

GAР-АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ ОБОСНОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ РАЗВИТИЯ РЫБОХОЗЯЙСТВЕННОГО КОМПЛЕКСА

Е. П. Карлина, Э. Р. Арсланова

*Астраханский государственный технический университет,
Астрахань, Российская Федерация*

Рыбохозяйственный комплекс России, выступая как ключевой поставщик сырья наиболее ценных и востребованных видов водных биологических ресурсов и производитель рыбной продукции, занимает ведущую позицию в системе продовольственной безопасности государства. Стратегическое развитие рыбохозяйственного комплекса определяется рядом нормативных и законодательных документов, разрабатываемых различными органами управления, что приводит к частичной несогласованности целей и количественных показателей их достижения. На основе изучения государственной программы «Развитие рыбохозяйственного комплекса» и «Стратегии развития рыбохозяйственного комплекса до 2030 года» сформулированы возможные сценарии развития рыбохозяйственного комплекса: оптимизационный, инновационный и клиентоориентированный, отличительной характеристикой которых выступает выделение приоритетного вида деятельности для инвестирования. Предложено применение инструмента стратегического планирования – GAР-анализа – для обоснования выбора стратегических альтернатив развития рыбохозяйственного комплекса. Отмечено, что в качестве показателя, позволяющего сравнивать сценарии развития, использовалась эффективность инвестиций как соотношение объемов произведенной рыбопродукции и инвестиций. Проиллюстрированы показатели объемов произведенной рыбопродукции по видам стратегий за 2018–2024 гг.; показатели эффективности инвестиций по сегментам стратегии оптимизации, инноваций, клиентоориентированной стратегии; представлена сравнительная характеристика эффективности инвестиций стратегических альтернатив в 2024 г. Сформулирован вывод о целесообразности выбора клиентоориентированной стратегии развития рыбохозяйственного комплекса, основу которой составляет гармонизация производственной, торговой и сбытовой политики, позволяющей повысить экономическую доступность рыбопродукции для населения за счет снижения торговых и логистических издержек.

Ключевые слова: рыбохозяйственный комплекс, стратегия развития, GAР-анализ, стратегические альтернативы, клиентоориентированная стратегия.

Для цитирования: Карлина Е. П., Арсланова Э. Р. GAР-анализ как инструмент обоснования стратегических альтернатив развития рыбохозяйственного комплекса // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2020. № 4. С. 45–53. DOI: 10.24143/2073-5537-2020-4-45-53.

Введение

Стратегическое развитие рыбохозяйственного комплекса (РХК) осуществляется посредством разработки и реализации государственной программы «Развитие рыбохозяйственного комплекса», утвержденной Постановлением Правительства РФ от 27.03.2019 № 324 (с изменениями) и предусматривающей следующие основные направления деятельности (подпрограммы) [1]:

- подпрограмма «Организация рыболовства», основной целью которой является повышение эффективности добычи водных биологических ресурсов (ВБР);
- подпрограмма «Развитие аквакультуры», направленная на создание условий для восстановления и сохранения ресурсно-сырьевой базы рыболовства;
- подпрограмма «Наука и инновации», цель которой – проведение научных исследований в сфере рыбного хозяйства и разработка инновационных технологий выращивания, воспроизводства и сохранения ВБР;
- подпрограмма «Модернизация и стимулирование», целями которой выступают модернизация основных производственных фондов и стимулирования производства рыбной продукции с высокой добавленной стоимостью.

Каждая подпрограмма устанавливает цели и задачи для определенной области деятельности РХК и конкретизирует количественное значение показателей для оценки их выполнения. Следует подчеркнуть, что в тексте Государственной программы не указывается, какой сценарий стратегического развития РХК (до 2024 г.) был взят за основу: инерционный или инновационный. Кроме того, в настоящее время утверждена «Стратегия развития рыбохозяйственного комплекса Российской Федерации на период до 2030 года», которая содержит детализацию направлений государственной поддержки по отдельным программам и проектам развития, определяет объем бюджетного финансирования и целевые показатели, однако также не уточняет вид стратегии [2].

