

Кондратьев Д.В.

к.э.н., доцент Кафедры менеджмента и права, Экономический факультет,
Удмуртский государственный аграрный университет, г. Ижевск
kondratievdmritri@mail.ru

Осипов А.К.

д.э.н., профессор, зав. Кафедрой менеджмента и права Удмуртский государственный аграрный университет, г. Ижевск
menedzhment.kafedra@mail.ru

Павлов К.В.

д.э.н., профессор Кафедры экономики, Полоцкий государственный университет, г. Новополоцк
kvp_ruk@mail.ru

Зенькова И.В.

к.э.н., доцент, зав. Кафедрой экономики, Полоцкий государственный университет, г. Новополоцк
i.zenkova@psu.by

Позднякова И.А.

к.э.н., доцент, декан Финансово-экономического факультета, Полоцкий государственный университет г. Новополоцк
i.pozdnyakova@psu.by

РАЗВИТИЕ МОЛОЧНОГО СКОТОВОДСТВА УДМУРТСКОЙ РЕСПУБЛИКИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ФОРМИРОВАНИЯ МОЛОЧНОГО КЛАСТЕРА (НА МАТЕРИАЛАХ МАЛОПУРГИНСКОГО РАЙОНА)

Ключевые слова: молочное скотоводство, отрасль, кластер, сельское хозяйство, тенденции развития, Удмуртская Республика.

Keywords: dairy cattle breeding, industry, cluster, agriculture, development trends, Udmurt Republic.

В последние годы в экономике молочного скотоводства как России в целом, так и в отдельно взятых регионах — внутри регионов между территориями муниципальных образований, а на муниципальном уровне между отдельными формами хозяйствования усиливаются трансформационные процессы, предполагающие как пространственные, так и структурные изменения в размещении и концентрации мощностей молочного производства. В целом эти процессы протекают стихийно и по-своему в каждом отдельно взятом регионе или районе, но в конечном счете обусловлены индивидуальным набором ситуационных конъюнктурных факторов [1].

Материалы настоящего исследования основаны преимущественно на анализе информации о трансформационных процессах, протекающих в экономике молочного скотоводства Удмуртской Республики и, в основном, Малопургинского района, который из 25 сельских районов Республики является наиболее экономически преуспевающим. Удельный вес отрасли сельского хозяйства в экономике этого района составляет 35%, что говорит о высокой ее значимости для обеспечения населения рабочими местами и наполнения местного бюджета доходами, но одновременно является очень низким показателем по сравнению с остальными сельскими районами. Основной отраслью специализации сельского хозяйства как Удмуртии в целом, так и Малопургинского района, в частности, является молочное скотоводство, доля которого в экономике сельского хозяйства достигает сегодня почти 86%. При этом на производство молока в отрасли молочного скотоводства приходится 84% доходов.

В большинстве районов Удмуртской Республики имеют место заброшенные необрабатываемые территории и участки земли, многие из которых уже поросли древесно-кустарниковой растительностью. В большинстве случаев данный факт связан с ранее (в 1990–2005 гг.) прекратившими свое существование хозяйствами, располагавшимися в наименее благоприятных для хозяйствования условиях, а также с истощением и нарушением отдельных земель. Во многих районах Удмуртии также имеются организации, которые формально по документам не прекратили свою деятельность, и хозяйства, которые находятся в состоянии реорганизации или осуществляют хозяйственную деятельность периодически. В результате данные о количестве сельскохозяйственных товаропроизводителей и объемах их деятельности в раз-

личных источниках отличаются. В частности, в Малопургинском районе по разным официальным данным насчитывается 17–19 сельскохозяйственных организаций, 12–13 из которых реально работают, а также 33–41 крестьянских (фермерских) хозяйства. При этом ситуация в течение ряда последних лет не меняется. Таким образом, получается, что значительная часть из имеющихся 64500 га сельскохозяйственных угодий Малопургинского района не используется, находится в состоянии преобразования прав и отношений собственности на них, что означает, с одной стороны, наличие потенциала для расширения производственных мощностей, в частности в молочном скотоводстве, а с другой стороны, нерешенность земельно-имущественных отношений. Практические сложности с переходом прав собственности от неработающих хозяйств к работающим влекут неопределенность дальнейшей судьбы земельных угодий и препятствуют развитию отрасли. Малопургинский район относится к числу среднестатистических районов по уровню развития сельского хозяйства и состоянию земельно-имущественных отношений.

Результаты исследования и их обсуждение

Молочное скотоводство — одна из наиболее важных, развитых и ключевых отраслей сельского хозяйства как Малопургинского района, так и Удмуртской Республики. Сегодня руководство Республики ставит перед аграриями (организациями и фермерами) задачу обеспечить производство молока в объеме более 1 млн тонн в год. С учетом хозяйств населения этот объем уже достигнут по результатам работы в 2023г. В связи с этим особое внимание региональные власти уделяют увеличению поголовья и росту продуктивности молочного стада, а также модернизации молочно-товарных ферм [7].

Рассмотрим динамику поголовья коров в Малопургинском районе и в Удмуртии (табл. 1).

