

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2020.48.87.031

**Формирование стратегии развития малого аграрного бизнеса****Айдинова Анжелика Тагировна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры экономики предприятия и бизнес-технологий в АПК,  
Ставропольский государственный аграрный университет,  
355017, Российская Федерация, Ставрополь, пер. Зоотехнический, 12;  
e-mail: 08062011lika@mail.ru

**Аннотация**

В статье рассмотрены основы формирования Стратегии развития малого аграрного бизнеса. Проведен анализ дефиниции «стратегия», предложена ее авторская трактовка. Определены содержание и форма описания Стратегии развития малого аграрного бизнеса. Представленная Стратегия раскрыта с позиции миссии, цели, принципов развития малого аграрного бизнеса. Практический интерес вызывает проведенный автором, SWOT- анализ развития малого аграрного бизнеса в Ставропольском крае, в котором детально представлены сильные и слабые стороны региона с позиции развития малого аграрного бизнеса. Сильные позиции малого аграрного бизнеса представлены доминирующей зерновой специализацией, высоким образовательным уровнем фермеров, а также созданием дополнительных рабочих мест. В качестве слабых сторон выделены нехватка перерабатывающих мощностей, слабая кооперация, несовершенство законодательства. Частичное решение данных проблем автор видит в создании Регионального агропромышленного кластера. Определено, что развитие малого аграрного бизнеса открывает возможности увеличения объемов производства и качества сельскохозяйственной продукции, объемов ее экспорта и ускорение инновационного, социального развития села в Ставропольском крае.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Айдинова А.Т. Формирование стратегии развития малого аграрного бизнеса // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 11А. С. 299-306. DOI: 10.34670/AR.2020.48.87.031

**Ключевые слова**

Малый бизнес, аграрный сектор, региональная экономика, сельская местность, сельскохозяйственная продукция.

## Введение

Ставропольский край является одним из крупнейших, агропромышленных экспортно-ориентированных регионов России. В 2019 году в Ставропольском крае было произведено 8,3 млн. тонн зерна. По данным АККОР Ставропольский край является крупнейшим регионом России по числу К(Ф)Х и ИП. В 2018 году их насчитывалось 16991 (в Краснодарском крае – 14045, Ростовской области – 10015). Большинство крестьянско-фермерских хозяйств специализируется на производстве зерновых. В 2018 году К(Ф)Х ИП произвели 17,5% зерновых Ставропольского края. Развитие малого аграрного бизнеса является стратегически значимым для Ставропольского края, его агропромышленного комплекса и экономики России в целом.

Необходимость разработки Стратегии развития малого аграрного бизнеса в Ставропольском крае обусловлена и тем, что «Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года» (далее Стратегия) имеет общий, межотраслевой характер и в полной мере не учитывает особенности развития малого бизнеса на селе.

В связи с этим необходимо разработать Стратегии развития малого аграрного бизнеса для отдельных регионов. В основу разработки Стратегии развития малого аграрного бизнеса Ставропольского края положены проактивный, кластерный и системно-синергетический подходы [Блауберг, 1973; Бундина, Толмачева, Хухрин, 2015; Куренная В.В., Айдинова, 2019; Охтилев, Мустафин, Миллер, Соколов, 2014].

## Основное содержание

Содержание и форма описания Стратегии развития малого аграрного бизнеса во многом зависит от того, что понимается под «стратегией». В настоящее время не выработано единого, точно исчерпывающего определения этого понятия. Имеется значительный объем научной и учебной литературы по вопросам стратегии и стратегического планирования, управления, который свидетельствует лишь о сложности и многогранности термина «стратегия». Не вдаваясь в теоретические тонкости понятия «стратегия» (они могут быть и должны быть предметом специального исследования ввиду сложности и многогранности), попытаемся определить «стратегию» применительно к конкретной практической цели развития малого аграрного бизнеса наиболее просто.

Американский исследователь М. Портер определил стратегию как «создание уникальной и выгодной позиции, предусматривающей определенный выбор видов деятельности [Портер, 2001]. В данном определении обращаем внимание на два слова «уникальной» и «выгодной» и словосочетание «выбор видов деятельности». По нашему мнению, малый бизнес должен занимать уникальную и выгодную позицию на рынке, так как он не способен напрямую конкурировать со средними и тем более крупными компаниями. Для этого ему надо выбрать соответствующие виды деятельности.

В практическом смысле представляет интерес развернутое определение «стратегии», данное аграрниками-экономистами РАСХН [Лысенко, Копач, Хухрин, 2008].

