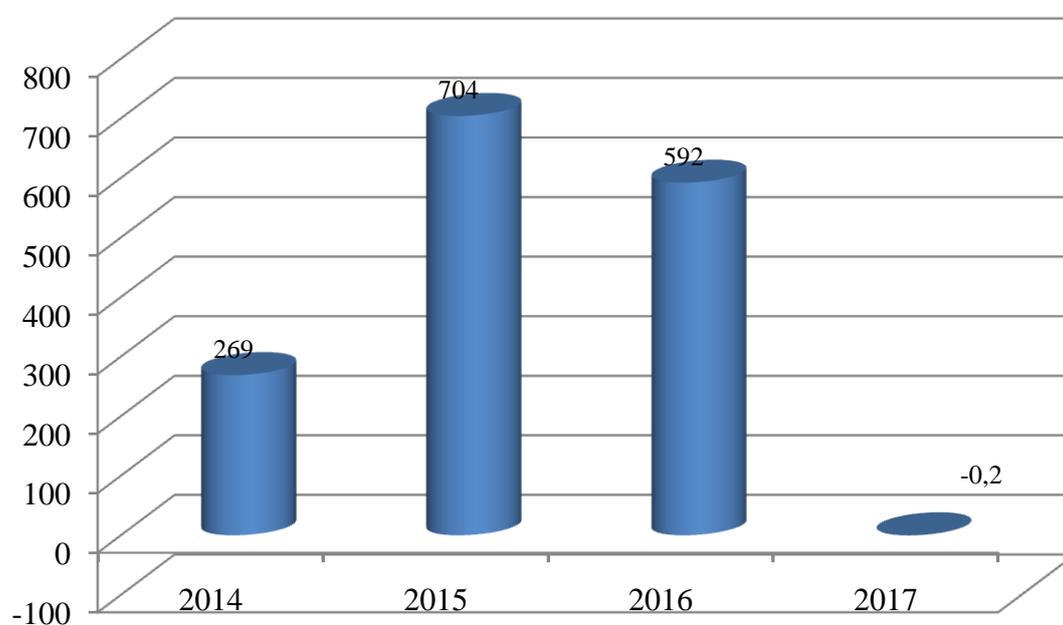


Рисунок 5 – Сальдированный финансовый результат организаций отрасли растениеводства Брянской области, млн. руб.

Сальдированный финансовый результат организаций отрасли животноводства представлен на рисунке 6.

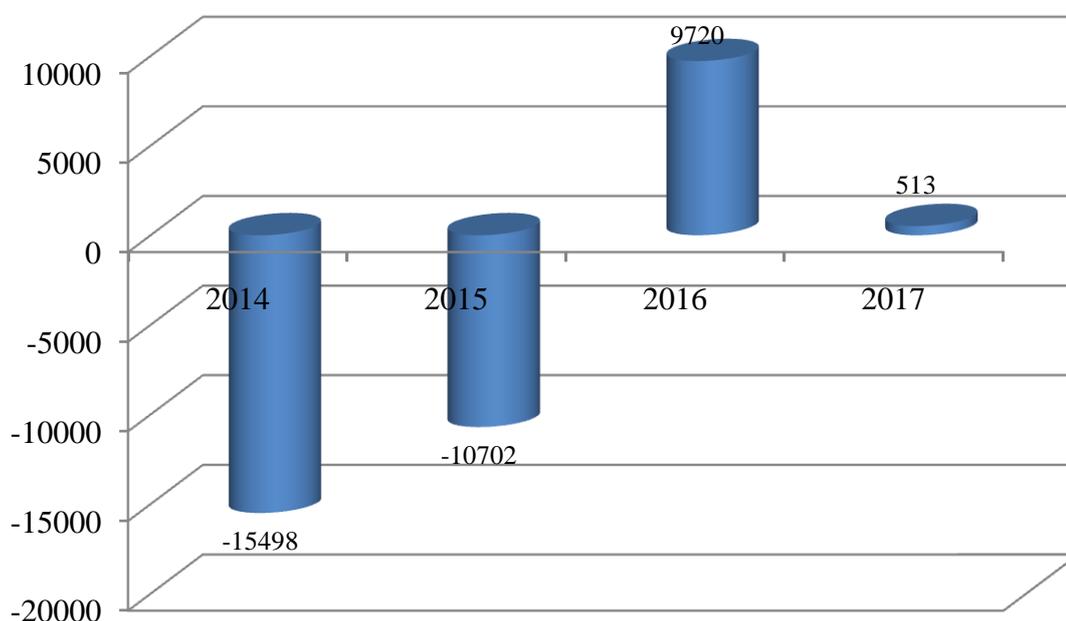


Рисунок 6 – Сальдированный финансовый результат организаций отрасли животноводства Брянской области, млн. руб.

Рентабельность проданных товаров предприятий отрасли растениеводства Брянской области в 2014-2017 гг. представлена на рисунке 7.

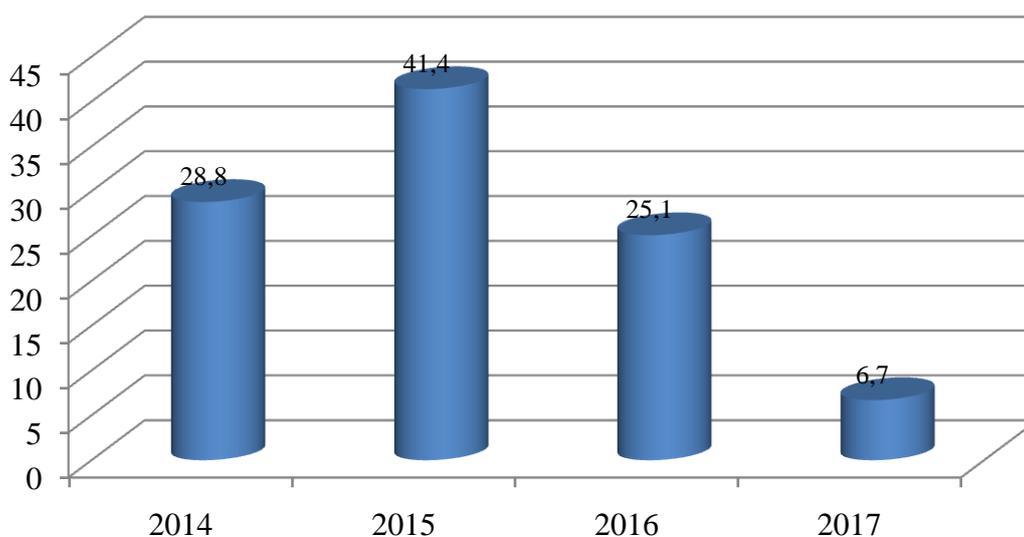


Рисунок 7 – Рентабельность проданных товаров предприятий отрасли растениеводства Брянской области в 2014-2017 гг., %

Рентабельность проданных товаров предприятий отрасли животноводства Брянской области в 2014-2017 гг. представлена на рисунке 8.

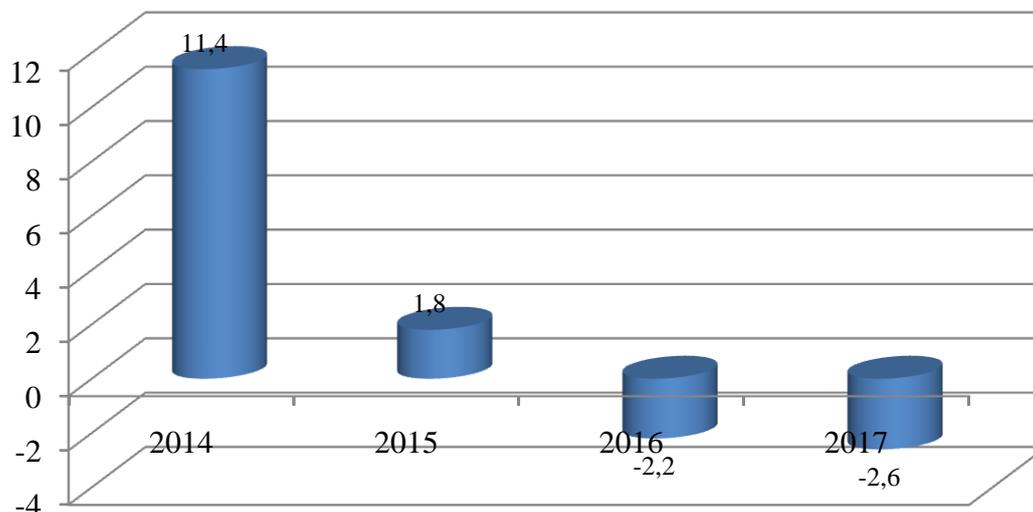


Рисунок 8 – Рентабельность проданных товаров предприятий отрасли животноводства Брянской области в 2014-2017 гг., %

Продукция АПК Брянской области обладает высокой конкурентоспособностью, о чем говорят показатели и занимаемые позиции в рейтингах.

В настоящее время регионом производится 13% картофеля от показателя по Российской Федерации. При этом по промышленному производству картофеля Брянская область занимает 1 место в стране.

В 2020 году регион выбран для проведения выставки Russia Potato 2020.

По урожайности зерновых Брянская область занимает 4 место в Российской Федерации. В 2018 году показатель средней урожайности составил 51,2 ц/га, а общий урожай – 1,9 млн. тонн.

Устойчивое развитие наблюдается также и в отрасли животноводства. Брянская область занимала 2 место по Российской Федерации в 2018 году по поголовью животных в сельскохозяйственных предприятиях, при этом

производство мяса составило более 420 тыс. тонн.

Доля продукции сельского хозяйства в валовом региональном продукте Брянской области возросла в 2018 году до 19,7%, что представлено на рисунке 9.

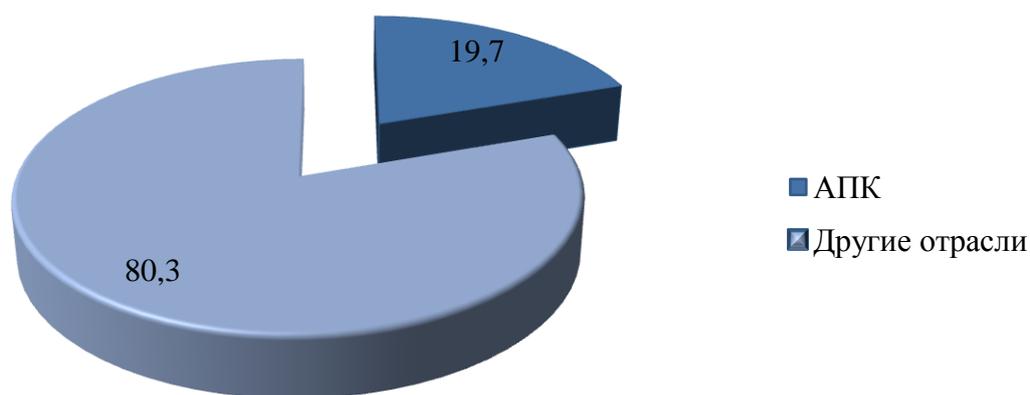


Рисунок 9 – Доля продукции сельского хозяйства в валовом региональном продукте Брянской области в 2018 году, %

Конкуренция предприятий АПК Брянской области в растениеводстве определяется показателями урожайности выращиваемых культур.

Высокая урожайность овощей в 2018 году составила в ООО «Дружба-2» Жирятинского района и ООО «Меленский картофель» у которых урожайность моркови составила 726,1 ц/га и 640,0 ц/га соответственно.

Наивысшая урожайность столовой свеклы 541,1 ц/га получена в ООО «Меленский картофель».

В отрасли растениеводства доминируют крупные сельскохозяйственные организации: ООО «БМК», АПХ «Добронравов-Ашро», ООО «РЛ. Брянск», ООО «Дружба 2», ТнВ «Красный Октябрь», СПК АФ «Культура», ООО «Снежка» и другие.

В животноводческом направлении продолжается рост производства мяса скота и птицы. Активно развивается мясное скотоводство в Брянской

мясной компании агрохолдинга «Мираторг».

В агрохолдинге «Охотно» в настоящее время 6 свинокомплексов на 330 тыс. голов, в ООО «Брянский мясоперерабатывающий комбинат» - 2 свинокомплекса на 120 тыс. голов.

В ЗАО «Куриное Царство-Брянск» - птицефермы с мощностью более 96 тыс. тонн мяса птицы в живом весе, в ООО «Брянский бройлер» с мощностью 135 тыс. тонн готовой продукции.

Среди предприятий, реализующих крупные инвестиционные проекты, можно выделить ООО «Брянская мясная компания», АПХ «Мираторг», АПХ «Охотно», ООО «Красный Октябрь», ООО «Колхозник», ООО «Нива» агрохолдинга «Охотно», ОАО «Железнодорожник».

Переработка, пищевая и перерабатывающая промышленность занимает одно из ведущих мест в агропромышленном комплексе Брянской области.

В 2018 году производство пищевых продуктов осуществляли 97 крупных и средних предприятий и организаций, 148 малых предприятий. В том числе 12 предприятий по переработке мяса КРС, свиней и птицы, 17 молокоперерабатывающих предприятий.

Существенное влияние на развитие промышленности оказывают предприятия по производству пищевых продуктов.

Наиболее динамично в Брянской области растет производство мяса и субпродуктов пищевых, сыров, продуктов сырных и творога, масла сливочного. Региональные производственные мощности позволяют перерабатывать до 500 тысяч тонн молока в год.

Предприятия Брянского региона реализуют инвестиционные проекты, направленные на модернизацию и расширение производств, создание новых производств. Это ТнВ «Сыр Стародубский», ОАО «Брянский молочный комбинат», ОАО «Брянский гормолзавод», ООО «Брасовские сыры», ООО «Жуковское молоко», ЗАО «Умалат», ООО «Трубчевский молочный комбинат».

Среди крупнейших производителей сыров в регионе можно выделить ТНВ «Сыр Стародубский», которое перерабатывает около 50% молока от общего объема, перерабатываемого в области, в 2017 году было произведено 19,5 тыс. тонн сыра (113,3%).

В производстве детских молочных продуктов лидирует ОАО «Брянский гормолзавод».

В производстве мяса и мясопродуктов наблюдается динамичный рост производства на таких перерабатывающих предприятиях, как ООО «Брянский мясоперерабатывающий комбинат, ООО МК «Тамошь», ООО «Деснянский пищекомбинат», ОАО «Брянский бройлер», ООО «Брянская мясная компания», ЗАО «Куриное царство-Брянск», ЗАО «ПобедаАгро», ОАО «Консервсушпрод», ООО «Консервный завод» и ООО «Сахар».

ООО «Погарская картофельная фабрика» - это крупный современный комплекс, который специализируется на выращивании и переработке картофеля в картофельные хлопья, реализует выпускаемую продукцию не только в России, но и за рубежом.

На выставке «Золотая осень» в этом году в рамках экспозиции «Регионы России» Брянская область широко была представлена региональными продуктами, производимыми предприятиями пищевой и перерабатывающей промышленности, что позволило войти в пятерку лучших экспозиций выставки. По итогам мероприятия за большой вклад в развитие выставки Правительство Брянской области получило гран-при «Золотой осени».

Сельхозтоваропроизводители и переработчики Брянской области в 2018 году завоевали 75 медалей, из них: 45 золотых, 21 серебряную и 9 бронзовых, что говорит о высоком уровне конкурентоспособности продукции предприятий агропромышленного комплекса Брянской области.

1.5 Ситуационный анализ агропромышленного сектора экономики Брянской области

Развитие агропромышленного комплекса (АПК) - это одно из условий обеспечения продовольственной безопасности, поэтому в Стратегии социально-экономического развития Брянской области до 2030 гг. данной сфере экономики отведена решающая роль.

На сегодняшний день сельское хозяйство относится к важнейшим видам экономической деятельности Брянской области, темпы роста которого имеют устойчивую тенденцию к росту на протяжении последних лет и по праву его считают драйвером стратегического развития региона.

Текущее развитие АПК строится на инновационной основе, что предполагает поиск новых механизмов эффективного взаимодействия всех участников при продвижении продукции от производителя до конечного потребителя, позволяющих обеспечить ее конкурентоспособность и условия расширенного воспроизводства в условиях региональных особенностей.

Анализ АПК Брянской области с помощью метода SWOT-анализ позволит обобщить слабые стороны, выявить угрозы развития, систематизировать сильные стороны и определить возможности на ближайшую перспективу.

Сильные и слабые стороны АПК Брянской области представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Сильные и слабые стороны АПК Брянской области

Сильные стороны	Слабые стороны
Повышение роли АПК в ВРП региона	Наличие ареалов неблагоприятного производства аграрной продукции
Повышенное внимание к сфере АПК со стороны руководства региона	Сокращение поголовья скота и птицы в фермерских и домашних хозяйствах
Существенная поддержка со стороны государства и региона в виде программ развития отдельных отраслей АПК	Не достаточное обеспечение помещениями для хранения сельскохозяйственной продукции (овощехранилища, картофелехранилища и т.д.)

Сильные стороны	Слабые стороны
Большой положительный опыт внедрения инновационных технологий при производстве и переработке сельскохозяйственной продукции	Нежелание выпускников школ продолжать обучение в сфере сельскохозяйственной направленности
Наличие предприятий, выпускающих конкурентоспособную продукцию, которая широко известна не только в регионе, но и за его пределами	Низкий уровень внедрения результатов НИОКР в деятельности предприятий АПК
Привлечение финансовых ресурсов по федеральным программам поддержки малого и среднего бизнеса	Низкая продуктивность сельскохозяйственных животных в домашних и фермерских хозяйствах
Наличие в Брянской области соответствующих нормативно-правовых механизмов по работе с инвесторами	Не достаточное развитие системы страхования в АПК
Наличие в регионе ведущего аграрного ВУЗа в РФ- БГАУ с развитой сетью филиалов по районам области, обеспечивающего высокий уровень подготовки кадров, переподготовки, повышения квалификации действующих специалистов	Отсутствие отлаженного механизма взаимодействия между аграрными учебными заведениями и предприятиями АПК по поводу прохождения практик и стажировок, а также целевой подготовки
Наличие хорошей научной базы в регионе, осуществляющей разработки и исследования в области сельского хозяйства	Недостаточно развита логистика при продвижении продукции в цепочке «производитель- сфера переработки- потребление»
Наличие в регионе крупных субъектов агробизнеса, способных стать интеграторами и инициаторами различных инноваций	Не достаточное развитие инфраструктуры в условиях сельских территорий
Наличие в регионе эффективных мер поддержки малого и среднего предпринимательства	Недостаточный уровень использования цифровых технологий в малом и среднем бизнесе в сфере АПК
Наличие центра кластерного развития в регионе	Ограниченность бюджета для развития предприятий аграрной сферы
Участие в различных мероприятиях, позволяющих повысить имидж АПК региона (День поля, Золотая осень, Свенская ярмарка и т.д.)	Проблемы в отрасли семеноводства и селекции, не позволяют обеспечить качественным семенным материалом отрасль растениеводства
Выгодное географическое положение региона	Резкое снижение численности сельского населения

Как видим, текущая ситуация в агропромышленном комплексе характеризуется значительными преимуществами, которые и обеспечивают конкурентоспособность конечной продукции. При этом, наличие слабых

сторон является предпосылкой для разработки соответствующей стратегии развития регионального АПК, мероприятия которой будут направлены на устранение слабых сторон.

На следующем этапе рассмотрим возможности и угрозы АПК региона (таблица 4)

Таблица 4 - Возможности и угрозы стороны АПК Брянской области

Возможности	Угрозы
Наличие в Брянской области высших и средних учебных заведений, способных обеспечить потребности предприятий АПК высокопроизводительными кадрами	Отток специалистов, выпускников ВУЗов и СУЗов в другие регионы страны и в другие отрасли ввиду тяжелых условий труда и невысокой заработной платы. Старение кадров
Проведение семинаров на базе ведущих предприятий агросектора позволяет осуществлять обмен опытом и повысить эффективности сельскохозяйственного производства	Неэффективное расходование финансовых ресурсов, выделенных в рамках различных государственных и региональных программ
Повышение квалификации, осуществление переподготовки специалистов в Брянской государственном аграрном университете.	Распространение болезней сельскохозяйственных растений и эпидемий животных
Расширение посевных площадей вследствие вовлечения в оборот ранее выбывших земельных угодий	Потеря урожая вследствие различных факторов (наводнение, пожар, засуха и т.д.)
Получение высоких урожаев сельскохозяйственных культур вследствие использования современных средств защиты растений и применения прогрессивных технологий	Низкие темпы цифровизации региона и ограниченность бюджета для цифровой трансформации приводят к снижению конкурентных преимуществ аграрной продукции
Привлечение специалистов через организацию совместных стажировок, практик для студентов ВУЗов и СУЗов, конкурсов профессионального мастерства	Снижение численности бюджетных мест по аграрным направлениям подготовки бакалавров, магистров и аспирантов в ВУЗах и СУЗах
Использование современных цифровых технологий в сфере АПК позволят вывести агропромышленное производство на иной, более качественный уровень	Импорт молочной, мясной и прочей продукции из республики Беларусь приводит к потере рынков региональными агропроизводителями
Повышение урожайности сельскохозяйственных культур и сельскохозяйственных животных	Недостаточная квалификация персонала с компетенциями в сфере цифровой трансформации требует дополнительного обучения сотрудников
Привлечение новых участников кластера в сфере АПК и поиск новых точек взаимодействия для повышения инвестиционной привлекательности и обеспечения конкурентоспособности	Истощение потенциала земельных и водных ресурсов
Получение различных мер	Нецелевое использование финансовых

Возможности	Угрозы
дополнительной поддержки через Центр кластерного развития	ресурсов, полученных по различным государственным и региональным программам
Реализация продукции и разработок на экспорт	Хищение продукции, мошенничество покупателей и посредников
Построение эффективной логистики для транспортировки как сельскохозяйственного сырья, так и готовой продукции в удаленные от регионального центра районы	Бюрократические барьеры при оформлении различной документации
Участие в работе по созданию совместных центров обучения и повышения квалификации на базе ВУЗов и СУЗов	Повышение процентных ставок по кредитам
Создание единого логистического центра агропродовольственной продукции	Высокие ставки по ипотеке в сельской местности
Снижения затрат за счет использования активных механизмов взаимодействия участников	Дефицит финансовых ресурсов на развитие инфраструктуры в сельской местности
Повышение уровня жизни населения в сельской местности	Потеря инвестиционной привлекательности
Развитие инфраструктуры	Жесткая конкуренция между участниками внутреннего агропродовольственного рынка
Использование механизмов государственно-частного партнерства	Нестабильная экономическая ситуация
Возможности страхования различных рисков	Проблема диспаритета цен

Как видим, указанные возможности развития АПК Брянской области позволят в будущем обеспечить продовольственную безопасность региона за счет производства высококачественной продукции. В тоже время развитие инфраструктуры в сельской местности позволит уменьшить отток кадров, сформировать человеческий потенциал территории и повысить уровень жизни населения.