Отсутствие сформулированной стратегии на макроуровне экономических систем формирует противоречие между субъектами (государственными структурами) и объектами управления (предпринимательскими структурами), основу которого составляет несбалансированность интересов субъектов и объектов РХК, что может негативно отразиться на достижении стратегических целей. В этой связи в настоящем исследовании предпринята попытка формализации стратегических направлений развития РХК в рамках конкретной стратегии на основе применения GAP-анализа как метода соизмерения возможности достижения стратегических целей с запланированными показателями и выявления разрывов между ними. Использование GAP-анализа позволит определить траекторию (стратегию) развития РХК и приоритетные направления инвестирования.

Методика GAP-анализа

На первом этапе выбираются и систематизируются показатели деятельности РХК, определенные в качестве оценочных индикаторов в государственной программе «Развитие рыбохозяйственного комплекса».

Основные оценочные показатели деятельности РХК: объем добычи (вылова) ВБР и объемы произведенной рыбы и продуктов рыбных, переработанных и консервированных в натуральных показателях (тыс. т), динамика которых за 2018–2024 гг. представлена в табл. 1 [1].

Таблица 1

Динамика основных показателей стратегического развития деятельности РХК

№	Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
1	Объем добычи (вылова) ВБР, тыс. т							
1.1	Плановые показатели	5 000,0	5 090,0	5 100,0	5 100,0	5 180,0	5 200,0	5 200,0
	В % к предыдущему году	–	101,8	100,2	100,0	101,6	100,4	100,0
1.2	Стратегические показатели	5 110	5 087	5 194	5 201	5 208	5 215	5 322
2	Объем произведенной рыбы и рыбных продуктов, переработанных и консервированных, тыс. т							
2.1	Плановые показатели	3 964,5	4 469,2	4 643,5	4 824,6	4 824,8	4 825,0	4 825,0
	В % к предыдущему году	–	112,7	103,9	103,9	100,0	100,0	100,0
2.2	Стратегические показатели	3 965,0	5 022,0	5 424	5 857,0	6 326,0	6 832	6 832
	В % к предыдущему году	–	126,7	108,0	108,0	108,0	108,0	100
3	Объем производства продукции товарной аквакультуры	207,3	215,6	232,3	246,2	261,0	276,7	293,3

Значения плановых показателей в табл. 1 (№ 1.1, 2.1) представляют собой величины, обозначенные в государственной программе «Развитие рыбохозяйственного комплекса». Приведенные данные позволяют сделать вывод о запланированных низких темпах роста объемов добычи ВБР – в среднем менее 1 %, что обусловлено, с одной стороны, мировой тенденцией к сокращению объемов вылова ВБР, с другой – низкой отдачей предусмотренных в Государственной программе мероприятий по организации рыболовства.

Высокая значимость рыбного хозяйства для обеспечения продовольственной безопасности России, имеющиеся возможности по освоению общих допустимых уловов во внутренних морских водах РФ и доступ к ВБР в исключительных экономических зонах иностранных государств позволяют установить темпы ежегодного прироста объемов произведенной рыбопродукции в размере 8 %. Количественная характеристика показателей стратегического развития деятельности РХК приведена в табл. 1 в строке № 2.2.

Второй этап стратегического анализа заключается в построении графика разрывов, позволяющего установить отклонения между предварительными целями развития РХК (плановые показатели) и стратегическими целями.

Проведенные исследования состояния уровня развития РХК [3] позволили нам определить задачи, требующие решения в первую очередь:

- создание условий для повышения эффективности добычи ВБР;
- увеличение объемов произведенной рыбопродукции с высокой добавленной стоимостью на основе внедрения инновационных технологий и модернизации рыбоперерабатывающих мощностей;
- обеспечение экономической доступности рыбы и рыбопродукции для населения в целях увеличения как объемов среднелюдиного потребления рыбы, так и потребления белков животного происхождения.

Решение вышеуказанных задач возможно в рамках разработки и реализации следующих стратегий развития РХК:

– *стратегии оптимизации*: выделяются дополнительные инвестиции на оптимизацию деятельности рыбоперерабатывающих предприятий – улучшение, совершенствование уже производимых товаров (работ, услуг);

– *инновационной стратегии*: большая часть инвестиций направляется на разработку и внедрение инновационных технологий и новых товаров и услуг;

– *клиентоориентированной стратегии*: реализация предполагает направление большей части инвестиций на создание условий для повышения экономической доступности рыбы и рыбопродуктов для населения (увеличение объемов производства рыбной продукции, повышение качества, сокращение посреднических (торговых и логистических) издержек).