«Под стратегией понимается:

- во-первых, наиболее общий путь достижения цели (ей) управления, т.е. некий фрейм, который применительно к конкретной ситуации дополняется специфической информацией или уточняется;

- во-вторых, определенный алгоритм действий, приводящих к достижению целей

управления;

- в-третьих, ситуационно-синергетический механизм, стабильно обеспечивающий получение нарастающего синергетического эффекта, реализацию резонансных воздействий на точки бифуркации;

- в-четвертых, главный фактор или система наиболее существенных факторов, обеспечивающих достижение целей управления (статика).;

- в-пятых, направление действий или процесс в форме причинно-следственной цепочки или сети (динамика). Этот аспект определения «стратегии» позволили внести определенный элемент динамизма в модель посредством стрелок.

Данное определение наиболее полно отражает сложность и многогранность термина «стратегия» и в то же время позволяет представить «стратегию» как систему существенных факторов достижения цели, как «сеть», указав направленность динамики и связей посредством «стрелок» (по сути, графов) [Наумова, 2011].

По нашему мнению, с точки зрения экономической теории и реальной практики «стратегия» также представляет собой организационно-экономический механизм, способствующий достижению стратегических целей управления [Айдинова, 2014].

Миссия, цели Стратегии развития малого аграрного бизнеса Ставропольского края логически следует из стратегического документа «Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года» и особенностей региона.

Миссия Стратегии – создание конкурентоспособного, эффективного малого аграрного бизнеса (К(Ф)Х, ИП, кооперативов, кластеров и др.) на глобальном уровне, производящего экологичное продовольствие на инновационной основе для повышения уровня и качества жизни предпринимателей и населения Ставропольского края, развитие сельских территорий.

Цель Стратегии – развитие малого аграрного бизнеса на инновационной, высокотехнологичной основе, ставящей малый бизнес как бы вне конкуренции, обеспечивающей рост занятости, доходов предпринимателей и населения, социальное развитие села.

Стратегический ориентир – увеличение доли малого аграрного бизнеса в валовой продукции сельского хозяйства в 2 раза.

Базовые индикаторы достижения цели в 2030 году:

- увеличение в 2,5 раза оборота малого бизнеса относительно 2014 года (в фактических ценах);
- рост производительности труда в сфере малого бизнеса в 2 раза в постоянных ценах по отношению к 2014 году;
- увеличение доли занятого сельского населения в малом бизнесе до 35%.

Реализация Стратегии основывается на общих пяти принципах «Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года».

Общие принципы целесообразно, по нашему мнению, дополнить частными принципами развития малого аграрного бизнеса.

Первый принцип – «фактор в минимуме/максимуме». Развитию малого бизнеса препятствуют факторы наиболее дефицитные/избыточные, каковыми являются инфляция и диспаритет цен, сложности сбыта продукции, нехватка земли. Устранение «факторов в минимуме/максимуме» будет способствовать максимальному росту эффективности и

конкурентоспособности малого бизнеса.

**Второй принцип** – «использование тенденций» означает, что необходимо использовать тенденции развития малого бизнеса Ставропольского края: приблизительно 87% фермеров заняты производством зерна; рост численности малого бизнеса, занятого животноводством; возникновение пула компаний для строительства молокоперерабатывающего завода в Кочубеевском районе.

**Третий принцип** – малому бизнесу необходимо производить инновационные продукты, например, озимую пшеницу с высоким содержанием клейковины (сорта выведены селекционерами ФГБНУ СНИИСХ, на зерновом рынке отсутствует пшеница I и II класса), качество зерна снизилось в последние годы.

**Четвертый принцип** – «кооперации и интеграции».

С точки зрения Миссии, цели, принципов представляет практический интерес анализ развития малого аграрного бизнеса в Ставропольском крае (таблица 1).

