

**ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ  
ПЛОДОВО-ЯГОДНОГО КЛАСТЕРА В РЕГИОНЕ**Людмила Ивановна ПРОНЯЕВА<sup>а</sup>, Ольга Анатольевна ФЕДОТЕНКОВА<sup>б, \*</sup><sup>а</sup> доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики и экономической безопасности, Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орёл, Российская Федерация  
pli.dom@mail.ru<sup>б</sup> кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и экономической безопасности, Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орёл, Российская Федерация  
o-fedotenkova@yandex.ru

\* Ответственный автор

**История статьи:**

Получена 09.03.2017

Получена в доработанном виде  
24.04.2017

Одобрена 15.05.2017

Доступна онлайн 15.08.2017

УДК 631.1:634.1

JEL: Q16, R10

**Аннотация****Предмет.** В современных условиях решение проблемы обеспечения продовольственной безопасности страны является одной из важнейших целей при реализации федеральных и региональных программ развития агропромышленного комплекса. Самой проблемной группой продовольствия в части самообеспечения являются плоды и ягоды. Для развития плодово-ягодной отрасли в настоящее время необходимы проекты, связанные с модернизацией и усилением межхозяйственных связей организаций, относящихся к данной сфере. Эти проекты должны касаться создания и развития кластеров в плодово-ягодной сфере, как специфической формы взаимодействия экономических субъектов, обеспечивающей реализацию инновационных подходов к развитию отраслей сельскохозяйственного производства. В статье рассматривается применение программно-целевого подхода в управлении плодово-ягодным кластером для повышения эффективности его функционирования и развития.**Цели.** Исследование проблемы совершенствования системы управления в плодово-ягодном кластере, разработка рекомендаций по применению программно-целевого подхода в управлении кластером, построение программы развития отраслевого кластера на основе управленческо-координационной модели его функционирования.**Методология.** В качестве методологического приема использовались монографический, экономико-статистический, абстрактно-логический и графический методы, а также метод научных обобщений.**Результаты.** Обосновано применение программно-целевого подхода в управлении плодово-ягодным кластером в Орловской области. Структурирована программа его развития, содержание которой взаимосвязано с предложенной управленческо-координационной моделью кластера.**Выводы.** Наиболее импортозависимой сферой сельскохозяйственного производства является плодово-ягодная отрасль, что обусловлено ее низкой инвестиционной привлекательностью, недостаточным уровнем поддержки со стороны государства. Предложенный программно-целевой подход в управлении развитием плодово-ягодного кластера рассматривается как эффективный инструмент, позволяющий разработать комплексную программу, содержащую цели, задачи и этапы кластерного развития, целевые индикаторы, определение ресурсной базы, регламентацию внутренних процессов и видовой расчет эффективности функционирования кластера.**Ключевые слова:** управление, кластер, программно-целевой подход, импортозамещение, регион

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2017

**Для цитирования:** Проняева Л.И., Федотенкова О.А. Программно-целевой подход в управлении развитием плодово-ягодного кластера в регионе // *Региональная экономика: теория и практика*. – 2017. – Т. 15, № 8. – С. 1465 – 1477.  
<https://doi.org/10.24891/re.15.8.1465>

Государственное регулирование и управление развитием агропромышленного комплекса в современных условиях нацелено на решение важнейшей задачи обеспечения продовольственной безопасности страны. Полноценное обеспечение населения России продукцией за счет собственного сельскохозяйственного производства является основной независимости государства, его национальной безопасности. По мнению экономиста А.В. Алпатова,

рост объемов производства сельскохозяйственной продукции и увеличение обеспеченности собственными продуктами питания, намеченные Доктриной продовольственной безопасности Российской Федерации, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 30.01.2010 № 120, должны сопровождаться снижением их себестоимости в том числе благодаря экономии энергоресурсов [1].

Однако кризисные явления в агропромышленном комплексе страны не позволяют уже длительное время достичь пороговых значений продовольственной безопасности по значимым видам продуктов. Это связано с тем, что за годы реформирования аграрного сектора экономики были утрачены многие межхозяйственные связи, нарушены межотраслевые пропорции, усилился диспаритет цен.

Продовольственная безопасность Российской Федерации строится на соотношениях объемов внутреннего производства товаров в сочетании с объемами потребления, то есть базируется на продовольственной независимости. Кроме того, она основана на двух подходах: научно-обоснованной структуре питания населения в сочетании с рациональным внутренним потреблением и существующих объемах потребления продовольственных товаров из расчета на душу населения.

Немаловажным аспектом внутреннего потребления продуктов питания является покупательная способность различных социальных групп населения, формируемая под воздействием соотношения уровня доходов и цен, складывающихся на отраслевых продуктовых рынках, зависящая от внутренних инфляционных процессов и экспортно-импортных отношений страны в целом.

Таким образом, продовольственная безопасность страны – это способность внутренней экономики обеспечивать необходимый уровень, качество и культуру питания, формировать продовольственную независимость (*табл. 1*).

Очевидно, что данные, представленные в *табл. 1*, демонстрируют тенденции в достижении продовольственной безопасности по различным видам сельхозпродукции. Так, Россия на протяжении многих лет является весомым игроком на мировом рынке зерна (уровень самообеспеченности колеблется от 100 до 150%), самообеспеченность в размере 100% достигнута по картофелю и сахару, потребности в отечественном яйце обеспечены на 98%, однако производство овощей, мяса, молока, плодов и ягод отстает от потребностей населения.