Показатели объемов произведенной продукции по каждой из вышеперечисленных стратегий рассчитывались на основе данных [1, 2], что позволило построить графики и определить отклонения (рис. 1).

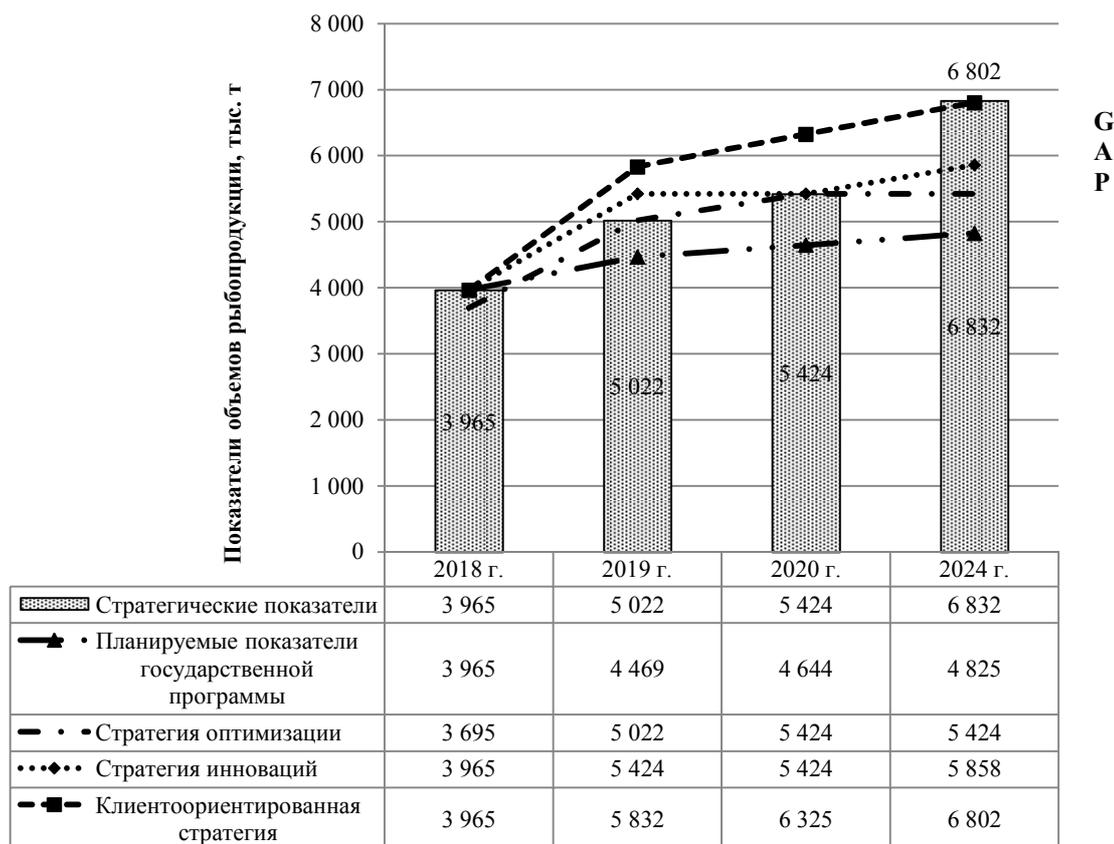


Рис. 1. Показатели объемов произведенной рыбопродукции по видам стратегий за 2018–2024 гг.

Согласно рис. 1 наиболее приближенной к достижению стратегической цели (6 832,0 тыс. т) является клиентоориентированная стратегия, реализация которой позволит достичь к 2022 г. целевого стратегического показателя объема произведенной рыбопродукции – 6 802 тыс. т.

На третьем этапе необходимо провести экономическое обоснование выбора одной из сформулированных стратегий.