Таблица 1

Поголовье коров, голов							
Категория хозяйств	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение	
						+ / -	%
Все организации района	6 411	6 091	6 184	6 65	6 158	-253	-3,9
КФХ и ИП района	142	213	412	574	1 115	973	685,2
Население района	2 119	1 960	1 817	1 658	1 510	-609	-28,7
Всего по району	8 672	8 264	8 413	8 497	8 783	111	1,3
Организации УР	109 697	108 822	108 117	107 663	109 456	-241	-0,2
КФХ и ИП УР	8 392	9 064	10 005	11 258	12 786	4 394	52,4
Население УР	16 700	15 300	14 100	13 200	12 300	-4 400	-26,3
Всего по УР	134 789	133 186	132 222	132 121	134 542	-247	-0,2

Источник: составлено авторами на основании данных Удмуртстата.

Данные табл. 1 свидетельствуют о том, что динамика поголовья коров как в районе, так и в Республике в последние годы имеет тенденцию к росту, хотя в предыдущие десятилетия имела место обратная тенденция. При этом рост поголовья происходит преимущественно за счет фермерских хозяйств. В организациях Республики в целом наметился переломный момент — темпы прироста поголовья в ведущих хозяйствах стали превышать темпы его снижения в отстающих предприятиях. В Малопургинском районе в силу длительной реорганизации ряда организаций, нерешенности земельно-имущественных отношений на их территории и, как следствие, ограниченности кормовой базы и отсутствия строительства новых ферм поголовье коров практически не меняется, хотя в передовых хозяйствах оно увеличивается. В хозяйствах же населения продолжается неуклонное сокращение поголовья животных, так как преобладающий объем государственной поддержки в Республике ориентирован на развитие отрасли молочного скотоводства, однако он не предназначен для помощи хозяйствам

населения.

В таблице 2 представлены данные по численности поголовья КРС.

Таблица 2

Поголовье крупного рогатого скота (КРС) на откорме и выращивании, голов

Категория хозяйств	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение	
						+/-	%
Все организации района	9 507	9 597	8 220	8 337	75 21	-1986	-20,9
КФХ и ИП района	189	210	457	633	929	740	391,5
Население района	2 737	2 836	2 418	2 003	1 943	-794	-29,0
Всего по району	12 433	12 643	11 095	10 973	10 393	-2040	-16,4
Организации УР	169 162	165 338	163 691	163 111	163 708	-5454	-3,2
КФХ и ИП УР	10 627	11 036	12 070	13 343	14 474	3847	36,2
Население УР	30 700	29 400	28 000	25 300	24 100	-6 600	-21,5
Всего по УР	210 489	205 774	203 761	201 754	202 282	-8 207	-3,9

Источник: составлено авторами на основании данных Удмуртстата.

Данные табл. 2 свидетельствуют о том, динамика поголовья молодняка КРС в целом имеет тенденцию к сокращению, его численность растет только в фермерских хозяйствах. В преобладающем большинстве хозяйств Удмуртии выращивание молодняка и, тем более, откорм скота убыточны. Убыточность в отстающих хозяйствах порой достигает 40–50%. Основной причиной является концентрация внимания и ресурсов хозяйств на производстве молока, на стимулирование роста объемов которого ориентирована вся государственная поддержка молочного скотоводства. Производимая живая масса КРС рассматривается как мало привлекательный сопряженный продукт. Поэтому большинство хозяйств стремится минимизировать объемы выращивания и откорма КРС, молодняк которого рассматривается в основном как необходимый инструмент воспроизводства основного стада. Отдельные руководители хозяйств предпочитают избавляться от излишнего поголовья молодняка (в первую очередь бычков), продавая его населению, фермерам. Имеют место также предложения по их переработке на мясокостную муку. Реальная же проблема состоит в том, что выращивание и откорм требуют особых условий содержания, кормления животных, а также индивидуального ухода с учетом пола и возраста. Особого успеха в этом добивается ряд передовых хозяйств Удмуртии, фермеры-скотоводы и хозяйства населения, хотя последние обычно все равно проигрывают конкуренцию вследствие недостатка оборотных средств и дороговизны кормов (отсутствия собственных кормов). В связи с этим, весьма актуальна проблематика поддержки в этом направлении малых форм хозяйствования и их кооперации с более крупными производителями [8].

Рассмотрим данные о производстве продукции в отрасли молочного скотоводства (табл. 3 и 4).

Данные табл. 3 свидетельствуют о том, что объемы производства живой массы КРС в целом по Республике из года в год увеличиваются, что происходит за счет роста объемов производства у организаций и фермеров, а также связано с ростом привесов живой массы в первую очередь за счет совершенствования условий кормления и содержания животных в передовых организациях и за счет роста поголовья КРС у фермеров. В Малопургинском районе объемы производства живой массы КРС до 2018 г. снижались, но с 2019 г. наметилась обратная тенденция. В особенности кратно растут объемы производства у фермеров, что, учитывая их невысокую долю в совокупных объемах производства района, особого влияния на конечные производственные результаты не оказывает. В хозяйствах населения как района, так и Республики объем производства живой массы КРС неуклонно сокращается.