Представленные угрозы АПК региона следует рассматривать как «сигналы» для необходимого совершенствования программы стратегических действий, направленных на устойчивое развитие аграрной сферы и обеспечение конкурентоспособности продукции.

Результаты анализа конкурентоспособности АПК региона (проведен с помощью SNW-анализа) представлены в таблице 5. Состояние АПК определяется по ряду позиций, каждая из которых получает одну из

следующих оценок: сильная (S), нейтральная (N) или слабая (W). Это позволяет выработать более совершенный механизм управления сильными сторонами.

Таблица 5 - SNW-анализ АПК Брянской области

Параметры - общие характеристики АПК	Позиция		
	S	N	W
Производство			
Производство зерна	+		
Производство молока		+	
Производство мяса	+		
Производство овощей		+	
Использование современных технологий		+	
Современный посадочный и семенной материал			+
Обеспеченность сельскохозяйственными угодьями		+	
Обеспеченность пашней		+	
Урожайность зерна	+		
Продуктивность сельскохозяйственных животных		+	
Обеспеченность современной техникой			+
Переработка			
Производство хлебобулочных изделий			+
Производство молочной продукции			+
Производство кондитерских изделий	+		
Производство овощных и фруктовых консервов		+	
Производство мясных изделий			+
Уровень загрузки производственной мощности хлебопекарной промышленности			+
Уровень загрузки производственной мощности молочной промышленности			+
Уровень загрузки производственной мощности мясной промышленности			+
Позиция			
Параметры - общие характеристики АПК			
	S	S	S
Уровень загрузки производственной мощности кондитерской промышленности	+		
Уровень загрузки производственной мощности овощеконсервных заводов			+
Состояние материально-технической базы			+
Продвижение продукции			
Организация логистических сетей			+
Сбыт продукции			+
Ценовая политика		+	
Зависимость региональных потребителей от производителей в пределах региона			+
Продвижение продукции			+
Качество производимой продукции		+	
Финансы			
Государственные и региональные программы развития АПК		+	

Кредитные ресурсы		+	
Средства инвесторов			+
Дополнительные программы развития малого и среднего бизнеса			+
Кадры			
Обеспеченность высокопроизводительными кадрами			+
Мотивация персонала			+
Уровень оплаты труда			+
Уровень жизни в сельской местности			+
Развитие социальной инфраструктуры			+
Уровень текучести кадров			+
Наличие базы для подготовки кадров	+		
Организация			
Уровень взаимодействия между участниками агропродовольственного рынка			+
Использование механизмов горизонтальной и вертикальной интеграции			+
Развитие кооперации			+
Развитие системы агроконсультирования			+

В ходе подробного, детального анализа АПК Брянской области был выявлен ряд проблем и определен потенциал, который может способствовать их решению. Однако стоит отметить, что одной из серьезных проблем выступают социальные факторы, которые проявляются в высокой текучести кадров, низком уровне оплате труда в агропродовольственной сфере, наличием серьезных диспропорций в развитии социальной инфраструктуры села.

Также, можно констатировать проблемы с уровнем загрузки производственной мощностей у перерабатывающей промышленности и, как следствие, высокий уровень затрат при производстве продукции и ее транспортировке не дает возможность конкурировать с предприятиями республики Беларусь. Особенно это проявляется применительно к молочной и хлебобулочной промышленности.

Отдельно следует отметить, что действующие предприятия работают в условиях жесткой внутри региональной конкуренции, что не дает возможности использовать синергетический эффект за счет кооперации и интеграции. В тоже время требует дополнительного развития система

агроконсультирования товаропроизводителей относительно доведения до них актуальной информации в области кредитования, получения различных субсидий и других видов поддержки, предоставления льгот.

В связи с этим, следует вновь подчеркнуть, что исследование факторов, влияющих на состояние и динамику АПК региона, является ключевым условием для нахождения удовлетворительного ответа на вопрос о перспективах развития агропродовольственной сферы в Брянской области.

РАЗДЕЛ 2. ОЦЕНКА КЛАСТЕРНОЙ КОНЦЕПЦИИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ БРЯНСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1. Мотиваторы и демотиваторы формирования агропромышленного кластера

При формировании агропромышленного (АП) кластера в экономике Брянской области следует учесть общие предпосылки, которые характерны при организации данной формы взаимоотношений субъектов бизнеса. Среди них можно выделить:

- положительные тенденции во всех отраслях отечественного АПК и повышение его роли не только в условиях РФ, но и на мировом рынке. В частности, по результатам деятельности за 2018 год Россия вышла в число лидеров по экспорту пшеницы;

- положительный опыт создания крупных хозяйствующих субъектов (холдингов, корпораций, ФПГ и т.д.), которые эффективно осуществляют свою деятельность на территории РФ и за ее пределами и могут являться инициаторами при создании новых форм взаимодействия бизнеса;

- повышенное внимание Правительства РФ к сохранению села, что материализуется в виде различных программ и мероприятий и основной целью которых является повышение уровня и качества жизни;

- повышение инвестиционной привлекательности аграрного сектора;

- принятие комплекса мер по развитию малого и среднего бизнеса;

- развитие программ импортозамещения в отраслях народного хозяйства;

- повышение уровня продовольственной безопасности страны и поиск перспективных международных рынков для экспорта российского

продовольствия;

- аграрная направленность отдельных регионов России в виду природно-климатических особенностей нашей страны.

Также следует систематизировать объективные причины создания агропродовольственных кластеров в зависимости от интересов контрагентов (рисунок 10).

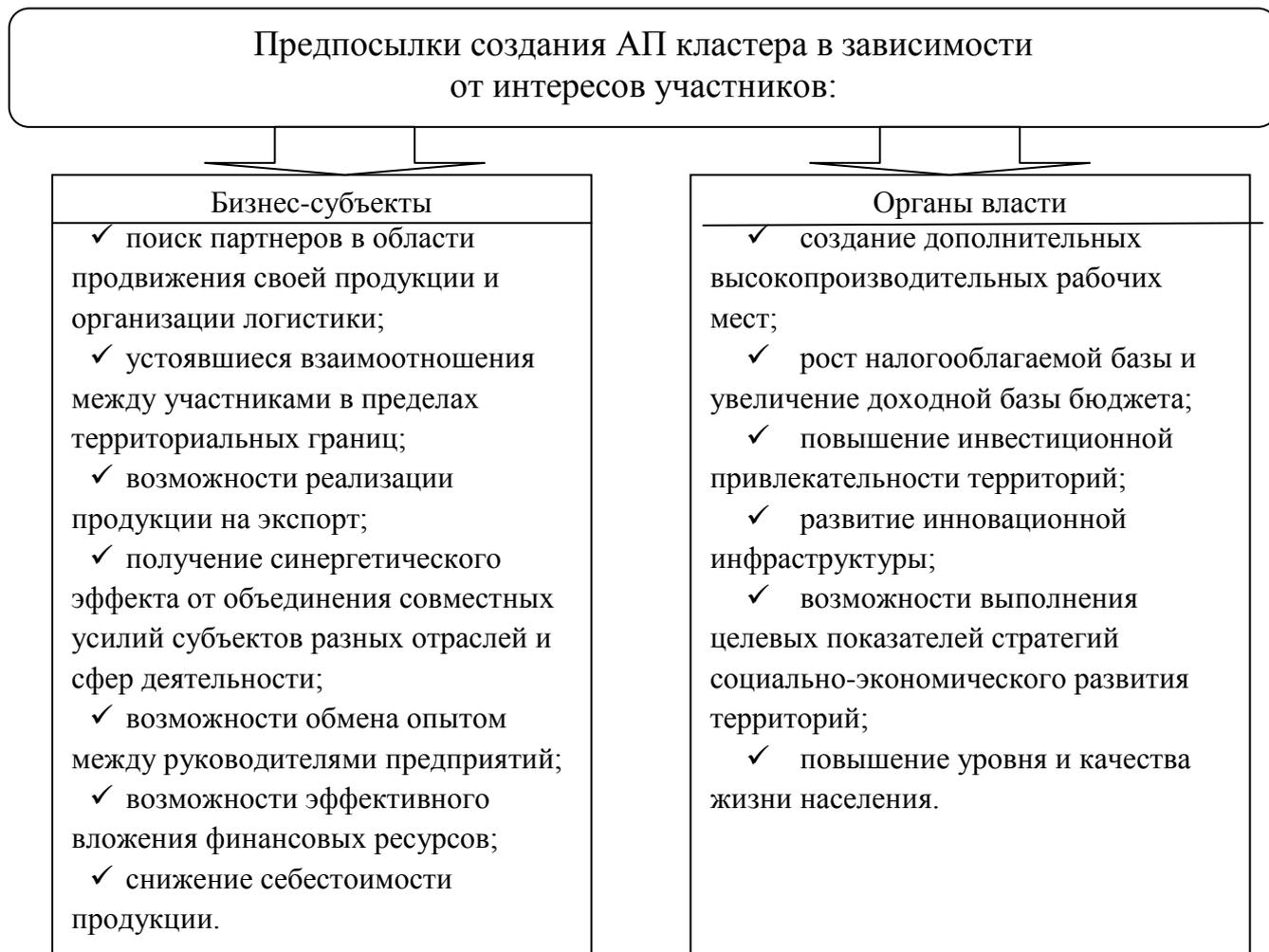


Рисунок 10 - Интересы бизнеса и органов власти при создании кластера

Рассматривая кластер как особую форму взаимодействия участников, следует сказать о том, что для данной системы характерен определенный жизненный цикл, что также необходимо учитывать при формировании стратегических альтернатив дальнейшего развития (рис.11):

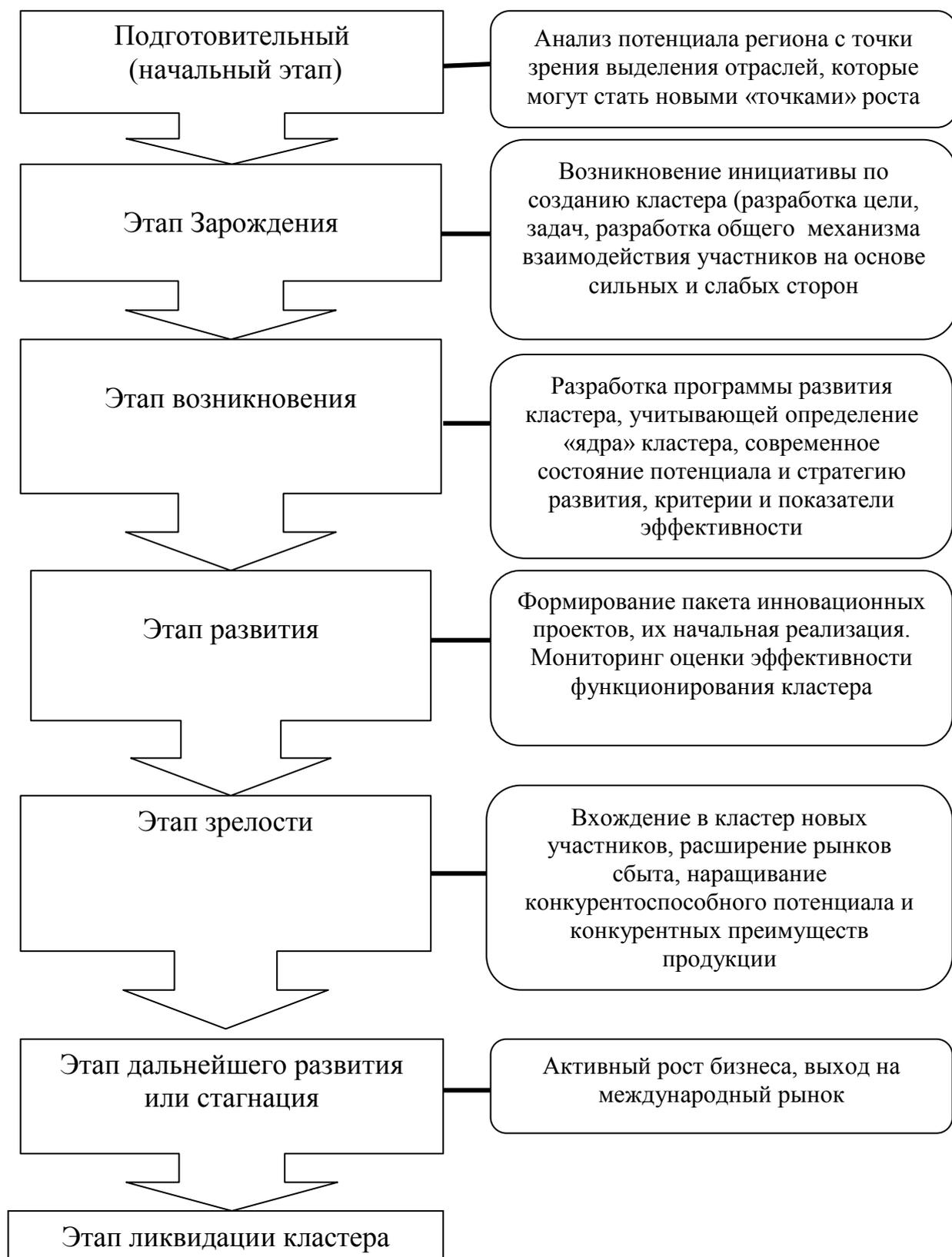


Рисунок 11 - Этапы жизненного цикла агропромышленного кластера

Процесс формирования агропромышленного кластера, как и любого другого, это весьма трудоемкий процесс, так как следует учесть влияние большого комплекса факторов внешней и внутренней среды, которые возможно систематизировать следующим образом:

1. *Государственные предпосылки.*

В соответствии с Майским Указом Президента (от 07.05.2018 г №204) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» одной из важнейших национальных целей РФ является создание в базовых отраслях экономики, прежде всего в обрабатывающей промышленности и агропромышленном комплексе, высокопроизводительного экспортно-ориентированного сектора, развивающегося на основе современных технологий и обеспеченного высококвалифицированными кадрами.

При этом статус отдельных национальных проектов получили:

- «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»;
- «Международная кооперация и экспорт».

Достижение целевых показателей, как федеральных, так и региональных проектов по данным направлениям предполагает выделение существенного объема финансовых ресурсов на содействие развитию малого и среднего бизнеса. Формы, содержание, виды и приоритетные направления государственной поддержки представлены на рисунке 12.

Таким образом, специализация кластера и состав участников соответствует региональным проектам Брянской области в целях области поддержки малого и среднего бизнеса.



Рисунок 12- Формы, содержание, виды и приоритетные направления государственной поддержки малого бизнеса

2. Региональные предпосылки.

В Брянской области разработано и утверждено 5 региональных проектов по развитию малого и среднего бизнеса (таблица 6):

1. Акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства.
2. Популяризация предпринимательства.

3. Расширение доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к финансовым ресурсам, в том числе к льготному финансированию.

4. Создание системы поддержки фермеров и развитие сельской кооперации.

5. Улучшение условий ведения предпринимательской деятельности.

Общий объем финансирования мероприятий по национальному проекту «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» составляет более 1 млрд. рублей.

Национальным проектом «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» предусмотрены различные меры поддержки на всех стадиях жизненного цикла предпринимателей.

Таблица 6 - Характеристика региональных проектов по национальному проекту «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», применительно к агрокластеру экономики

Название проекта	Целевые показатели до 2024 года
Акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства	- увеличение субъектов МСП нарастающим итогом до 232 единиц; - 10% субъектов МСП, охваченных услугами центра «Мой бизнес»; - 85 субъектов МПС в моногородах, получивших поддержку.
Расширение доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к финансовым ресурсам, в том числе к льготному финансированию	-738 выданных микрозаймов микрофинансовыми организациями субъектами МСП; -201,7 тыс.руб. объем финансовой поддержки, оказанной субъектам МСП при гарантийной поддержке региональными гарантийными организациями
Улучшение условий ведения предпринимательской деятельности	21 000 чел самозанятых граждан, зафиксировавших свой статус, с учетом введения налогового режима для самозанятых
Популяризация предпринимательства	-505 вновь созданных субъектов МСП

Название проекта	Целевые показатели до 2024 года
Создание системы поддержки фермеров и развитие сельской кооперации	-156 человек, вовлеченных в субъекты МСП в сфере сельского хозяйства. -50 работников, зарегистрированных в Пенсионном фонде РФ, Фонде социального страхования, принятых К(Ф)Х в году получения грантов «Агростартап»; -80 членов сельскохозяйственных потребительских кооперативов из числа субъектов МСП, включая К(Ф)Х и ЛПХ; -26 вновь созданных субъектов МПС

В соответствии с национальным проектом «Международная кооперация и экспорт» в регионе утверждены четыре региональных проекта:

- экспорт услуг;
- промышленный экспорт;
- системные меры развития международной кооперации и развития (Брянская область);
- экспорт продукции АПК.

Департамент экономического развития Брянской области осуществляет комплекс мер поддержки субъектов МСП в соответствии со следующими нормативно-правовыми актами:

- с ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства» от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ,
- правилами предоставления и распределения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства, включая крестьянские (фермерские) хозяйства, в рамках подпрограммы "Развитие малого и среднего предпринимательства" государственной программы Российской Федерации "Экономическое развитие и инновационная экономика" [8];
- приказом Минэкономразвития России от 25 марта 2015 г. № 167 «Об утверждении условий конкурсного отбора субъектов Российской Федерации, бюджетам которых предоставляются субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства,

включая крестьянские (фермерские) хозяйства, и требований к организациям, образующим инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства» и другими нормативно-правовыми актами.

В целях достижения качественных параметров по региональным проектам департамент экономического развития Брянской области осуществляет тесное взаимодействие с департаментом сельского хозяйства региона. Например, осенью 2019 г департаментом сельского хозяйства РФ в целях достижения показателей регионального проекта «Создание системы поддержки фермеров и развитие сельской кооперации» организует конкурсный отбор крестьянских (фермерских) хозяйств и граждан Российской Федерации на право предоставления грантов «Агростартап» [9].

Для оказания содействия развитию МСП в регионе осуществляют свою деятельность ряд организаций:

- государственное автономное учреждение «Брянский областной бизнес-инкубатор»;
- фонд поддержки малого и среднего предпринимательства Брянской области «Брянский Гарантийный Фонд»;
- фонд поддержки малого и среднего предпринимательства «Брянская Микрокредитная компания»;
- микрокредитная компания Брянский микрофинансовый фонд «Новый мир».

Также департаментом экономического развития Брянской области на официальном сайте ведется портал малого и среднего предпринимательства Брянской области, на котором можно ознакомиться с программами и инфраструктурой поддержки, конкурсами, бизнес-миссией и т.д.[10]

Таким образом, в регионе создана соответствующая инфраструктура для получения различных видов поддержки предприятиям аграрного сектора экономики и индивидуальным предпринимателям, выстроен механизм получения соответствующих консультаций и доведения актуальной информации для субъектов аграрной сферы. Это позволяет стимулировать

процессы взаимодействия участников кластера и привлечения новых участников

3. *Эффективное взаимодействие с учебными заведениями Брянской области, осуществляющих подготовку специалистов для АПК*

В целях обеспечения агропромышленного кластера высококвалифицированными кадрами следует более активно вести работу с ведущим образовательным комплексом Брянской области - Брянским государственным аграрным университетом, осуществляющим подготовку специалистов по программа бакалавриата, магистратуры, аспирантуры, специалитета, а также по программам СПО в филиалах, находящихся в г.Новозыбков, г.Трубчевск, п.Брасово, п.Мичуринский.

Предлагаемый формат работы предусматривает:

- совместные образовательные программы по направлениям подготовки магистратуры;
- участие в научно-практических мероприятиях (конференциях, круглых столах, форумах), проводимых учебными заведениями региона, позволяет найти партнеров по проведению совместных исследований и осуществлению разработок;
- стажировки для обучающихся;
- формирование реестра баз практик для студентов с целью последующего трудоустройства;
- проведение совместных научных разработок в сфере АПК обучающимися всех направлений подготовки, особенно с магистрантами и аспирантами;
- проведение конкурсов, позволяющих выявить наиболее талантливых выпускников ВУЗов и СУЗов для формирования резерва высококвалифицированных кадров участников кластера.

Это позволит не испытывать дефицита в соответствующих кадрах и иметь конкурентные преимущества по сравнению с другими субъектами, осуществляющими деятельность в сфере АПК.

4. Эффективное развитие компаний участников за счет интеграции усилий и объединения конкурентных преимуществ.