При этом если показатель уровня самообеспеченности будет далее использоваться для оценки продовольственной безопасности, необходимо для повышения его точности в состав расчетных показателей вместо фактического потребления ввести потребность населения

в продуктах питания. Объясняется это предложение тем, что потребность по определению не равна потреблению. Поэтому этот факт ставит под сомнение объективность оценки продовольственной независимости с участием фактического потребления [2]. Экономисты Н.И. Шагайда и В.Я. Узун считают, что в Российской Федерации целесообразно разработать методику оценки, которая базировалась бы на международных подходах, но учитывала особенности российской статистики и значимость тех или иных показателей для страны [3].

Политика импортозамещения в Российской Федерации характеризуется сочетанием наращивания внутреннего производства с одновременным ростом экспорта конкурентоспособных видов продовольствия. Но при этом учитывается, что угрозу продовольственной независимости страны представляет захват крупных сегментов внутреннего рынка транснациональными корпорациями. По оценкам Минсельхоза России, доля иностранного капитала в пищевой промышленности продолжает устойчиво расти и составляет 60%, в том числе [4]:

- на рынке переработки молока – 60%;
- соковой продукции – более 70%;
- замороженных овощей и фруктов – 80%;
- плодоовощной консервации – более 90%.

В связи с этим в экономическом развитии страны становится особенно актуальным импортозамещение. Согласно распространенной трактовке ученых-экономистов Н.Д. Елецкого, А.Г. Столбовской, Ю.К. Деминой, Т. Липницкого импортозамещение – это процесс, при котором обеспечивается выпуск необходимых внутреннему потребителю товаров силами производителей, ведущих деятельность внутри страны [5–7].

Наиболее зависимой товарной группой от импорта в стране является плодово-ягодная отрасль, внутреннее производство которой формирует самообеспеченность лишь на 1/3, что связано как с разнообразием данной продукции, так и с потребностями в плодовой продукции, не произрастающей в России, что обусловлено ее природно-климатическими особенностями.

Важнейшим критерием продовольственной безопасности является обеспечение доступности продуктов питания для всего населения на уровне рациональных норм потребления, отраженных

в Доктрине продовольственной безопасности страны. Достижение этого критерия возможно при выполнении нескольких условий [8], а именно:

- продовольственной независимости;
- преимущественно дополняющем импорт;
- реализации государственной политики доходов;
- создании системы социальной защиты, направленной на преодоление бедности населения.

Следовательно, продовольственная независимость должна строиться на принципе полного обеспечения населения необходимыми продуктами питания, исходя из научно обоснованных норм (табл. 2).

Потребительская корзина значительно отличается от норм Министерства здравоохранения Российской Федерации. Проанализировав уровень жизни различных групп населения, можно сделать вывод, что люди с минимальными доходами потребляют недостаточное количество плодово-ягодной продукции, то есть гораздо меньше научно обоснованных норм. Такая же ситуация отмечается и по фактическому потреблению данной продукции в разрезе групп населения страны по административно-территориальной принадлежности. Как городское, так и сельское население в своем рационе питания не достигает норм по овощной и плодово-ягодной продукции.

Исходя из представленных аспектов продовольственной безопасности Российской Федерации в сочетании с анализом потребления продуктов питания в стране, необходимо отметить, что самой проблемной группой является плодово-ягодная отрасль, обеспечивающая поставку фруктов и ягод населению.

Начиная с 1990-х гг. отмечается резкий рост импорта продукции плодово-ягодной отрасли, за последние 15 лет произошло четырехкратное увеличение импорта свежих яблок и более чем в 2 раза вырос импорт фруктовых и овощных соков. Снижение импорта началось после введения санкций в отношении европейских и некоторых других стран – импортеров. В условиях ограничения ввоза данной продукции обострились внутренние проблемы плодово-ягодной отрасли, связанные с импортозамещением.

Садоводство имеет свои социально-экономические и организационно-технические особенности, обусловленные спецификой отрасли. Здесь стоят более сложные задачи не только производства продукции, но и максимального ее сохранения

и переработки [9]. Низкая инвестиционная привлекательность производства плодово-ягодной продукции связана не только с проблемами сезонного характера их выращивания, но и с их хранением и переработкой. Отсутствие инвестиций сказалось на финансовой неустойчивости организаций, занятых в данной сфере, а также на их возможностях своевременно обновлять и модернизировать специфический фонд основных средств, в том числе и самих садов, на возобновление которых требуется достаточно длительный временной период. Заменой частных инвестиций могла бы стать эффективная государственная поддержка, однако ее недостаточный уровень по сравнению с другими отраслями сельскохозяйственного производства привел к замедлению темпов развития отрасли по производству плодов и ягод в стране.

Наличие большого количества проблем в плодово-ягодной отрасли является сдерживающим фактором в обеспечении продовольственной безопасности по этой продуктовой группе, что вызывает необходимость разработки направлений развития садоводства в сложившихся условиях.

Так, исследователь И.М. Куликов считает, что садоводство является специфической отраслью сельского хозяйства, поскольку ему присуща определенная инертность отдачи вложенных средств, связанных с необходимостью закладки многолетних насаждений [10]. Следует отметить, что те меры государственной поддержки плодово-ягодной отрасли, которые были ей оказаны, позволили начать процесс закладки новых насаждений культур. Это, в частности, процедура возмещения затрат на закладку многолетних плодовых и кустарниковых насаждений, питомников ягодных культур, в рамках которой из бюджетов субъектов Российской Федерации садоводческим организациям было возвращено 80% затрат (стоимостное ограничение объемов возмещения было в размере 53 940 руб. на 1 га)<sup>1</sup>. Расширение площадей под садами в целом позволило увеличить производство плодово-ягодной продукции (табл. 3).