Хозяйства населения Удмуртии все последние десятилетия занимаются сельскохозяйственным производством без какой-либо поддержки со стороны государства, но, как показывает практика и статистика, им удается удерживать от сокращения значительные объемы

производства как живой массы КРС, так и многих трудоемких растениеводческих культур, таких как картофель, овощи. При этом во все годы неурожая (засухи, проливные дожди) именно хозяйства населения показывают наиболее устойчивую и эффективную экономику перечисленных продуктов питания. Причина состоит в том, что, как правило, редкие организации Удмуртии внедряют и используют современные системы индивидуализации ухода за растениями и молодняком животных, что при малейшем отклонении от идеальных параметров их содержания и питания влечет кратные потери объемов производства продукции и убытки. В других сельскохозяйственных производствах (птицеводство, свиноводство, производство молока, тепличные производства зелени, томатов) Республики такие системы индивидуализации (автоматизация, роботизация полива, раздачи кормов и т.д.) внедряются, что делает малые формы хозяйствования в них совершенно не конкурентоспособными [4; 12]. Тем не менее, даже в производстве трудоемких видов продукции малые формы хозяйствования нуждаются в адекватной поддержке со стороны государства, так как находятся в неравных экономических условиях с более крупными экономическими субъектами, расположенными иерархически ближе к организованным рынкам факторов производства и потребителей. Требуется хотя бы организационная поддержка как минимум в качестве предоставленного им доступа к снабженческой и сбытовой инфраструктуре [1; 8].

Таблица 3

Производство живой массы КРС в убойном весе, тыс. т

Категория хозяйств	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение	
						+/-	%
Все организации района	1,8	1,9	1,4	1,4	1,5	-0,3	-16,7
КФХ и ИП района	0,017	0,021	0,048	0,076	0,104	0,1	511,8
Население района	1,7	1,7	1,6	1,6	1,5	-0,2	-11,8
Всего по району	3,5	3,6	3,0	3,1	3,1	-0,4	-11,7
Организации УР	31,1	31,8	32	33,2	35,3	4,2	13,5
КФХ и ИП УР	2	1,9	2	2,1	2,6	0,6	30,0
Население УР	19	18,9	18,7	18,5	18,3	-0,7	-3,7
Всего по УР	52,1	52,6	52,7	53,8	56,2	4,1	7,9

Источник: составлено авторами на основании данных Удмуртстата.

Таблица 4

Производство молока, тыс. т

Категория хозяйств	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение	
						+/-	%
Все организации района	38	38,1	39,4	41,5	42	4	10,5
КФХ и ИП района	0,6	0,9	1,6	2,9	5,9	5,3	883,3
Население района	9,3	8,8	8,3	7,4	6,8	-2,5	-26,9
Всего по району	47,9	47,8	49,3	51,8	54,7	6,8	14,2
Организации УР	639,3	658,8	704,4	749	791,7	152,4	23,8
КФХ и ИП УР	41,3	44,4	48,9	60,8	68,3	27	65,4
Население УР	73,3	68,7	64,4	58,9	55,4	-17,9	-24,4
Всего по УР	753,9	771,9	817,7	868,7	915,4	161,5	21,4

Источник: составлено авторами на основании данных Удмуртстата.

Данные табл. 4 свидетельствуют о том, что объемы производства молока в Удмуртии растут высокими темпами, что происходит за счет деятельности организаций и фермеров.

При этом сопоставимо высокими темпами снижается производство молока в хозяйствах населения, что является следствием, как было отмечено выше, кратного технологического превосходства крупных форм хозяйствования над малыми. В Малопургинском районе тенденции аналогичные с тем отличием, что кратно более высокими темпами растет отрасль молочного скотоводства у фермеров, а в хозяйствах, наоборот, темпы роста производства отстают от средних республиканских. Кроме того, рост объемов производства в сельскохозяйственных организациях связан в первую очередь с ростом надоев молока, а у фермерских хозяйств основной фактор — это рост поголовья коров, то есть отрасль молочного скотоводства в организациях развивается по интенсивному пути, а у фермеров — по экстенсивному, что обуславливает ряд вопросов о дальнейших перспективах развития фермерства.

При существующих тенденциях роста отрасли молочного скотоводства Удмуртии, прилегающих к ней регионов (Татарстан, Башкортостан, Кировская область), ряда других регионов России, а также в связи с ростом молочной отрасли и импорта молочной продукции из Республики Беларусь [13] в стране происходит постепенное насыщение рынков молочной продукции. Учитывая перепроизводство молока из расчета на душу населения в Удмуртии в 2 раза, на региональном рынке в широком ассортименте также представлена продукция нескольких производителей от каждого молочного региона России и из Белоруссии. При таких тенденциях на рынке перспективы малых форм хозяйствования, включая фермеров и малые предприятия, могут быть связаны только с развитием невысокотехнологичных, требующих индивидуализации производства отраслей сельского хозяйства, например, овцеводством, козоводством, выращиванием ягод и т.д., но при условии организации упомянутой выше организационной поддержки со стороны государства [7; 8].