Продукция, получаемая в рамках агропромышленного кластера, нацелена на широкую аудиторию, так как имеет первостепенное значение в виду своей значимости, для каждого гражданина. Это открывает широкие возможности для ее сбыта и обеспечит востребованность в виду высокого качества.

Общая цель и задачи развития позволят более эффективно использовать логистические каналы, выстроить эффективный механизм доведения продукции до потребителя, повысить стоимость бизнеса, привлечь инвестиции за счет имеющегося производственного и инновационного потенциала, обеспечить конкурентоспособность производимой продукции за счет внутрикластерного аутсорсинга. Особая роль отводится повышению уровня загрузки производственной мощности перерабатывающей промышленности вследствие увеличения объема сырья, что приведет к снижению издержек.

В целом участие в кластере позволит снизить административные барьеры, повысить качество управления, получить новые источники финансирования деятельности, получить услуги по бизнес-планированию, а также обеспечит эффективные информационные коммуникации и обмен компетенциями.

При формировании агропромышленного кластера следует учесть и серьезные проблемы, которые могут выступать в качестве демотиваторов. Выделим наиболее главные из них:

- не достаточным образом сформирована государственная кластерная стратегия;
- отсутствие информационной прозрачности бизнеса, в том числе и в сфере АПК;

- непонятен механизм взаимодействия участников кластера и выгоды каждого из них от сотрудничества;
- переложения опыта других регионов без четкой проработанности вопроса, без учета потенциала и возможностей обеспечения конкурентоспособности;
- проблемы развития инфраструктуры для решения совместных задач в сфере агробизнеса;
- проблемы выбора профиля кластера ввиду сложившейся специализации участников кластера и их дифференциации по уровню развития;
- не достаточный уровень доверия участников кластера друг к другу;
- ограниченные источники получения поддержки для осуществления технологических инноваций;
- качество человеческого капитала территории, на которой осуществляется деятельность участников кластера;
- высокие процентные ставки по кредитам не позволяют активно модернизировать материально-производственную базу;
- несовершенство механизма бюрократии при подготовке различных документов, получении кредитных и финансовых ресурсов по тем или иным программам поддержки;
- отсутствие реальных совместных проектов ввиду низкой инвестиционной активности;
- низкий уровень и качество жизни населения в сельской местности;
- проблемы распределения финансовых ресурсов, полученных от реализации совместных проектов участниками агропромышленного кластера.

2.2. Стратегическая цель развития кластера

Агропромышленный кластер в Брянской области представляет собой

добровольное объединение субъектов малого и среднего предпринимательства, которые занимаются производством, переработкой и реализацией сельскохозяйственной продукции, географически сосредоточенных в центральной части региона.

Стратегической целью агропромышленного кластера Брянской области является повышение роли региона в системе агропромышленного производства страны за счет обеспечения конкурентных преимуществ производимой продукции на российском и международном рынках.

Общую цель агропромышленного кластера можно сформулировать в следующем виде: производство конкурентоспособной агропромышленной продукции предприятиями малого и среднего бизнеса за счет получения синергетического эффекта от эффективного взаимодействия предприятий аграрной сферы, научных учреждений и органов власти.

Данная цель вызывает необходимость решения следующих задач:

- разработка стратегии и тактики кластерного взаимодействия участников на основе использования современных достижений науки и техники, а также обеспеченности высококвалифицированными кадрами;
- поиск эффективных форм коммуникаций с органами власти для получения оперативной информации по формам, видам поддержки, организации совместных мероприятий, направленных на обеспечение конкурентоспособности и создания новых рабочих мест;
- формирование системы взаимоотношений с учебными заведениями для обеспечения кадрами, обучения и повышения квалификации сотрудников;
- создание сайта агропромышленного кластера, что будет способствовать активным коммуникационным процессам и обеспечит принцип обратной связи;
- использование новых механизмов продвижения продукции участников агропромышленного кластера на внутреннем и внешнем рынках;
- повышение инвестиционной привлекательности АПК региона с целью

привлечения дополнительных источников финансирования деятельности;

- обеспечение эффективности цепочки: «образование-производство-переработка-сбыт продукции» для увеличения объема производства агропродовольственной продукции;

- стимулирование создания субъектов МСП в сфере АПК;

- создание дополнительных рабочих мест в сфере АПК за счет создания положительного имиджа отраслей и профессий;

- создание эффективной системы агроконсультирования по вопросам использования новых видов сырья, технологий производства, семенного материала и т.д.;

- повышение уровня и качества жизни населения, проживающего на территории функционирования агропродовольственного кластера;

- реализация совместных инвестиционных проектов за счет создания благоприятных условий в регионе, эффективного использования материально-технической базы, логистических сетей, развития кооперации.

Достижение обозначенных целей потребует изменений по следующим основным стратегическим направлениям.

1. Научно-техническая и технологическая политика, подготовка кадров. В сфере научно-технологического прогресса стоит задача перейти к опережающим темпам разработки и освоения научно-технических решений в агропромышленном производстве.

Одновременно узким местом остается передача результатов научных исследований в производство. Эти проблемы могут быть решены в рамках сотрудничества предприятий-участников кластера и Брянского государственного аграрного университета.

Существует прямая связь между освоением достижений научно-технического прогресса и системой подготовки специалистов и научных кадров АПК.

Здесь целесообразно разработать и реализовать систему мер по освоению новых форм сопряжения аграрной науки и образования, включая

создание в высших учебных заведениях научных лабораторий и отделов, а в научно-исследовательских учреждениях соответствующих базовых кафедр, что станет важным фактором формирования инновационного сельского хозяйства и в целом агропромышленного комплекса.

Серьезное беспокойство вызывает отсутствие бюджетных мест на направление "Экономика" (профиль "Экономика сельского хозяйства") в Брянском государственном аграрном университете. По сути, ликвидируется отраслевая аграрная экономика, в результате чего наблюдается дефицит узкоспециализированных специалистов (бухгалтеров и экономистов) на сельскохозяйственных предприятиях.

2. Развитие социальной сферы села.

Развитие сельских территорий сегодня происходит крайне неравномерно. Несмотря на динамичный рост агропромышленного комплекса, уровень и качество жизни сельского населения в целом существенно отстают от уровня жизни в городах, сужается доступ населения к услугам организаций социальной сферы, углубляется информационный и инновационный разрыв между городской и сельской местностью, что ведет к росту миграционного оттока сельского населения, к утрате освоенности сельских территорий.

В Брянской области разработана государственная программа «Комплексное развитие сельских территорий Брянской области». В ней определены следующие направления развития социальной сферы села:

- совершенствование социальной инфраструктуры, повышение доступности социальных услуг;
- совершенствование жилищной и инженерно-коммунальной инфраструктуры;
- развитие дорожно-транспортной инфраструктуры сельских территорий;
- расширение доступа сельского населения к услугам современных

средств связи;

- создание условий для гармоничного этнокультурного развития, сохранение и приумножение культурного потенциала сельских территорий, комплексное обеспечение культурно-досуговых потребностей сельского населения;

- создание условий для успешной социализации и самореализации сельской молодежи;

- совершенствование местного самоуправления и развитие институтов гражданского общества.

3. Земельные отношения.

Региональным властям предстоит обеспечить защищённость прав собственности и землепользования. На начальных этапах вполне достаточно планомерной регистрации прав на земельные участки, а не по запросу.

Департаменту сельского хозяйства Брянской области следует обеспечить административную защиту особо ценных сельскохозяйственных угодий от использования для других целей. Следует обеспечить эффективное использование земельных ресурсов Брянской области, создать условия для формирования инфраструктуры, обеспечивающей развитие рынка земли и недвижимости; активизировать оборот земель сельскохозяйственного назначения.

4. Размещение и специализация агропромышленного производства.

Для более полного учета места и роли каждого района Брянской области в территориально-отраслевом разделении труда в агропромышленном производстве следует разработать с учетом общей стратегии пространственного развития региона Генеральную схему размещения и специализации агропромышленного производства.

При этом особое внимание следует уделить таким проблемным районам Брянской области, как:

- депрессивные районы (к ним относятся Гордеевский,

Красногорский, Мглинский, Злынковский, Почепский, Клетнянский, Рогнединский районы Брянской области, основные показатели которых (валовой региональный продукт, доход на душу населения, социальные расходы) заметно ниже средних показателей по региону, а уровень безработицы выше),

- западные районы, пострадавшие после аварии на Чернобыльской АЭС в 1986 году (радиоактивному загрязнению подверглись 21 из 28 районов Брянской области, в наибольшей степени пострадали Гордеевский, Климовский, Красногорский, Клинцовский, Новозыбковский, Злынковский районы области);

- трудоизбыточный Брянский район (наблюдается значительный дисбаланс в развитии территорий и размещении сельскохозяйственных предприятий, наличие ярко выраженных полюсов роста вдоль основной магистральной транспортной инфраструктуры).

5. Климатические условия

Климат Брянской области является благоприятным для развития сельского хозяйства. Тенденцией является смена ранее доминирующего растениеводства на животноводство. Это объясняется не только меньшей степенью зависимости отрасли от природно-климатических условий, более равномерным в течение года использованием основных и оборотных средств производства, трудовых ресурсов

Необходимо учитывать, что в долгосрочной перспективе все большее значение будут приобретать климатические вызовы, имеющие глобальный характер и оказывающие влияние на функционирование сельского хозяйства России.

6. Институциональные преобразования.

Дальнейшее видение организационно-правовых форм производства состоит в том, что должно быть созданы условия для рационального соотношения между крупными, средними и малыми формами хозяйствования. Предстоит широкое развитие кооперативных форм,

формирование вертикально-интегрированных кооперативных объединений вплоть до создания национальных кооперативных структур, формирование интегрированного территориального аграрного кластера.

7. Экономические отношения.

Экономический механизм развития сельского хозяйства должен обеспечивать соответствие между поставленными перед отраслью задачами и выделяемыми ресурсами. Механизмы оказания государственной поддержки АПК должны быть прозрачными, более адресный характер, быть предсказуемыми и не меняться ежегодно, что создаст стабильную основу для долгосрочного планирования деятельности сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Вот почему, обсуждая меры государственной поддержки, необходимо рассматривать не только механизмы получения субсидий, но и механизмы регулирования ценовых отношений.

В долгосрочной перспективе решением проблемы справедливого ценообразования по всей продуктовой цепочке может стать развитие кооперации и введение механизмов, способствующих сокращению предельного уровня наценок на реализуемую продукцию.

8. Международное сотрудничество в аграрной сфере.

Повышение дохода участников кластера следует увязывать с выходом на рынки стран СНГ, рынки стран ближнего и дальнего зарубежья.

2.3. Оценка потенциала (системы факторов) формирования и развития агропромышленного кластера

Для создания эффективных кластеров, способствующих развитию конкурентоспособной экономики Брянской области, необходимо методическое обеспечение, способное выявить предпосылки кластерного

развития экономики региона, обозначить сильные и слабые стороны кластеризации.

Первым и наиболее важным условием создания благоприятной среды для кластеризации является динамика развития экономики области. Более того, для успешного функционирования кластера желательно, чтобы в регионе работали быстрорастущие компании, поскольку региональный кластер часто рассматривается в качестве «прорывного» бизнеса, способного обеспечить региону быстрое экономическое развитие.

Элементы экономического потенциала региона для развития кластера представлены на рисунке 13.



Рисунок 13 - Элементы экономического потенциала региона для развития кластера

Брянская область расположена на западе России и граничит с четырьмя субъектами Российской Федерации: на севере — со Смоленской областью, на востоке — с Калужской и Орловской областями, на юго-востоке — с Курской областью.

Область является приграничной, с западной стороны регион граничит

с Гомельской областью, на северо-западе — с Могилевской областью Беларуси, на юге регион граничит с Украиной (Черниговская и Сумская области).

Таким образом, транспортно-географическое положение Брянской области можно считать относительно выгодным. Регион находится в 379 километрах от крупнейшего регионального рынка России — Московской области. Территорию области пересекают три транспортных коридора международного значения:

1. связывающий Россию с Восточной Украиной;
2. связывающий Россию и центр Украины;
3. связывающий Россию и Восточную Белоруссию.

К важным железнодорожным магистралям (длина железнодорожной сети региона 1132 км) относятся: Московская железная дорога, Москва – Брянск – Киев, Воронеж – Орёл – Брянск – Смоленск. От них отходят линии на Курск, Брянск – Гомель. Крупнейшими железнодорожными узлами являются Брянск, Унеча, Навля. По густоте железных дорог Брянская область занимает одно из первых мест в России — 32,5 км/100 кв.км. Через территорию области проходят основные железнодорожные пути, связывающие Россию с другими государствами: Чехией, Польшей, Венгрией, Болгарией. Имеется аэропорт.

Таким образом, положение Брянской области является благоприятным с точки зрения доступности международных рынков.

Климат Брянской области является умеренно-континентальным, регион характеризуется относительно комфортными условиями для проживания населения и ведения сельского хозяйства (умеренно холодная зима и теплое лето).

Средняя годовая температура колеблется от +4,5° в северных районах (Рогнедино) до +5,9° в южных (Севск). Самым теплым месяцем является июль (18-19°), а самым холодным - январь (-7,2,-9,0°). Осадков в среднем за год выпадает от 550 до 600 мм, наибольшее количество

их на севере—в Дятьковском и Брянском районах, а наименьшее-в пределах узкой полосы Почеп -Климове - Новозыбков.

Самое большое количество осадков выпадает в июле (от 80 до 100 мм), наименьшее- в декабре, январе, феврале (по 25-35 мм в месяц). Устойчивый снежный покров устанавливается обычно к 10-15 декабря (в 1956 году снег лег 25 октября и больше не таял). За зиму выпадает 160 мм осадков.

В среднем снежный покров держится 100-120 дней, особенно мощным он бывает в последнюю неделю февраля. На полях толщина покрова достигает 10-25 см, в лесу- 40 см. К концу весеннего снеготаяния в почве накапливается до 200-250 мм влаги. Этого количества вполне достаточно для увлажнения почвы в летние месяцы. Средняя продолжительность зимы 148 дней. На Брянщине зима относительно мягкая (январь: -7° , -9°). Средняя продолжительность зимы 148 дней. Повышенная облачность зимой значительно снижает число дней с сильными морозами, а это улучшает условия зимовки растений.

Таким образом, климат региона отлично подходит для ведения сельского хозяйства предприятиями, входящими в состав агропромышленного кластера.

Рассмотрим показатели социально-экономического развития Брянской области на 2018 г. (таблица 7).

Таблица 7 – Показатели социально-экономического развития
Брянской области

Показатели	Брянская область	Место Брянской области	
		в ЦФО	в РФ
ВРП в текущих ценах, млн руб.	307708,4	14	53
ВРП на душу населения, руб.	253100,4	17	62
Объем инвестиций в основной капитал, осуществляемых организациями, находящимися на территории муниципального образования (без субъектов)	55120,9	13	55

Показатели	Брянская область	Место Брянской области	
		в ЦФО	в РФ
малого предпринимательства) млн. руб.			
Среднедушевые денежные доходы, тыс. руб.	318067,7	10	31
Численность населения (на конец года), тыс. человек	1211,0	10	31
Продукция сельского хозяйства, млн. рублей	84470,0	8	16
в том числе:			
продукция растениеводства	31458,9	13	24
продукция животноводства	53011,1	8	16

Как видно из таблицы, Брянская область занимает скромное 14-е место по объему ВРП в текущих ценах и 13-е место в ЦФО по объему инвестиций в основной капитал. На рисунке 14 представлена динамика валового регионального продукта, млрд. руб.

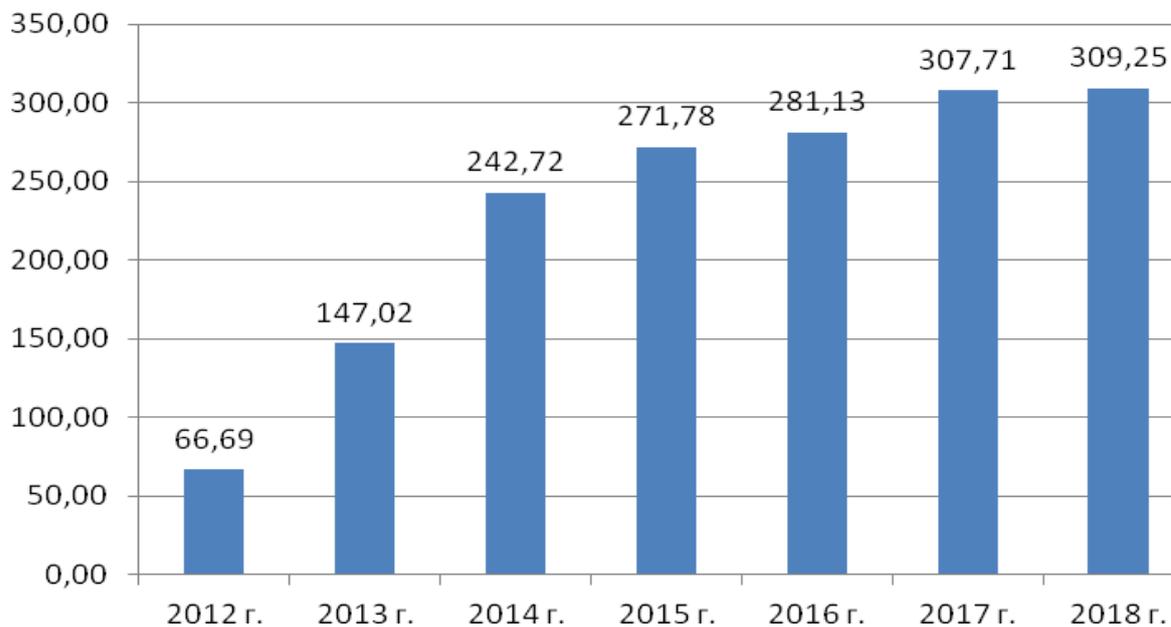


Рисунок 14 - Динамика валового регионального продукта, всего (в основных ценах), млрд. рублей

Второй составляющей экономического потенциала для развития кластеров в регионе является его инвестиционный климат. Само создание

кластера уже подразумевает значительный приток финансовых средств в регион как со стороны отечественных, так и зарубежных инвесторов.

По данным Национального рейтингового агентства в 2018 г. Брянская область переместилась из категории регионов со «средней инвестиционной привлекательностью» (группа IC6) в категорию регионов с «умеренной инвестиционной привлекательностью» (группа IC7). Брянская область является в настоящее время инвестиционным «аутсайдером» европейской части России. По данным за первое полугодие 2018 года объем инвестиций в основной капитал в Брянской области сократился на 24% (по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года). Данные результаты нельзя рассматривать как случайные колебания: по итогам 2017 года инвестиционная активность в Брянской области существенно сократилась (на 22%).

Сельское хозяйство является одной из ключевых отраслей Брянской области. На долю региона приходится 1,5% общей стоимости производства продукции сельского хозяйства РФ. В 2017 году объём сельскохозяйственного производства составил 87,2 млрд. рублей.

Динамика индексов цен производства сельскохозяйственной продукции Брянской области представлена на рисунке 15.

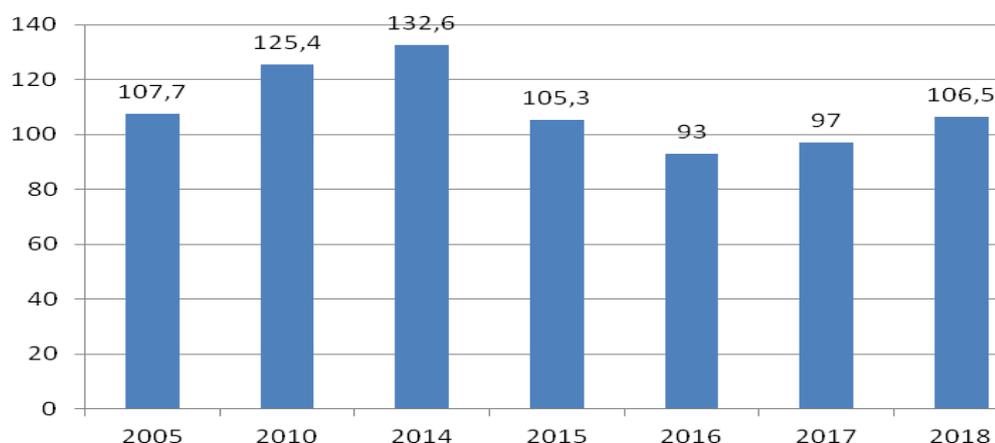


Рисунок 15 - Динамика индексов цен производства сельскохозяйственной продукции Брянской области, %

Индекс производства сельскохозяйственной продукции в 2018г. составил 106,4% (99,4% — по РФ в целом, 103,1% — по ЦФО), в том числе по растениеводству 102,5% (97,6% по РФ, 101,3% по ЦФО), по животноводству – 103,4% (101,3% по РФ, 103,1% по ЦФО).

По состоянию на начало 2018 года в Брянской области поголовье крупного рогатого скота - 450,3 тыс. голов (45% из них приходится на СМСП), свиней - 272,5 тыс. голов (52,5% из них приходится на СМСП), овец и коз - 32,1 тыс. голов (62,7% из них приходится на СМСП). Поголовье птицы составляет приблизительно 15,0 млн. голов (22,8% из них приходится на СМСП).

На рисунке 16 представлена динамика поголовья скота по Брянской области.