Результаты реализации в 2015 г. государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 г. показывают, что целевой индикатор основного

<sup>1</sup> Об утверждении документов, предусмотренных Правилами предоставления и распределения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на поддержку отдельных подотраслей растениеводства, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации от 12.12.2012 № 1295: приказ Минсельхоза России от 11.02.2015 № 46.

мероприятия «Развитие садоводства, поддержка закладки и уход за многолетними и виноградниками» (14,3 тыс. га) превышен на 36,9%, или 4,1 тыс. га. Динамика закладки молодых плодово-ягодных насаждений имеет тенденцию роста. Так, в 2015 г. он составил по отношению к трем предшествующим годам 49,5%. Если в сфере производства плодово-ягодной продукции наметились некоторые положительные тенденции, то у основных партнеров садоводческих организаций наблюдается спад производства на предприятиях переработки плодово-ягодного сырья<sup>2</sup>.

На переработку поступает всего около 20% валового сбора плодов и ягод. В структуре выпускаемой продукции более 90% составляет переработка плодов и ягод на консервы и лишь 0,5% – быстрая заморозка и производство сухофруктов. Серьезные проблемы присутствуют и в сфере, производящей средства производства для всех звеньев плодово-ягодного подкомплекса агропромышленного комплекса. Отечественная техника отстает от зарубежных аналогов по производительности (в 2 раза), имеет больший удельный расход электроэнергии, воды, пара (на 12–18%) и металлоемкость (на 30–40%). Технический уровень машин для мойки тары, подготовки сырья и вспомогательных материалов для консервирования характеризуется как крайне низкий. Особенно тяжелая ситуация сложилась в плодово-ягодной консервной промышленности: большинство ее предприятий оснащено устаревшим оборудованием для фасовки продукции [11].

Основными факторами, влияющими на рост объемов производства плодово-ягодной отрасли и товарораспределения в ней, являются недостаточно развитая инфраструктура, отсутствие современных хранилищ, неразвитость рынка и товарораспределения отечественной продукции. В то же время поставки иностранных фруктов и ягод, а также их распределение работают достаточно эффективно. Изменение мировой политико-экономической ситуации на рынке продовольствия поставили принципиально новые задачи перед сельскохозяйственными производителями по повышению конкурентоспособности своей продукции [12].

В условиях политики импортозамещения, обеспечение продовольственной безопасности страны является приоритетным, и оно должно

<sup>2</sup> Заключение экспертной комиссии по результатам реализации в 2015 г. государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 г.

быть построено на реализации различных федеральных и региональных программ развития агропромышленного комплекса. При этом определенную нишу должны занимать проекты по оптимизации организационно-управленческой структуры и усилению межхозяйственных связей в тех отраслях агропромышленного комплекса, в которых имеются определенные проблемы с самообеспечением населения продовольствием. Эти проекты должны касаться создания и развития кластерных структур в агропромышленном комплексе и, в частности, в плодово-ягодной сфере, так как кластерная форма взаимодействия субъектов обеспечит реализацию инновационных подходов к развитию отраслей сельскохозяйственного производства, отечественного машиностроения, пищевой и перерабатывающей промышленности, сферы торговли и др.

Под кластером экономисты И.М. Куликов и И.А. Минаков понимают совокупность организаций и учреждений, географически и технологически связанных между собой в целях увеличения производства плодово-ягодной продукции и продуктов ее переработки, повышения конкурентоспособности на основе широкого использования инноваций [13]. Изучение методологических подходов, зарубежного и отечественного опыта формирования кластеров позволяет утверждать, что для осуществления этого процесса требуется ряд предпосылок, в том числе:

- наличие совокупности предприятий, взаимодействующих в рамках бизнес-процессов, использующих конкурентные преимущества территории и ориентированных на динамично развивающиеся сегменты рынка;
- функционирование значительного числа малых и средних предприятий, использующих различные, но с некоторыми общими чертами технологии, специализирующихся на выпуске одного или нескольких видов изделий.

Другими словами, для принятия решения о создании и развитии кластера требуется оценка сложившейся территориальной специализации региона [14].

В состав кластерных структур в плодово-ягодной отрасли должны входить не только крупные региональные компании, но и организации малого бизнеса, к которым относятся как субъекты, занимающиеся выращиванием саженцев и производством плодово-ягодной продукции, так и малые формы хозяйствования в сфере переработки и торговли, способствующие

решению социальных проблем и проблем занятости населения. Кроме того, усиление взаимодействия крупного и малого бизнеса в кластерах будет способствовать развитию рынка данной продукции и его инфраструктуры в регионах.

Орловская область обладает большим историческим опытом не только производства плодов и ягод, но и их селекции. В области функционирует Всероссийский научно-исследовательский институт селекции плодовых культур (ВНИИСПК), на базе которого собрано немалое количество научно-технических разработок, направленных на решение приоритетных проблем садоводства. Так, доктор сельскохозяйственных наук Н.Г. Красова отмечает, что во ВНИИСПК поддерживаются сложившиеся традиции сбора, сохранения и изучения сортового фонда плодовых и ягодных культур, генофонд яблони постоянно пополняется за счет новых форм из отечественных и зарубежных научных учреждений, а также за счет создания новых селекционных форм, сортов и доноров ценных признаков в институте [15].