Результаты применения GAP-анализа к обоснованию стратегических альтернатив развития рыбохозяйственного комплекса

Основным фактором, дифференцирующим условия выполнения вышеперечисленных стратегий, выступает планируемый объем инвестиций по видам деятельности РХК (подпрограммам).

В принятой государственной программе «Развитие рыбохозяйственного комплекса» установлены следующие планируемые объемы инвестиций (табл. 2).

Таблица 2

Планируемые объемы инвестиций в приоритетные направления развития РХК, млн руб.

Виды деятельности	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10*
Организация рыболовства	78,1	78,9	77,9	77,8	78,0	78,0	78,0	78,0	1,1
Аквакультура	1 967,0	2 032,0	2 224,4	2 324,0	2 358,6	2 358,6	2 358,6	2 358,6	32,6
Модернизация и стимулирование	391,0	371,0	352,9	352,9	352,9	352,9	352,9	352,9	4,9
Наука и инновации	3 166,0	4 059,8	5 374,7	5 510,5	4 449,9	4 449,9	4 449,9	4 449,9	61,5
Всего	5 601,1	6 540,8	8 030,0	8 265,5	7 239,5	7 239,5	7 239,5	7 239,5	100

* Удельный вес, %

Исследование теории инвестиций, а также зарубежной и отечественной практики разработки и обоснования стратегий на макроуровне подтвердило, что распределение инвестиций в рамках той или иной стратегии должно учитывать поставленные стратегические цели и значимость конкретного вида деятельности для их достижения. В этой связи на основе изучения целей и задач подпрограмм государственной программы «Развитие рыбохозяйственного комплекса» в настоящем исследовании предложена следующая структура распределения объемов инвестируемых средств по виду деятельности РХК относительно конкретной стратегии (табл. 3).

Таблица 3

Планируемая структура распределения инвестиций по видам стратегий, %

Виды деятельности	Организация рыболовства	Аквакультура	Модернизация и стимулирование	Наука и инновации
Стратегия оптимизации	25	25	40	10
Клиентоориентированная стратегия	10	30	20	40
Стратегия инноваций	20	20	20	40

На основе данной структуры были определены соответствующие объемы инвестиций (*I*) и их эффективность (*Э*) по видам стратегий (табл. 4).

Таблица 4

Планируемые показатели инвестиций стратегии оптимизации

Виды деятельности	2019 г.		2020 г.		2024 г.	
	<i>I</i> , млн руб.	<i>Э</i> , тыс. т/млн руб.	<i>I</i> , млн руб.	<i>Э</i> , тыс. т/млн руб.	<i>I</i> , млн руб.	<i>Э</i> , тыс. т/млн руб.
Организация рыболовства	2 007	0,1575	2 066	0,1775	1 809	0,185
Аквакультура	2 007	0,1575	2 066	0,1775	1 809	0,185
Модернизация и стимулирование	3 212	0,252	3 306	0,284	2 895	0,37
Наука и инновации	803	0,063	826	0,071	723	0,037
Всего	8 030	0,63	8 265	0,66	7 239	0,74

Эффективность инвестиций рассчитывалась как соотношение планируемого объема произведенной рыбопродукции (тыс. т) на объем инвестиций (показатели *I* в табл. 4). Так, например, базовая эффективность инвестиций в 2018 г. составила:

$$\mathcal{E}_{2018} = 3\,965,0 \text{ тыс. т} / 6\,540,8 \text{ млн руб.} = 0,61 \text{ тыс. т/млн руб.}$$

Сравнивая данный показатель с рассчитанными показателями (показатели \mathcal{E} в табл. 4) стратегии оптимизации, можно сделать вывод о положительной тенденции повышения эффективности инвестируемых средств по сравнению с базовым периодом, при этом наибольшую отдачу обеспечивает такой сегмент развития РХК, как «Модернизация и стимулирование» (рис. 2).

