

Приоритеты формирования экспортно ориентированной стратегии развития отрасли (на примере птицеводства)

А.А. ЕФРЕМОВА, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова. E-mail: alesya-efremova@yandex.ru

А.А. ДАГАЕВ, кандидат технических наук, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва. E-mail: adagaev@hse.ru

Аннотация. В статье рассматривается актуальная проблема выбора стратегии развития для одной из отраслей национальной промышленности с учетом имеющегося широкого спектра мер государственного регулирования. Определение наиболее действенных из этих мер осуществляется путем совместного применения SWOT-анализа и метода анализа иерархий. Возможности данного подхода проиллюстрированы на примере формирования экспортно ориентированной стратегии развития российского птицеводства. Описанный подход позволил провести количественное сравнение первоочередных мер, которые будут на практике способствовать увеличению экспорта, и оценить степень их приоритетности.

Среди приоритетов стратегического планирования самого высокого уровня, которые могут оказать наибольшее влияние на увеличение экспорта продукции российского птицеводства, выделены обеспечение стабильных темпов производства отрасли и появление новых рынков сбыта. В эту же группу вошли меры, сдерживающие негативные последствия возможных вспышек эпидемий птичьего гриппа и других заболеваний птицы.

Ключевые слова: SWOT-анализ; метод анализа иерархий; стратегия; экспорт; птицеводство

JEL: M11, O20, Q17

Введение

В процессе стратегического планирования развития отраслей народного хозяйства и отдельных предприятий специалистам нередко приходится сравнивать между собой приоритетность различных управленческих решений, которые представляются целесообразными на практике. От результатов этого сравнения во многом зависят выбор оптимальной стратегии, сроки достижения поставленных целей и распределение имеющихся в распоряжении ресурсов. Проблема становится особенно сложной и в то же время еще более актуальной, если выбор одних возможных решений оказывает влияние на процесс/последствия реализации

других, осуществляемых в рамках общего пакета мер регулирования. Методы стратегического анализа, основанные на построении SWOT-матрицы важных факторов влияния в сочетании с детально разработанным Т. Саати методом анализа иерархий [Саати, 1993], позволяют, используя количественное сравнение, выявить силы взаимного влияния выделенных факторов, действующих на одном временном горизонте.

В данной статье этот подход применяется для определения приоритетных мер регулирования при формировании экспортно ориентированной стратегии развития отрасли птицеводства.

Постановка задачи исследования

Одной из актуальных задач, которые стоят перед российской экономикой в современных условиях, является увеличение удельного веса несырьевого экспорта. Важная роль в решении этой задачи отводится агропромышленному комплексу, который в соответствии с Указом Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» должен обеспечить к 2024 г. достижение объема экспорта продукции в 45 млрд долл. США.

Заметный вклад в достижение поставленной цели может внести птицеводство. По прогнозам OECD, к 2024 г. мировое потребление мяса птицы вырастет на 9% относительно 2018 г. благодаря сравнительно низким отпускным и потребительским ценам. Хотя среднедушевое потребление мяса до 2024 г. останется на прежнем уровне (35,2 кг/чел.), доля мяса птицы в рационе увеличится на 2,5% (до 15 кг/чел.) – за счет сокращения доли свинины. Доля говядины при этом практически не изменится¹. Можно ожидать, что возникающая перспективная рыночная ниша заинтересует как традиционных, так и новых игроков рынка.

Сложившаяся на сегодняшний день расстановка сил основных стран – экспортеров мяса птицы представлена в таблице 1. Как видим, в 2018 г. Россия по объемам экспорта вышла на 9-е место

¹ OECD-FAO Agricultural Outlook 2018–2027 (2019) [Эл. ресурс]. URL: https://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?QueryId=84948&vh=0000&vf=0&l&il=&lang=en&_ga=2.22343227.100029612.1546543173-2073152610.1546543173 (дата обращения: 08.01.2019).

в мире и ожидается, что по итогам 2019 г. поднимется до 7-й позиции. Она все еще существенно уступает по объему экспорта лидерам рынка, но по его динамике за 2014–2018 гг. намного опережает конкурентов. При этом следует обратить внимание на все еще одну из самых низких среди рассматриваемых стран долю экспорта в национальном объеме производства.