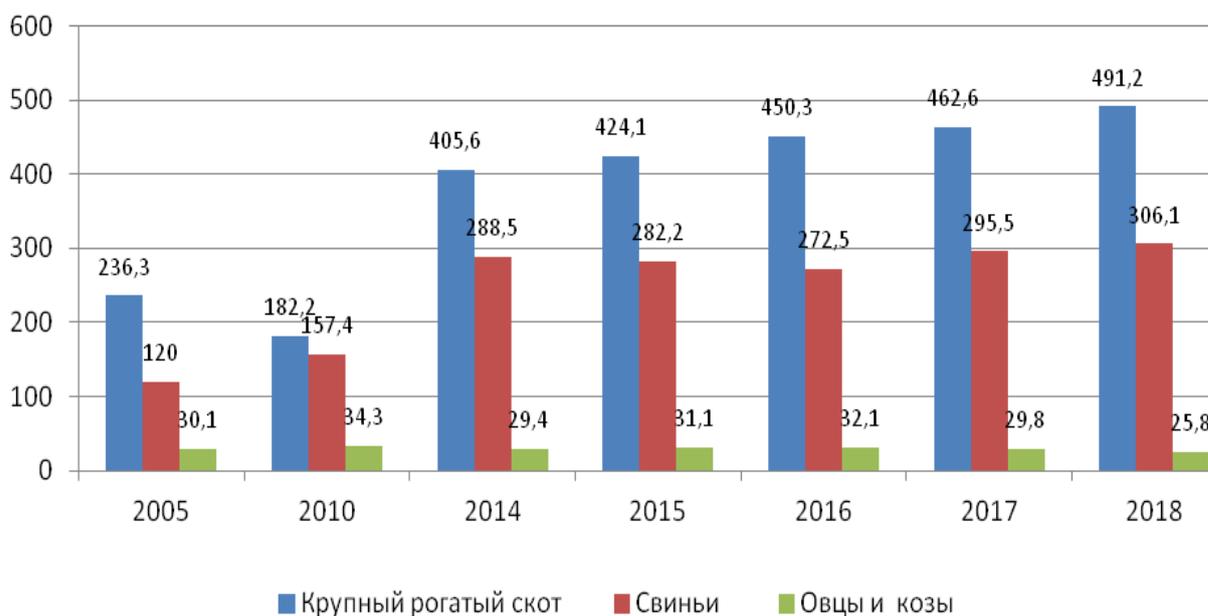


Рисунок 16 - Динамика поголовья скота по хозяйствам
всех категорий в Брянской области

Основным конкурентом субъектов МСП в данном направлении является такое крупное животноводческое предприятие, как ООО «Брянская мясная компания» АПХ «Мираторг», которое является крупнейшей в России компанией по концентрации скота мясного направления и его

продуктивности. Основа деятельности – создание крупнейшего в Европе стада крупного рогатого скота специализированной мясной породы абердин-ангус.

Лидерами по поголовью свиней являются Жирятинский район (более 50% поголовья области), Брянский район (11,8%), Выгоничский район (10,7%), Карачевский район (10,4%). Из них субъекты МСП составляют 52,5%.

Крупнейшие птицефабрики области: ООО «Брянский бройлер», ЗАО «Куриное Царство-Брянск», ЗАО «Победа Агро». Субъекты МСП не являются конкурентоспособными на данном рынке. Основное поголовье птицы сосредоточено в Выгоничском, Почепском, Дятьковском, Жуковском районах области.

В 2018 г. посевная площадь сельскохозяйственных культур в хозяйствах всех категорий составила 873,6 тыс. га (произошло увеличение на 1,1% по сравнению с 2017 г.).

Структура посевных площадей представлена на рисунке 17.

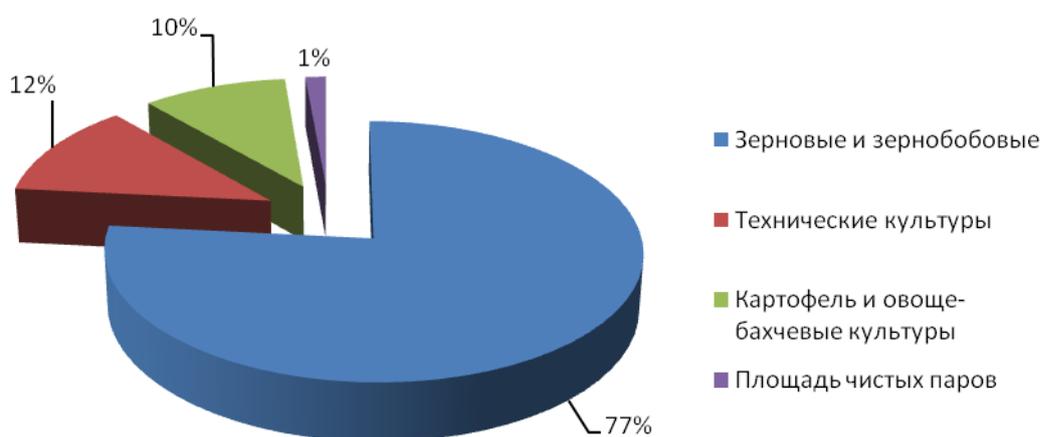


Рисунок 17 - Структура посевных площадей Брянской области, %

В последние годы отмечается ежегодное увеличение площадей,

занятых под зерновыми (пшеница, рожь, ячмень, гречиха, кукуруза на зерно), техническими (рапс, соя, лен-долгунец, подсолнечник), а также кормовыми культурами.

По итогам 2018 г. собрано 1694 тыс. тонн зерна, что несколько меньше показателя 2017г. В структуре производства зерна доля кукурузы составила более 56%. Средняя урожайность зерновых и зернобобовых культур в сельхозпредприятиях составила 48,4 ц/га (3 место в ЦФО). На отдельных полях урожайность составляет 120 ц/га. На долю субъектов МСП приходится более 27% урожая.

В растениеводстве Брянской области важную роль играет картофелеводство, занимающее лидирующие позиции как по производству картофеля (около 1,5 млн. т или 4-5% в общих сборах картофеля по стране), так и по посевным площадям (25,5 тыс. га или 7,1% в общероссийских площадях картофеля). На долю субъектов МСП приходится порядка 25,6% урожая.

На рисунке 18 представлена структура продукции сельского хозяйства Брянской области по категориям хозяйств. Наибольший удельный вес составляет продукция крупных сельскохозяйственных организаций, наименьшую - крестьянские, фермерские хозяйства.

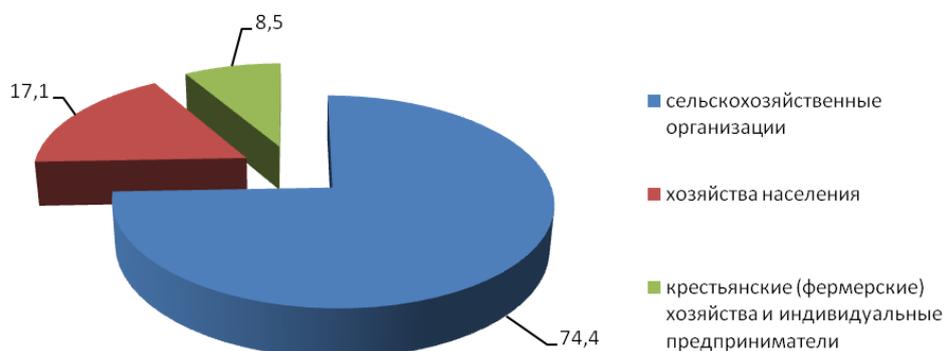


Рисунок 18 - Структура продукции сельского хозяйства по категориям хозяйств

Важнейшими проблемами Брянской области в области сельского

хозяйства являются следующие:

1. негативные последствия радиоактивного загрязнения почв в семи юго-западных районах Брянской области в результате аварии на Чернобыльской АЭС;
2. износ основных фондов сельскохозяйственных предприятий;
3. высокий уровень конкуренции на входе в федеральные торговые сети;
4. дефицит квалифицированных кадров, вызванный социально-демографической ситуацией;
5. низкие темпы социального развития сельских территорий;
6. недостаточный уровень развития НИОКР и селекционной деятельности.

Все вышеперечисленное свидетельствует об актуальности и эффективности создания агропромышленного кластера в Брянской области.

Эффективное функционирование кластера в регионе возможно в условиях развития системы непрерывного профессионального образования, задачей которой является обеспечение потребностей участников кластера в специализированных трудовых ресурсах. В Брянской области успешно функционирует Брянский государственный аграрный университет, осуществляющий подготовку специалистов для сельского хозяйства региона. В университете работают 126 доцентов, кандидатов наук и 38 профессоров, докторов наук.

Оценка потенциала формирования и развития агропромышленного кластера в регионе представлена в таблице 8. Факторы оцениваются экспертами по 5-ти балльной шкале. Максимальное количество баллов в сумме должно составить 30 баллов.

Таблица 8 - Факторы, определяющие потенциал формирования и развития агропромышленного кластера в регионе

Результирующие факторы	Входные факторы	Экспертная оценка
1. Природно-климатические факторы	1.1 Климат умеренно-континентальный 1.2 Повышенная облачность зимой значительно снижает число дней с сильными морозами, что улучшает условия зимовки растений.	4
2. Наличие в регионе факторов производства, необходимых для функционирования кластера, их доступность, качество, уровень специализации под потребности кластера	2.1 Имеются свободные производственные площади, земельные участки под строительство предприятий 2.2. Человеческие ресурсы, подготовленные для сельского хозяйства, имеется ВУЗ и ССУЗы, обучающие специалистов 2.3. Финансовые ресурсы, которые могут быть привлечены в сельское хозяйство 2.4. Физическая инфраструктура, подготовленная для сельхозпредприятий 2.5. Информационная инфраструктура, обслуживающая участников агропромышленного кластера 2.6. Научно-исследовательская и технологическая инфраструктура, ориентированная на развитие сельского хозяйства	3
3. Присутствие в регионе организаций связанных видов деятельности, которые должны входить в рассматриваемый кластер, их структура, концентрация, конкурентоспособность	3.1. Концентрация и конкурентоспособность сельскохозяйственных предприятий 3.2. Концентрация и конкурентоспособность производителей необходимого оборудования	3
4. Условия в регионе, мотивирующие организации, которые должны входить в рассматриваемый кластер, к формированию эффективных стратегий, совершенствованию своих конкурентных преимуществ	4.1 Интенсивность конкуренции между сельхозпредприятиями 4.2. Интенсивность конкуренции между производителями необходимого оборудования 4.3. Законодательная база регулирования бизнеса в сельском хозяйстве 4.5. Политические условия для равенства конкурентных возможностей участников кластера	4

Результирующие факторы	Входные факторы	Экспертная оценка
	цифровой экономики 4.6. Стимулы для инвестиций в НИОКР для участников кластера 4.7. Защита интеллектуальной собственности в сфере сельского хозяйства 4.8. Развитость форм частно-государственного партнерства в сельском хозяйстве	
5. Состояние спроса в регионе на продукцию кластера, его потенциал, взыскательность	5.1 Покупательская способность на рынке 5.2. Потенциал спроса на рынке 5.3. Потребительские предпочтения на рынке	4
6. Международные связи в регионе	6.1 регион занимает приграничное положение 6.2 имеется развитая транспортная сеть 6.3 имеется возможность тесного сотрудничества с Беларусью	4
Итого:		22

Таким образом, перспективы развития и формирования агропромышленного кластера в Брянской области достаточно высоки.

2.4. Кластерная модель агропромышленного сектора экономики Брянской области

Инновационно-ориентированное, основанное на наукоемких технологиях, развитие агропромышленных кластеров имеет место в странах с наиболее развитой и/или диверсифицированной экономикой (например, США, Дания, Финляндия). Кластеры являются более привлекательными для инвесторов, чем разрозненные субъекты малого и среднего предпринимательства, что обеспечивает рост инвестиционной активности и способствует дальнейшему развитию кластерных структур, территорий и агропромышленного сектора в целом, создавая мультипликативный эффект.

В процессе разработки модели формирования и развития агропромышленного кластера Брянской области основной акцент должен быть сделан на американскую модель формирования агропромышленного кластера. Особенностью американской модели формирования кластера является то, что в качестве ключевой заинтересованной в формировании агропромышленного кластера стороны выступает частный сектор в лице агропромышленных предприятий.

Важную роль в рамках американской модели формирования кластера играют научные организации и отраслевые высшие учебные заведения, деятельность которых направлена на обеспечение агропромышленных предприятий высококвалифицированными кадрами, а также проведение различных НИОКР.

В рамках данной модели роль органов государственной власти сводится к созданию особых благоприятных условий для дальнейшего функционирования кластера, повышения инвестиционной и инновационной активности их участников, а также повышения их кооперационных связей и конкурентоспособности. Например, органами государственной власти может выделяться финансирование на реализацию приоритетных инвестиционных проектов кластера, а также предоставляться другие меры финансовой и нефинансовой поддержки (включая налоговые льготы, упрощение административных процедур, помощь в организации экспортной деятельности и др.).

Мировой и российский опыт функционирования кластеров показал, что наиболее эффективной моделью формирования агропромышленного кластера является такая форма создания кластера, в которой ключевую роль играют агропромышленные предприятия, которые сами заинтересованы в повышении уровня кооперации, снижения издержек и формированию новых компетенций. В случае, если в процессе формирования агропромышленного кластера ключевую роль в нем будет отведена органом государственной власти, долгосрочное и эффективное функционирование кластера будет не

возможно ввиду отсутствия заинтересованности агропромышленных предприятий в формировании данной структуры.

Перспективы развития агропромышленного кластера в рамках данного сценария предполагают плановую реализацию инвестиционных проектов по модернизации и развитию мощностей по производству комбикормов, пищевых продуктов, а также создания оптово-распределительного центра, повышением использованием экспортного и транзитного потенциала региона, развитием глубокой переработки сырья.

Модель агропромышленного кластера Брянской области основана на использовании многомерной организационной структуры, государственно-частного партнерства, ориентированного на взаимодействие агропромышленных предприятий с учреждениями науки и образования, функционирующих на территории Брянской области. Структура управления агропромышленным кластером представлена на рисунке 19.



Рисунок 19 - Управление развитием агропромышленного кластера Брянской области

Согласно предложенной модели, управление кластерными взаимодействиями предполагается осуществлять при помощи виртуальной деловой среды, представляющей организационную платформу с многомерной сетевой архитектурой (рисунок 20).

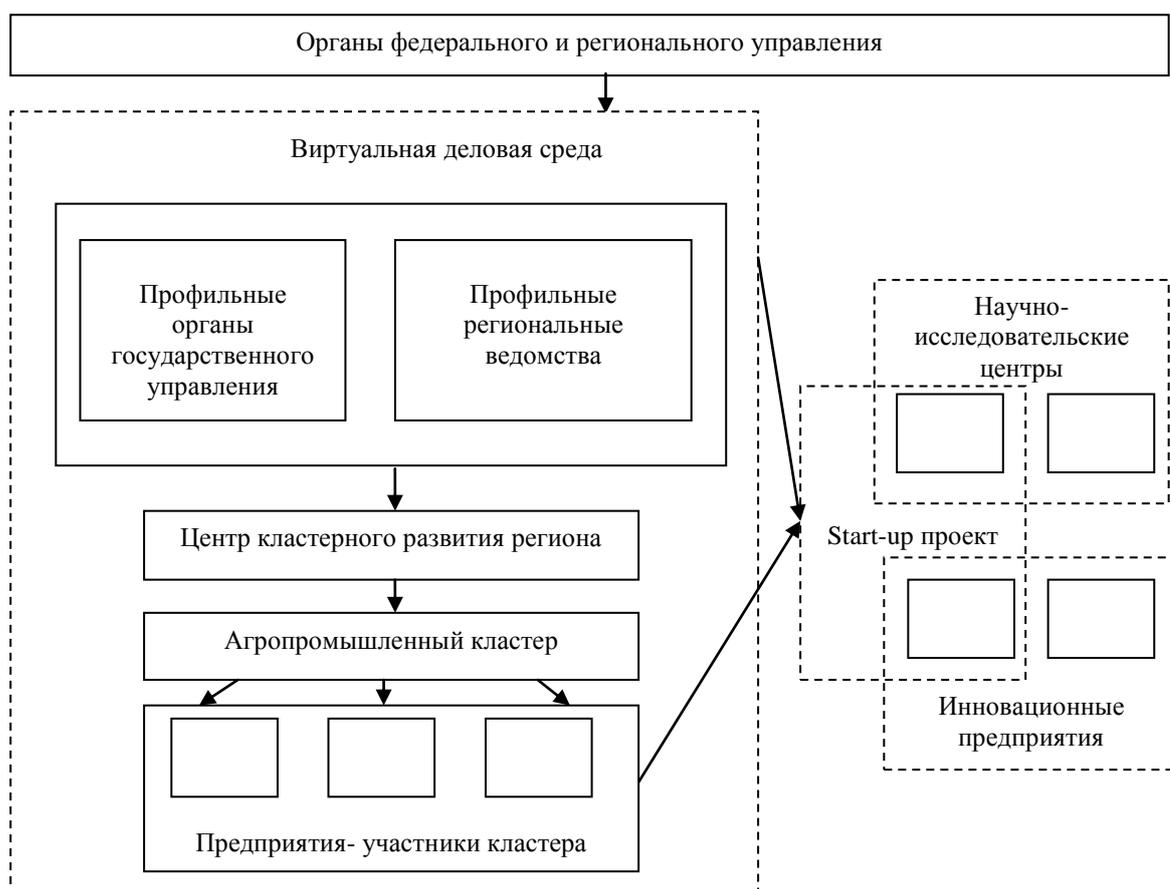


Рисунок 20 - Модель развития агропромышленного кластера
Брянской области

Кластеры, как интеграционные объединения субъектов малого и среднего предпринимательства, предполагают углубленное взаимодействие хозяйствующих субъектов, развитие связей между ними на основе естественного процесса объединения производителей сельскохозяйственной продукции, предприятий по производству средств производства для сельского хозяйства, предприятий перерабатывающей отрасли и логистических структур, а также других субъектов, чья деятельность

сопряжена с деятельностью кластера (государственных органов, финансовых структур, частных инвесторов и др.).

Агропромышленные кластеры, которые по своей сути не являются организационно-правовой формой, а участники кластерных образований сохраняют хозяйственную и юридическую самостоятельность, в настоящее время могут организовывать свою деятельность с использованием современных информационных технологий, т.е. среды взаимодействия ассоциированных с агропромышленным кластером субъектов хозяйственной деятельности.

В данной модели виртуальная деловая среда представляет собой виртуальное объединение, созданное на основе системного взаимодействия государственных органов управления и регионального центра кластерного развития, по инициативе которых совместно с агропромышленным кластером формируются стартапы, занимающиеся современными технологическими разработками в области сельского хозяйства. Представленные в модели стартапы и должны стать модераторами векторов развития отраслевых кластеров региона, учитывающих интересы всех заинтересованных сторон. Научно-технической базой разработанной модели является интеллектуальная технология взаимодействия участников кластера, которую можно представить в виде механизма информационной поддержки (рисунок 21).

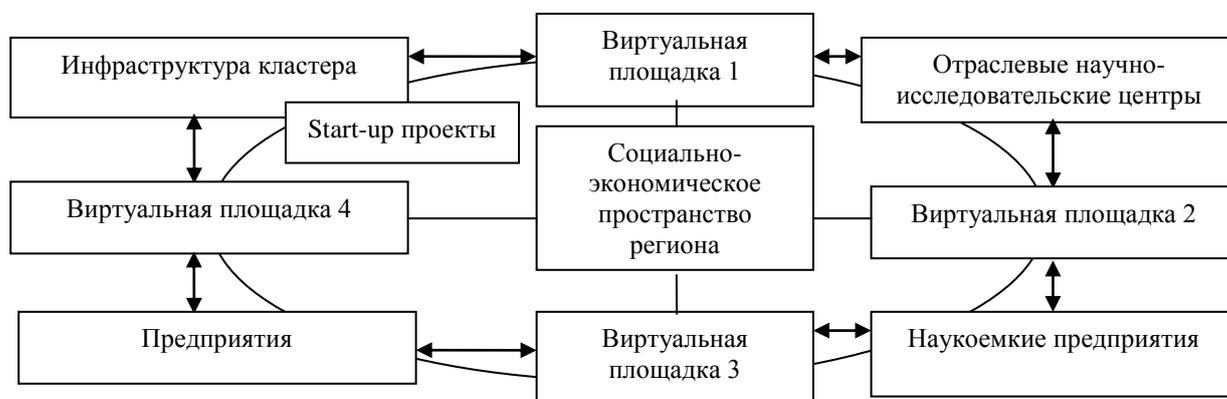


Рисунок 21 - Механизм взаимодействия участников кластера в процессе организации социально-экономического пространства региона

Механизм предполагает создание между участниками кластера виртуальных площадок по сферам взаимных интересов и совместной деятельности с целью продвижения идей создания стартапов в виртуальной среде посредством автоматического поиска потенциальных пользователей своей продукции (с возможностью создания кооперативных стартапов либо венчурных предприятий).

Внедрение инноваций должно проводиться в соответствии с принципами государственно-частного партнерства, которые должны стать основой для межотраслевого развития инфраструктуры поддержки инноваций в сфере сельского хозяйства.

РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КЛАСТЕРА НА ТЕРРИТОРИИ БРЯНСКОЙ ОБЛАСТИ НА 2019-2022 ГОДЫ

3.1 Формирование и обоснование базовой стратегии развития агропромышленного кластера

Рекомендованная миссия агропромышленного кластера: обеспечение населения Брянской области высококачественным, экологически чистым продовольствием.

Стратегической целью агропромышленного кластера Брянской области является повышение роли региона в системе агропромышленного производства страны за счет обеспечения конкурентных преимуществ производимой продукции на российском и международном рынках за счет получения синергетического эффекта от эффективного взаимодействия предприятий аграрной сферы, научных учреждений и органов власти.