Площадь садов в области в 2000 г. составляла 15,4 тыс. га, однако к 2011 г. она значительно сократилась (в 3 раза), что существенным образом повлияло на производство плодов в регионе. В то же время начиная с 2012 г. в этих негативных для садоводческой отрасли тенденциях произошел перелом. Увеличение площадей показывает, что осуществляется закладка новых насаждений. Несмотря на снижение площади плодоносящих садов, значительно (в 2,6 раза) увеличилась урожайность плодов и, соответственно, их валовой сбор. Это свидетельствует о повышении эффективности производственной деятельности в отрасли.

Однако эти положительные тенденции не позволяют говорить о самообеспеченности региона плодово-ягодной продукцией. Фактическое потребление плодов существенно отстает от рекомендуемых норм (табл. 4).

Потребление плодово-ягодной продукции в пределах норм может быть обеспечено наличием на рынке достаточного объема недорогой и качественной продукции. Нормы рекомендуемого потребления плодово-ягодной продукции в пересчете на население региона позволяют определить потенциальную емкость рынка и его обеспеченность отечественным производством плодов. Разница между потребностями и фактическим производством плодово-ягодной продукции показывает ее объем,

который необходимо дополнительно произвести отечественным сельхозпроизводителям для достижения уровня самообеспечения.

Таким образом, в Орловской области имеется резерв потенциальной емкости рынка данной продукции, который составляет 23,8 тыс. т. Ежегодный прирост производства плодов и ягод в объеме 5,9 тыс. т позволит к 2020 г. обеспечить потребности населения региона, которые, по нормативным оценкам, составят почти 76 тыс. т плодов и ягод в год.

Эти показатели могут стать целевыми индикаторами для программы создания и развития плодово-ягодного кластера в регионе. Кластерный подход в отличие от реализуемых в настоящее время мероприятий по увеличению объемов производства плодово-ягодной продукции предполагает применение нового программно-целевого подхода, основанного на управляемом взаимодействии всех участников, связанных с производством плодов.

Управленческо-координационная модель потенциального плодово-ягодного кластера региона представлена в виде схемы на рис. 1.

Процессы формирования и развития плодово-ягодного кластера должны быть основаны на стратегическом планировании и прогнозировании параметров потребления фруктов и опираться на всесторонний стратегический анализ, направленный на минимизацию воздействия на отрасль негативных последствий факторов социально-экономической нестабильности [16].

Эти методические инструменты присутствуют в программно-целевом подходе регулирования агропромышленного комплекса, основанном на реализации целевых комплексных программ, разрабатываемых с учетом реального состояния сельскохозяйственного производства, его потребностей и уровня развития, проблем и задач, стоящих перед государством или регионами.

Как отмечает экономист С.В. Аглоткова, исследования мировой практики развития такой сложной системы, как агропромышленный комплекс, показывают, что данный сегмент экономики не может развиваться без активного государственного регулирования с применением программно-целевого метода [17].

Программно-целевые методы являются способом решения крупных и сложных проблем посредством выработки и проведения системы мер, направленных на решение возникающих проблем. Программно-целевой метод усиливает

роль управления, в функции которого входят отбор приоритетных целей экономического, социального, экологического, научно-технического развития, разработка взаимоувязанных мероприятий по их достижению в заданные сроки с максимальной эффективностью при требуемом обеспечении ресурсами [18].

В методологическом отношении разработка целевых программ, по мнению экономиста Т.М. Эльдиевой, означает сочетание различных подходов, методов, приемов исследования проблемы, основанных на определенной концепции к решению той или иной задачи [19].

Основными направлениями использования программно-целевых методов управления являются:

- необходимость кардинального изменения неблагоприятных пропорций, структуры, тенденций развития экономики;
- комплексность возникших социально-экономических, научно-технических и природно-экологических проблем, требующих межотраслевой и межрегиональной координации программных мероприятий;
- отсутствие возможностей достижения необходимых целей развития исходя только из существующих взаимосвязей между уровнями управления, хозяйствующими субъектами и т.д.;
- необходимость скоординированного использования финансовых и материальных ресурсов различной ведомственной, отраслевой, региональной и иной принадлежности для достижения особо важной цели (федеральной, региональной или муниципальной значимости).

Перечисление основных направлений использования программно-целевых методов управления указывает на возможность и необходимость их использования в кластерных структурах.

Применение программно-целевого подхода для управления развитием плодово-ягодного кластера связано с составлением программы, содержащей комплекс задач и мероприятий, объединенных целью обеспечения потребностей населения территории расположения кластера в плодах отечественного производства.

Применение программно-целевого подхода в управлении развитием регионального плодово-ягодного кластера исключает односторонний подход к планированию. Программа развития кластера будет включать как задачи

и мероприятия, способствующие социально-экономическому развитию территории расположения кластера, так и мероприятия, связанные с экономическим развитием всех участников кластерной структуры – самостоятельных хозяйствующих субъектов, способствующие совершенствованию их межотраслевых и территориальных связей [20].

Программно-целевой подход является эффективным методом планирования для крупных интегрированных формирований, таких как кластеры, а целевая комплексная программа представляет собой документ, содержащий комплекс мероприятий для обеспечения эффективного решения поставленных задач в сочетании с отраслевым и региональным аспектом в тесной взаимоувязке с методами планирования.

Примерная структура программы развития плодово-ягодного кластера, сформированная на основе программно-целевого подхода, представлена на *рис. 2*.