Таблица 1. Основные экспортеры мяса птицы в 2014–2019 гг., тыс. т в убойном весе

| Ведущие экспортеры мяса птицы | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 (прогноз) | Прирост 2014/2018 | Доля экспорта к объему производства (2018) |
|-------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------|-------------------|--|
| Бразилия | 3 995,0 | 4 225,0 | 4 307,0 | 4 221,0 | 4 423,7 | 4 556,0 | 1,14 | 0,31 |
| США | 3 676,8 | 3 107,1 | 3 271,8 | 3 333,9 | 3 430,4 | 3 677,5 | 0,93 | 0,16 |
| ЕС | 1 372,4 | 1 380,8 | 1 495,2 | 1 486,3 | 1 522,2 | 1 573,7 | 1,11 | 0,10 |
| Таиланд | 779,9 | 883,5 | 967,8 | 1 055,8 | 1 079,1 | 1 103,5 | 1,38 | 0,48 |
| Китай | 474,1 | 432,0 | 384,5 | 402,1 | 415,3 | 445,7 | 0,88 | 0,02 |
| Турция | 463,8 | 417,0 | 384,8 | 402,4 | 390,9 | 392,5 | 0,84 | 0,19 |
| Аргентина | 260,6 | 181,7 | 148,6 | 169,0 | 254,9 | 268,2 | 0,98 | 0,11 |
| Украина | 176,4 | 163,6 | 243,6 | 273,0 | 264,1 | 262,0 | 1,50 | 0,25 |
| Россия* | 63,1 | 71,6 | 114,7 | 163,6 | 190,0 | 300,0 | 3,01 | 0,04 |
| Канада | 197,4 | 174,2 | 166,0 | 170,2 | 174,4 | 178,5 | 0,88 | 0,12 |
| Прочие страны | 1 004,9 | 1 028,6 | 1 103,1 | 1 034,0 | 974,6 | 855,2 | 0,97 | 0,03 |
| Всего | 12 464,5 | 12 065,1 | 12 587,0 | 12 711,5 | 13 129,7 | 13 622,8 | 1,05 | 0,11 |

Источник: составлено и рассчитано по данным: OECD-FAO Agricultural Outlook 2018–2027, *данные ФТС России.

Эти факты свидетельствуют о наличии значительных резервов для увеличения экспорта – в том случае, если удастся сохранить наметившуюся в прошлые годы тенденцию к росту объема производства. Для более эффективного использования этого потенциала необходимо выработать и реализовать стратегию наращивания экспорта, учитывающую основные внутренние и внешние факторы. Взаимодействуя между собой, такие факторы влияют на формирование сильных и слабых сторон отрасли, а также ее развитие в условиях открывающихся возможностей и существующих потенциальных угроз самой различной природы.

В рамках традиционного количественного SWOT-анализа после определения этих факторов и количественной оценки силы

их влияния на основе опроса экспертов последними задаются вероятности реализации возможностей и угроз p_j , и сила влияния каждого из таких событий K_j на развитие отрасли. Итоговые значения элементов SWOT-матрицы рассчитываются по формуле:

$$A_{ij} = p_j K_j A_{ij} a_{ij},$$

где a_{ij} – оценка отраслевого влияния различных попарных сочетаний факторов в случае реализации выделенных возможностей или угроз. Ряд примеров использования подобного анализа применительно к отрасли птицеводства приводится в других работах авторов [Ефремова, Дагаев, 2018].

Таким образом, в рамках такого подхода происходит наложение субъективных экспертных оценок влияния отдельных факторов, определяющих развитие отрасли, на субъективные экспертные оценки наступления вероятности реализации прогнозируемых возможностей или угроз в сочетании с субъективными экспертными оценками силы влияния таких событий на развитие отрасли. Это снижает в определенной мере прогностическую ценность полученных результатов.

Снизить степень субъективности при проведении подобных оценок позволяет сочетание SWOT-анализа с применением метода анализа иерархий Т. Саати.

Методика исследования

За последние годы был опубликован ряд работ, посвященных применению SWOT-анализа в сочетании с методом анализа иерархий для оценки перспектив развития различных объектов хозяйственной деятельности. В частности, он использовался для анализа конкурентоспособности японского машиностроения [Shinno et al., 2006], изучения перспектив развития аутсорсинга в спортивном маркетинге [Lee, Walsh, 2011], совершенствования процесса принятия стратегических решений на уровне фирмы в обрабатывающей промышленности [Gorener et al., 2012], разработки стратегии продвижения на внутреннем рынке смазочных материалов китайской компании CNPCLC [Jiang et al., 2012], анализа пространственного распределения сети магазинов Рашт [Hosseini et al., 2013], для изучения влияния стратегических факторов на организацию отрасли медицинского туризма в Индии [Ajmera et al., 2015], разработки стратегии развития неврологического отдела

многопрофильного госпиталя в Пловдиве [Dimitrova, Desev, 2018] и других исследованиях.

В рамках общепринятого подхода *на первом этапе работы* с помощью отраслевых экспертов выделяется набор факторов, определяющих сильные и слабые стороны рассматриваемой отрасли. Таких факторов может быть достаточно много, однако не все из них одинаково значимы на практике. Ранжирование по степени влияния позволяет во многих случаях заметно снизить размерность задачи, исключив из рассмотрения менее значимые факторы. Точно таким же образом выделяются факторы, которые вносят основной вклад в появление новых возможностей или потенциальных угроз для развития отрасли.