Перспективы роста и развития молочного производства в Малопургинском и большинстве других районов Республики связаны в первую очередь с потенциалом и возможностями крупных и средних сельскохозяйственных организаций в освоении современных технологий, с введением в хозяйственный оборот неиспользуемых заброшенных, реорганизуемых, истощенных и нарушенных земель под увеличение площадей кормовых угодий для обеспечения потребностей в кормах растущего поголовья и продуктивности животных, инвестициями в исследование (биохимический анализ) почв и повышение их плодородия (наполнение питательными веществами и микроэлементами) [9; 16], а также с цифровизацией производственных процессов в молочном скотоводстве и кормопроизводстве. Реализация перечисленных задач позволит наращивать объемы производства молока на 4–6% в год и достигнуть к 2030 году объемы производства молока до 80 тыс. тонн.

В табл. 5 представлены данные о динамике добавленной стоимости, созданной сельскохозяйственными организациями Удмуртии и Малопургинского района.

Таблица 5

Добавленная стоимость сельскохозяйственных организаций, млн руб.

Категория хозяйств	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение	
						+/-	%
Все организации Малопургинского района	345,4	288,5	365,4	492,2	451,3	105,9	30,7
Все организации Удмуртии	9 267	9 036	9 279	10 654	11 089	1 822,0	19,7

Источник: составлено авторами на основании данных Удмуртстата.

Данные табл. 5 свидетельствуют о том, что темпы роста добавленной стоимости, созданной сельскохозяйственными организациями (чуть больше 5% в год в Малопургинском районе, чуть меньше 4% в год в среднем по Республике), в среднем по Республике немного отстают, а в Малопургинском районе заметно превышают средний геометрический темп роста инфляции за анализируемый период в стране (4,2%). Это свидетельствует о немного более высокой, чем в среднем по Республике, эффективности работы отрасли сельского хозяйства Малопургинского района, а также о соразмерном паритете роста общего уровня цен в стране и чистых

доходов бизнеса, работников и государства.

В целом отрасль молочного скотоводства Малопургинского района по уровню интенсификации и эффективности деятельности следует отнести к категории чуть выше среднего, а по уровню результативности деятельности — ниже среднего. В районе имеется весь ряд типичных для большинства сельских территорий Республики и их сельскохозяйственных производств проблем, таких как неиспользуемые земли, наличие отстающих и деградирующих хозяйств, в целом невысокий уровень внедрения и освоения современных технологий, высокая изношенность материально-технической базы, дефицит квалифицированных управленческих кадров и отсутствие отдельных специалистов. Низкая результативность и невысокая эффективность деятельности большинства предприятий напрямую вытекают из этих проблем, решение которых может быть обеспечено посредством комплекса мероприятий: присоединения отстающих хозяйств с их ресурсной базой к передовым организациям с состоявшейся командой управления либо посредством организации компетентного внешнего управления над отстающими хозяйствами с последующим формированием эффективных управленческих команд; организацией инфраструктуры (сбытовой, снабженческой, кадровой, технической и т.д.) поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей и, в первую очередь, малых форм хозяйствования; создание и развитие кадрового резерва сельскохозяйственных руководителей и специалистов, внедрение аутстаффинга и вахтовых методов работы [10; 17]. Надлежащая обеспеченность требуемыми специалистами (кадры решают все) позволит соблюдать технологии производства и методологию управления, то есть надлежащим образом планировать, организовывать, мотивировать и т.п. работу на производстве, выполнять технологические операции точно и в срок, обеспечивать стандартными кормами и питательными веществами животных и растения, поддерживать работоспособное состояние материально-технической базы и т.п. [18].

Для преобладающего большинства сельскохозяйственных организаций Удмуртской Республики характерна невысокая эффективность деятельности. Отчасти это есть следствие недостаточно благоприятных природно-климатических условий (Удмуртия относится к числу регионов рискованного земледелия). Погода в значительной степени предопределяет успехи в отрасли растениеводства, что потом определяет результативность и эффективность отрасли животноводства. Хотя воздействие климата на успехи в животноводстве опосредованное, то есть его негативные последствия теоретически можно полностью предупредить и избежать, но в любом случае дополнительные издержки на корректирующие и предупреждающие действия возникают, что все равно снижает уровень эффективности. Более того, как доказывает практика работы передовых хозяйств, применение современных технологий и своевременных решений способно нивелировать последствия даже погодных аномалий и получить требуемый минимальный чистый доход в растениеводстве для воспроизводства всех необходимых ресурсов и, как минимум, продолжить работу без желаемого роста масштабов и развития культуры производства.

Таким образом, эффективность является следствием двух переменных — результативности хозяйственной деятельности и нововведений в производстве и управлении. В последние годы (3–5 лет) только лишь передовые хозяйства, как минимум средних размеров (50–60 хозяйств из 300 организаций), руководствуясь 10–15 летним опытом и апробированными технологиями хозяйств-лидеров (6 сельскохозяйственных организаций Удмуртии), начали внедрять современные технику и оборудование, но пока только на молочно-товарных фермах, так как это требует крупных инвестиций. Организация выращивания молодняка и откорм скота остаются в основном на прежнем (начала 90-х годов) технологическом уровне. Остальные хозяйства, в части производства молока, и передовые хозяйства, в отношении производств по выращиванию и откорму скота, основной акцент делают на освоении опыта хозяйств-лидеров лишь в части совершенствования технологий содержания и кормления животных, а также производства кормов, что требует значительно меньших инвестиций, но позволяет ежегодно повышать продуктивность, результативность и эффективность. Кроме того, большинство хозяйств имеет большие проблемы с соблюдением элементарных технологий и дисциплины труда, что требует в первую очередь усвоения опыта хозяйств-лидеров по современным методам организации труда и управления производством прежде, чем инвестировать в кормовую базу, и тем

более в современные технику и оборудование [1; 14]. Последнее также требует значительных затрат времени и финансовых ресурсов (видеонаблюдение, оргтехника и т.д.). Для более четкого и сбалансированного перехода к новым технологиям и методам необходима проработка в каждом хозяйстве стратегий (или хотя бы долгосрочных планов) развития с обоснованием в них программ и комплексов ключевых проектов.