На наш взгляд, программно-целевой метод в управлении развитием плодово-ягодного кластера в регионе в наибольшей степени будет способствовать достижению цели обеспечения продовольственной безопасности в стране в части плодов и ягод. Это утверждение основано на следующих аспектах:

- программно-целевой подход обеспечивает взаимодействие системы государственного управления развитием агропромышленного комплекса и системы управления хозяйствующими субъектами, являющимися участниками кластерного образования;
- программно-целевой подход обеспечивает единство экономических и социальных целей развития плодово-ягодного кластера;
- программно-целевой подход сочетает директивное и индикативное регулирование в единой системе управления кластерным объединением, что повышает эффективность мер государственной поддержки на основе скоординированного взаимодействия хозяйствующих субъектов, нацеленного на решение поставленных задач;
- программно-целевой подход обеспечивает более планомерное и пропорциональное развитие плодово-ягодного кластера, воздействуя на конкуренцию и ценообразование, нейтрализуя противоречия интересов отдельных его участников.

Таким образом, программно-целевой подход в управлении развитием плодово-ягодного кластера следует рассматривать как эффективный инструмент, позволяющий разработать комплексную программу, содержащую цели и задачи кластерного развития, этапы, целевые индикаторы, определение

ресурсной базы, регламентацию внутренних процессов и видовой расчет эффективности функционирования кластера. Его следует определять как комплекс действий (работ, услуг, мероприятий и т.п.), направленных на управление достижением сформированной цели кластерного объединения.

**Таблица 1**

**Уровень самообеспеченности основной сельскохозяйственной продукцией населения Российской Федерации в 2010–2015 гг., %**

**Table 1**

**The level of self-sufficiency of the main agricultural products of the Russian population in 2010–2015, percentage**

Наименование продукции	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Темп роста (снижения), п.п.
Зерно (в весе после доработки)	93,3	135,9	108,3	140,4	151,5	148,3	55
Картофель	75,9	113	97,5	99,4	101,1	103,0	27,1
Овощи	80,5	93,2	88,7	88,2	89,3	89,7	9,2
Плоды и ягоды	30,9	31,1	30,8	33,3	33,8	34	3,1
Сахар	85,3	124,6	95,1	101,2	98,5	103,2	17,9
Мясо	72,2	74	76,1	78,5	82,6	85,3	13,1
Молоко	80,5	81,5	80,2	80,6	80,4	70,2	-10,3
Яйцо	98,3	98	98	98	98,2	98,1	-0,2

Источник: данные Росстата

Source: Rosstat

**Таблица 2**

**Индикаторы потребления основных продуктов питания в Российской Федерации (в среднем на потребителя в год), кг**

**Table 2**

**Indicators of staple food consumption in the Russian Federation (on the average per one consumer per year), kilogram**

Показатель	Нормы Минздрава России	Потребительская корзина	Фактическое потребление населения			
			по уровню доходов		по административно-территориальной принадлежности	
			минимальный	максимальный	городское	сельское
Мясо и мясные продукты	70–75	58,6	54,8	106	86,8	78,6
Молоко и молочные продукты	320–340	290	173,6	324,7	271,3	249
Яйца, шт.	260	210	161	266	218	209
Рыба и рыбные продукты	18–22	18,5	14,4	28,6	22,3	22,4
Масло растительное и другие жиры	10–12	11	8,5	11,9	10	11,8
Хлеб и хлебные продукты	95–105	126,5	79,9	104,7	89,3	112,4
Картофель	95–100	100,4	49,4	63,7	54,5	69,9
Овощи и бахчевые	120–140	114,6	61,9	127,7	97,7	97,8
Фрукты и ягоды	90–100	60	40,9	106,2	79,9	64,9

Источник: данные Минздрава России

Source: The Ministry of Health of the Russian Federation data

**Таблица 3****Динамика производства плодово-ягодной продукции и структуры площадей многолетних насаждений в Российской Федерации в 2012–2015 гг.****Table 3****Trends in fruit production and the structure of perennial plantings areas in the Russian Federation in 2012–2015**

Показатель	2012	2013	2014	2015	Темп роста (снижения)
Производство плодов и ягод, тыс. т	2 930,8	3 380,3	3 524,5	3 378,3	115,3%
Плодово-ягодные насаждения, тыс. га	507	502	514	515	101,6%
В том числе					
– в плодоносящем возрасте	410	406	416	421	102,7%
Структура площадей по видам насаждений, %					
В том числе:					
– семечковые культуры, п.п	48,7	48,7	48,7	48,9	0,2
– косточковые культуры, п.п	24,3	24,4	24,7	24,7	0,4
– орехоплодные культуры, п.п	1,5	1,4	1,7	1,2	–0,3
– субтропические культуры, п.п	0,3	0,3	0,3	0,3	–
– ягодники, п.п	25,2	25,2	24,6	24,9	–0,3

*Источник:* данные Росстата*Source:* Rosstat**Таблица 4****Оценка потенциальных объемов рынка плодово-ягодной отрасли в Орловской области****Table 4****Assessment of potential volumes of the fruit and berries industry market in the Orel oblast**

Показатель	Значение
Рекомендуемое потребление плодово-ягодной продукции, кг на человека в год	100
Фактическое потребление плодово-ягодной продукции, кг на человека в год	68,7
Численность населения Орловской области на начало 2017 г., чел.	759 143
Существующая емкость рынка плодово-ягодной отрасли с учетом импорта, т	52 153,1
Потенциальная емкость рынка, т	75 914,3
Импорт плодов и ягод, т	31 073,1
Объемы производства плодово-ягодной отрасли, т	21 080
Доля существующего рынка в потенциальной емкости, %	69
Доля производства плодово-ягодной отрасли в существующем рынке, %	31
Необходимое производство продукции для достижения потенциальной емкости рынка, т	23 761,2
Необходимый ежегодный прирост производства для достижения потенциальной емкости к 2020 г., т	5 940,3