Для построения SWOT-матрицы в работе было опрошено более 20 экспертов, которые имеют непосредственное отношение к птицеводческой отрасли, что позволило выявить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, которые могут оказать влияние на развитие экспорта птицеводческой продукции. В каждой из этих групп было отобрано по шесть основных факторов (табл. 2).

На втором этапе в соответствии с известным методом анализа иерархий [Саати, 1993] с помощью экспертов отрасли строится квадратная матрица попарных сравнений силы взаимного влияния для каждой выделенной группы факторов. Размер матрицы (6х6) соответствует количеству выделенных наиболее значимых факторов.

Для оценки силы влияния используется широко распространенная шкала Лайкерта. Если два фактора A_i и A_j оказывают на развитие отрасли равное влияние, элемент матрицы на пересечении соответствующей строки и столбца получает значение $a_{ij} = 1$. Отсюда следует, что главная диагональ матрицы состоит из единиц.

Если фактор A_i чуть важнее, чем A_j , элемент на пересечении строки i и столбца j получает значение $a_{ij} = 3$. Если фактор A_i заметно важнее, чем A_j , соответствующему элементу a_{ij} присваивается значение 5, если намного важнее – 7, и наконец, если абсолютно важнее, то $a_{ij} = 9$. Элементам матрицы, появляющимся в результате обратного сравнения A_j и A_i , аналогичным образом присваиваются значения 1, 1/3, 1/5, 1/7 и 1/9, соответственно.

Таблица 2. SWOT-матрица экспортного потенциала
птицеводческой отрасли

| Сильные стороны (S) | Слабые стороны (W) |
|--|--|
| S1 – выгодное географическое положение (близость к основным перспективным рынкам сбыта, прежде всего, к странам АТР) | W1 – отсутствие навыков стратегического планирования на предприятиях |
| S2 – стабильные темпы производства отрасли | W2- наличие торговых барьеров для выхода на внешние рынки |
| S3 – выгодные для отечественных производителей цены на мировом рынке | W3 – отсутствие механизма реализации принципа регионализации территории Российской Федерации* |
| S4 – диверсификация производства, позволяющая обеспечить экспорт продукции с высокой добавленной стоимостью | W4 – высокая стоимость логистических услуг |
| S5 – действующий Федеральный центр развития экспорта продукции агропромышленного комплекса Российской Федерации | W5 – высокая стоимость расходов на сертификацию продукции требованиям халяль для экспорта в исламские страны |
| S6 – увеличение количества предприятий, ориентированных на экспорт продукции птицеводства | W6 – отсутствие прямых корреспондентских отношений российских банков с коммерческими банками стран Персидского залива и Африки |
| Возможности (O) | Угрозы (T) |
| O1 – растущий спрос на продукцию птицеводства на мировом рынке | T1 – либерализация рынка продукции отрасли в условиях членства России в ВТО |
| O2 – заметный рост потребления мяса птицы на относительно новых рынках (в странах Южной и Северной Африки, Азии, Ближнего Востока) | T2 – отсутствие необходимой инфраструктуры, сдерживающее продвижение продукции на мировые рынки (прежде всего, отсутствие логистических центров для консолидации экспортных партий) |
| O3 – открытие новых рынков сбыта для экспорта российской птицеводческой продукции | T3 – выход на мировой рынок новых стран, которые раньше были нетто-импортерами птицеводческой продукции |
| O4 – заключение соглашений о зоне свободной торговли | T4 – ужесточение ветеринарных, санитарных, технологических и прочих требований к птицеводческой продукции со стороны импортеров, а также введение тарифных ограничений, которые могут привести к закрытию перспективных рынков для российской продукции птицеводства |
| O5 – более тесное сотрудничество со странами АТР | T5 – вспышки эпидемий птичьего гриппа и других заболеваний птицы |
| O6 – формирование программ государственной поддержки для продвижения экспорта продукции сельского хозяйства | T6 – задержка со сроками приведения нормативно-правовой документации, регламентирующей вопросы ветеринарной безопасности при производстве птицеводческой продукции, в соответствии с международными стандартами |

* Регионализация – это определение статуса ограниченной территориально субпопуляции животных и степени безопасности полученных от них продуктов животного происхождения по заразной болезни животных в сочетании с комплексом мероприятий по поддержанию благополучия.

На третьем этапе с помощью соответствующих программ анализа матриц рассчитывается главное собственное значение построенной матрицы λ_{\max} . Нормированный на единицу главный собственный вектор (столбец), соответствующий рассчитанному главному собственному значению, представляет собой вектор приоритетов данной матрицы [Саати, 1993. С. 32]. Он определяет приоритеты факторов в контексте влияния на развитие экспорта с учетом проведенного попарного сравнения.

На четвертом этапе работы проверяется степень согласованности суждений экспертов. Она выражается индексом согласованности:

$$\text{ИС} = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1),$$

который сопоставляется с рассчитанным случайным индексом (СИ) для матриц размером до 15x15 на основе достаточно больших случайных выборок, сгенерированных в Национальной лаборатории Ок-Риджа и школе Уортона.