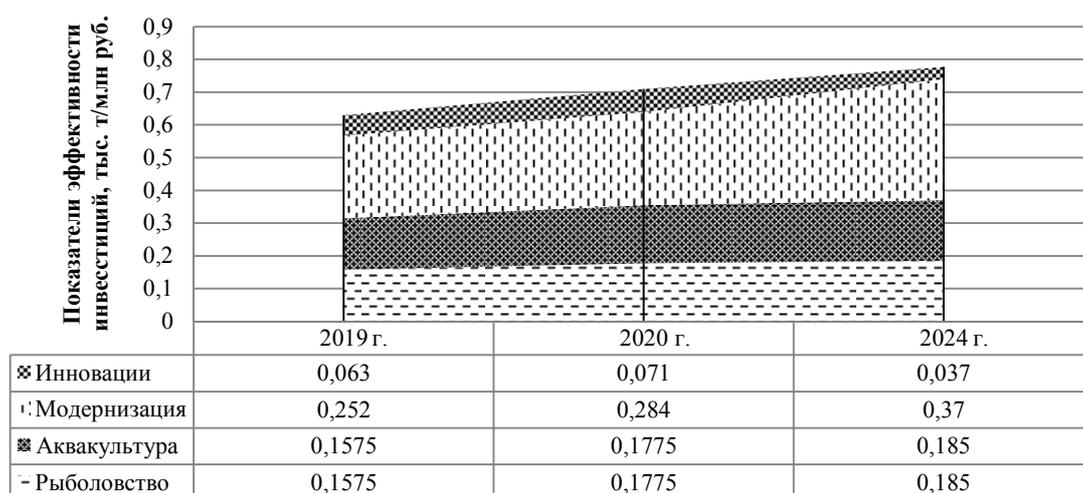


Рис. 2. Динамика показателя эффективности инвестиций по сегментам стратегии оптимизации

Аналогично были осуществлены расчеты применительно к стратегии инноваций и клиентоориентированной стратегии развития РХК (табл. 5, 6).

Таблица 5

Планируемые показатели инвестиций клиентоориентированной стратегии РХК

Виды деятельности	2019 г.		2020 г.		2024 г.	
	<i>I</i> , млн руб.	\mathcal{E} , тыс. т/млн руб.	<i>I</i> , млн руб.	\mathcal{E} , тыс. т/млн руб.	<i>I</i> , млн руб.	\mathcal{E} , тыс. т/млн руб.
Организация рыболовства	803	0,073	827	0,077	724	0,093
Аквакультура	2 409	0,219	2 480	0,231	2 172	0,279
Модернизация и стимулирование	1 606	0,146	1 653	0,154	1 448	0,186
Наука и инновации	3 212	0,292	3 306	0,308	2 896	0,372
Всего	8 030	0,73	8 265	0,77	7 240	0,93

Таблица 6

Планируемые показатели инвестиций стратегии инноваций РХК

Виды деятельности	2019 г.		2020 г.		2024 г.	
	<i>I</i> , млн руб.	\mathcal{E} , тыс. т/млн руб.	<i>I</i> , млн руб.	\mathcal{E} , тыс. т/млн руб.	<i>I</i> , млн руб.	\mathcal{E} , тыс. т/млн руб.
Организация рыболовства	803	0,136	827	0,132	724	0,162
Аквакультура	2 409	0,136	2 480	0,132	2 172	0,162
Модернизация и стимулирование	1 606	0,136	1 653	0,132	1 448	0,162
Наука и инновации	3 212	0,272	3 306	0,264	2 896	0,324
Всего	8 030	0,68	8 265	0,66	7 240	0,81

Графическая интерпретация динамики изменения показателя эффективности инвестиций в рамках клиентоориентированной стратегии представлена на рис. 3.