*Источник:* данные портала Орловской области*Source:* The Orel oblast official website data



Рисунок 1

Управленческо-координационная модель плодово-ягодного кластера Орловской области

Figure 1

Management and coordination model for a fruit and berry cluster of the Orel oblast



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

## Рисунок 2

## Структура программы развития плодово-ягодного кластера региона

## Figure 2

## The structure of the program for development of the region's fruit and berry cluster

БЛОК ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ					
<b>Цель формирования и развития плодово-ягодного кластера</b>					
Формирование эффективной системы взаимодействия и кооперации садоводческих организаций, предприятий перерабатывающей и пищевой промышленности и научно-образовательного сектора для повышения конкурентоспособности плодово-ягодной отрасли посредством обеспечения государственной поддержки социально-экономического и инновационного развития					
<b>Задачи формирования и развития плодово-ягодного кластера</b>					
Разработка и решение вопросов по реализации совместных проектов в области производства, переработки и реализации плодово-ягодной продукции в целях минимизации издержек, развития систем маркетинга, логистики, обеспечения кадрами, повышения квалификации работников	Решение задач инновационного развития, внедрение современных инновационных биотехнологий во все стадии процесса производства	Увеличение производства плодово-ягодной продукции и продуктов ее переработки	Создание новых рабочих мест, повышение уровня занятости на сельских территориях, развитие малого бизнеса, рост налоговых поступлений в бюджеты различных уровней	Создание и развитие объектов инженерной, логистической, научно-образовательной и коммуникационной инфраструктуры	Обеспечение выполнения стандарта доставки продукции по пепочке «производитель продукции (переработка, хранение и реализация продукции) – потребитель (население, торговые сети, мелкооптовые покупатели)»
<b>Этапы реализации программы</b>					
Обеспечение необходимым посадочным материалом, предполагаемое расширение площадей под плодово-ягодными насаждениями	Увеличение площади под плодово-ягодными насаждениями для обеспечения прироста производства плодово-ягодной продукции в целях поступательного заполнения потребностей регионального рынка	Разработка мероприятий обеспечения плодово-ягодной отрасли комплексом специализированных машин	Строительство и модернизация существующих сооружений по хранению плодово-ягодной продукции и их техническое оснащение	Строительство перерабатывающего комбината по производству соков и консервации плодово-ягодной продукции	Создание возможностей по функционированию систем маркетинга и логистики свежей и переработанной плодово-ягодной продукции
<b>Целевые показатели программы развития плодово-ягодного кластера</b>					
Создание конкурентоспособных технологий, продуктов и решений, имеющих стратегическое значение для плодово-ягодной отрасли	Рост производительности и инновационной активности предприятий, входящих в кластер	Повышение уровня развития предприятий плодово-ягодной отрасли	Повышение качества образования, инновационного кадрового потенциала региона	Активизация привлечения инвестиций	Обеспечение ускоренного социально-экономического развития АПК региона
<b>Ресурсы программы развития плодово-ягодного кластера</b>					
Совокупные инвестиционные ресурсы организаций, входящих в плодово-ягодный кластер		Средства бюджетной поддержки (федеральный, региональный, муниципальный бюджеты)		Средства частных инвесторов, привлекаемые для финансирования проектов плодово-ягодного кластера	
<b>БЛОК ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССОВ</b>					
Организация взаимодействия участников плодово-ягодного кластера	Постановка системы менеджмента плодово-ягодного кластера	Подготовка и определение функционала управленческих кадров плодово-ягодного кластера	Формирование системы внутреннего планирования и разработка общей и частных производственных программ участников плодово-ягодного кластера	Создание системы внутренней отчетности для контроля достижения показателей производственных программ	Формирование блока учета и внутренней отчетности участников плодово-ягодного кластера
<b>БЛОК ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ</b>					
Эффективность разработки и внедрения инноваций во все стадии процесса производства	Экономическая эффективность участников плодово-ягодного кластера	Социальная эффективность плодово-ягодной отрасли	Бюджетная эффективность для территории расположения плодово-ягодного кластера	Экологическая эффективность плодово-ягодной отрасли	Управленческая эффективность (оценка действенности управленческих механизмов кластера и публичного управления в регионе)
<b>ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ПЛОДОВО-ЯГОДНОГО КЛАСТЕРА</b>					
Импортозамещение плодово-ягодной продукции в регионе	Внедрение современных, инновационных технологий во все стадии технологического процесса производства и переработки плодово-ягодной продукции	Диверсификация экономики и снижение безработицы на территории расположения плодово-ягодного кластера	Достижение продовольственной самодостаточности по плодово-ягодной продукции в части удовлетворения потребности населения по доступным ценам	Увеличение поступлений во все уровни бюджета	