Отношение индекса согласованности к среднему случайному индексу для матриц одного и того же порядка представляет отношение согласованности (ОС). Если это отношение не превышает 0,1, то суждения экспертов считаются приемлемо согласованными. В частности, для матриц 4x4 и 6x6, рассматриваемых далее, критические средние значения случайного индекса СИ равны 0,90 и 1,24, соответственно [Саати, 1993. С. 34].

Обсуждение результатов

В таблицах 3–6 представлены рассчитанные значения взятых по отдельности векторов приоритетов для сильных и слабых сторон, возможностей и потенциальных угроз рассматриваемой SWOT-матрицы.

В результате попарного сравнения сильных сторон (табл. 3) наибольшее значение вектора приоритетов получил фактор S2 – «стабильные темпы производства отрасли». Действительно, с 1965 г. по 2017 г. производство мяса птицы выросло в стране более чем в 13 раз и составило 4941 тыс. т убойной массы, производство яиц – почти в три раза (44,8 млрд шт.). По самообеспеченности этими продуктами Россия еще в 2011 г. достигла уровня Доктрины продовольственной безопасности. Сегодня этот показатель составляет по мясу птицы – 98%, яйцу – 100%. По производству мяса птицы Россия занимает 4-е место в мире,

яиц – 6-е место². Такое интенсивное развитие птицеводческой отрасли позволило не только обеспечить внутренние потребности населения в данных продуктах, но и начать их экспорт в другие страны.

Таблица 3. Матрица попарного сравнения сильных сторон отрасли

| Фактор | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | Значения вектора приоритетов |
|------------|-----|-----|-----|-----|-----|----|------------------------------|
| S1 | 1 | 1/5 | 1/3 | 3 | 2 | 4 | 0,131 |
| S2 | 5 | 1 | 4 | 5 | 7 | 5 | 0,464 |
| S3 | 3 | 1/4 | 1 | 3 | 5 | 3 | 0,214 |
| S4 | 1/3 | 1/5 | 1/3 | 1 | 3 | 3 | 0,091 |
| S5 | 1/2 | 1/7 | 1/5 | 1/3 | 1 | 2 | 0,054 |
| S6 | 1/4 | 1/5 | 1/3 | 1/3 | 1/2 | 1 | 0,046 |
| OC = 0,088 | | | | | | | |

Сильным фактором отечественного птицеводства с точки зрения развития экспорта стали «выгодные для отечественных производителей цены на мировом рынке» (S3), что способствует росту конкурентоспособности российской продукции. Помимо качественных характеристик товара, это связано со снижением цен в РФ до уровня мировых. В настоящее время цены на мясо птицы в России в целом ниже, чем в Китае и США (но значительно выше, чем в Бразилии).

Попарное сравнение слабых сторон (табл. 4) показало, что самой слабой стороной отрасли в контексте развития экспорта является «отсутствие механизма реализации принципа регионализации территории Российской Федерации» (W3). Из-за этого при возможных вспышках эпидемий птичьего гриппа или других заболеваний птицы в отдельных регионах импортеры могут установить запрет на ввоз продукции со всей территории государства. Другими словами, даже если заболит несколько животных в небольшом хозяйстве, свое мясо не смогут продать все производители, независимо от их местоположения.

Серьезными препятствиями для экспорта остаются наличие торговых барьеров для выхода на внешние рынки (W2) и высокие

² OECD-FAO Agricultural Outlook 2018–2027 (2019) [Эл. ресурс]. URL: https://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?QueryId=84948&vh=0000&vf=0&l=&il=&lang=en&_ga=2.22343227.100029612.1546543173-2073152610.1546543173 (дата обращения: 08.01.2019).

расходы производителей на логистические услуги (W4). Как следствие, дороговизна логистики снижает российское продуктивное предложение на мировом рынке птицеводческой продукции.

Таблица 4. Матрица попарного сравнения слабых сторон отрасли

| Фактор | W1 | W2 | W3 | W4 | W5 | W6 | Значения вектора приоритетов |
|------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|------------------------------|
| W1 | 1 | 1/7 | 1/9 | 1/7 | 1/3 | 1/3 | 0,028 |
| W2 | 7 | 1 | 1/5 | 1/3 | 3 | 4 | 0,149 |
| W3 | 9 | 5 | 1 | 3 | 5 | 7 | 0,458 |
| W4 | 7 | 3 | 1/3 | 1 | 3 | 5 | 0,239 |
| W5 | 3 | 1/3 | 1/5 | 1/3 | 1 | 2 | 0,076 |
| W6 | 3 | 1/4 | 1/7 | 1/5 | 1/2 | 1 | 0,051 |
| OC = 0,056 | | | | | | | |

Среди новых возможностей (табл. 5) выделяется «открытие новых рынков сбыта для экспорта российской птицеводческой продукции» (O3).