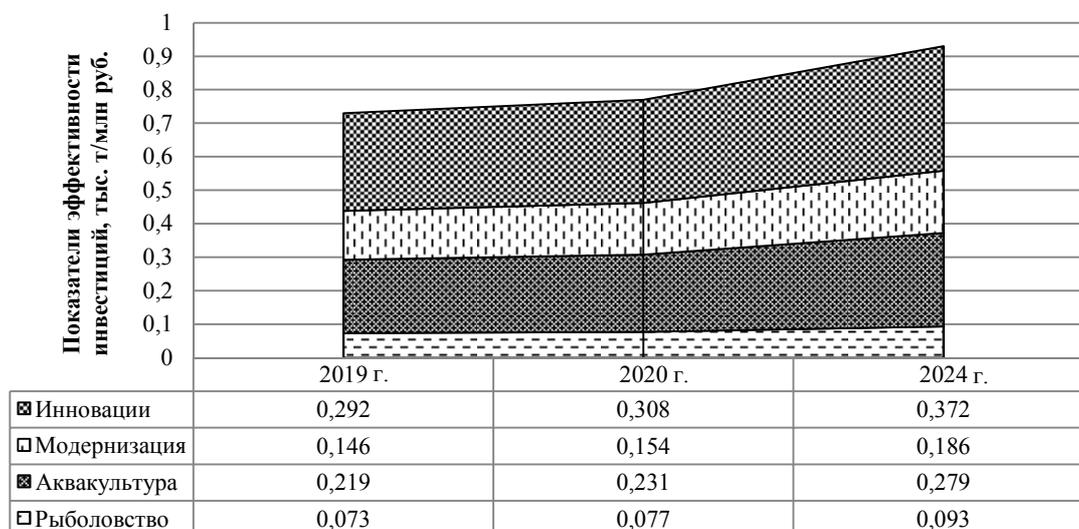


Рис. 3. Динамика показателя эффективности инвестиций по сегментам клиентоориентированной стратегии

Результаты расчетов относительно стратегии инноваций представлены в табл. 6 и на рис. 4.

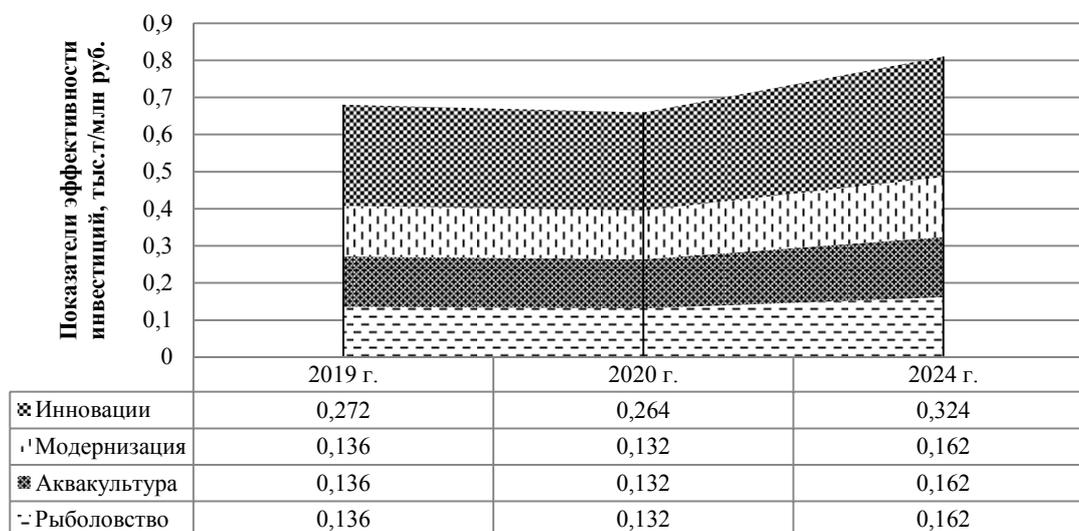


Рис. 4. Динамика показателя эффективности инвестиций по сегментам стратегии инноваций

Заключительным этапом применения методики GAP-анализа к обоснованию стратегических альтернатив развития РХК является принятие решения о выборе наиболее эффективной стратегии развития РХК.

В качестве критерия выбора мы использовали показатель эффективности инвестиций как агрегированную характеристику вклада каждого вида деятельности РХК в обеспечение достижения стратегических целей и его значения, рассчитанных для каждой стратегии (рис. 5).