**Таблица 1 – SWOT-анализ развития К(Ф)Х, ИП Ставропольского края**

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<p>Динамичное развитие К(Ф)Х.            Подавляющее число К(Ф)Х производит зерно (~ 87%).            Преобладание семейных фермерских хозяйств (~ 60%).            Подавляющее число К(Ф)Х прибыльны (~ 88,7%).            Создание дополнительных рабочих мест. Более 50% К(Ф)Х привлекают наемную рабочую силу и используют ее постоянно.            Достаточно высокий образовательный уровень глав К(Ф)Х (более 56% имеет высшее и неполное высшее образование).            Фермеры на селе считают себя средним классом.            К(Ф)Х планируют в последующие 5 лет увеличить объем производства сельскохозяйственной продукции (более 80% опрошенных фермеров).</p>	<p>Мясное и молочное скотоводство присутствует в относительно малом числе К(Ф)Х (соответственно ~13,2% и 5,5%).            Проблемы развития К(Ф)Х: инфляция, диспаритет цен, сбыт продукции, нехватка земли, отсутствие необходимой поддержки со стороны органов власти, дефицит ресурсов, посредники и др.            К(Ф)Х производят сырье и полуфабрикаты (товары с низкой добавленной стоимостью).            К(Ф)Х, как правило, не могут формировать крупные товарные партии, не работает эффект экономии на масштабах производства.            Общее среднее и ниже образование имеют 17,2% глав К(Ф)Х, среднее и начальное профессиональное образование – 26,7%.            Дефицит мощностей элеваторов.            Слабое развитие сельской кооперации.            Большинство фермеров не проявляют интерес к участию в кооперации.            Несовершенство законодательства.</p>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<p>Ускорение развития К(Ф)Х.            Рост объемов производства сельскохозяйственной продукции.            Увеличение экспорта продукции К(Ф)Х.            Инновационное развитие малого бизнеса.</p>	<p>Отрицательная динамика развития К(Ф)Х.            Монополизация рынка сельскохозяйственной продукции, особенно зерна.            Исчезновение среднего класса на селе.</p>

Ставропольский край является крупнейшим регионом России по числу К(Ф)Х и ИП. Большинство К(Ф)Х и ИП специализируются на производстве зерновых, что является закономерным следствием из природно-экономических условий региона. Преобладают семейные фермерские хозяйства. Подавляющее число К(Ф)Х и ИП прибыльны. Фермерские хозяйства создают дополнительные рабочие места, создавая в крае более благоприятную социально-экономическую обстановку. Более 50% К(Ф)Х и ИП привлекают наемную рабочую

силу и используют ее постоянно. Довольно высок образовательный уровень фермеров: более 56% из них имеют высшее и незаконченное высшее образование. Позитивным моментом является то, что фермеры на селе считают себя средним классом. К(Ф)Х и ИП оптимистично настроены, 80% из них в течение последних 5 лет планируют увеличить производство.

Слабыми сторонами развития К(Ф)Х и ИП в Ставропольском крае является то, что мясное и молочное скотоводство присутствует в малом числе хозяйств.

В развитии малого аграрного бизнеса имеются значительные проблемы, являющиеся ключевыми не только для их развития, но и сельского хозяйства в целом: это инфляция, диспаритет цен, сложности со сбытом продукции, ее переработкой, хранением, нехватка земли, отсутствие доступа к ресурсам, наличие большого числа посредников и др. Данные проблемы можно рассматривать как факторы, которые целесообразно учитывать для разработки Стратегии развития малого аграрного бизнеса, используя которые можно обеспечить развитие малого бизнеса.

Особенностью малого аграрного бизнеса является то, что К(Ф)Х и ИП производят сырье и полуфабрикаты в лучшем случае, то есть товары с низкой добавленной стоимостью, и находятся в начале цепочки создания стоимости. Они, как правило, не могут формировать крупные однородные товарные партии, масштабы производства малы, в связи с чем не проявляется эффект экономии на масштабах производства.

Существенную проблему представляет нехватка элеваторных мощностей, отчасти из-за дороговизны услуг элеваторов по хранению зерна. В 2018 г. по результатам опроса 75% сельхозтоваропроизводителей Ставропольского края не пользовались услугами элеваторов. Фермеры вынуждены хранить зерно в амбарах, что приводит к снижению его качества.

Имеет место слабое развитие кооперации, так как фермеры не заинтересованы в ней. В сельском обществе возникла в последние 25 лет атмосфера недоверия, поэтому современный фермер «только верит и надеется на себя».

Несовершенство законодательства, которое тормозит развитие малого бизнеса на селе.

Развитие малого аграрного бизнеса предусматривает его качественное изменение, характеризующееся направленностью, необратимостью и выходом малого бизнеса на новый количественный и качественный уровень. Согласно разработанным принципам развития малого бизнеса: «фактора в минимуме/максимуме», «инновационного продукта», «использование тенденций», «кооперации и интеграции» особенно негативное влияние на развитие малого бизнеса оказывает диспаритет цен, трудности со сбытом продукции.

Данные проблемы могут быть частично решены при создании Регионального агропромышленного кластера, в рамках которого могут осуществляться оптовые закупки сельхозтехники, ресурсов (электроэнергии, ГСМ и др.), дающие существенные скидки, а также решена проблема сбыта зерна путем усовершенствования «цепочки создания стоимости» (исключая из нее недобросовестных посредников, которые уклоняются от уплаты НДС).