Таблица 5. Матрица попарного сравнения открывающихся возможностей

| Фактор | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | Значения вектора приоритетов |
|------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|------------------------------|
| O1 | 1 | 1/3 | 1/7 | 1/5 | 1/3 | 1/3 | 0,038 |
| O2 | 3 | 1 | 1/7 | 1/3 | 1/3 | 1/3 | 0,059 |
| O3 | 7 | 7 | 1 | 3 | 5 | 5 | 0,462 |
| O4 | 5 | 3 | 1/3 | 1 | 3 | 1/3 | 0,153 |
| O5 | 3 | 3 | 1/5 | 1/3 | 1 | 1/3 | 0,089 |
| O6 | 3 | 3 | 1/5 | 3 | 3 | 1 | 0,199 |
| OC = 0,094 | | | | | | | |

Так, например, в конце 2017 г. свой рынок мяса птицы для поставок из России открыла Саудовская Аравия. Важным событием для отрасли стало также подписание в ноябре 2018 г. Россельхознадзором и Главным таможенным управлением КНР протокола о взаимных поставках замороженного мяса птицы и молочной продукции, что открывает возможности для увеличения экспорта мяса птицы на емкий китайский рынок.

Закреплению положения отечественных производителей на китайском рынке могут способствовать трудности, возникшие у основных конкурентов: в настоящее время США не имеют права экспортировать мясо бройлеров в Китай из-за ограничений,

связанных со вспышками высокопатогенного птичьего гриппа, а экспорт мяса птицы из Бразилии может сократиться ввиду того, что крупнейший бразильский экспортер – компания BRF – была вынуждена приостановить производство на трех крупных предприятиях, ориентированных на экспорт³.

В связи с приоритетностью для государства развития экспорта продукции АПК необходимо отметить важность такого фактора, как «формирование программ государственной поддержки для продвижения экспорта продукции сельского хозяйства» (О6).

Благоприятные возможности для увеличения российского экспорта птицеводческой продукции связаны с заключением соглашений о зоне свободной торговли (О4). Ведется активная работа по подготовке соглашений о свободной торговле между странами Евразийского экономического союза и другими государствами. В октябре 2016 г. вступило в силу подписанное в мае 2015 г. Соглашение о свободной торговле между странами – участниками ЕАЭС и Социалистической Республикой Вьетнам. Соглашение дает странам ЕАЭС конкурентное преимущество при экспорте мяса птицы благодаря постепенному обнулению импортной пошлины в период с даты его вступления в силу до 2020 г. В процессе обсуждения находятся соглашения о зонах свободной торговли между странами – членами ЕАЭС и Сингапуром, Индией, Египтом, Сербией.

Анализ потенциальных угроз показал (табл. 6), что наибольшее влияние на развитие экспорта птицеводческой продукции оказывает фактор Т5 «вспышки эпидемий птичьего гриппа и других заболеваний птицы». Действительно, сложная эпизотическая ситуация накладывает существенные ограничения на расширение и рост экспортных поставок животноводческой продукции за рубеж, так как в этом случае некоторые страны вводят ограничения и запреты на ввоз мяса и мясной продукции.

Большое влияние на развитие экспорта оказывает соответствие поставляемой птицеводческой продукции требованиям импортеров к ее безопасности. Каждая страна устанавливает здесь свои нормативы и требования. Одни из них открывают рынки под гарантии национальных ветеринарных служб экспортеров.

³ China. Poultry and Products Annual Report. USDA. 2017. P. 12.

Другие же, напротив, проводят достаточно длительные по времени инспекции, что может сильно замедлять экспорт.

Существенной проблемой является размер импортных тарифов, применяемых к России. Высокая конкуренция на мировом рынке выражается и в чувствительности импортеров к цене товара. В таких условиях выдерживать стоимостную конкуренцию на приоритетном рынке со странами, у которых налажены торговые соглашения о беспошлинной торговле, становится затруднительно. В этой связи наибольшую угрозу с точки зрения перспектив увеличения экспорта птицеводческой продукции несет возможное «ужесточение ветеринарных, санитарных, технологических и прочих требований к птицеводческой продукции со стороны импортеров, а также введение тарифных ограничений, которые могут привести к закрытию перспективных рынков для российской продукции птицеводства» (Т4).