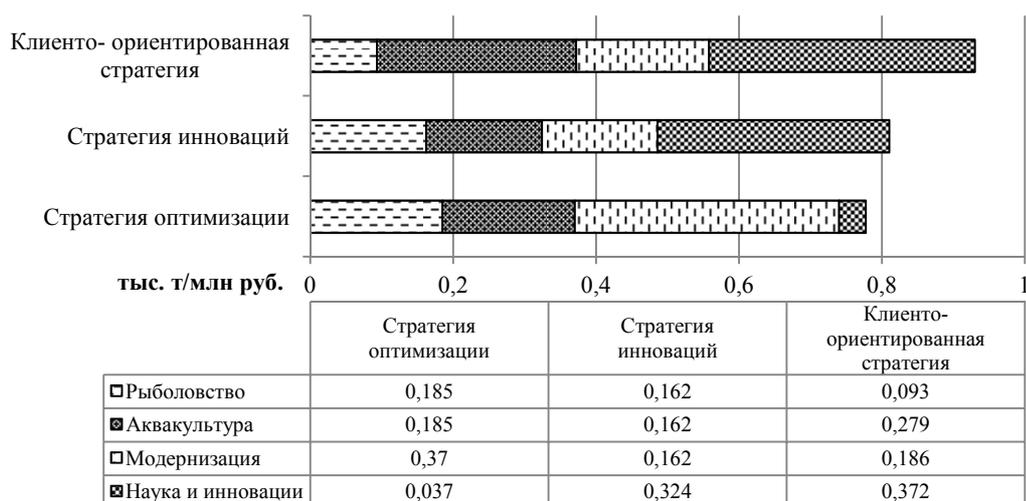


Рис. 5. Сравнительная характеристика эффективности инвестиций стратегических альтернатив в 2024 г.

Клиентоориентированная стратегия подразумевает гармонизацию производственной, товарной и сбытовой политики. Для РХК данная стратегия может быть реализована за счет повышения экономической доступности рыбы и рыбопродукции для населения в результате сокращения торговых и логистических издержек, увеличения объемов производимой продукции с высокой степенью переработки.

Заключение

Таким образом, проведенное исследование возможных стратегических направлений развития РХК позволяет сформулировать следующие выводы:

- приоритетными сегментами деятельности РХК являются организация рыболовства, создающая условия для увеличения добычи ВБР; развитие аквакультуры, направленное на увеличение объемов производства товарной рыбы; модернизация и стимулирование, целями которых является обновление основных фондов рыбоперерабатывающих мощностей и рыбопромыслового флота; наука и инновации, объектами которых выступают разработка и внедрение инновационных технологий в области аквакультуры и рыбопереработки;

- на основе исследования целей и задач государственной программы «Развитие рыбохозяйственного комплекса», «Стратегии развития рыбохозяйственного комплекса до 2030 г.», SWOT-анализа системы стратегического управления РХК, стратегических альтернатив развития РХК до 2024 г. определены стратегии: оптимизации, инноваций, клиентоориентированная стратегия;

- в качестве критерия экономического обоснования выбора стратегии целесообразно применение показателя эффективности инвестиций как агрегированной характеристики, позволяющей соотнести объемы инвестируемых средств в развитие приоритетных сегментов деятельности РХК и объемы произведенной рыбы и рыбной продукции и, таким образом, оценить степень достижимости стратегических показателей;

- в результате применения методики GAP-анализа обосновано использование клиентоориентированной стратегии развития РХК как наиболее эффективной с позиции достижения стратегических целей и использования инвестиционных, научных и производственных ресурсов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *О внесении изменений в государственную программу Российской Федерации «Развитие рыбохозяйственного комплекса»:* Постановление Правительства РФ от 27.03.2019 № 324. URL: http://www.fish.gov.ru/files/documents/documenty/akty_pravitelstva/pp_rf_270319_324.pdf (дата обращения: 25.09.2020).

2. *Стратегия развития рыбохозяйственного комплекса Российской Федерации на период до 2030 года* (утв. распоряжением Правительства РФ от 26.11.2019 № 2798-р). URL: <http://static.government.ru/media/files/hgCKyG0XzZeAiRsLTtMgVIJh5vQLsMpg.pdf> (дата обращения: 25.09.2020).

3. Карлина Е. П., Арсланова Э. Р. Место и роль рыбохозяйственного комплекса в системе обеспечения продовольственной безопасности России // Вестн. Астрахан. гос. техн. ун-та. Сер.: Экономика. 2019. № 4. С. 37–48. DOI: 10.24143/2073-5537-2019-4-37-48.