Таким образом, для комплексного решения проблем в Малопургинском районе и достижения желаемых целей интенсивного роста и опережающего развития сельского хозяйства района необходимо формирование специализированного на молочно-мясном направлении скотоводства агропромышленного кластера. Основная функция кластера — это консолидация усилий заинтересованных сторон (его участников) на достижении целей и решении задач развития, конечно, в первую очередь молочного скотоводства, основной специализации (60–70%) сельского хозяйства как района, так и Республики в целом. Хотя мясное скотоводство может стать молочному скотоводству хорошим дополнением, если даже будет строиться только на выращивании и откорме скота, выбракованного или не востребованного в воспроизводстве стада.

На вершине иерархии управления этим кластером должна быть учреждена Управляющая компания, например, в правовой форме ООО «Малопургинский молочный кластер». Название дискуссионно, в общем-то и правовая форма может быть другой — союз (ассоциация), потребительский кооператив, акционерное общество. У каждой формы есть свои плюсы и минусы. Например, в случае акционерного общества возможно участие Администрации округа в Управляющей компании с правом вето («золотой акцией»), возможны эмиссии акций и привлечение больших объемов финансовых ресурсов мелких участников (граждан, предпринимателей), но высоки риски утраты контроля и управления над кластером в перспективе. Чтобы кластер был рабочим, он должен иметь холдинговую структуру, обеспечивающую централизацию управления и финансов в руках Управляющей компании [11; 14; 19].

Цель создания кластера — централизация сил, средств и влияния для формирования в первую очередь производственной и рыночной инфраструктуры, необходимой для обеспечения интенсивного роста и опережающего развития отрасли молочно-мясного скотоводства района на основе реализации синергетического эффекта, вытекающего из запускаемых механизмов масштаба деятельности, интенсификации, цифровизации, индивидуализации, оптимизации и пр. В последующем различные формы и виды инфраструктуры (научно-техническая, финансовая и прочая инфраструктура), в свою очередь, также будут оказывать позитивное влияние на функционирование и развитие кластера.

В качестве участников кластера (учредителей Управляющей компании) по возможности должны стать все хозяйства района и Администрация муниципального округа, а также реальные инвесторы из числа представителей бизнеса, заинтересованные в создании объектов инфраструктуры молочно-мясного скотоводства. К таковым могут относиться сельскохозяйственные предприятия других районов, молокоперерабатывающая фирма ООО «Ильинское молоко», ООО «Старомоньинский мясокомбинат», некрупные представители переработки других районов, представители местных (региональных) торговых сетей, например, Удмуртпотребсоюз, а также предприятия иных отраслей и сфер деятельности. Главное — у них должен быть интерес к продукции, работам или услугам, производимым внутри кластера.

В рамках кластера необходимо создать производственные мощности (предприятия), способные обеспечить создание условий для эффективного производства и реализации молока и живой массы КРС в первую очередь сельскохозяйственных организаций района. В перспективе инфраструктура кластера может обеспечить необходимую поддержку производства молока и живой массы у фермеров и в хозяйствах населения, а также в последующем поддержку производства продукции сельского хозяйства иных видов. В качестве ключевых производств в рамках кластера должны быть созданы предприятия (модель кластера): 1) центр профессиональной поддержки и консультаций (нынешний МАУ «Агроцентр») — в перспективе может быть наделен научно-исследовательскими функциями, 2) логистическо-сбытовой центр (в последующем должен быть преобразован в сбытовую оптово-розничную кампанию), 3) мобильный ремонтно-технический центр (в последующем на базе него должна быть создана машинно-тракторная станция), 4) комбикормовый завод (в перспективе может производить корма

для других животных), 5) племенной завод, 6) фабрика по выращиванию и откорму скота на убой (в последующем на базе нее должен быть создан мясокомбинат), 7) центр взаимопомощи и чрезвычайных запасов, 8) молокоперерабатывающий завод, 9) центр производственно-технического взаимодействия с населением.

Схема перспективной организационной структуры кластера представлена на рис. 1.



Рис. 1. Перспективная организационная структура молочного кластера Малопургинского района

Источник: составлено авторами.

Выше представлен состав основных организаций, которые должны быть созданы в рамках кластера, перечень которых может быть расширен. Но даже этот состав по грубым оценкам может потребовать на начальном этапе инвестиции в объеме до 1 млрд руб., что при условии единовременного вложения позволит повысить объемы производства продукции как минимум в 2 раза уже в течение 5–7 лет, а эффективность молочно-мясного скотоводства с учетом его промышленной и торговой составляющих ориентировочно — в 3 раза.