Таблица 6. Матрица попарного сравнения угроз

| Фактор | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | Значения вектора приоритетов |
|------------|-----|-----|----|-----|-----|-----|------------------------------|
| T1 | 1 | 1/5 | 2 | 1/7 | 1/9 | 1/5 | 0,036 |
| T2 | 5 | 1 | 3 | 1/3 | 1/5 | 1/3 | 0,092 |
| T3 | 1/2 | 1/3 | 1 | 1/7 | 1/9 | 1/3 | 0,033 |
| T4 | 7 | 3 | 7 | 1 | 1/3 | 3 | 0,244 |
| T5 | 9 | 5 | 9 | 3 | 1 | 5 | 0,46 |
| T6 | 5 | 3 | 3 | 1/3 | 1/5 | 1 | 0,135 |
| ОС = 0,068 | | | | | | | |

Особо необходимо отметить влияние такого фактора, как «задержка со сроками приведения нормативно-правовой документации, регламентирующей вопросы ветеринарной безопасности, в соответствие с международными стандартами» (Т6). Это может затруднить экспорт продукции в зарубежные страны. Для его осуществления птицеводческим хозяйствам необходимо привести предприятия в соответствие с требованиями потенциальных стран-импортеров. При этом учесть особенности нормативно-правовой базы зарубежных стран, включить в технологию производства птицеводческой продукции систему экспортного контроля. Эта работа потребует дополнительных финансовых вложений, к которым не все готовы.

Отдельно следует указать на такую угрозу, как «отсутствие необходимой инфраструктуры, сдерживающей продвижение продукции на мировые рынки (прежде всего, отсутствие логистических центров для консолидации экспортных партий)» (Т2). Она включает в себя необходимые портовые перевалочные мощности, строительство новых и развитие действующих распределительных центров, а также совершенствование цифровых логистических услуг.

В таблице 7 представлены сводные данные по силе влияния каждого фактора, включенного в одну из четырех рассматриваемых групп – сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, а также значения рангов отдельных факторов в общем ранговом распределении факторов по силе влияния. Как нетрудно заметить, степень влияния факторов из каждой группы на экспортный потенциал отрасли является примерно одинаковой, что существенно осложняет задачу выбора приоритетной стратегии для целей управления.

Таблица 7. Ранговое распределение факторов по степени влияния на развитие отрасли

| Фактор | Вес | Ранг | Фактор | Вес | Ранг | Фактор | Вес | Ранг | Фактор | Вес | Ранг |
|--------------|-------|------|--------|-------|------|--------|-------|------|--------|-------|------|
| S2 | 0,464 | 1 | W3 | 0,458 | 4 | O3 | 0,462 | 2 | T5 | 0,460 | 3 |
| S3 | 0,214 | 7 | W6 | 0,239 | 6 | O6 | 0,199 | 8 | T4 | 0,244 | 5 |
| S1 | 0,131 | 12 | W2 | 0,149 | 10 | O4 | 0,153 | 9 | T6 | 0,135 | 11 |
| S4 | 0,091 | 14 | W5 | 0,076 | 16 | O5 | 0,089 | 15 | T2 | 0,092 | 13 |
| S5 | 0,054 | 18 | W6 | 0,051 | 19 | O2 | 0,059 | 17 | T1 | 0,036 | 22 |
| S6 | 0,046 | 20 | W1 | 0,028 | 24 | O1 | 0,038 | 21 | T3 | 0,033 | 23 |
| Сумма весов | 1 | | | 1,001 | | | 1 | | | 1 | |
| Сумма рангов | | 72 | | | 79 | | | 72 | | | 77 |

Для того чтобы получить более однозначные выводы и рекомендации, необходимо учесть степень взаимного влияния каждой из рассматриваемых групп факторов друг на друга. Оценить подобное влияние можно по аналогичной методике с помощью экспертов. Результаты попарного сравнения между собой сильных и слабых сторон, возможностей и угроз и полученные в результате этой процедуры значения вектора приоритетов для каждой группы показаны таблице 8. Они свидетельствуют о том, что сильные стороны и возможности имеют гораздо более

высокую приоритетность по сравнению со слабыми сторонами и угрозами.

Таблица 8. Попарное сравнение основных групп факторов SWOT-матрицы рассматриваемой отрасли

| Фактор | S | W | O | T | Значения вектора приоритетов |
|-----------|-----|-----|-----|---|------------------------------|
| S | 1 | 5 | 1 | 5 | 0,426 |
| W | 1/5 | 1 | 1/4 | 3 | 0,124 |
| O | 1 | 4 | 1 | 4 | 0,38 |
| T | 1/5 | 1/3 | 1/4 | 1 | 0,07 |
| OC = 0,06 | | | | | |

В таблице 9 представлены результаты проведенного ранжирования отдельных факторов внутри каждой группы с учетом рассчитанных значений сводных приоритетов каждой из рассматриваемых групп.