Данная цель вызывает необходимость решения следующих задач:

- разработка тактики кластерного взаимодействия участников на основе использования современных достижений науки и техники, а также обеспеченности высококвалифицированными кадрами;
- налаживание стратегического диалога с органами власти для получения оперативной информации по формам, видам поддержки, организации совместных мероприятий, направленных на обеспечение конкурентоспособности и создания новых рабочих мест; повышение качества принимаемых органами государственной власти решений посредством дополнительной экспертизы со стороны кластера. При этом возрастет эффективность расходования бюджетных средств посредством приоритизации получателей государственной поддержки (т.е. участников тех видов деятельности, где потенциал развития максимален), что особенно важно в условиях сокращения бюджетных расходов;

- формирование системы взаимоотношений с учебными заведениями для обеспечения кадрами, обучения и повышения квалификации сотрудников, обеспечение эффективности цепочки: «образование-производство-переработка-сбыт продукции» для увеличения объема производства агропродовольственной продукции;
- повышение инвестиционной привлекательности АПК региона с целью привлечения дополнительных источников финансирования деятельности, реализация совместных инвестиционных проектов за счет создания благоприятных условий в регионе, эффективного использования материально-технической базы, логистических сетей, развития кооперации;
- стимулирование создания субъектов МСП в сфере АПК;
- использование новых механизмов продвижения продукции участников агропромышленного кластера на внутреннем и внешнем рынках;
- создание информационной платформы взаимодействия, в том числе создание и продвижение сайта агропромышленного кластера, что будет способствовать активным коммуникационным процессам и обеспечит принцип обратной связи;
- создание дополнительных рабочих мест в сфере АПК за счет создания положительного имиджа отраслей и профессий;
- повышение уровня и качества жизни населения, проживающего на территории функционирования агропродовольственного кластера;
- трансфер знаний, создание эффективной системы агроконсультирования по вопросам использования новых видов сырья, технологий производства, семенного материала и т.д.

В настоящее время в составе агропромышленного кластера Брянской области 11 участников.

На рисунке 22 представлена базовая стратегия развития агропромышленного кластера.

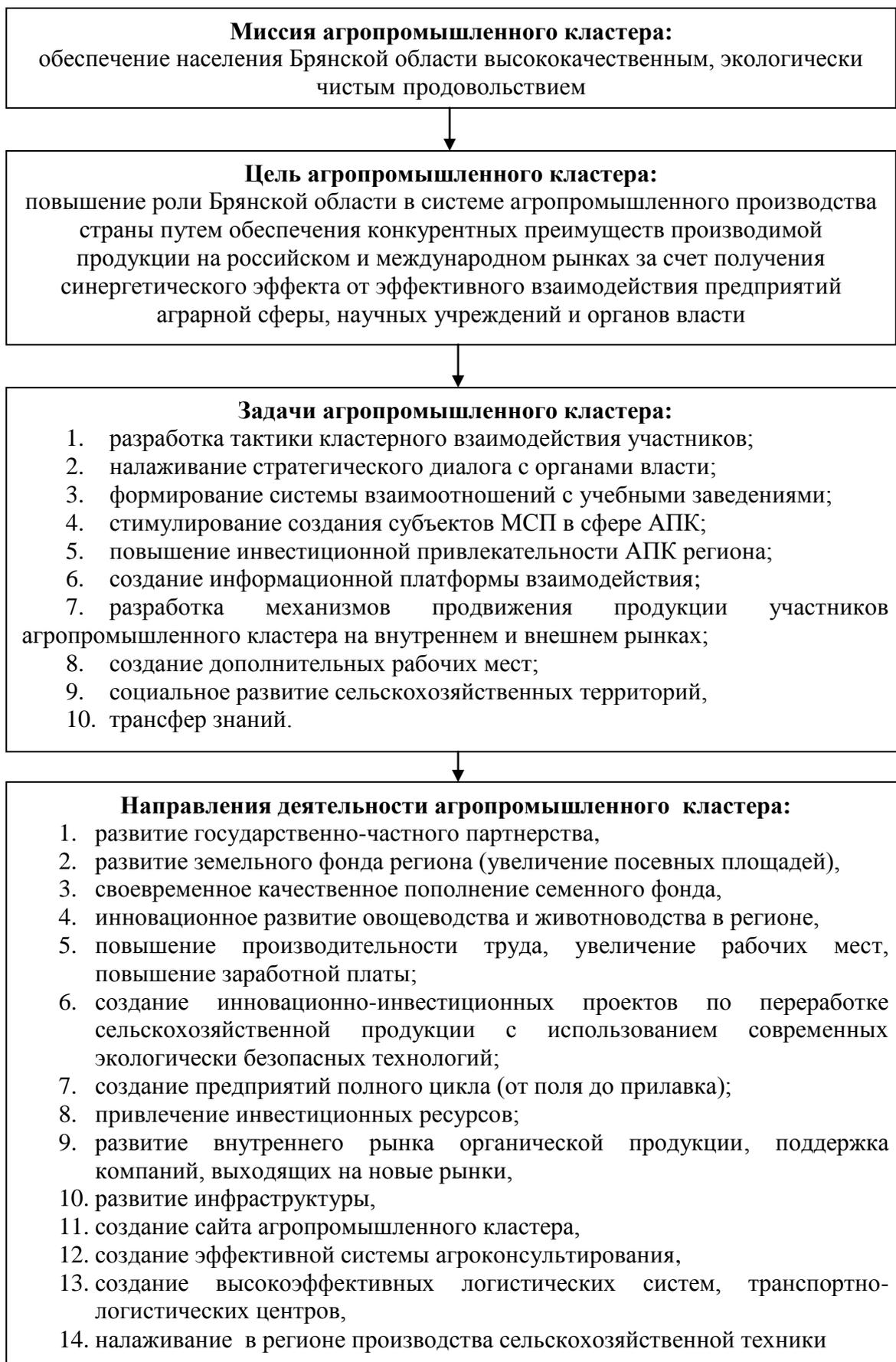


Рисунок 22 - Базовая стратегия агропромышленного кластера Брянской области

Принципы построения агропромышленного кластера представлены на рисунке 23.



Рисунок 23 - Принципы функционирования агропромышленного кластера в Брянской области

Ключевые показатели развития агропромышленного кластера Брянской области представлены в разделе 4.4 настоящей Стратегии.

Таким образом, базовая стратегия агропромышленного кластера Брянской области состоит в переходе на новый этап его развития.

3.2. Конкурентная и маркетинговая стратегии развития агропромышленного кластера и их обоснование

Конкурентная стратегия - это комплексный план действий агропромышленного кластера на рынке относительно фирм-конкурентов.

Маркетинговый смысл конкурентных стратегий заключается в том, что они способствуют увеличению или удержанию кластером своего положения на рынке относительно конкурентов (рисунок 24).

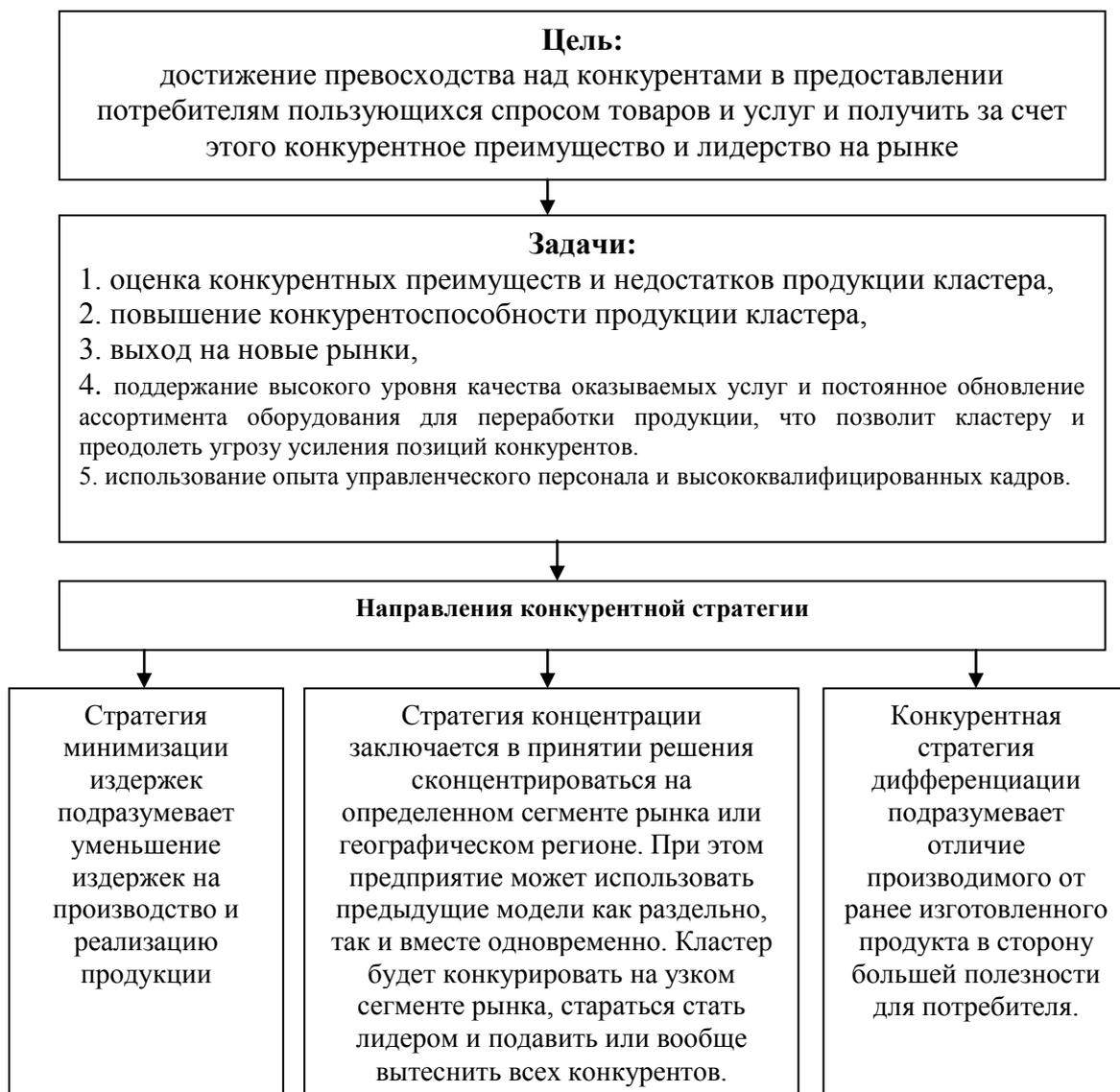


Рисунок 24- Направления конкурентной стратегии агропромышленного кластера

Выбор конкурентной стратегии обусловлен, в первую очередь, привлекательностью отрасли с точки зрения обеспечения долгосрочной прибыльности, а, во-вторых, относительной конкурентной позицией кластера внутри данной отрасли. При этом следует учитывать, что не только условия

отрасли определяют выбор конкурентной стратегии, но и сама конкурентная стратегия является попыткой повлиять на эти условия в пользу кластера.

Конечным результатом разработки кластерной маркетинговой стратегии всегда выступает максимальная распространенность продукции и поддержание образа кластера.

Маркетинговая деятельность в кластере должна быть направлена не только на конкретные предпринимательские структуры.

Комплексный маркетинг затрагивает отдельных сотрудников компаний-участников (внутренний маркетинг), образовательные организации, органы власти.

С учетом сложившейся конъюнктуры на рынке агропромышленной продукции региона, имеющегося потенциала участников агрокластера, можно выделить цель, задачи и основные направления реализации маркетинговой стратегии реализации продукции участников кластера.

Цель маркетинговой стратегии развития кластера заключается в настройке всех бизнес-процессов (от стратегических до оперативных) на максимальное удовлетворение запросов потребителей, укрепление позиций участников кластера на региональном, российском и международном рынке.

Механизм достижения цели представлен на рисунке 25.



Рисунок 25- Механизм достижения цели продвижения кластерной концепции

Для достижения цели участникам кластера необходимо реализовать следующие задачи:

- провести маркетинговое исследование с целью сбора и анализа информации о потребительских предпочтениях, выявления идей для улучшения и продвижения продукции на рынке;
- создать оптимальную сбытовую сеть;
- организовать маркетинговые и рекламные мероприятия для выхода на новые рынки (создание единого бренда участников кластера, разработка единой системы скидок, проведение единой рекламной компании);
- провести корректировку ассортиментной политики с учетом сложившейся конъюнктуры рынка;
- внедрить систему менеджмента безопасности агропродукции.

Для продвижения регионального агрокластера могут использоваться следующие инструменты:

- механизм событийного маркетинга (праздники и фестивали);
- организация тематических встреч и дискуссий профессионального сообщества (эксперты, предпринимательские структуры, представители органов власти), клиентов и образовательных учреждений (круглые столы, форумы, конференции);
- выставочная деятельность;
- создание качественного цифрового контента, использование современных телекоммуникационных инструментов (элементы интерактивности, официальный сайт, тематические порталы, активность в социальных сетях);
- инструменты внутреннего маркетинга для работы на отдельных предприятиях кластера и формирования лояльности со стороны сотрудников не только к компании, но и кластеру в целом;
- инструменты социальной рекламы.

Данная стратегия может быть реализована по следующим направлениям (рисунок 26).

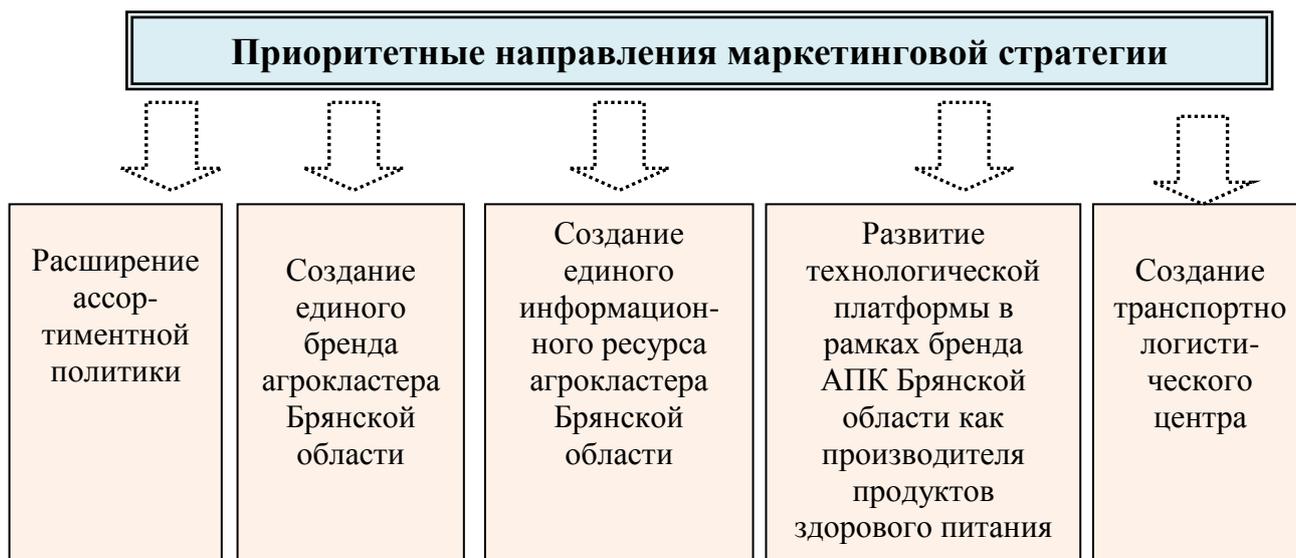


Рисунок 26- Приоритетные направления маркетинговой стратегии развития агрокластера Брянской области

1. Приоритетное направление «Расширение ассортиментной политики».

В ходе решения задачи по увеличению ассортимента товаров участниками кластера будут выполнены следующие мероприятия:

1) Организация ООО «НПО «Зелёные технологии» производства травяной муки из сельскохозяйственной культуры сорго для использования в рационах кормления всех видов сельскохозяйственных животных, птицы и рыбы

Паспорт кластерного проекта «Организации промышленного производства травяной муки из сельскохозяйственной культуры сорго» представлен в Приложении 1.

В мировом масштабе объемы производства сорго сравнительно небольшие – под посевами культуры занято около 41 млн. га земли, а производство составляет 61 млн. тонн, в то время как, к примеру, объемы производства кукурузы превысили 1 млрд. тонн. Тем не менее, с этими показателями сорго занимает 5-е место в мире среди зерновых культур.

Главными мировыми производителями сорго являются страны Северной Америки и Африки, основными экспортерами – США, Австралия и Аргентина, а импортерами – Китай, Мексика и Япония.

Сорго выращивают на 40 миллионах гектаров. Немногим более 40 % производимой продукции предназначено для употребления в пищу, главным образом в Африке и Азии. Сорго употребляют как цельнозерновой злак, в виде крупы, муки (без глютена) либо в виде сахара после обработки, а также в виде алкоголя (пива, спиртных напитков) после соложения и ферментации. На рынок питания животных приходится 40–45 % продукции, включая силос, зерно, добавляемое в переработанные корма для скота, выгон.

6–7 миллионов тонн - таков показатель мирового товарооборота сорго. Основными странами-экспортерами являются США, Аргентина и Австралия. Основными импортерами являются Китай, Япония и Мексика, а также Европа, в которой наблюдается дефицит этого злака.

160 000 тонн - таково среднее количество сорго, ежегодного импортируемого в Европейский союз. Таким образом, развитие производства этой культуры в Европе позволит уменьшить такую зависимость и даже экспортировать сорго для удовлетворения мирового спроса и развития местных рынков сбыта.

Несмотря на то, что в Европе сорго в основном добавляют в корма для животных, объемы употребляемого в пищу сорго растут благодаря высокому содержанию в нем витаминов и антиоксидантов, хорошей переваримости, а также отсутствию глютена. Также его все больше используют в качестве биомассы для производства этанола, биогаза и биоматериалов.

На рынке Брянской области и за ее пределами использование кластерного продукта «Травяная мука из сельскохозяйственной культуры сорго» возможно в направлении «Введение сорго в рацион скота». По химическому составу схоже с кукурузой, но содержит больше белков и обладает большей питательной ценностью. Таким образом, сорго подходит для применения в большинстве животноводческих хозяйств.

В приложении 7 представлена базовая технология – выращивание и переработка сорго до сырья на переработку и формы его продвижения в агрокластере региона и за его пределами.

2) На базе ООО «Торговый дом «Гагаузия» производство биоэтанола из сахарного сорго и других видов сырья.

Паспорт кластерного проекта «Создание предприятия для производства биоэтанола из сахарного сорго» представлен в Приложении 2.

2. Направление «Создание единого бренда агрокластера Брянской области»

Важной частью маркетинговой стратегии агрокластера Брянской области является создание зонтичного бренда «Агропродукты из Брянска» для организаций кластера, что предполагает объединение под единой маркой «Агропродукты из Брянска» товаров агропромышленных организаций-участников кластера с целью повышения их узнаваемости и позитивного восприятия потребителем всей линейки агропродуктов и их реализации через торговые сети предприятий-участников кластера.

Объединение в единый зонтичный бренд продукции брянских производителей позволит существенным образом оптимизировать затраты предприятий на маркетинговое продвижение товара (единый брендбук, стандартизированные формы упаковок, глобальная рекламная кампания бренда).

Задачами брендинга являются:

– повышение узнаваемости продукции агрокластера среди потребителей;

– формирование устойчивого представления о бренде в восприятии целевой аудитории как о лучшем товаре среди аналогов;

– создание в сознании потребителей устойчивой связи агропродукции участников кластера с местом ее производства.

3. Направление «Создание единого информационного ресурса агрокластера Брянской области»

Данное направление предполагает создание отдельного интернет-ресурса агрокластера Брянской области, на котором будет представлена информация о продуктах кластера, предприятиях МСП – участниках кластера, бренде кластерного продукта, его потребительских свойствах, местах продажи готовой продукции.

В сайт могут быть интегрированы дополнительные сервисы, способствующие росту продаж местной продукции: «совместные закупки сырья, материалов и техники для нужд предприятий МСП», «коллективная поставка продукции в частный сектор», «коллективная поставка продукции в государственный сектор», а также сайт предусматривает наличие многофункционального форума для общения с потребителями и проведения социологических опросов.

Для активизации коммуникационной стратегии кластерного проекта «Агропродукты из Брянска» необходимо осуществлять процесс работы производителей агропродукции с потребителями в соответствии с CRM-подходом (Customer Relationship Marketing – управление взаимоотношениями с клиентами). Данная система предполагает автоматизацию и внедрение на все отделения участников кластера, отвечающих за поддержание отношений с клиентами. Совместная работа по продвижению бренда «Агропродукты из Брянска» будет осуществляться специалистами-маркетологами на основе единой концепции. Этому будет способствовать организация семинаров, круглых столов и обучающих программ бренд-менеджмента и связей с общественностью.

4. Направление «Развитие технологической платформы в рамках бренда АПК Брянской области как производителя продуктов здорового питания»

Цели технологической платформы – создание технологического

базиса, включающего совокупность «прорывных» сквозных аграрно-пищевых технологий для решения проблем продовольственной безопасности, здорового питания населения и рационального природопользования. В Брянской области эти цели по стратегическому направлению призваны реализовать ВНИИ люпина, а также ООО «НПО «Зеленые технологии» и ООО «Инновационная компания «Сателлит-М».

В рамках данного стратегического направления деятельность научно-исследовательского института направлена на осуществление фундаментальных и прикладных научных исследований по научному обеспечению агропромышленного комплекса Российской Федерации в области развития люпиносеяния. Научная и производственная деятельность ВНИИ люпина сконцентрирована на реализации программы, направленной на создание и ускоренное внедрение новых сортов высокобелковой культуры люпина для комплексного решения проблемы обеспечения животноводства дешевым растительным белком, повышения плодородия почвы, биологизации и ресурсоэнергосбережения в земледелии, создание условий для наращивания производства и импортозамещения продукции на основе растительного белка.

5. Создание транспортно-логистического центра.