Важно понимать, что сельскохозяйственные организации так просто участвовать в кластере-холдинге не будут. А без их участия кластер создать не удастся, получится что-то похожее на мини-Комос-групп без устойчивой сырьевой базы. Их заинтересованность и гарантии защиты их интересов первичны, а еще придется убеждать их в этом, в том числе с привлечением известных авторитетных руководителей преуспевающих хозяйств, которым тоже придется еще доказывать высокую коммерческую состоятельность модели кластера, направленность на отстаивание интересов сельского хозяйства, отсутствие рисков потери активов и рейдерских захватов и т.п., а также региональных властей (местные власти, как показывает практика, могут иметь определенное влияние только на отдельные экономически мало состоятельные хозяйства). В идеале, конечно, нужна как минимум региональная (а лучше всего, федеральная) программа формирования и развития агропромышленных кластеров, которая хоть сколько-то обеспечит финансовую, организационную, методическую, правовую поддержку начинающих создаваться кластеров (на этапе формирования), что будет снижать ри-

ски и гарантировать определенную защиту [5, 15]. Большинство сохранившихся в Удмуртии сельскохозяйственных организаций (сегодня чуть больше 300 вместо более, чем 400 в конце 90-х) в настоящее время очень аккуратны и сами по себе ввязываться в сомнительные проекты, которые они не видели в работе своими глазами, не будут. Те же современные молочные комплексы с роботами и каруселями начали массово ставить буквально недавно, после апробации в Вавожском районе Удмуртии уже много лет назад. В первую очередь возникнут вопросы отдачи участия и вложений в кластере чистыми доходами — они должны быть очень привлекательны, во вторую — гарантии сохранности, защиты и преумножения собственности — сомнений никаких быть не должно. Если первое можно подтвердить соответствующими расчетами и заверениями их правильности со стороны компетентных авторитетных лиц, то второе требует, как минимум, заключения реальных сделок (договоров, начиная с учредительных) на условиях сельскохозяйственных товаропроизводителей, гарантирующих безопасность и защиту их интересов (в идеале, конечно, должна быть разработана и законодательно, может быть даже на уровне региона, принята соответствующая правовая база формирования и функционирования аграрных и агропромышленных кластеров).

Важнейшим принципом формирования кластера является приоритет интересов сельскохозяйственных товаропроизводителей, что предполагает следующее: 1) контрольный пакет (преобладающая доля) участия сельскохозяйственных организаций в Управляющей компании, 2) при выходе из Управляющей компании сельскохозяйственного производителя его доля выкупается и распределяется между желающими их выкупить сельскохозяйственными товаропроизводителями пропорционально долям их участия, 3) исходные доли участия сельскохозяйственных организаций в Управляющей компании должны быть по возможности равными, либо пропорциональны их размерам деятельности, 4) контрольный пакет (преобладающая доля) участия Управляющей компании во всех учреждаемых предприятиях кластера-холдинга, 5) вся производимая предприятиями кластера продукция (работы, услуги) в приоритетном порядке предоставляется сельскохозяйственным товаропроизводителям, а при ее дефиците — пропорционально их доле участия. Излишки продукции (работ, услуг) предоставляются в порядке второй очереди остальным участникам (при наличии у них потребности) на тех же условиях. В остальных случаях реализуется на рынке, 6) по аналогии все сельскохозяйственное сырье, производимое сельскохозяйственными организациями, закупается предприятиями кластера в приоритетном порядке, 7) цены продажи продукции предприятиями кластера участникам кластера (участникам Управляющей компании) устанавливаются минимальные, а закупочные цены — максимальными из расчета максимально (желательно не более 10%) устанавливаемой для каждого предприятия, входящего в кластер, нормы рентабельности деятельности. Кроме того, цены должны учитывать различия в транспортных расходах, качестве сырья и другие особенности экономических отношений предприятий с участниками, 8) сельскохозяйственные организации должны минимизировать (или совсем отказаться) свои дивиденды в предприятиях кластера в пользу других участников-инвесторов этих предприятий, если таковые имеются.

Важнейшие принципы формирования и функционирования молочного кластера приведены в табл. 6.

Таблица 6

Основные принципы формирования и функционирования молочного кластера Малопургинского района

Принцип	Содержание
1. Приоритет интересов сельскохозяйственных товаропроизводителей	1. Преобладающая доля участия сельскохозяйственных организаций в Управляющей компании. 2. Контрольный пакет (преобладающая доля) участия Управляющей компании во всех учреждаемых предприятиях кластера-холдинга. 3. Вся производимая предприятиями кластера продукция (работы, услуги) в приоритетном порядке предоставляется сельскохозяйственным товаропроизводителям, а при ее дефиците — пропорционально их доле участия. 4. Цены продажи продукции предприятиями кластера участникам кластера (участникам Управляющей компании) устанавливаются минимальные, а заку-