Таблица 9. Ранговая оценка влияния рассматриваемых факторов на перспективы увеличения экспорта продукции птицеводства

| Группа | Приоритет группы | Фактор | Приоритет фактора в группе | Общий приоритет | Ранг |
|-----------------|------------------|--------|----------------------------|-----------------|------|
| Сильные стороны | 0,4260 | S1 | 0,1310 | 0,0558 | 3 |
| | | S2 | 0,4640 | 0,1977 | 1 |
| | | S3 | 0,2140 | 0,0912 | 2 |
| | | S4 | 0,0910 | 0,0388 | 4 |
| | | S5 | 0,0540 | 0,0230 | 5 |
| | | S6 | 0,0460 | 0,0196 | 6 |
| Слабые стороны | 0,1240 | W1 | 0,0280 | 0,0035 | 6 |
| | | W2 | 0,1490 | 0,0185 | 3 |
| | | W3 | 0,4580 | 0,0568 | 1 |
| | | W4 | 0,2390 | 0,0296 | 2 |
| | | W5 | 0,0760 | 0,0094 | 4 |
| | | W6 | 0,0510 | 0,0063 | 5 |
| Возможности | 0,3800 | O1 | 0,0380 | 0,0144 | 6 |
| | | O2 | 0,0590 | 0,0224 | 5 |
| | | O3 | 0,4620 | 0,1756 | 1 |
| | | O4 | 0,1530 | 0,0581 | 3 |
| | | O5 | 0,0890 | 0,0338 | 4 |
| | | O6 | 0,1990 | 0,0756 | 2 |

Окончание табл. 9

| Группа | Приоритет группы | Фактор | Приоритет фактора в группе | Общий приоритет | Ранг |
|--------|------------------|--------|----------------------------|-----------------|------|
| Угрозы | 0,0700 | T1 | 0,0360 | 0,0025 | 5 |
| | | T2 | 0,0920 | 0,0064 | 4 |
| | | T3 | 0,0330 | 0,0023 | 6 |
| | | T4 | 0,2440 | 0,0171 | 2 |
| | | T5 | 0,4600 | 0,0322 | 1 |
| | | T6 | 0,1350 | 0,0095 | 3 |

На основе полученных результатов произведено новое общее ранжирование всех факторов, оказывающих влияние на развитие отрасли (табл. 10).

Таблица 10. Ранговое распределение факторов по степени влияния на развитие отрасли

| Фактор | Вес | Ранг | Фактор | Вес | Ранг | Фактор | Вес | Ранг | Фактор | Вес | Ранг |
|--------------|--------|------|--------|--------|------|--------|--------|------|--------|--------|------|
| S2 | 0,1977 | 1 | W3 | 0,0568 | 6 | O3 | 0,1756 | 2 | T5 | 0,0322 | 10 |
| S3 | 0,0912 | 3 | W4 | 0,0268 | 11 | O6 | 0,0756 | 4 | T4 | 0,0171 | 16 |
| S1 | 0,0558 | 7 | W2 | 0,0185 | 15 | O4 | 0,0581 | 5 | T6 | 0,0095 | 18 |
| S4 | 0,0388 | 8 | W5 | 0,0094 | 19 | O5 | 0,0338 | 9 | T2 | 0,0064 | 20 |
| S5 | 0,0230 | 12 | W6 | 0,0063 | 21 | O2 | 0,0244 | 13 | T1 | 0,0025 | 23 |
| S6 | 0,0196 | 14 | W1 | 0,0035 | 22 | O1 | 0,0144 | 17 | T3 | 0,0023 | 24 |
| Сумма весов | 0,4261 | | | 0,1213 | | | 0,3819 | | | 0,07 | |
| Сумма рангов | | 45 | | | 94 | | | 50 | | | 111 |

Результаты проведенного ранжирования с учетом взаимного влияния групп ключевых факторов однозначно свидетельствуют о том, что стратегия развития экспорта продукции птицеводства должна строиться на основе существующих сильных сторон отрасли и открывающихся возможностей. Это, с одной стороны, стабильные темпы роста производства отрасли (S2) и выгодные для отечественных производителей цены на мировом рынке (S3), с другой – появление новых рынков сбыта для экспорта российской птицеводческой продукции (O3), заключение соглашений о зоне свободной торговли (O4), активная государственная поддержка продвижения экспорта продукции сельского хозяйства (O6). На эти факторы приходится пять из шести первых мест общего рейтинга факторов, оказывающих влияние на развитие экспорта продукции отрасли птицеводства.

Влияние факторов, способных оказать противоположное воздействие, таких как отсутствие соответствующего механизма реализации принципа регионализации территории Российской Федерации (W3) и возможных вспышек эпидемий птичьего гриппа и других заболеваний птицы (T5), выражено в настоящее время заметно слабее. Однако это не означает, что такие факторы следует полностью игнорировать. Стратегия развития экспорта должна предусматривать действия, способствующие снижению существующих рисков в целях сохранения имеющихся сильных сторон и открывающихся возможностей. Также не следует забывать о мерах, которые будут содействовать нейтрализации факторов, участвующих в формировании слабых сторон и потенциальных угроз экспорту: уменьшении стоимости логистических услуг (W4), снижении торговых барьеров для выхода на внешние рынки (W2) и своевременном учете возможного ужесточения ветеринарных, санитарных, технологических и прочих требований к птицеводческой продукции со стороны импортеров, включая введение тарифных ограничений, которые могут привести к закрытию перспективных рынков для российской продукции птицеводства (T4).