Основная цель - обеспечение сбыта сельскохозяйственной продукции за счет создания в рамках сети оптово-распределительных центров условий для приема, реализации, подработки, первичной переработки и надлежащего хранения сельскохозяйственной продукции, в том числе через закупки для государственных и муниципальных нужд, включая оказание внутренней продовольственной помощи и формирование резервов для решения проблемы продовольственной безопасности.

Создание транспортно-логистического центра предполагает:

- создание сайта с необходимым сервисом;
- создание базы данных поставщиков,

- разработка ассортиментного портфеля;
- заключение договоров с производителями (оптовыми предприятиями);
- организация приема заявок;
- отслеживание выполнения поставок и доставки товаров до пунктов выдачи.

Основные функции транспортно-логистического центра:

- прием сельскохозяйственной продукции;
- комплектация товарных партий сельскохозяйственной продукции;
- первичная переработка сельскохозяйственной продукции;
- хранение сельскохозяйственной продукции;
- оптовая торговля сельхозпродукцией, в том числе возможность обеспечения условий организации электронных биржевых торгов;
- проведение ярмарочно-выставочных и маркетинговых мероприятий.

Существует возможность реализации государственных функций на территории транспортно-логистического центра:

- ветеринарный контроль;
- фитосанитарный контроль;
- закупки для государственных и муниципальных нужд, в том числе для оказания внутренней продовольственной помощи населению;
- формирование продовольственного резерва;
- создание условий для организации системы социального питания;
- сбор и анализ информации по объемам и ценам на сельхозпродукцию;
- информационная поддержки сельскохозяйственных производителей.

Ожидаемый результат стратегии:

1. расширение ассортимента продукции, повышение ее качества,
2. повышение конкурентоспособности продукции,
3. выход на зарубежные рынки.

3.3. Функциональная стратегия развития агропромышленного кластера

Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов агропромышленного кластера, поиск эффективного поведения каждого предприятия в рамках общей стратегии.

В рамках повышения эффективности взаимодействия участников агропромышленного кластера будут применены следующие управленческие и организационные инновации:

1. централизация функций управления в едином координационном центре,
2. внедрение механизма функциональной цепочки "производство - потребитель" в соответствии с мировой практикой, согласно которой время, необходимое для производства продукции и ее доставки до конечного потребителя, не должно превышать 36 часов;
3. контроль (сертификация) качества продукции по международным стандартам;
4. единая инфраструктура оказания логистических, маркетинговых, информационных, юридических и иных услуг;
5. использование информационных технологий по всему контуру деятельности (закупки, продажа, контрактация, электронная биржа товаров и услуг).

К перспективным связям, возникающим в кластере, относятся:

- взаимодействие участников кластера с целью активного продвижения на новых рынках и упрочнения позиций на старых;

- связи между учебными заведениями и производителями в рамках подготовки и переподготовки персонала;
- взаимодействие учебных заведений с внешними научными центрами для повышения уровня подготовки персонала, возможности проведения научных исследований и трансфера технологий;
- совместные инвестиционные проекты по созданию новых и модернизации существующих производств.

Кооперация участников кластера позволит выстроить прочную систему взаимодействия с внешними участниками, основанную на поддержке со стороны государства и единой стратегии развития. При этом для выстраивания эффективного межфункционального взаимодействия целесообразно при принятии ключевых решений максимально учитывать позицию всех участников кластера. Центр кластерного развития Брянской области, являясь координационным и управляющим органом, особое внимание должен уделять созданию условий для эффективного взаимодействия участников агропромышленного кластера друг с другом, а также с органами местного самоуправления муниципальных образований, региональными и федеральными органами государственной власти.

Составляющими функциональной стратегии являются следующие элементы (рисунок 27).



Рисунок 27 - Составляющие функциональной стратегии

Функциональная стратегия развития агропромышленного кластера Брянской области учитывает необходимость создания новых сетей сотрудничества внутри кластера и внедрения инноваций, а также системы непрерывного обучения работников предприятий кластера.

1. Производственная стратегия

Цель: создание наукоемкого экологически безопасного производства продукции с максимально высокой добавленной стоимостью.

Задачи:

1.1 повышение плодородия почвы, улучшение качества семенного фонда, увеличение урожайности, развитие животноводства;

1.2 формирование интегрированных технологических цепочек, обеспечивающих увеличение доли добавленной стоимости и выпуска импортозамещающей продукции в регионе;

1.3 организация производства пищевых продуктов с высокой добавленной стоимостью, диетических (лечебных и профилактических) пищевых продуктов, биологически активных добавок к пище, продуктов детского питания, продуктов функционального назначения;

1.4 организация производства экологичной биоразлагаемой упаковки и одноразовой посуды из крахмала;

1.5 использование современных видов сельхозтехники и технологического оборудования для безотходной переработки сельскохозяйственного сырья растительного и животного происхождения;

1.6 совместная организация с БГАУ и научно-исследовательскими учреждениями производства инновационной продукции;

1.7 расширение географии рынков сбыта;

1.8 выполнение работ по сертификации продукции и услуг кластера;

1.9 централизация закупок, что позволит снизить расходы на покупку сырья и материалов за счет создания единой базы поставщиков, получения

оптовых скидок и оптимизации логистических расходов,

1.10 расширение числа участников кластера за счет привлечения к сотрудничеству новых промышленных предприятий, научно-исследовательских и научно-образовательных учреждений, а также объектов технологической и промышленной инфраструктуры.

2. Инвестиционная стратегия

Цель: создание благоприятных условий для привлечения инвесторов в предприятия агропромышленного кластера и ускорение процесса производства новых видов продукции.

Задачи:

2.1 разработка бизнес-планов по организации совместных инвестиционных проектов, их корректировка по мере изменения организационно-экономических и прочих условий,

2.2 поиск возможных инвесторов, оценка характера перспективных требований, выдвигаемых инвесторами, и формирование соответствующих условий для их привлечения в экономику региона,

2.3 создание каталога успешных практик реализации совместных инвестиционных проектов участниками кластера и реестра планируемых проектов,

2.4 анализ уровня проработки проектов и сроков их окупаемости.

Дополнительными механизмами поиска инвесторов для кластерных проектов являются:

- инвестиционные мероприятия, организуемые федеральными и региональными органами власти в рамках региональных инвестиционных форумов и инвестиционных площадок, а также индивидуальных переговоров с инвесторами при проведении инвестиционных семинаров;

- активная и целенаправленная реклама проекта с использованием СМИ и сети Интернет.

Предполагается создание специализированного сайта, а также широкое

использование возможностей социальных сетей, позволяющих любому потенциальному инвестору связаться напрямую с инициаторами проекта.

3. Финансовая стратегия

Цель: комплексное использование доступных ресурсов, в том числе привлечение дополнительных источников финансирования, стимулирование сотрудничества, в том числе в науке, образовании, маркетинге.

Задачи:

3.1 определение проектов и программ для финансирования, мониторинг общей стоимости совместных проектов,

3.2 определение видов и источников финансирования:

– участие в программах государственной поддержки сельхозпредприятий, участия в федеральных программах,

– разработка специальных программ финансирования для участников кластера и механизмов государственно-частного партнерства,

3.3 разработка плана и порядка привлечения финансирования,

– мониторинг объема необходимого финансирования проектов со стороны кредитных организаций,

– проведение переговоров по условиям кредитования, лизинга,

– выбор партнера или венчурного фонда;

– подготовка пакета документов для участия в конкурсах;

3.4 контроль эффективности расходования средств, мониторинг размера фактически полученной финансовой помощи участникам кластера со стороны государства,

3.5 анализ результатов финансирования, уровня проработки проектов и сроков их окупаемости.

4. Инновационная стратегия

Цель: формирование территориальной научно-производственной

системы, ориентированной на эффективное использование научно-технологического потенциала региона и участников кластера с целью ускорения освоения новых наукоемких технологий, в том числе в сфере биотехнологий.

Задачи:

4.1 создание постоянно действующего научно-технического совета кластера для выработки совместных решений в области научно-инновационной политики работы кластера;

4.2 создание и развитие научно-исследовательских центров анализа рынков и предпринимательства в сфере сельского хозяйства;

4.3 создание на базе действующих научно-образовательных учреждений научных лабораторий и инкубаторов, занимающихся разработками проектов кластера;

4.4 внедрение системы поддержки инновационных проектов в сфере сельского хозяйства;

4.5 создание новой наукоемкой продукции,

4.6 содействие в разработке и реализации инновационных предложений, научно-исследовательских проектов и программ, направленных на создание наукоемких технологий и конкурентоспособной продукции, ускорение их освоения в производстве;

4.7 создание и развитие новых малых высокотехнологичных предприятий;

4.8 развитие инновационного предпринимательства в агропромышленном комплексе Брянской области,

4.9 проведение совместных научных исследований и разработок на производственных предприятиях, приобщение преподавателей и обучающихся к научным исследованиям и разработкам на производственных предприятиях;

4.10 содействие в укреплении материально-технической базы научно-исследовательского процесса внутри кластера

4.11 настройка взаимодействия научно-образовательных учреждений региона в коллективном пользовании оборудованием научных лабораторий и инкубаторов,

4.12 популяризация научных разработок среди студентов и аспирантов высших учебных заведений с целью привлечения их к реализации инвестиционных проектов кластера.

Центр кластерного развития будет выполнять функцию посредника между участниками кластера и научно-исследовательскими и образовательными учреждениями региона, выявляя текущие потребности предприятий МСП.

Итоговой целью должна стать сформированная целевая система научных разработок в соответствии с потенциальными и реальными потребностями участников кластера.

В свою очередь, образовательные учреждения и лаборатории могли бы знакомить сельхозпроизводителей с существующими и потенциальными исследовательскими проектами, промышленная апробация которых требует дополнительного финансирования и интереса со стороны реальных потребителей. Подобное взаимодействие участников кластера позволит определить приоритетные инвестиционные проекты, оптимизировать затраты на инновационное развитие агропромышленного комплекса региона, а также сведет к минимуму нецелевые разработки.

Содействие коммерциализации научно-исследовательских разработок будет также осуществляться через оказание методологической и консультационной помощи Центром кластерного развития разработчикам научных проектов в проведении маркетинговых исследований и технико-экономическом обосновании предложенных проектов.

5. Внешнеэкономическая стратегия:

Цель: выход на новые рынки сбыта, импортозамещение продукции.

Задачи:

5.1 создание оптово-распределительного центра кластера, связывающего поставщиков и покупателей, обеспечивающего услуги хранения, первичной переработки, предпродажной подготовки свежей продукции, логистики,

5.2 содействие развитию торгово-экономических и научно-технических связей участников агропромышленного кластера с российскими и иностранными предприятиями;

5.3 ознакомление широкого круга потребителей с производственными, технологическими и научно-техническими достижениями участников агропромышленного кластера;

5.4 налаживание взаимовыгодного сотрудничества между регионами в области сбыта продукции местных сельскохозяйственных производителей.

6. Информационно-коммуникационная стратегия

Цель: создание условий для эффективного взаимодействия участников промышленного кластера, учреждений образования и науки, некоммерческих организаций, органов государственной власти и органов местного самоуправления, инвесторов в интересах реализации программы развития агропромышленного кластера.

Задачи:

6.1 оказание комплексной информационно-консультационной поддержки участников кластера в ходе реализации их совместных проектов.

Методы взаимодействия с экспертами могут иметь различную форму: индивидуальные консультации, обучение в группах, сезонные встречи внутри группы, дистанционное общение и пр.

К выбору новых тем семинаров и лекций имеет смысл подключить как бизнес-сообщество, активно рассматривающее возможности для инвестирования, так и действующих участников кластера. Возможно составление рейтинговой системы отбора тем для оказания консультационной помощи, в том числе с использованием закрытого онлайн

голосования, интегрированного в сайт кластера. Проведение образовательных программ и других обучающих мероприятий позволит представителям малого и среднего бизнеса, объединившимся в рамках Центра кластерного развития, успешнее и с минимальными затратами реализовать бизнес-проекты,

6.2 установление коммуникативной связи с профильными региональными министерствами и ведомствами,

6.3 взаимодействие с региональными органами государственной власти Брянской области в плане получения административной поддержки на реализацию совместных проектов,

6.4 создание и продвижение сайта агропромышленного кластера, создание на сайте единой площадки взаимодействия Кластера, департамента экономического развития и департамента сельского хозяйства Брянской области, построенной на принципах обратной связи, ведение страницы по деятельности Кластера в социальных сетях,

6.5 развитие системы информирования участников кластера о мероприятиях, направленных на их поддержку, изменениях в законодательстве в области регулирования МСП, а также о новых мерах поддержки,

6.6 организация вебинаров, круглых столов, конференций, семинаров в сфере интересов участников промышленного кластера;

6.7 организация выставочно-ярмарочных и коммуникативных мероприятий в сфере интересов участников промышленного кластера, а также их участия в выставочно-ярмарочных и коммуникативных мероприятиях, проводимых за рубежом;

6.8 проведение мониторинга состояния промышленного, научного, финансово-экономического потенциала территорий и предоставление указанной информации участникам промышленного кластера;

6.9 публикации в ведущих региональных изданиях с целью популяризации и оценки результатов работы кластера,

6.10 презентация ежеквартального отчета о деятельности Кластера

6.11 проведение совместных информационных кампаний.

7. Кадровая стратегия

Цель: развитие человеческого капитала предприятий агропромышленного кластера, повышение мотивации труда, рост производительности труда.

Задачи:

7.1 осуществление мониторинга дефицита кадров в агропромышленном кластере в профессионально-квалификационном разрезе, определение и планирование потребности кадров в кластере (осуществляется участниками кластера);

7.2 проведение круглых столов совместно с образовательными учреждениями Брянской области с целью разработки новых программ обучения, образовательных стандартов и повышения квалификации по приоритетным направлениям подготовки (реализует Департамент сельского хозяйства Брянской области, участники кластера, в т.ч. Брянский государственный аграрный университет);

7.3 организация и проведение онлайн-семинаров в режиме видеоконференции по актуальным темам развития сельскохозяйственного бизнеса (данный формат обучения позволит подключать высококвалифицированных экспертов из других регионов и стран, существенно оптимизируя расходы на организацию мероприятия) (реализует Брянский государственный аграрный университет);

7.4 формирование реестра приоритетных для участников кластера образовательных тем, способствующих развитию бизнеса предприятий МСП (осуществляют участники кластера, Брянский государственный аграрный университет),

7.5 организация и проведение специализированных тренингов для сотрудников МСП с целью улучшения качественного состава руководителей

и специалистов предприятий малых форм хозяйствования, а также повышения уровня их профессиональной подготовленности к решению возникающих организационных и производственных задач (реализует Брянский государственный аграрный университет);

7.6 содействие в проведении образовательных конференций для предприятий отрасли с привлечением российских и международных экспертов (реализует Департамент сельского хозяйства Брянской области, Брянский государственный аграрный университет);

7.7 организация визитов международных делегаций для обмена опытом и поиска тем для взаимовыгодного сотрудничества, участие в продвижении и выборе кандидатов для участия в зарубежных стажировках на передовых сельскохозяйственных предприятиях (реализует Департамент сельского хозяйства Брянской области);

7.8 проведение мероприятий, повышающих престиж профессий агропромышленного комплекса и занятости в сельской местности (организация выездных мероприятий на с/х предприятиях для учеников, проведение интеллектуальных игр на аграрную тему, информирование учеников старших классов и студентов о возможности организации крестьянского (фермерского) хозяйства в рамках программы по предоставлению грантов, презентация и разбор вдохновляющих кейсов о развитии небольших фермерских хозяйств в России и за рубежом, организация встреч и видеоконференций с успешными сельскохозяйственными предпринимателями России и пр.) (реализует Департамент сельского хозяйства Брянской области);

7.8 стимулирование развития и саморазвития работников отрасли (осуществляют участники кластера);

7.9 информационное содействие в привлечении молодых специалистов из других регионов (осуществляют участники кластера); .

3.4. Оценка рисков стратегии развития агропромышленного кластера

Стратегия развития агропромышленного кластера предполагает учет рисков с учетом основных тенденций социально-экономического развития региона. В частности, следует учесть организационно-структурные, экономические, социальные, технологические и прочие региональные аспекты. Для этого важное значение играет качественная информационная база, позволяющая выявлять, систематизировать риски и разрабатывать мероприятия по их минимизации и полного устранения.

Для начала рассмотрим основные виды рисков, которые характерны в целом для агропромышленного комплекса (таблица 10).

Таблица 10 - Риски стратегии развития агропромышленного кластера
Брянской области и мероприятия по их устранению

Виды рисков	Характеристика рисков	Мероприятия по минимизации рисков
Макро-экономические риски	Негативные тенденции на внутреннем и внешнем рынке; замедление темпов роста экономики, снижение уровня доходов населения, диспаритет цен на продукцию, рост инфляции, повышение уровня безработицы. Отсутствие спроса на произведенную продукцию	1) оперативный мониторинг конъюнктуры рынка; 2) прогнозирование важнейших показателей развития кластера на основе использования современных цифровых технологий; 3) внесение корректировок в действующую стратегию развития агропромышленного кластера
Финансовые риски	Снижение инвестиционной активности в сфере АПК, а также риски недополучения запланированных объемов финансирования	1) Четкие последовательные действия при реализации всего запланированного комплекса мероприятий развития кластера; 2) Разделение комплекса мероприятий на приоритетные и возможные для выбора стратегических альтернатив развития в отдельных кризисных ситуациях; 3) Мониторинг результативных показателей кластера и их сопоставление с объемом затраченных ресурсов; 4) Диверсификация деятельности субъектов, входящих в кластер; 5) Поиск новых, более перспективных рынков
Внешне-	Характеризуют	1) Углубленная переработка производимой

Виды рисков	Характеристика рисков	Мероприятия по минимизации рисков
торговые риски	конъюнктуру мирового агропродовольственного рынка и колебания цен на важнейшие виды продовольствия	продукции; 2) Обеспечение экологичности производимой продукции для обеспечения конкурентных преимуществ; 3) Мониторинг взаимоотношений РФ с Республикой Беларусь с точки зрения открытия новых рыночных ниш
Природно-экологические	Связаны с влиянием природно-климатических особенностей на производство важнейших видов аграрной продукции	1) Использование новых технологий при производстве продукции; 2) Проведение агромероприятий в оптимальные сроки
Технологические риски	Негативное влияние материально-технической базы на качественные показатели и конкурентные преимущества продукции	1) Разработка программы развития менеджмента качества; 2) Разработка плана развития материально-технической базы кластера 3) Участие в семинарах и конференциях по обмену опытом; 4) Разработка системы мониторинга показателей, характеризующих конкурентные преимущества продукции
Систематические риски	Включает в себя интеграцию коммерческого, регионального, производственных, отраслевых рисков	1) Совершенствование системы взаимоотношений внутри кластера; 2) Разработка программы повышения эффективности производственных процессов; 3) Планирование объемов совместной деятельности; 4) Разработка программы развития логистики кластера; 5) Разработка мер повышение инновационно-инвестиционного потенциала и выделение «точек» роста и развития кластера; 6) Корректировка маркетинговой стратегии кластера исходя из ситуации на внутреннем и внешнем рынке продовольствия
Социальные риски	Вероятность получения убытков от низкого уровня развития социальной инфраструктуры (отсутствие газификации, детских дошкольных учреждений, учреждениями здравоохранения, средних учебных заведений, жильем) и деградации человеческого потенциала (низкий уровень образования, умений и навыков, т.д.).	1) Разработка программы развития социальной инфраструктуры; 2) Подготовка кадров, обучение и повышение квалификации сотрудников; 3) Разработка программ по мотивации персонала
Произ-	Характеризуют вероятность	1) Планирование сроков уборки урожая;

Виды рисков	Характеристика рисков	Мероприятия по минимизации рисков
водственные риски	потери части произведенной продукции вследствие ее скоропортящегося характера, нарушение сроков уборки, некачественная переработка продукции	2) Планирование каналов реализации продукции; 3) Строительство зернохранилищ, овощехранилищ, логистических складов с целью уменьшения потерь при хранении и транспортировке продукции; 4) организация информационно-консультационных центров

Рассмотрим основные виды рисков, учитывающих особенности кластерного подхода в управлении (таблица 11).

Таблица 11 - Характеристика рисков при реализации кластерного подхода

Риски управления региональной экономикой на основе кластерного подхода	Риски, связанные с функционированием отдельных отраслевых кластеров
<ul style="list-style-type: none"> - Превышение затрат на создание и функционирование кластера над величиной получаемого дохода (например, опыт создания агрогородков в регионе); - Недостаточная проработанность мероприятий по созданию кластеров; - Необоснованные меры поддержки участникам кластера; - Несогласованность региональных мер поддержки и их коррелирование с показателями социально-экономического развития 	<ul style="list-style-type: none"> - Вероятность потерь в той или иной отрасли вследствие конкуренции на рынке, стихийных бедствий и других причин; - Нерациональное распределение основных и финансовых ресурсов в отдельных сферах экономики; - Снижение инвестиционной привлекательности отраслей; - Низкая инновационная активность ввиду серьезной дифференциации предприятий по уровню своего развития; - Нарушение договорных взаимоотношений между участниками кластера и снижение уровня их доверия друг к другу;

Говоря о рисках для стратегии агропромышленного кластера, следует отметить также, что их вероятность возникновения и специфика управления с точки зрения уменьшения их разрушающего влияния зависит от отраслевой или территориальной локации кластерной агломерации. В данном случае, действенным механизмом по снижению рисков является диверсификация деятельности, которая позволяет быстро приспособиться к изменяющимся условиям ведения бизнеса с меньшими потерями.