Статья поступила в редакцию 11.11.2020

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Карлина Елена Прокофьевна – Россия, 414056, Астрахань; Астраханский государственный технический университет; д-р экон. наук, профессор; профессор кафедры производственного менеджмента; e_karlina@list.ru.

Арсланова Эльвира Ревовна – Россия, 414056, Астрахань; Астраханский государственный технический университет; доцент кафедры производственного менеджмента; e.arslanova@mail.ru.



GAP ANALYSIS AS TOOL FOR SUBSTANTIATING STRATEGIC ALTERNATIVES FOR DEVELOPMENT OF FISHERIES INDUSTRY

E. P. Karlina, E. R. Arslanova

*Astrakhan State Technical University,
Astrakhan, Russian Federation*

Abstract. The article focuses on the strategic alternatives of the fishery complex, which takes the leading position in the food security system of the Russian Federation as a producer and supplier of food products with a high content of easily digestible animal proteins, fat-soluble vitamins and minerals. The strategic development of the fisheries industry is defined by the regulatory and legislative documents made up by the different management bodies, which is reflected in an inconsistency of goals and quantitative indicators of their achievement. Using the principles of the state programs Development of Fishing Industry and Strategies of the Development of Fisheries until 2030 there have been formulated the possible scenarios of the fishing industry development: optimization, innovative and customer-oriented, distinguishing characteristic of which is the allocation of a priority for investment. There has been proposed to use a strategic planning tool, GAP analysis, to justify the choice of strategic alternatives for the development of the fisheries complex. It has been stated that the ratio of the manufactured fish products and the investments was used as an indicator for comparing the development scenarios. There have been illustrated the figures of the manufactured fish products by types of strategies for the period of 2018–2024; the investment performance indicators by segments of optimization strategy, innovation, customer-oriented strategy; given a comparative characteristic of the investment efficiency of strategic alternatives in 2024. A conclusion has been made on practicability of client-oriented development strategy for the fisheries industry based on the harmonization of industrial, trade and sales policy, which allows to increase the affordability of fish for the population by reducing commercial and logistics expenses.

Key words: fisheries industry, development strategy, GAP analysis, strategic alternatives, client-oriented strategy.

For citation: Karlina E. P., Arslanova E. R. GAP analysis as tool for substantiating strategic alternatives for development of fisheries industry. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. 2020;4:45-53. (In Russ.) DOI: 10.24143/2073-5537-2020-4-45-53.

REFERENCES

1. *O vnesenii izmenenii v gosudarstvennuiu programmu Rossiiskoi Federatsii «Razvitie rybokhoziaistvennogo kompleksa»* [On amendments to the RF state program Development of the Fishery Industry]. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 27.03.2019 № 324. Available at: http://www.fish.gov.ru/files/documents/documenty/akty_pravitelstva/pp_rf_270319_324.pdf (accessed: 25.09.2020).
2. *Strategiia razvitiia rybokhoziaistvennogo kompleksa Rossiiskoi Federatsii na period do 2030 goda (utv. rasporyazheniem Pravitel'stva RF ot 26.11.2019 № 2798-r)* [Strategy for developing fishery complex of Russian Federation up to 2030 (approved by the order of the Government of the Russian Federation of November 26, 2019 No. 2798-r)]. Available at: <http://static.government.ru/media/files/hgCKyG0XzZeAiRSLTtMgVIJh5vQLsMpg.pdf> (accessed: 25.09.2020).
3. Karlina E. P., Arslanova E. R. Mesto i rol' rybokhoziaistvennogo kompleksa v sisteme obespecheniia prodovol'stvennoi bezopasnosti Rossii [Place and role of fishery industry in food security system of Russia]. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika*, 2019, no. 4, pp. 37-48. DOI: 10.24143/2073-5537-2019-4-37-48.

The article submitted to the editors 11.11.2020

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Karlina Elena Prokofievna – Russia, 414056, Astrakhan; Astrakhan State Technical University; Doctor of Economics, Professor; Professor of the Department of Production Management; e_karlina@list.ru.

Arslanova Elvira Revovna – Russia, 414056, Astrakhan; Astrakhan State Technical University; Assistant Professor of the Department of Production Management; e.arlanova@mail.ru.