Заключение

Использование традиционного количественного SWOT-анализа в сочетании с методом анализа иерархий Т. Саати позволило авторам исключить из рассмотрения такие трудно формализуемые характеристики, как вероятность реализации новых возможностей и угроз для развития птицеводства. Тем самым удалось заметно снизить (хотя и не исключить полностью) роль субъективной составляющей в процессе оценки приоритетов при формировании экспортно ориентированной стратегии развития отрасли.

В конце 2018 г. проектный комитет национального проекта «Международная кооперация и экспорт» утвердил паспорт федерального проекта «Экспорт продукции АПК». Последним предусмотрена финансовая поддержка, направленная на увеличение объемов производства продукции АПК, построение агрологистической инфраструктуры, снятие тарифных и нетарифных ограничений на внешних рынках, а также создание системы продвижения и позиционирования отечественной

сельскохозяйственной продукции. Как видно из результатов проведенного исследования, многие мероприятия, заложенные в указанном проекте, совпадают с выявленными приоритетами и позволят ускорить развитие экспорта птицеводческой продукции в соответствии с требованиями майского указа Президента Российской Федерации об увеличении агроэкспорта на сумму до 45 млрд долл. к 2024 г.

Литература/ References

Ефремова А., Дагаев А. Стратегический анализ состояния и перспектив повышения конкурентоспособности российского птицеводства // АПК: экономика, управление. 2018. № 11. С. 85–98.

Efremova, A., Dagayev, A. (2018). Strategic analysis of Russian poultry industry and its competitiveness perspectives. *APK: ekonomika, upravleniye*. No.11. Pp. 85–98. (In Russ.).

Саати Т.Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М.: Радио и связь, 1993.

Saaty, T. L. (1993). *Decision Making. The Analytical Hierarchy Process*. Moscow. Radio and communication Publ. (In Russ.).

Ajmera P., Singh M. и Satia H. K. (2015). Prioritization of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats of Indian Medical Tourism Sector using Integrated SWOT AHP Analysis. *Int. J. of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*. Vol. 4. Issue 5. Pp. 3665–3673.

Gorener, A., Toker, K. и Ulucay, K. (2012). Application of Combined SWOT and AHP: A Case Study for a manufacturing Firm. *Social and Behavioral Sciences*. Vol. 58. Pp. 1525–1534.

Qingzhe, Jiang, Yanming, Xu, et al. (2012). *Petroleum Science*. Vol. 9. Issue 4. Pp. 558–564.

Seungbum, Lee, Patrick, Walsh. (2011). SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport. *Sport Management Review*. Vol. 14. Pp. 361–369.

Seyed, Ali, Hosseini et al. (2013). The Analysis of Spatial Distribution in Chain Stores of Rasht using mixed AHP and SWOT Models. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 3. Pp.177–186.

Shinno, H. et al. (2006). Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine tool industry. *Journal of Engineering Design*. Vol. 17. No. 3. Pp. 251–258.

Teofana Valentinova Dimitrova and Kiril Desev. (2018). Strategic Analysis through the Combination of SWOT, AHP and TOWS (A Case Study on the Neurological Ward in the MHAT “Saint Panteleymon” – Plovdiv). *Economic Studies journal*. Issue 3. Pp. 67–90.

Статья поступила 24.04.2019.

Для цитирования: Ефремова А. А., Дагаев А. А. Приоритеты формирования экспортноориентированной стратегии развития отрасли (на примере

птицеводства)// ЭКО. 2019. № 10. С. 131-147. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2019-10-131-147.

For citation: Efremova, A.A., Dagaev, A.A. (2019). Assessment of Priorities for an Export-Oriented Strategy (a Case of Poultry Farming). *ECO*. No. 10. Pp. 131-147. (In Russ.). DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2019-10-131-147.

Summary

Efremova, A.A., Lomonosov Moscow State University, Moscow

Dagaev, A.A., Cand. Sci. (Tech), National Research University Higher School of Economics, Moscow

Assessment of Priorities for an Export-Oriented Strategy (a Case of Poultry Farming)

Abstract. The article deals with an exigent problem of choosing a strategy for industry development, considering a wide range of possible government regulation measures. The definition of a limited set of most effective measures is carried out by joint application of SWOT-analysis and the hierarchy analysis method (AHP). Illustrations of this approach are demonstrated in the example of an export-oriented strategy development for the Russian poultry farming. The described approach allowed a quantitative comparison of measures for assessing priorities, which would mostly contribute to an increase in exports.

Among the highest-level priorities of strategic planning, which may have the greatest impact on increased export of Russian poultry products, the authors highlighted stable production rates of the industry and emergence of new markets. This group also includes measures that restrain negative consequences of possible outbreaks of avian influenza and other poultry diseases.

Keywords: *SWOT analysis; AHP method; strategy; export; poultry farming*