РАЗДЕЛ 4. ПРОГРАММА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КЛАСТЕРА

4.1. Механизм реализации стратегии развития агропромышленного кластера

Особенностью агропромышленного комплекса является тесная взаимосвязь между всеми участниками процесса «обеспечение средствами производства - производство продукции - переработка - сбыт продукции» и каждая из сфер АПК не может существовать оторвано друг от друга. Поэтому механизм взаимодействия всех участников в кластерной форме организации бизнеса должен быть построен на принципе максимального эффекта при оптимальных инвестиционных и финансовых ресурсах.

Достижение стратегической цели развития агропромышленного кластера Брянской области основано на тесном взаимодействии между следующими участниками:

- органами власти (в лице профильных департаментов);
- некоммерческих организаций (например, торгово-промышленной палаты, уполномоченный по защите прав предпринимателей в Брянской области и т.д.),
- предприятий, производящих сельскохозяйственную продукцию;
- предприятий, перерабатывающих сельскохозяйственную продукцию;
- предприятий, осуществляющих обеспечение средствами производства субъектов аграрной сферы и сферы переработки;
- предприятий логистического комплекса;
- научных и образовательных организаций и т.д.

Механизм реализации стратегии развития агропромышленного кластера включает в себя три последовательно вытекающих друг из друга этапов.

На каждом этапе будет осуществлен мониторинг условий и результатов

функционирования кластера, который позволит выявить проблемы, препятствующие кластерному развитию, и разработать мероприятия по их ликвидации.

Таблица 12 - Этапы функционирования агропромышленного кластера

Этап	Характеристика этапа
Этап 1 (ноябрь-декабрь 2019 г)	Создание условий для привлечения участников Кластера и анализ мотиваторов и демотиваторов участников.
Этап 2 (2020-2021 гг.)	Формирование приоритетных направлений развития кластера и пакета перспективных инвестиционных проектов. Практическая реализация кластерных инициатив развития в виде производства и реализации конкурентоспособной продукции субъектами МСП. Увеличение количества новых видов товаров (работ, услуг), выведенных на рынок (раздельно российский/зарубежные рынки) субъектами малого и среднего предпринимательства, являющихся участниками территориального кластера. Увеличение числа субъектов МПС, являющихся участниками кластера, а также численности созданных рабочих мест субъектами малого и среднего предпринимательства, являющихся участниками территориальных кластеров
Этап 3 (2021-2022 гг.)	Увеличение масштабов производства продукции участниками Кластера. Выход на новые рынки сбыта. Прирост объема реализованных товаров (работ, услуг) субъектами малого и среднего предпринимательства, являющихся участниками территориальных кластеров. Увеличение количества совместных проектов субъектов малого и среднего предпринимательства, являющихся участниками территориальных кластеров

Активизация механизма реализации стратегии агропромышленного кластера возможна на основе:

- предоставление условий для развития малого и среднего предпринимательства в регионе;
- реализация в условиях региона программ по поддержке предпринимательства на инновационной основе в виде региональных Грантов, поручительства, субсидий.

Общий механизм реализации стратегии агропромышленного кластера включает в себя комплекс последовательных действий:

- разработка организационно-производственной структуры и

формирование органов управления Кластером;

- поиск рынков сбыта для продукции, произведенной участниками кластера;
- формирование информационной экосистемы, включающей в себя единой информационное пространство;
- подготовка инвестиционных проектов, бизнес-планов по созданию новых продуктовых сегментов;
- развитие системы информационно-консультационных центров по вопросам производства и переработки аграрной продукции, налогового консультирования, а также консультирования по новым видам и формам поддержки субъектов малого бизнеса;
- привлечение высококвалифицированных кадров для работы на предприятиях Кластера;
- внедрение концепции бережливого производства, энергоэффективности и экологичности;
- выстраивание взаимоотношений с учебными заведениями, осуществляющими подготовку для агропромышленного комплекса региона;
- разработка и реализация совместных образовательных программ (бакалавриат, магистратура) с ВУЗами по приоритетным для участников кластера.

4.2. Система программных мероприятий по реализации стратегии развития агропромышленного кластера

Повышению эффективности агропромышленного кластера через обеспечение конкурентных преимуществ продукции, выполнение целевых показателей совместных инвестиционных проектов, развитие уровня производственной кооперации, будет способствовать реализация комплекса

мероприятий.

Следует выделить четыре крупные группы, в рамках которых предложен перечень мер стратегического развития.

Таблица 13 - План мероприятий по реализации стратегии развития агропромышленного кластера на территории Брянской области на 2019-2022 годы

№ п/п	Наименование мероприятий	Сроки реализации
I ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КЛАСТЕРА		
1	Ведение работы по привлечению дополнительных участников кластера	в течение всего срока
2	Разработка, согласование и утверждение программы развития агропромышленного кластера	2019 г
3	Совершенствование направлений работы кластера в рамках основных положений Программы развития кластера	в течение всего срока
4	Выполнение основных мероприятий Программы развития кластера	в течение всего срока
5	Анализ потенциала участников кластерной агломерации, мониторинг сильных, слабых сторон, возможностей и угроз	2019 г и по мере необходимости
6	С целью популяризации и оценки результатов работы кластера публикации в ведущих региональных изданиях (Точка, деловой Брянск и т.д.)	в течение всего срока
7	Проведение совместных мероприятий участников кластера, органов власти, бизнеса, учебных учреждений с целью создания положительного имиджа кластера в регионе	в течение всего срока
8	Создание каталога успешных практик реализации совместных инвестиционных проектов участниками кластера	2020 г и по мере необходимости
9	Создание реестра совместных проектов, которые могут быть реализованы совместно участниками кластера и других бизнес-структур	2020 г и по мере необходимости
10	Участие в мероприятиях, проводимых Брянской ТПП	2019 г и по мере необходимости
11	Участие в получении различных видов поддержки со стороны государства	2019 г и по мере необходимости
12	Получение консультационных услуг по вопросам правового обеспечения деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства	2019 г и по мере необходимости
13	Заключение договоров о сотрудничестве с субъектами из других регионов	2019 г и по мере необходимости
14	Содействие развитию малых форм хозяйствования - личных подсобных хозяйств, крестьянско-фермерских хозяйств	2019 г и по мере необходимости
15	Получение консалтинговых услуг по специализации участников кластера	2019 г и по мере необходимости
16	Выполнение работ по сертификации продукции и услуг	2019 г и по мере

№ п/п	Наименование мероприятий	Сроки реализации
	кластера	необходимости
17	Разработка бизнес-планов по организации совместных проектов, их корректировка по мере изменения организационно-экономических и прочих условий	2019 г и по мере необходимости
18	Презентация ежеквартального отчета о деятельности Кластера	2019 г и по мере необходимости
19	Анализ перспективных возможностей для участников Кластера с позиции совместного взаимодействия	2019 г и по мере необходимости
20	Поиск возможных инвесторов	2019 г и по мере необходимости
21	Разработка направлений интенсификации производства	2019 г и по мере необходимости
22	Формирование более тесных кооперационных связей между участниками кластера	2019 г и по мере необходимости
23	Создание новых рабочих мест, развитие кадрового потенциала участников Кластера	2019 г и по мере необходимости
24	Подготовка комплекта документов с целью их последующей подачи в Минпромторг России	2019 г и по мере необходимости
II ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОДУКЦИИ		
1	Реализация продукции на экспорт, участие на российских и международных выставочных площадках	2019 г и по мере необходимости
2	Проведение маркетинговых исследований, направленных на анализ различных рынков, исходя из потребностей субъектов МСП	2019 г и по мере необходимости
3	Размещение МСП на электронных торговых площадках, а также ежемесячное продвижение продукции субъекта малого и среднего предпринимательства на торговой площадке	2019 г и по мере необходимости
4	Участие в различных конкурсах по представлению продукции участников кластера	2019 г и по мере необходимости
5	Регистрация новых товарных марок, товарных знаков	По мере необходимости
6	Участие субъектов Кластера в различных ярмарках, которые проходят на территории региона	2019 г и по мере необходимости
7	Участие в обучающих семинарах и тренингах по продвижению продукции	2019 г и по мере необходимости
8	Анализ перспектив развития новых продуктовых сегментов, выбор сегментов для развития и нахождение инвесторов для реализации проектов	2019 г и по мере необходимости
9	Разработка направлений диверсификации производства с целью снижения рисков	2019 г и по мере необходимости
10	Анализ тенденций на агропродовольственном рынке региона и за его пределами	2019 г и по мере необходимости
III КОММУНИКАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ		
1	Разработка и сопровождение интернет-сайта агропромышленного кластера	2019 г и по мере необходимости
2	Создание на сайте единой площадки взаимодействия кластера, департамента экономического развития и департамента сельского хозяйства Брянской области, построенной на принципах обратной связи	2019 г и по мере необходимости
3	Проведение вебинаров, круглых столов, организация	2019 г и по мере

№ п/п	Наименование мероприятий	Сроки реализации
	обучения в режиме онлайн	необходимости
4	Встречи и общения посредством сети Интернет с образовательными организациями аграрной направленности по вопросам подготовки кадров, привлечения выпускников для трудоустройства	2019 г и по мере необходимости
5	Организация и проведение обучающих тренингов, семинаров с привлечением сторонних организаций с целью обучения сотрудников субъектов, вошедших в Кластер	2019 г и по мере необходимости
6	Развитие системы информирования участников кластера о мероприятиях, направленных на их поддержку, изменениях в законодательстве в области регулирования СМСП, а также о новых мерах поддержки	2019 г и по мере необходимости
7	Организация взаимодействия с профильными учебными заведениями по поводу совместного образовательного процесса и популяризации рабочих профессий в сфере АПК	2019 г и по мере необходимости
8	Ведение страницы по деятельности Кластера в социальных сетях	2019 г и по мере необходимости
IV ФИНАНСОВЫЙ МЕХАНИЗМ		
1	Мониторинг общей стоимости совместных проектов	2019 г и по мере необходимости
2	Мониторинг объема необходимого финансирования проектов со стороны кредитных организаций	2019 г и по мере необходимости
3	Мониторинг потребности в ресурсах со стороны государства	2019 г и по мере необходимости
4	Размер фактически полученной финансовой помощи участникам кластера со стороны государства	2019 г и по мере необходимости
5	Анализ уровня проработки проектов и сроков их окупаемости	2019 г и по мере необходимости
6	Проведение переговоров по условиям кредитования	По мере необходимости
7	Проведение переговоров по условиям лизинга	По мере необходимости
8	Определение совместно с Центром развития кластера перечня и условий участия в федеральных программах, условий софинансирования	2019 г и по мере необходимости
9	Планирование затрат на развитие инфраструктуры и ее поддержание	2019 г и по мере необходимости
10	Планирование затрат на реализацию агропромышленных кластерных проектов	2019 г и по мере необходимости
11	Анализ результатов финансирования и инвестирования проектов	2019 г и по мере необходимости

4.3 Организационные формы реализации стратегии

Одной из целей создания агропромышленного кластера в Брянской области является – обеспечение рентабельности предприятий субъектов МСП - участников кластера, обеспечение конкурентоспособности их продукции и услуг на основе активизации инновационно-инвестиционной деятельности и современных механизмов развития бизнеса в соответствии со Стратегией социально-экономического развития Брянской области до 2030 года.

Эффективное развитие агропромышленного кластера предполагает выстраивание четкого организационно-управленческого механизма взаимодействия, который, может существовать в форме некоммерческого партнерства (НКП). Основные принципы создания НКП представлены на рисунке 28.



Рисунок 28 - Основные принципы НКП

НКП как формы взаимодействия участников кластерной агломерации призвана решать ряд следующих задач:

- разработка общей Концепции развития кластера;
- обеспечение рентабельности производства продукции, работ, услуг;
- содействие в создании высокопроизводительных рабочих мест в регионе;
- использование современных технологий при производстве, переработке и сбыте продукции;
- эффективное использование финансовых, инвестиционных и прочих ресурсов предприятиями кластера, а также оперативное их информирование о новых формах поддержки со стороны государства, региона, кредитных организаций и т.д.;
- организация системы консультирования участников, в том числе и в режиме онлайн;
- юридическая помощь участникам кластерной агломерации в решении различных вопросов и т.д.

Организационный механизм НКП агропромышленного кластера в упрощенном варианте можно представить в следующем виде (рисунок 28).

В целях обеспечения эффективного механизма взаимодействия Кластера и образовательных учреждений региона целесообразно их совместное участие в грантах РФФИ, грантах Президента, региональных грантах, конкурсах различных Министерств и ведомств.

Например, по региональному проекту «Создание системы поддержки фермеров и развитие сельской кооперации» государственной программы «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Брянской области», утвержденной постановлением Правительства Брянской области № 18-п от 30.01.2019 г. в 2019 году департаментом сельского хозяйства проводится конкурсный отбор по предоставлению грантов «Агростартап».



Рисунок 29 - Организационная структура Кластера

Предприятия-участники кластера могут стать площадкой для проведения научных исследований магистрантов, аспирантов, ученых по проблематике кластера, а также базой для проведения различных научных мероприятий (семинаров, конференций, мастер-классов и т.д.).

Для повышения эффективности деятельности кластера целесообразно использовать венчурный капитал, который позволит стимулировать инвестиционную активность.

Особую роль играет поддержка инфраструктуры муниципалитетов, на территориях которых территориально располагаются участники кластера. Для этой цели в соответствии с региональным проектом «Акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства» департаментом экономического развития Брянской области проводится конкурс монопрофильных муниципальных образований по предоставлению субсидий на поддержку субъектов малого и среднего предпринимательства в рамках реализации муниципальных программ (подпрограмм).

Для поддержки кластера ведущая роль отведена Брянскому областному бизнес-инкубатору, который в своем составе имеет следующие структурные подразделения:

- центр поддержки предпринимательства;
- центр инноваций социальной сферы;
- региональный интегрированный центр;
- центр поддержки экспорта;
- центр развития предпринимательства;
- центр кластерного развития (ЦКР).

Цель, задачи и услуги центра кластерного развития представлены на следующем рисунке 30.

Создание агропромышленного кластера обусловлено необходимостью производства и реализации продукции предприятиями малого и среднего бизнеса.

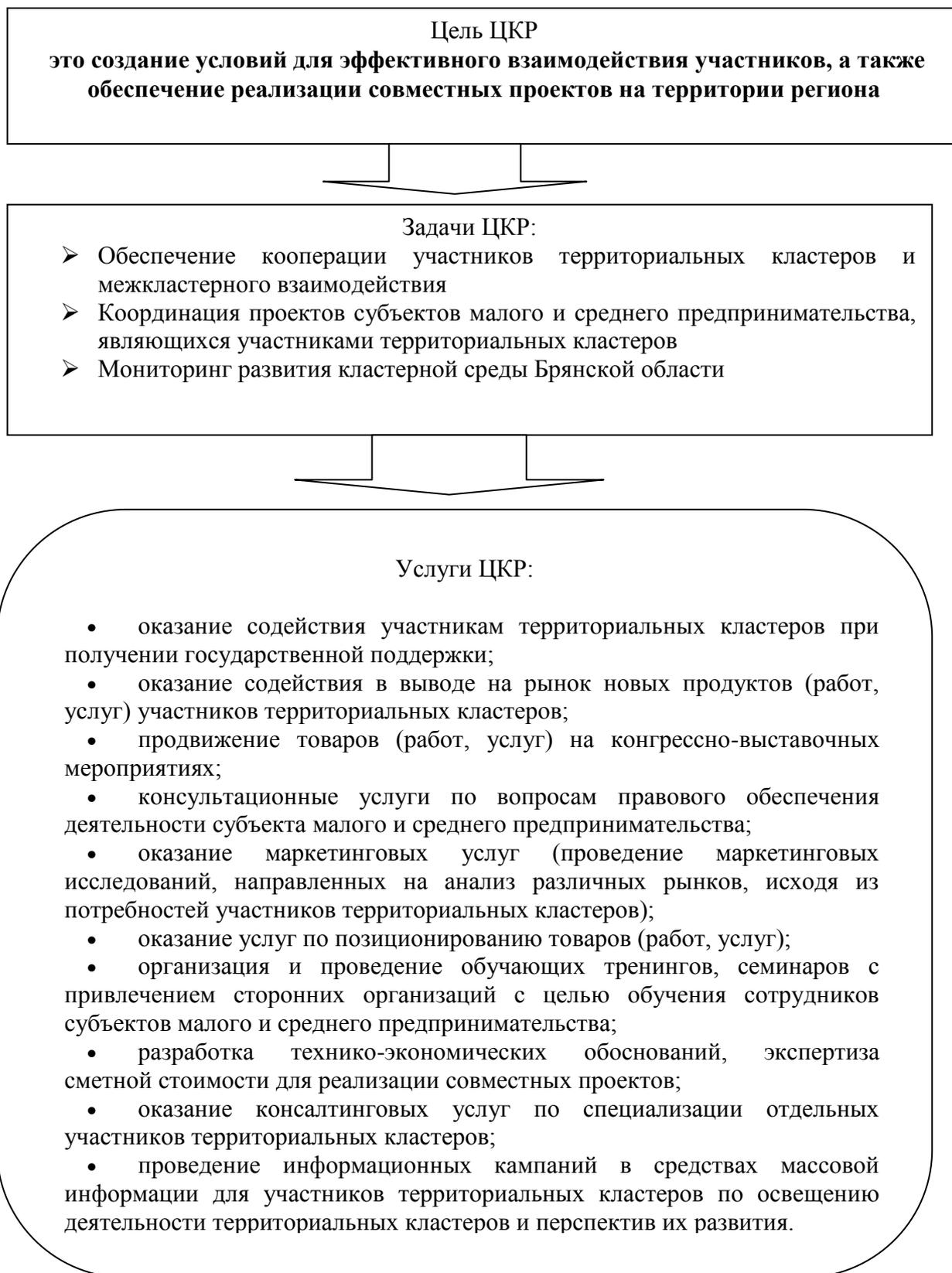


Рисунок 30 - Цель, задачи и услуги ЦКР

В Брянской области производство аграрной продукции сосредоточено в

крупных агрохолдингах (Мираторг, Охотно и т.д.), что приводит к наличию серьезным проблем для К(Ф)Х и Л(П)Х при реализации своей продукции перерабатывающим предприятиям и непосредственно покупателям в частности. Все более повышенные требования предъявляют к продукции крупные сети, что не позволяет малому и среднему бизнесу конкурировать с крупными товаропроизводителями.

Например, только мизерная часть субъектов МСП может обеспечить:

- предоставление товарного кредита (в виде отсрочки платежа);
- существенный объем реализации во все магазины торговой сети в соответствии с утвержденным графиком и размером партии;
- упаковку продукции для потребителей (штрих-код, упаковки и т.д.) и для магазина (в коробках);
- минимальные контрактные цены.

Таким образом, объединение участников агропродовольственной специализации в кластер позволит решить ряд проблем агромаркетинга.

Имиджевыми составляющими кластера АПК при взаимодействии с ЦКР могут стать:

- разработка концепции зонтичного бренда кластера и его составляющих по категориям продукции;
- оценка производственного базиса бренда, а также проведение сегментирования участников кластера в зависимости от специализации, создание регионального бренда и его развитие;
- помощь в формировании инфраструктуры бренда;
- выполнение требований стандартов менеджмента качества и объема производства продукции под коллективным брендом;
- оценка экономической эффективности проекта и корректировка маркетинговой стратегии для позиционирования производимой продукции участниками кластера, формирование соответствующей информационной компании.

Функционирование агропромышленного кластера будет

способствовать развитию инновационной инфраструктуры региона, наращиванию инновационного потенциала субъектов МСП.

Наличие в качестве участника кластера ВНИИ люпина, основная деятельность которого связана с проведением фундаментальных и прикладных научных исследований в области научного обеспечения АПК в области развития люпиносения, позволит увеличить скорость внедрения инноваций при производстве сельскохозяйственной продукции. При этом, деятельность ВНИИ люпина направлена на реализацию программы по созданию и ускоренному внедрению новых сортов высокобелковой культуры люпина для комплексного решения проблемы обеспечения животноводства дешевым растительным белком, повышения плодородия почвы, биологизации и ресурсоэнергосбережения в земледелии, создание условий для наращивания производства и импортозамещения продукции на основе растительного белка.

Ключевым образовательным учреждением в регионе по аграрной тематике является Брянский государственный аграрный университет (БГАУ), который обладает соответствующим научным потенциалом и уникальной инфраструктурой для проведения научных исследований.

Фундаментальные и прикладные исследования БГАУ осуществляются совместно с учеными, входящими в Ассоциацию «Университетский аграрный научно-образовательный комплекс Брянщины»:

- НИИ инновационных технологий в АПК;
- Институт экономики и агробизнеса;
- Институт повышения квалификации, международных связей и культуры;
- Центр коллективного пользования приборным и научным оборудованием и экспериментальными установками;
- Учебно - научно-производственная машинно-технологическая и опытно - испытательная станции, Агрометеорологическая станция;
- Научно-исследовательские лаборатории;
- Учебно-научно-производственные центры;

- Учебно - экспериментальная спортивная конферма Брянского ГАУ;
- Кокинский опорный пункт ГНУ «Всероссийский селекционно-технологический институт садоводства и питомниководства»;
- ГНУ «Новозыбковская государственная с.-х. опытная станция ВНИ люпина»;
- ФГБУ "Центр химизации и сельско-хозяйственной радиологии".

