МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Азово-Черноморский инженерный институт-филиал
Федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Донской государственный аграрный университет»

В.Н. Курочкин

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР АПК РЕГИОНАЛЬНОГО КЛАСТЕРА

Зерноград 2017

УДК 338.2
ББК 65.290.2я73
К…

Печатается по решению Ученого Совета Азово-Черноморского инженерного института-филиала ФГБОУ ВО «Донской государственный аграрный университет»

Рецензенты:

В.В. Шевцов, доктор экономических наук, профессор Кубанского ГАУ
А.В.Толмачев, доктор экономических наук, профессор Кубанского ГАУ

Курочкин В.Н. Управление стратегическим развитием вертикально интегрированных структур АПК регионального кластера**:** монография /В.Н. Курочкин. – Зерноград: Азово-Черноморский инженерный институт ФГБОУ ВО «Донской ГАУ», 2017. – 184 с.

В монографии была выдвинута гипотеза о возможности установления значимых факторов развития и конкурентных преимуществ рассматриваемого региона, позволяющих реализовать имеющийся потенциал. С целью совершенствования теоретических и методических положений, а также обоснование практических рекомендаций по стратегическому управлению развитием вертикально интегрированных структур АПК регионального кластера в условиях транзитивной экономики исследованы организационно-экономические отношения, возникающие в процессе стратегического управления развитием вертикально интегрированных структур региональных кластеров в современных условиях.

На теоретической базе трудов отечественных и зарубежных ученых в сфере стратегического менеджмента, теории организаций и организационного развития, финансовый и системный анализ, с использованием современного инструментально-методического аппарата системного анализа и методов обеспечения адекватности и достоверности получены имеющие научную новизну и практическую значимость результаты. Основные положения работы, обоснованные в монографии: аргументация возникновения интегрально интегрированных структур как следствия действия общих законов организационного развития систем; возможности, угрозы и стратегические факторы внешней среды; принципы стратегического управления развитием вертикально интегрированных аграрных структур и направления стратегического развития региональных кластеров отраслевой экономики: интеграция, инкорпорирование, инвестиции в инновационное развитие; математические модели для прогнозирования развития региональных кластеров АПК Ростовской области и результаты прогнозирования; предложения по стратегическому управлению развитием вертикально интегрированных структур регионального кластера в частности, по инкорпорированию и повышению инновационной и инвестиционной привлекательности; дорожная карта стратегического управления развитием вертикально интегрированных структур.

Монография будет полезна студентам, аспирантом и руководящим работникам АПК.

ISBN

© Курочкин В.Н. 2017

© АЧИИ ФГБОУ ВО ДонГАУ, 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫСТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ВЕРТИКАЛЬНОИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР В АГРАРНО-ПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ 11
1.1 Генезис теории менеджмента и возникновение 11
стратегического управления 11
1.2 Организационные формы и структуры интеграции организаций 21
в аграрно-промышленном комплексе 21
1.3 Организационные закономерности интеграции и организации 38
региональных кластеров 38
1.4Теоретические предпосылки управления развитием вертикально 56
интегрированных структур и формирования кластеров 56
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ 66
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР 66
2.1 Особенности формирования вертикально интегрированных структур и региональных кластеров в аграрно-промышленном комплексе 66
Ростовской области 66
2.2. Анализ стратегических факторов внешней среды 86
2.3. Анализ производственных факторов АПК Ростовской области 100
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО 114
МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР В РЕГИОНАЛЬНОМ КЛАСТЕРЕ 114
3.1 Выявление стратегических альтернатив развития региона 114
3.2 Стратегическое прогнозирование: модели, сценарии 127
3.3 Стратегические аспекты развития вертикально интегрированных структур и кластеров 138
3.4 Совершенствование стратегического управления развитием 154
вертикально интегрированных структур регионального кластера 154
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 164
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ 167
ПРИЛОЖЕНИЕ 177

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Управление стратегическим развитием вертикально интегрированных структур агропромышленного комплекса регионального кластера в условиях транзитивной экономики связано с адаптацией экономических потенциалов сельскохозяйственных организаций к состоянию внешних условий, прогнозными организационными изменениями. Интеграционные процессы развивают многопрофильность хозяйственной деятельности, влияют на концентрацию капитала и других факторов производства, на рост численности холдингов, управление стратегическим развитием которых является более сложной задачей, чем управление отдельным предприятием, следовательно, требует совершенствования концепции и методологии стратегического менеджмента.