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

## Список литературы

1. Алтатов А.В. Ценовая паритетность сельскохозяйственной продукции, энергетических и материально-технических ресурсов // *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*. 2012. Т. 2. № 2. С. 15–20. URL: [https://rjoas.com/issue-2012-02/i002\\_article\\_2012\\_03.pdf](https://rjoas.com/issue-2012-02/i002_article_2012_03.pdf) doi: 10.18551/rjoas.2012-02.02
2. Гарькавый В.В., Раева С.А. Критерии оценки продовольственной безопасности и их показатели // *Аграрный вестник Урала*. 2015. № 11. С. 56–61.
3. Шагайда Н.И., Узун В.Я. Продовольственная безопасность: проблемы оценки // *Вопросы экономики*. 2015. № 5. С. 63–78.
4. Гумеров Р.Р. Продовольственная безопасность России: проблемы и угрозы // *ЭКО*. 2016. № 5. С. 71–88.
5. Елецкий Н.Д., Столбовская А.Г. Импортозамещение в России: не проблема, а задача // *Молодой ученый*. 2015. № 6. С. 406–408.
6. Демина Ю.К. К вопросу импортозамещения в Российской Федерации // *Juvenis Scientia*. 2015. № 1. С. 67–69. URL: [http://docs.wixstatic.com/ugd/1b55c8\\_c5a55347c62f4e6a8f9441741f9bf082.pdf](http://docs.wixstatic.com/ugd/1b55c8_c5a55347c62f4e6a8f9441741f9bf082.pdf)
7. Липницкий Т. Импортозамещение как фактор обеспечения экономического развития агропроизводства // *АПК: экономика, управление*. 2014. № 3. С. 63–68.

8. *Шарапова Н.В.* Обеспечение продовольственной безопасности как функция государственного регулирования агропромышленного комплекса // *Агропродовольственная политика России*. 2014. № 8. С. 10–13.
9. *Хижняк Е.А.* Анализ состояния садоводства Орловской области // *Современное садоводство*. 2013. № 4. С. 92–100. URL: <http://www.journal.vniispk.ru/pdf/2013/4/11.pdf>
10. *Куликов И.М.* Состояние и прогноз развития плодородия в Российской Федерации // *Вестник ОрелГАУ*. 2012. № 5. С. 126–129.
11. *Рохчин В.Е., Усков В.С.* Пути увеличения экономического оборота плодово-ягодной продукции в регионе // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2014. № 4. С. 198–211.
12. *Полухин А.А., Алтатов А.В., Ставцев А.Н., Абдулкеримов С.А.* Экономическая оценка структуры затрат на материально-технические ресурсы в сельском хозяйстве // *Экономика сельского хозяйства России*. 2015. № 1. С. 56–63.
13. *Куликов И.М., Минаков И.А.* Агропромышленная интеграция в садоводстве // *АПК: Экономика, управление*. 2016. № 12. С. 14–23.
14. *Субботина Л.В.* Предпосылки формирования сельскохозяйственного кластера в Курганской области // *Инновационная наука*. 2016. № 2-2. С. 103–105.
15. *Красова Н.Г.* Оценка исходного генетического материала для создания отечественных сортов яблони // *Вестник ОрелГАУ*. 2016. Т. 61. № 4. С. 91–97. doi: 10.15217/48484
16. *Решетникова Е.Г.* Продовольственная безопасность в условиях новых рисков: развитие методов стратегического планирования // *Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер. Экономика. Управление. Право*. 2016. Т. 16. № 1. С. 23–33.
17. *Аглоткова С.В.* Программно-целевое управление региональным АПК на примере Свердловской области // *Агропродовольственная политика России*. 2012. № 6. С. 19–24.
18. *Рабаданов А.Р., Аскеров П.Ф.* Программно-целевой подход как средство дальнейшего совершенствования управления АПК // *Экономика сельского хозяйства России*. 2014. № 6. С. 4–12.
19. *Эльдиева Т.М.* Совершенствование программно-целевого метода решения проблем регионального АПК // *Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий*. 2011. № 10. С. 12–18.
20. *Михайлушкин П.В., Баранников А.А.* Программно-целевой подход к реализации прогнозных сценариев развития кластерных структур АПК региона // *Молодой ученый*. 2012. № 10. С. 133–135.

### **Информация о конфликте интересов**

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

## PROJECT MANAGEMENT IN THE REGIONAL FRUIT AND BERRY CLUSTER DEVELOPMENT

Lyudmila I. PRONYAEVA<sup>a</sup>, Ol'ga A. FEDOTENKOVA<sup>b,\*</sup><sup>a</sup> Central Russian Institute of Management, Branch of RANEPa, Orel, Russian Federation  
Pli.dom@mail.ru<sup>b</sup> Central Russian Institute of Management, Branch of RANEPa, Orel, Russian Federation  
O-fedotenkova@yandex.ru

\* Corresponding author

**Article history:**Received 9 March 2017  
Received in revised form  
24 April 2017  
Accepted 15 May 2017  
Available online 15 August 2017**JEL classification:** Q16, R10**Keywords:** project management,  
target-oriented approach, cluster,  
import substitution, import  
phaseout**Abstract****Subject** The article discusses a target-oriented approach application in the management of a fruit and berry cluster to enhance the efficiency of its function and development.**Objectives** The aim is to investigate the problem of improving the management system in the fruit and berry cluster, provide recommendations for a target-oriented approach application to cluster management and a program for the sectoral cluster development, using a management and coordination-based functional model.**Methods** In the work, we employ monographic, economic and statistical, abstract and logical, scientific generalization, and graphical methods.**Results** The paper underpins the application of a target-oriented approach to the fruit and berry cluster management in the Orel oblast, presents a structured program of its development. The content of the program is interlinked with the proposed model of a potential fruit and berry cluster and rests on calculations of the potential volume of the fruit market in the region.**Conclusions and Relevance** The fruit and berry industry is the one that most notably depends on import. It stems from the fact that the industry has low investment attractiveness and is insufficiently supported by the State. We consider the offered target-oriented approach to the fruit and berry cluster management as an efficient tool enabling to devise an integrated program containing a goal and objectives of cluster development, stages, targets, resource base definition, internal processes regulation, and specific calculation of cluster performance.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2017