Принцип	Содержание
	почные цены — максимальными из расчета максимально (желательно не более 10%) устанавливаемой для каждого предприятия, входящего в кластер, нормы рентабельности деятельности, 5) сельскохозяйственные организации должны минимизировать (или совсем отказаться) свои дивиденды в предприятиях кластера в пользу других участников-инвесторов этих предприятий, если таковые имеются.
2. Принцип солидарности	Участники кластера (Управляющей компании) должны солидарно участвовать своими финансовыми ресурсами (или ресурсами в иной форме) в реализации проектов кластера (создании предприятий) пропорционально своей доле участия в Управляющей компании. При этом объем ежегодных ассигнований в проекты управляющей компании со стороны сельскохозяйственных организаций не должен быть менее 1–2% их выручки
3. Принцип бессрочного участия	Все отношения участников кластера по реализации указанных и иных принципов, которые могут быть установлены участниками кластера должны оформляться и отражаться помимо учредительных документов также соответствующими долгосрочными договорами (на 5–10 лет), которые в последующем должны заблаговременно пролонгироваться

Источник: составлено авторами.

Участники кластера (Управляющей компании) должны солидарно (принцип солидарности) участвовать своими финансовыми ресурсами (или ресурсами в иной форме) в реализации проектов кластера (создании предприятий) пропорционально своей доле участия в Управляющей компании. При этом объем ежегодных ассигнований в проекты управляющей компании со стороны сельскохозяйственных организаций не должен быть менее 1–2% их выручки.

Все отношения участников кластера по реализации указанных и иных принципов, которые могут быть установлены участниками кластера, должны оформляться и отражаться помимо учредительных документов также соответствующими долгосрочными договорами (на 5–10 лет), которые в последующем должны заблаговременно пролонгироваться (принцип бессрочности участия).

Заключение

Очевидно, что финансовые ресурсы сельскохозяйственных организаций, особенно на начальном этапе, будут весьма ограничены (максимум 20–30 млн руб. в год с организаций района), поэтому, как предусмотрено имеющейся в Малопургинском районе Программе формирования и развития молочного кластера, требуется всемерно обеспечивать поиск и привлечение всевозможных инвесторов как для участия в Управляющей компании (по сути выступающей в качестве центрального финансово-распределительного и контрольно-расчетного центра), так и для участия в проектах бизнес-единиц, составляющих кластер. Какой-то крупный инвестор, который пожелает иметь в кластере контрольный пакет, точно не нужен. Помимо ежегодных вливаний собственных финансовых ресурсов и средств инвесторов, источником и обходимых вложений могут послужить имеющиеся в организациях имущественные активы (земля, здания, сооружения, техника и т.п.) [3], которые могут быть переданы предприятиям кластера как в зачет ежегодных финансовых вливаний, так и в качестве дополнительных вложений по согласованию участников кластера. Никогда не стоит забывать о возможностях использования кредитных ресурсов банков, которые могут быть привлечены как под залог имущества кластера (в будущем), так и под гарантии всех участников кластера (Управляющей компании). Всемерно необходимо использовать возможности существующих программ господдержки проектов и хозяйственной деятельности в АПК, о которых упоминается в Стратегии развития Малопургинского района до 2030 года. Стоит подумать о возможностях финансирования создания отдельных предприятий или даже отдельных элементов их иму-

ществленных комплексов на условиях известных форм партнерства разных видов (МЧП, ГЧП, ЧЧП). Могут быть и другие источники финансирования отдельных проектов — государственный или муниципальный заказ, лизинг или долгосрочная аренда и т.д.

Обязательным соучастником Управляющей компании должна быть Администрация муниципального округа, которая тоже должна заложить в бюджет расходы на финансирование определенных объектов кластера. В последующем эта доля Администрации может быть продана с прибылью. В итоге объемы финансирования кластера из всех источников смогут достигать как минимум 100–200 млн руб. в год, что должно быть достаточно для постепенного формирования и развития кластера, строительства хотя бы одного дорогостоящего объекта в течение 1–2 лет.

Формирование кластера должно начинаться с создания дешевых бизнес-единиц, обеспечивающих объединение общих целей товаропроизводителей (это первый этап) — 1) устранение рисков больших потерь (например, падеж скота, снижение удоев, штрафы контролирующих органов и т.п.), связанных с отсутствием специалистов или недостаточной их компетентностью (центр профессиональной поддержки и консультаций), а также минимизация кадровых рисков, 2) «дешевле купить и дороже продать» (логистическо-сбытовой центр), а также минимизация коммерческих рисков, 3) устранение потерь, обусловленных невыполнением отдельных видов механизированных работ (вследствие поломок или отсутствия техники, недостатков в функционировании техники, простоев техники и др.), а также минимизация транспортных и технических рисков [2; 6].

Эти бизнес-единицы могут быть в значительной степени профинансированы из имущественных фондов самих сельскохозяйственных организаций, а также в определенной степени могут быть обеспечены персоналом из их кадровых резервов. Первый этап можно реализовать в сроки до одного года. Если первый этап не удастся реализовать, то последующие этапы шансов на успех тем более не имеют. В последующем следует начать строить заводы, фабрики и т.п. объекты.