Агропромышленный комплекс представляет собой систему взаимосвязанных отраслей промышленности и сельского хозяйства по производству, переработке, хранению и реализации сельскохозяйственной продукции, и по этой причине он является значимой сферой экономики Ростовской области. Консолидированный доход региона в 2015 г. составил 170,793 млрд. руб., а консолидированные расходы – 185,397 млрд. руб., сальдо отрицательное. В то же время внешнеторговый оборот имеет положительное сальдо: экспорт в 2,26 раза превышает импорт [91, с. 24]. Основные статьи экспорта – сельскохозяйственная продукция и продукция её переработки. Полная реализация аграрного потенциала региона посредством интеграции и кластеризации позволит наращивать экспорт, поэтому актуальным вопросом является развитие агропромышленного комплекса Ростовской области. Разработанная концепция его развития на период до 2020 года утверждена постановлением Правительства Ростовской области от 23.05.2012 № 424 и к настоящему времени последовательно реализовывается в практике хозяйственной деятельности. Относительно новым явлением стало

создание в Ростовской области в конце девяностых и начале двухтысячных годов многопрофильных холдингов, опыт управления вертикально интегрированными структурами достоин исследования, обобщения и стратегического анализа.

Значимым вопросом повышения эффективности и сокращения отрицательного сальдо бюджета рассматриваемой аграрной системы является стратегическое управление её развитием. В настоящее время выявлено такое экономическое явление, как концентрация капитала посредством вертикальной интеграции коммерческих организаций исследуемого кластера. Концентрация капитала в форме вертикальной интеграции регионального кластера играет положительную роль в усилении конкурентных позиций в условиях открытой экономики, постиндустриальной стадии развития, глобализации и, как следствие, международной конкуренции.

Эффективной формой межотраслевой интеграции является формирование холдинговых структур: агрохолдинги способствуют повышению эффективности производства, и, как показали исследования, стабилизируют региональные продовольственные рынки, [67, 118, 119]. Повышению конкурентоспособности и продовольственной безопасности [21] в условиях транзитивной экономики способствует формирование региональных кластеров.

Вместе с тем, недостаточно исследованы вопросы управления стратегическим развитием в условиях транзитивной экономики России ввиду отмеченной ранее новизны данного экономического явления и изменчивости внутренней и внешней ситуации развития. Соответственно актуальной научной и практической задачей стало стратегическое управление развитием вертикально интегрированных структур АПК регионального кластера в условиях транзитивной экономики (по материалам Ростовской области).

Цель исследования: Целью является совершенствование теоретических и методических положений, а также обоснование практических рекомендаций по стратегическому управлению развитием вертикально интегрированных

структур АПК регионального кластера в условиях транзитивной экономики.

Были поставлены задачи:

исследования теоретических и методических аспектов стратегического управления развитием вертикально интегрированных структур;

анализа особенностей формирования, стратегических факторов внешней среды и отраслевых условий функционирования;

обоснование стратегических альтернатив, сценариев развития;

совершенствования организационно-экономического механизма управления развитием вертикально интегрированных структур.

Гипотеза: предполагалась возможность установления значимых факторов развития и конкурентных преимуществ рассматриваемого региона, позволяющих реализовать имеющийся потенциал.

Степень разработанности проблемы. В основу разработки и исследования стратегического управления развитием вертикально интегрированных структур АПК регионального кластера были положены труды зарубежных и отечественных ученых. Данные вопросы применительно к западным условиям рассмотрены в трудах Р. Акоффа, И. Адизеза, И. Ансофа, Р. Гранта, К. Боумена, П. Друкера, Ф. Котлера, Дж. Коммонса, Р. Коуза, М. Мескона, Д. Норта, Т. Питерса, М. Портера, О. Уильямсона, Г. Самона, Г. Стиглера, А. Чандлера, К. Эрроу и др. [76, 77, 86, 111, 120-129]. Особенности интеграции, в т. ч. агропромышленной, изложили академики Л.И. Абалкин, И.Н. Буздалов, В.В. Милосердов, В.Р. Боев и др.

Актуальные проблемы управления вертикально интегрированными структурами в условиях транзитивной экономики нашли отражение в работах таких авторов, как: Р.Д. Василишин [36], В. В. Васильева [31], В. А. Воденников [37], Л.Т. Главинская[40], Е.И. Коваленко[53], Т.В. Кожемяко[54], В.А. Кручинина [61], Е.Е. Лаврищева [71], Н.А. Левченко [73], В.В. Шевцов [80], И.О. Теребилов [103], Н.И. Кузнецова, И.Г. Ушачева и др. Анализ работ специалистов в области интеграции аграрно-промышленного комплекса свидетельствует о теоретической разработанности и практическом внедрении

различных методов стратегического управления развитием коммерческих организаций и их объединений: стратегический менеджмент развития предприятия в целом, управление стратегическим потенциалом коммерческих организаций, стратегический менеджмент в межотраслевом комплексе, однако это работы не аграрной направленности, и не учитывается вертикальная интеграция предприятий кластера. Следовательно, требуют дальнейшей разработки теоретические основы вертикальной интеграции, организационные закономерности вертикальной интеграции экономических структур региональных систем АПК как проявление общих законов организации, методы стратегического управления развитием кластеров региональной системы АПК в условиях транзитивной экономики.