Научно-исследовательская и опытно-конструкторская работа в университете построена по следующим направлениям (рисунок 31):

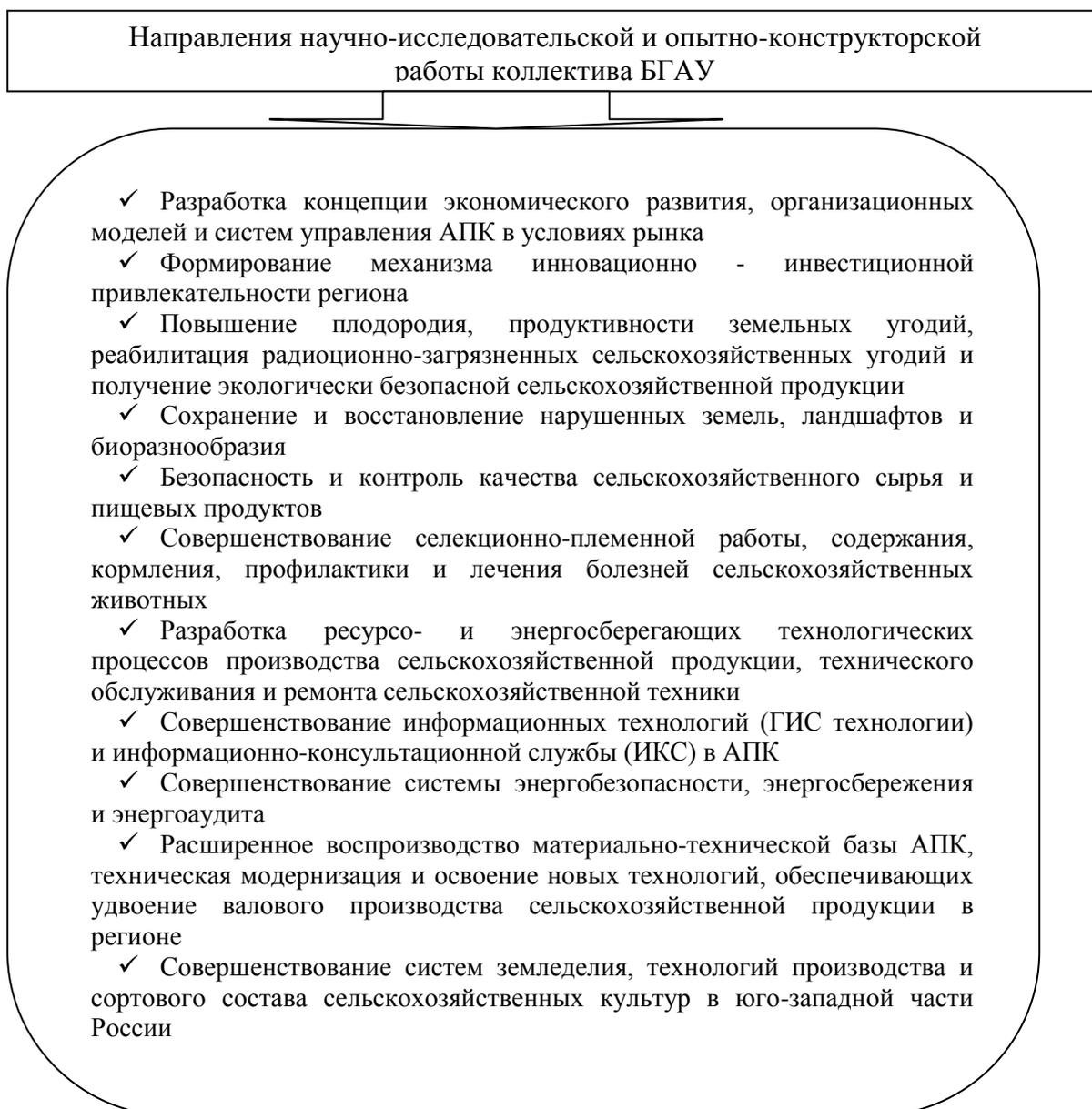


Рисунок 31 - Научно-исследовательская и опытно-конструкторская работа коллектива БГАУ

В Вузе функционируют 23 научно-исследовательских лаборатории, центр сертификации, центр трансфера технологии, патентно-лицензионное подразделение, центр инновационного консалтинга.

В рамках кластера целесообразно проводить совместные встречи научно-образовательных организаций с участниками кластера для формирования программы перспективного кадрового, научного, инновационного и прочего взаимодействия.

Целесообразно и в дальнейшем продолжить работу в области совершенствования кадрового обеспечения, через развитие системы подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров совместно с БГАУ.

В процессе функционирования агропромышленного кластера следует особое внимание уделить дальнейшему развитию и совершенствованию условий ведения бизнеса. В частности, перечень мер поддержки должен носить комплексный и системный характер и реально способствовать повышению инвестиционной активности, увеличению субъектов МСП, повышению объема произведенной продукции МСП, увеличению численности рабочих мест, созданных субъектами МСП.

Действующие виды поддержки и их характеристика представлена в таблице 14.

Меры государственной поддержки субъектов МСП ориентированы на субъекты, отвечающие следующим требованиям:

- срок деятельности- не более 2 лет;
- обязательная регистрация объекта в органах ФНС;
- отсутствие долгов по налогам и социальным отчислениям в Пенсионный фонд, Соцстрах, ФОМС.

Таблица 14 - Организационная система поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства

Виды поддержки	Характеристика
Финансовая	оказание денежной помощи для предпринимателей малого и среднего бизнеса
Имущественная	предоставление прав на пользование государственным имуществом (например, предоставление земельных участков, различных строений и т.д.)
Информационная	формирование не только федеральных, но и региональных информационных систем, в том числе и определяется целесообразность их функционирования
Консультационная	обучающие курсы, на которых оказывают консультации по правильности направления развития бизнеса, в том числе и целесообразности его создания в той или иной области
Помощь в подготовительной сфере	разработка и внедрение программ, которые направлены в первую очередь на подготовку, переподготовку либо же вовсе повышение квалификации сотрудников, которые работают в малом бизнесе и являются весьма ценными сотрудниками.

Перечень прямых и косвенных мер поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 30 января 2014 года № 1605 «О предоставлении и распределении субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства, включая крестьянские (фермерские) хозяйства», реализуемых департаментом экономического развития Брянской области [11]:

- создание и развитие инфраструктуры информационно-консультационной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;

- поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства, осуществляющих деятельность в сфере производства товаров (работ, услуг);

- создание и развитие инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, осуществляющих деятельность в области промышленного производства, разработку и внедрение инновационной продукции;

- создание и развитие инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, оказывающей имущественную поддержку (бизнес-инкубаторы, промышленные парки, технопарки);
- создание и развитие инфраструктуры поддержки экспортно ориентированных субъектов малого и среднего предпринимательства;
- содействие развитию микрофинансовых организаций, позволяющих представителям малого бизнеса получить доступ к заемным средствам;
- поддержка социального предпринимательства;
- поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства в рамках реализации муниципальных программ (подпрограмм) развития малого и среднего предпринимательства, в том числе монопрофильных муниципальных образований.

В приказе Минэкономразвития России от 25 марта 2015 г. № 167 «Об утверждении условий конкурсного отбора субъектов Российской Федерации, бюджетам которых предоставляются субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства, включая крестьянские (фермерские) хозяйства, и требований к организациям, образующим инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства» определены основные характеристики комплекса реализуемых мероприятий.

Государственной программой развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 – 2020 годы предусмотрены следующие направления поддержки [12]:

- ✓ стимулирование роста производства основных видов сельскохозяйственной продукции и производства пищевых продуктов, направленное на импортозамещение;
- ✓ обеспечение проведения противоэпизоотических мероприятий в отношении заразных болезней животных;

- ✓ поддержка развития инфраструктуры агропродовольственного рынка;
- ✓ обеспечение сбыта сельскохозяйственной продукции, повышение её товарности за счёт создания условий для её сезонного хранения и подработки;
- ✓ повышение эффективности регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия;
- ✓ модернизация материально-технической и технологической базы селекции и семеноводства; поддержка малых форм хозяйствования;
- ✓ обеспечение эффективной деятельности органов государственной власти в сфере развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия;
- ✓ повышение уровня рентабельности в сельском хозяйстве для обеспечения его устойчивого развития;
- ✓ поддержание финансовой устойчивости агропромышленного комплекса;
- ✓ повышение качества жизни сельского населения;
- ✓ стимулирование инновационной деятельности и инновационного развития агропромышленного комплекса;
- ✓ развитие биотехнологии;
- ✓ создание условий для эффективного использования земель сельскохозяйственного назначения;
- ✓ развитие мелиорации земель сельскохозяйственного назначения;
- ✓ экологически регламентированное использование в сельскохозяйственном производстве земельных, водных и других возобновляемых природных ресурсов, а также повышение плодородия почв до оптимального уровня в каждой конкретной зоне;
- ✓ строительство, реконструкция и модернизация объектов товаропроводящей и логистической инфраструктуры, в том числе в целях оказания внутренней продовольственной помощи населению;

✓ опережающее развитие сельскохозяйственного производства субъектов Российской Федерации, входящих в состав Дальневосточного федерального округа;

✓ наращивание объемов сельскохозяйственного производства в субъектах Российской Федерации, входящих в состав Дальневосточного федерального округа, для замещения импортной продукции с учетом экономической целесообразности на период до 2020 года.

Также особые меры поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей определены в следующих нормативно-правовых актах:

➤ Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы, утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 14 июля 2012 г. № 717;

➤ Постановление Правительства Российской Федерации № 512 от 26.04.2019 г. «О предоставлении из федерального бюджета субсидий российским кредитным организациям, международным финансовым организациям и государственной корпорации развития "ВЭБ.РФ" на возмещение недополученных ими доходов по кредитам, выданным заключившим соглашения о повышении конкурентоспособности сельскохозяйственным товаропроизводителям (за исключением сельскохозяйственных кредитных потребительских кооперативов), организациям и индивидуальным предпринимателям, осуществляющим производство, первичную и (или) последующую (промышленную) переработку сельскохозяйственной продукции и ее реализацию, по льготной ставке»;

➤ Постановление Правительства Российской Федерации от 31.06.2019 года № 696 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Комплексное развитие сельских территорий" и о

внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации"

➤ ведомственные целевые программы «Поддержка начинающих фермеров в Брянской области» и «Развитие семейных животноводческих ферм на базе крестьянских (фермерских) хозяйств в Брянской области»;

➤ Правила предоставления и распределения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на содействие достижению целевых показателей региональных программ развития агропромышленного комплекса и т.д.

В 2018 году для оказания помощи сельхозпредприятиям области по обновлению машинно-тракторного парка в рамках государственной программы «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Брянской области» (2017 – 2020 годы), утверждено мероприятие «Инженерно-техническое обеспечение агропромышленного комплекса», в соответствии с которым предусмотрена выплата субсидий из областного бюджета за приобретенные зерноуборочные комбайны, кормоуборочные комбайны и зерносушильное оборудование в размере 25 % от понесенных затрат [13].

В 2019 году возмещение части затрат сельскохозяйственных товаропроизводителей на уплату страховой премии, начисленной по договорам сельскохозяйственного страхования в области растениеводства, животноводства и аквакультуры (товарного рыбоводства) осуществляется в рамках Постановления Правительства РФ от 14.07.2012 N 717 «О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия» и в соответствии с Федеральным законом от 25.07.2011 N260-ФЗ «О государственной поддержке в сфере сельскохозяйственного страхования и о внесении изменений в Федеральный закон «О развитии сельского хозяйства» [14].

Выплата субсидии в Брянской области производится в соответствии с

Постановлением Правительства Брянской области от 30.01.2019 N 18-п «Об утверждении государственной программы "Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Брянской области».

Таблица 15- Организационное развитие кластера

Этап 1 (2019 г)- Создание условий для работы агропромышленного кластера	
Основные задачи	Основные результаты
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Создание органов управления агропромышленным кластером; ✓ создания коллективного регионального бренда и его продвижение; ✓ повышение квалификации персонала; ✓ подготовка бизнес-планов совместных проектов; ✓ создание единого информационного пространства ✓ проведение рекламной компании для популяризации деятельности Кластера; ✓ определение перспективных направлений работы; ✓ анализ потенциала участников кластерной агломерации, мониторинг сильных, слабых сторон, возможностей и угроз; ✓ поиск возможных инвесторов; ✓ анализ тенденций на агропродовольственном рынке региона и за его пределами; ✓ Определение совместно с Центром развития кластера перечня и условий участия в федеральных программах, условий софинансирования 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ создание наблюдательного совета кластера, стратегического совета развития; ✓ формирование рабочих групп по центрам ответственности; ✓ Создание реестра совместных проектов ✓ создание коллективного регионального бренда и его продвижение; ✓ разработка стратегического плана развития бизнеса; ✓ выполнение основных мероприятий программы развития кластера; ✓ разработка направлений интенсификации производства; ✓ создание системы информирования участников кластера о мероприятиях, направленных на их поддержку, изменениях в законодательстве в области регулирования СМП и ССП, а также о новых мерах поддержки; ✓ создание страницы по деятельности кластера в социальных сетях
Этап 2 (2020-2021 гг.) Развитие приоритетных направлений работы Кластера	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ снижение различных видов затрат на основе развития кооперативных связей участников кластера; ➤ повышение потенциала развития кластера за счет организации взаимоотношений с различными контрагентами; ➤ развитие новых рынков 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ внедрение стандарта агропромышленного кластера; ✓ проведение научно-популярных мероприятий (конференций, семинаров, мастер-классов и т.д.); ✓ создание сайта кластера; ✓ утверждение механизма взаимоотношений участников для

<ul style="list-style-type: none">➤ продвижение продукции внутри региона и за его пределами➤ разработка стандарта агропромышленного кластера;➤ повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции;➤ поиск возможных инвесторов;➤ разработка направлений интенсификации производства;➤ создание новых рабочих мест, развитие кадрового потенциала участников кластера;➤ реализация продукции на экспорт, участие на российских и международных выставочных площадках;➤ проведение маркетинговых исследований, направленных на анализ различных рынков, исходя из потребностей субъектов МСП;➤ участие в различных конкурсах по представлению продукции участников кластера;➤ участие в обучающих семинарах и тренингах по продвижению продукции;➤ организация логистической сети для реализации продукции, а также получения различных комплектующих и сырья от поставщиков;➤ развитие системы информирования участников кластера о мероприятиях, направленных на их поддержку, изменениях в законодательстве в области регулирования МСП, а также о новых мерах поддержки;➤ формирование пакета перспективных проектов;➤ организация взаимодействия с профильными учебными заведениями по поводу совместного образовательного процесса и популяризации рабочих профессий в сфере АПК;➤ мониторинг общей стоимости совместных проектов;➤ мониторинг потребности в ресурсах со стороны государства;➤ анализ размера фактически полученной финансовой помощи участникам кластера со стороны государства;➤ проведение переговоров по условиям кредитования, лизинга;➤ определение совместно с Центром	<p>получения синергетического эффекта;</p> <ul style="list-style-type: none">✓ организация системы мониторинга работы кластера;✓ Получение консалтинговых услуг по специализации участников кластера, бухгалтерским и прочим услугам;✓ участие в мероприятиях, проводимых Брянской ТПП и т.д;✓ выполнение работ по сертификации продукции и услуг кластера;✓ презентация ежеквартального отчета о деятельности Кластера;✓ выполнение основных мероприятий программы развития кластера✓ регистрация новых товарных марок, товарных знаков;✓ участие субъектов кластера в различных ярмарках, которые проходят на территории региона;✓ участие в обучающих семинарах и тренингах по продвижению продукции;✓ обеспеченность высококвалифицированными кадрами участников Кластера;✓ ведение страницы по деятельности кластера в социальных сетях✓ создание конкурентных преимуществ продукции и услуг.
--	---

<p>развития кластера перечня и условий участия в федеральных программах, условий софинансирования</p>	
<p>Этап 3 (2021-2022 гг.) Развитие конкурентоспособного производства</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ анализ перспективных возможностей для участников кластера с позиции совместного взаимодействия; ➤ проведение маркетинговых исследований, направленных на анализ различных рынков, исходя из потребностей субъектов МСП; ➤ участие в различных конкурсах по представлению продукции участников кластера; ➤ участие в обучающих семинарах и тренингах по продвижению продукции; ➤ развитие системы информирования участников кластера о мероприятиях, направленных на их поддержку, изменениях в законодательстве в области регулирования СМП и ССП, а также о новых мерах поддержки; ➤ создание гарантийного фонда развития Кластера; ➤ мониторинг потребности в ресурсах со стороны государства; ➤ определение совместно с Центром развития кластера перечня и условий участия в федеральных программах, условий софинансирования 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ презентация ежеквартального отчета о деятельности кластера; ✓ выполнение основных мероприятий программы развития кластера ✓ проведение научно-популярных мероприятий (конференций, семинаров, мастер-классов и т.д); ✓ размещение МСП на электронных торговых площадках, а также ежемесячное продвижение продукции субъекта малого и среднего предпринимательства на торговой площадке; ✓ регистрация новых товарных марок, товарных знаков; ✓ ведение страницы по деятельности кластера в социальных сетях; ✓ участие субъектов кластера в различных ярмарках, которые проходят на территории региона; ✓ обеспеченность высококвалифицированными кадрами участников кластера; ✓ увеличение масштабов производства продукции участниками кластера. ✓ выход на новые рынки сбыта. ✓ прирост объема реализованных товаров (работ, услуг) субъектами малого и среднего предпринимательства, являющихся участниками территориальных кластеров; ✓ увеличение количества совместных проектов субъектов малого и среднего предпринимательства, являющихся участниками территориальных кластеров

4.4. Оценка эффективности программы развития агропромышленного кластера

В таблице 16 представлены ключевые показатели оценки программы развития агропромышленного кластера Брянской области.

Таблица 16 - Ключевые показатели оценки программы развития агропромышленного кластера Брянской области

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Количество малых и средних предприятий в составе кластера, ед.	11	15	19	24
Прирост количества субъектов малого или среднего предпринимательства - участников кластера, % в течение года	X	36,4	26,7	26,3
Количество созданных рабочих мест субъектами малого и среднего предпринимательства, являющихся участниками территориальных кластеров, ед.	X	8	14	19
Прирост количества созданных рабочих мест субъектами малого и среднего предпринимательства, являющихся участниками территориальных кластеров, %	X	X	75,0	35,7
Объем реализованных товаров (работ, услуг) субъектами малого и среднего предпринимательства, являющимися участниками территориальных кластеров, тыс. руб.	451314	473880	521268	599458
Прирост объема реализованных товаров (работ, услуг) субъектами малого и среднего предпринимательства, являющихся участниками территориальных кластеров, %	X	5	10	15
Количество совместных проектов субъектов малого и среднего предпринимательства, являющихся участниками территориальных кластеров	2	4	5	6
Количество новых видов товаров (работ, услуг), выведенных на рынок (раздельно российский/зарубежные рынки) субъектами малого и среднего предпринимательства, являющихся участниками территориальных кластеров (данные товары должны идти как кластерные, под логотипом кластера)	X	1	2	2

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Необходимость формирования территориальных кластеров как приоритетного направления первого уровня закреплена в «Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 гг.»

В результате выполнения реализации Стратегии и Программы развития агропромышленного кластера в регионе возможно достичь следующего эффекта:

- повысить доходы бюджета;
- увеличить объемы производства продукции сельского хозяйства; - обеспечить рост конкурентоспособности товаропроизводителей;
- повысить уровень занятости населения и благосостояния сельских жителей;
- способствовать через развитие кластера эффективному развитию других отраслей экономики области.

В рамках реализации стратегии по развитию агропромышленного кластера в Брянской области предполагается использовать возможность получения целевой финансовой поддержки по следующим проектам:

- 1) «Организации промышленного производства травяной муки из сельскохозяйственной культуры сорго»
- 2) «Создание предприятия для производства биоэтанола из сахарного сорго»

Реализация программы создания и развития агропромышленного кластера Брянской области предусматривает повышение конкурентоспособности сельскохозяйственных и других предприятий – участников кластера, а также реализацию накопленного ими инновационного потенциала. Программа создания и развития кластера включает мероприятия, направленные на формирование его организационной структуры, создание и продвижение продуктов на региональный и российский рынки, а также совершенствование инфраструктуры кластера. Образование и создание условий для развития агрокластера Брянской области будет способствовать повышению конкурентоспособности региона,

усилит процессы импортозамещения, а также приведет к созданию значительного числа новых рабочих мест, росту доходов населения, повышению качества жизни населения в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 29.12.2006 N 264-ФЗ "О развитии сельского хозяйства" [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/
2. Богданова Т.А. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГПУ.- 2006. - 130 с.
3. Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ : учеб. пособие. М.: Эксмо. - 2006. - 288 с.
4. Стратегический анализ коммерческих организаций [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://swsu.ru/structura/up/ef/fik/nocfinans/StrategAnaliz.pdf#1>
5. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление : пер. с англ. / под ред. С.Г. Божук. 7-е изд. СПб.: Питер. - 2007. - 496 с.
6. Е.Е. Абушова, С.Б. Сулоева Методы и модели современного стратегического анализа [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-modeli-sovremennogo-strategicheskogo-analiza>
7. Карта кластеров России. Режим доступа: <http://clusters.monocore.ru/>
8. <http://econom32.ru/activity/malyu-biznes/mery-gosudarstvennoy-podderzhki/>
9. Департамент сельского хозяйства Брянской области [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://depragro32.ru/>
10. Департамент экономического развития [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://econom32.ru/activity/malyu-biznes/portal-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-bryanskoy-oblasti/>
11. Департамент экономического развития [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://econom32.ru/activity/malyu-biznes/mery-gosudarstvennoy-podderzhki/>

12. Департамент сельского хозяйства Брянской области
[Электронный ресурс] Режим доступа: <http://depagro32.ru/sotsialnoe-razvitiesela>

13. Департамент сельского хозяйства Брянской области
[Электронный ресурс] Режим доступа: <http://depagro32.ru/obespechenieselskokhozyajstvennoj-tehnikoj>

14. Департамент сельского хозяйства Брянской области
[Электронный ресурс] Режим доступа:
<http://depagro32.ru/selskokhozyajstvennoe-strakhovanie-s-gosudarstvennoj-podderzhkoj>