Список литературы

1. Кондратьев Д.В., Осипов А.К., Гайнутдинова Е.А., Захарова Е.В. Проблемы и тенденции развития экономики молочного скотоводства на муниципальном уровне // Региональная экономика: теория и практика. — 2023. — Т. 21, № 6 (513). — С. 1070–1104.
2. Iskhakov A.T., Klychova G.S., Ostaev G.Ya., Konina E.A., Gainutdinova E.A., Milova Ye. Development of methodological tools for forecasting the activities of agricultural organizations to ensure food security in the region // BIO Web of Conferences. — 2022. — Vol. 52. — P. 00018.
3. Ostaev G.Ya., Mukhina I.A., Alexandrova E.V., Belokurova E.V., Titova L.G. Desarrollo de una metodología para determinar la seguridad financiera de las zonas rurales // Revista de la Universidad del Zulia. — 2021. — Vol. 12, N 32. — P. 70–86.
4. Abramova O., Akmarov P., Knyazeva O. The development of digitalization of agricultural production as the factor in improving living standard of the rural population // Smart Innovation, Systems and Technologies. — 2022. — Vol. 245. — P. 159–170.
5. Акмаров П.Б., Князева О.П. Оценка эффективности государственной поддержки сельского хозяйства // Научные труды Вольного экономического общества России. — 2020. — Т. 223, № 3. — С. 451–456.
6. Акмаров П.Б., Гайнутдинова Е.А., Князева О.П. Социально-экономический эффект инновационного развития регионального сельского хозяйства // Научные труды Вольного экономического общества России. — 2023. — Т. 242, № 4. — С. 119–137.
7. Кондратьев Д.В., Осипов А.К., Остаев Г.Я., Котлячков О.В. Проблемы и закономерности развития экономики молочного скотоводства на муниципальном уровне // Развитие управления экономической безопасностью деятельности хозяйствующих субъектов и публичных образований: материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 70-летию д.э.н., профессора Алборова Р.А. — Ижевск: Шелест, 2023. — С. 181–191.
8. Кондратьев Д.В., Павлов К.В. Комплексный анализ современного состояния и оценка перспектив развития аграрной экономики муниципального района (на материалах Алнашского района Удмурт-

- ской Республики Российской Федерации) // Бухгалтерский учет и анализ. — 2023. — № 5(317). — С. 3–12.
9. Кондратьев Д.В., Осипов А.К., Павлов К.В., Остаев Г.Я. Диагностика проблем и оценка перспектив развития экономики сельского муниципального образования // Развитие управления экономической безопасностью деятельности хозяйствующих субъектов и публичных образований: материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 70-летию д.э.н., профессора Алборова Р.А. — Ижевск: Шелест, 2023. — С. 172–181.
10. Осипов А.К. Современные урбанистические концепции в их приложении к территории Удмуртии // Социально-экономическое управление: теория и практика. — 2022. — Т. 18, № 3. — С. 30–42.
11. Gazetdinov S.M., Gazetdinov M.K., Semicheva O.S., Akmarov P.B. A multi-criteria approach to assessing the effectiveness of the creation and development of integrated agricultural formations // International scientific and practical conference «Ensuring sustainable development: agriculture, ecology and earth science» (AEES 2021). — London: IOP Publishing Ltd, 2022. — P. 012097.
12. Карагодин Д.А., Клычова Г.С., Остаев Г.Я., Закирова А.Р., Цыгулева М.И. Экономические и финансовые аспекты реализации инновационных процессов в животноводстве Оренбургской области // Вестник Казанского государственного аграрного университета. — 2023. — Т. 18, № 2(70). — С. 142–149.
13. Никифоров С.А., Павлов К.В. Социально-экономические особенности и факторы повышения эффективности производства мясомолочной продукции Республики Беларусь // Управление деятельностью хозяйствующих субъектов, потребительских обществ и публичных образований в условиях санкций и коронавирусных ограничений. Материалы Национальной научно-практической конференции с международным участием. — Ижевск: Шелест, 2023. — С. 152–160.
14. Экономика на постсоветском пространстве в условиях новых патологических вызовов и процессов цифровизации: монография / под науч. ред. К.В. Павлова. — Ижевск: Шелест, 2021. — 644 с.
15. Андреев А.В. Формирование регионального рынка переработки молока: конкурентный аспект // Региональная экономика: теория и практика. — 2021. — Т. 19, № 7(490). — С. 1277–1302.
16. Klychova G.S., Zakirova A.R., Khismatullin M.M., Raheem U., Osipov A.K., Khismatullin M.M. Anti-erosion reclamation and its economic efficiency // BIO Web of Conferences. — 2022. — Vol. 52. — P. 00022.
17. Осипов А.К. Эффективный менеджер агропроизводства // Агропром Удмуртии. — 2021. — № 11. — С. 24–26.
18. Гайнутдинова Е.А. Проблемы и перспективы развития аграрного производства Кизнерского района Удмуртской Республики // Актуальные проблемы науки и техники. Материалы I Межвузовской научно-технической конференции с международным участием. — Ижевск: ИжГТУ, 2020. — С. 475–479.
19. Осипов А.К., Кондратьев Д.В., Бодрикова С.В. Кластерный подход к развитию экономики муниципального образования // Развитие управления экономической безопасностью деятельности хозяйствующих субъектов и публичных образований: материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 70-летию д.э.н., профессора Алборова Р.А. — Ижевск: Шелест, 2023. — С. 257–262.