Учитывая то, что подавляющее число К(Ф)Х, ИП занимаются производством зерновых, прежде всего пшеницы, значительный рост урожайности может быть достигнут за счет возделывания высокоурожайных сортов пшеницы, выведенных селекционерами Ставропольского НИИСХ. Самым дешевым способом повышения качества и урожайности зерна является селекция. По оценкам многих исследователей вклад селекции в повышение урожайности различных сельскохозяйственных культур составляет от 30 до 70% и более. В результате на рынке зерна появится пшеница II и возможно I класса, что по сути является инновационным продуктом.

Важнейшим направлением повышения урожайности, в частности, через сокращение потерь зерна при его уборке является обновление парка сельскохозяйственной техники, который на 40-80% превышает 10-летний срок эксплуатации, а также увеличение объемов вносимых удобрений, особенно органических.

Глубокая переработка зерна, которая может осуществляться в рамках Регионального агропромышленного кластера на строящемся сейчас заводе в с. Левокумское Левокумского района Ставропольского края, позволит обеспечить гарантированный сбыт продукции фермеров и производство продукции, пользующейся значительным и возрастающим спросом (аминокислоты, витамины, биоэтанол, биопластик и др.).

Существенным фактором развития малого бизнеса в Ставропольском крае является повышение образовательного уровня фермеров. В условиях экспортно-ориентированного производства глобализации предъявляются высокие требования к образованию и знаниям фермеров. Поэтому целесообразно осуществлять воспитание фермеров еще в школах и организовать в Ставропольском ГАУ фермерские группы, отделение или факультет, которые бы готовили фермеров для Ставропольского края.

Последним наиболее значимым фактором развития малого бизнеса в перспективе следует рассмотреть экспорт продукции глубокой переработки зерна, который наряду с экспортом зерна обеспечит постоянный гарантированный спрос и достойную цену на продукцию малого бизнеса [3]. Это позволит предотвращать резкое падение цен на зерно на внутреннем и внешнем рынках, обеспечить стабильную высокую доходность и развитие малого аграрного бизнеса в Ставропольском крае.

Практическую реализацию комплекса данных мероприятий наиболее целесообразно осуществлять в рамках создания Регионального агропромышленного кластера, формирования пулов компаний (аналогично пулу компаний по строительству молокоперерабатывающего завода в Кочубеевском районе), проведение целенаправленных НИОКР с привлечением ведущих научных центров России (Ставропольского ГАУ, СНИИСХ и др.).

Организацию реализации Стратегии осуществляет Правительство Ставропольского края в тесной взаимосвязи с Минсельхозом РФ, Минпромторгом РФ, Минэкономразвития и Минобрнауки РФ. Ввиду экспортной ориентированности осуществляется постоянный мониторинг прогнозов динамики аграрных рынков России и зарубежья.

Развитие малого аграрного бизнеса открывает возможности увеличения объемов производства и качества сельскохозяйственной продукции, объемов ее экспорта и ускорение инновационного, социального развития села [Айдинова, 2014].

## Заключение

Реализация представленной Стратегии развития малого аграрного бизнеса Ставропольского края рассчитана на период до 2030 года в соответствии со «Стратегией Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года».

Таким образом, предложенная Стратегия развития малого аграрного бизнеса Ставропольского края, исходя из ее модели и описания, представляет собой определенные организационно-экономические механизмы достижения цели развития малого аграрного бизнеса в регионе.

---

## Библиография

1. Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс] – URL : <http://government.ru/media/files/jFDd9wbAbApXgEiHNaxHvEytq7hfPO96.pdf> (дата обращения: 10.07.2020)
2. Айдинова А.Т. Малый бизнес в АПК: методологический аспект исследования // Экономика сельского хозяйства России. – 2014. – № 12. – С. 44-48.
3. Берегатнова Е.В. Рынок продукции глубокой переработки зерна в РФ: состояние, перспективы / [Электронный ресурс] – URL : <https://dcenter.hse.ru/data/2017/03/10/1169322892/...202016.pdf> (дата обращения: 24.07.2020)
4. Блауберг И.В., Юдин Э.Г. Становление и сущность системного подхода. – М.: Наука, 1973. – 274 с.
5. Бундина О.И., Толмачева Н.П., Хухрин А.С. Развитие понятия «кластер» // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2015. – № 2(23). – С. 29-36.
6. Куренная В.В., Айдинова А.Т. Реализация проектного подхода в агробизнесе (на примере производства масличных культур) // Экономика сельского хозяйства России. – 2019. – № 7. – С. 42–47.
7. Наумова Е.А. Анализ определений стратегии и ее место в системе функционирования предприятия. Разнообразие взглядов и подходов к стратегии // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент» – 2011. – № 8. – вып. 17. – С. 111-114.
8. Охтилев М.Ю., Мустафин Н.Г., Миллер В.Е., Соколов Б.В. Концепция проактивного управления сложными объектами: теоретические и технологические основы // Известия высших учебных заведений. Приборостроение. – 2014. – т. 57. – № 11. – С. 7-15.
9. Портер М. Конкуренция. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495с.
10. Лысенко Е.Г., Копач К.В., Хухрин А.С. и др. Концептуальные основы устойчивого развития личных подсобных хозяйств. – М.: РАСХН, 2008. – 257с.