**Please cite this article as:** Pronyaeva L.I., Fedotenkova O.A. Project management in the regional fruit and berry cluster development. *Regional Economics: Theory and Practice*, 2017, vol. 15, iss. 8, pp. 1465–1477.  
<https://doi.org/10.24891/re.15.8.1465>**References**

1. Alpatov A.V. [Parity price of agricultural products, energy and material resources]. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 2012, vol. 2, no. 2, pp. 15–20. (In Russ.) URL: [https://rjoas.com/issue-2012-02/i002\\_article\\_2012\\_03.pdf](https://rjoas.com/issue-2012-02/i002_article_2012_03.pdf)
2. Gar'kavyi V.V., Raeva S.A. [Assessment criteria of food security and their indicators]. *Agrarnyi vestnik Urala = Agrarian Bulletin of the Urals*, 2015, no. 11, pp. 56–61. (In Russ.)
3. Shagaida N.I., Uzun V.Ya. [Food security: Problems of assessing]. *Voprosy Ekonomiki*, 2015, no. 5, pp. 63–78. (In Russ.)
4. Gumerov R.R. [Food security of Russia: Problems and threats]. *EKO = ECO*, 2016, no. 5, pp. 71–88. (In Russ.)
5. Elets'kii N.D., Stolbovskaya A.G. [Import phaseout in Russia: It is a challenge rather than a problem]. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*, 2015, no. 6, pp. 406–408. (In Russ.)
6. Demina Yu.K. [The issue of import substitution in Russia]. *Juvenis Scientia*, 2015, no. 1, pp. 67–69. (In Russ.) URL: [http://docs.wixstatic.com/ugd/1b55c8\\_c5a55347c62f4e6a8f9441741f9bf082.pdf](http://docs.wixstatic.com/ugd/1b55c8_c5a55347c62f4e6a8f9441741f9bf082.pdf)
7. Lipnitskii T. [Import substitution as a driver of economic development of agriculture]. *APK: ekonomika, upravlenie = AIC: Economics, Management*, 2014, no. 3, pp. 63–68. (In Russ.)

8. Sharapova N.V. [Supporting of food security as a function of governmental regulation of agribusiness]. *Agroprodovol'stvennaya politika Rossii*, 2014, no. 8, pp. 10–13. (In Russ.)
9. Khizhnyak E.A. [Horticulture state analysis in Orel region]. *Sovremennoe sadovodstvo = Contemporary Horticulture*, 2013, no. 4, pp. 92–100. (In Russ.) URL: <http://www.journal.vniispk.ru/pdf/2013/4/11.pdf>
10. Kulikov I.M. [Status and forecast of fruit farming development in the Russian Federation]. *Vestnik OrelGAU*, 2012, no. 5, pp. 126–129. (In Russ.)
11. Rokhchin V.E., Uskov V.S. [Ways to increase the economic turnover of fruit and berries in the region]. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz = Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 2014, no. 4, pp. 198–211. (In Russ.)
12. Polukhin A.A., Alpatov A.V., Stavtsev A.N., Abdulkerimov S.A. [Economic evaluation of the cost structure of the material and technical resources in agriculture]. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii = Economics of Agriculture of Russia*, 2015, no. 1, pp. 56–63. (In Russ.)
13. Kulikov I.M., Minakov I.A. [Agro-industrial integration in horticulture]. *APK: ekonomika, upravlenie = AIC: Economics, Management*, 2016, no. 12, pp. 14–23. (In Russ.)
14. Subbotina L.V. [Prerequisites for the formation of the agricultural cluster in the Kurgan oblast]. *Innovatsionnaya nauka = Innovative Science*, 2016, no. 2-2, pp. 103–105. (In Russ.)
15. Krasova N.G. [Assessment of the parent genetic material for the creation of domestic varieties of the apple tree]. *Vestnik OrelGAU*, 2016, vol. 61, no. 4, pp. 91–97. (In Russ.)
16. Reshetnikova E.G. [Food security under new risks: Developing the strategic planning techniques]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Ekonomika. Upravlenie. Pravo = Izvestiya of Saratov University. New Series. Series: Economics. Management. Law*, 2016, vol. 16, no. 1, pp. 23–33. (In Russ.)
17. Aglotkova S.V. [Program-based management of regional AIC: evidence from the Sverdlovsk oblast]. *Agroprodovol'stvennaya politika Rossii*, 2012, no. 6, pp. 19–24. (In Russ.)
18. Rabadanov A.R., Askerov P.F. [Target-oriented approach as a means of further improving the management of AIC]. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii = Economics of Agriculture of Russia*, 2014, no. 6, pp. 4–12. (In Russ.)
19. El'dieva T.M. [Development of Program-Targeting Technique to Manage Regional Agro-Industrial Complex]. *Ekonomika sel'skokhozyaistvennykh i pererabatyvayushchikh predpriyatii = Economy of Agricultural and Processing Enterprises*, 2011, no. 10, pp. 12–18. (In Russ.)
20. Mikhailushkin P.V., Barannikov A.A. [Target-oriented approach to implement scenarios of AIC cluster structures development of the region]. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*, 2012, no. 10, pp. 133–135. (In Russ.)

### **Conflict-of-interest notification**

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.