## Formation of a strategy for the development of small agricultural businesses

**Anzhelika T. Aidinova**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of enterprise economics  
and business technologies in the agro-industrial complex,  
Stavropol State Agrarian University,  
355017, 12 Zootekhnicheskii lane, Stavropol', Russian Federation;  
e-mail: 08062011lika@mail.ru

### Abstract

The article considers the basics of forming a Strategy for the development of small agricultural businesses. The author analyzes the definition of "strategy" and suggests its author's interpretation. The content and form of the description of the Strategy for the development of small agricultural business are determined. The presented Strategy is disclosed from the point of view of the mission, goal, and principles of small agricultural business development. Of practical interest is the author's SWOT analysis of the development of small agricultural business in the Stavropol Territory, which presents in detail the strengths and weaknesses of the region from the point of view of the development of small agricultural business. The strong position of small agricultural businesses is represented by the dominant grain specialization, the high educational level of farmers, as well as the creation of additional jobs. The lack of processing capacity, weak cooperation, and imperfect legislation are highlighted as weaknesses. The author sees a partial solution to these problems in the creation of a Regional agro-industrial cluster. It is determined that the development of small agricultural business opens up opportunities to increase the volume of production and quality of

---

agricultural products, the volume of its exports and the acceleration of innovative, social development of the village in the Stavropol Territory.

**For citation**

Aidinova A.T. (2020) Formirovanie strategii razvitiya malogo agrarnogo biznesa [Formation of a strategy for the development of small agricultural business]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (11A), pp. 299-306. DOI: 10.34670/AR.2020.48.87.031

**Keywords**

Small business, agricultural sector, regional economy, rural area, agricultural products

**References**

1. Strategiya razvitiya malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossiiskoi Federatsii na period do 2030 goda [Elektronnyi resurs] – URL : <http://government.ru/media/files/jFDd9wbAbApxgEiHNaXHveytq7hfPO96.pdf>/ (data obrashcheniya: 10.07.2020)
2. Aidinova A.T. Maliy biznes v APK: metodologicheskii aspekt issledovaniya // *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii*. – 2014. – № 12. – S. 44-48.
3. Beregatnova E.V. Rynok produktsii glubokoi pererabotki zerna v RF: sostoyanie, perspektivy / [ Elektronnyi resurs] – URL : <https://dcenter.hse.ru/data/2017/03/10/1169322892/...202016.pdf> (data obrashcheniya: 24.07.2020)
4. Blaubergh I.V., Yudin E.G. Stanovlenie i sushchnost' sistemnogo podkhoda. – M.: Nauka, 1973. – 274 s.
5. Bundina O.I., Tolmacheva N.P., Khukhrin A.S. Razvitie ponyatiya «klaster» // *Ekonomika, trud, upravlenie v sel'skom khozyaistve*. – 2015. – № 2(23). – S. 29-36.
6. Kurenayaya V.V., Aidinova A.T. Realizatsiya proektnogo podkhoda v agrobiznese (na primere proizvodstva maslichnykh kul'tur) // *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii*. – 2019. – № 7. – S. 42–47.
7. Naumova E.A. Analiz opredelenii strategii i ee mesto v sisteme funktsionirovaniya predpriyatiya. Raznoobrazie vzglyadov i podkhodov k strategii // *Vestnik YuUrGU. Seriya «Ekonomika i menedzhment»* – 2011. – № 8. – vyp. 17. – S. 111-114.
8. Okhtilev M.Yu., Mustafin N.G., Miller V.E., Sokolov B.V. Kontseptsiya proaktivnogo upravleniya slozhnymi ob"ektami: teoreticheskie i tekhnologicheskie osnovy // *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Priborostroenie*. – 2014. – t. 57. – № 11. – S. 7-15.
9. Porter M. Konkurentsya. – M.: Izdatel'skii dom «Vil'yams», 2001. – 495s.
10. Lysenko E.G., Kopach K.V., Khukhrin A.S. i dr. Kontseptual'nye osnovy ustoichivogo razvitiya lichnykh podsobnykh khozyaistv. – M.: RASKhN, 2008. – 257s.