Объект исследования. В качестве объекта исследований приняты сельскохозяйственные организации и вертикально интегрированные структуры отраслей АПК Ростовской области.

Предметом исследований являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе стратегического управления развитием вертикально интегрированных структур региональных кластеров в современных условиях.

Теоретической и методической базой исследования стали труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов по вопросам совершенствования организации и управления производством сельскохозяйственной продукции, обеспечения продовольственной безопасности.

При исследованиях использовали общенаучные методы познания, системный подход, абстрактно-логический и монографический методы, способы сравнительного, статистического и стратегического анализа, моделирование и разработка сценариев.

Инструментально-методический аппарат. Обоснованность основных результатов исследования обеспечивается использованием современного научного инструментария – системного анализа, предполагающего изучение

сложных многокомпонентных систем, объектов и опирающегося на комплексный подход, учет взаимосвязей и взаимодействий между элементами системы. В работе использованы традиционные для экономических исследований методы обеспечения адекватности и достоверности результатов исследования.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили материалы нормативно-правового характера: постановления Правительства РФ, официальные документы Росстата, Ростовстата [131] и Министерства сельского хозяйства Ростовской области (прил. А, Б, В, Г, Д, Е, Ж) [132],

Научная новизна результатов исследования заключается в реализации авторского подхода к обоснованию концепции стратегического управления развитием вертикально интегрированных структур. В выпускной квалификационной работе на основе теорий организации и вертикальной интеграции, обобщения опыта формирования холдинговых структур, отраслевого анализа развития агропромышленного комплекса, исследований стратегических альтернатив развития региональных кластеров:

– изучен феномен возникновения интегрально интегрированных структур как следствие действий общих законов организационного развития систем;

– уточнена экономическая сущность интеграции как устойчивой формы взаимодействия коммерческих организаций, повышающая эффективность их деятельности;

– уточнены и конкретизированы направления стратегического развития региональных кластеров отраслевой экономики: интеграция, инкорпорирование, инвестиции в инновационное развитие;

– разработаны и обоснованы научно-методические положения, позволяющие сформировать вертикально интегрированную систему и обеспечить развитие регионального кластера в условиях транзитивной экономики.

Сформулирована и доказана научная гипотеза о возможности повышения эффективности стратегического управления развитием вертикально интегрированных структур АПК регионального кластера

посредством уточнения концепции развития Ростовской области в аспекте ускорения формирования аграрных холдингов и корпораций, обеспечивая, таким образом упорядоченную концентрацию факторов производства, инкорпорирование мелких сельхозтоваропроизводителей, создавая предпосылки инновационного развития, инвестиционной привлекательности.

Практическая значимость исследования состоит в определении сущности и уточнении методов и рекомендаций по стратегическому управлению развитием вертикально интегрированных структур регионального кластера. Разработаны предложения по совершенствованию стратегического управления развитием вертикально интегрированных структур регионального кластера в частности, по инкорпорированию и повышению инновационной и инвестиционной привлекательности.

Результаты, полученные в ходе магистерского исследования, могут быть использованы в дальнейших теоретических исследованиях проблемы стратегического управления развитием вертикально интегрированных структур АПК регионального кластера.

Основные положения работы, выносимые на защиту:

– аргументация возникновения интегрально интегрированных структур как следствия действия общих законов организационного развития систем;

– возможности, угрозы и стратегические факторы внешней среды;

– принципы стратегического управления развитием вертикально интегрированных аграрных структур и направления стратегического развития региональных кластеров отраслевой экономики: интеграция, инкорпорирование, инвестиции в инновационное развитие;

– математические модели для прогнозирования развития региональных кластеров АПК Ростовской области и результаты прогнозирования;

– предложения по стратегическому управлению развитием вертикально интегрированных структур регионального кластера в частности, по инкорпорированию и повышению инновационной и инвестиционной привлекательности;

– дорожная карта стратегического управления развитием вертикально интегрированных структур.

Апробация работы. Основные результаты монографического исследования доложены на III Международном политэкономическом конгрессе и VI международной научно-практической конференции «Россия в глобальном экономике: вызовы и институты развития» (Москва – Ростов-на-Дону: МГУ, ЮФУ, 2016 г.), Всероссийской научно-практической конференции «Научно-техническое обеспечение АПК юга России» (Зерноград: АЧИИ ДГАУ, 2016 г.) и др.

Цель и задачи исследования монографии определили структуру работы, которая состоит из введения, трех глав, списка использованных источников и приложений. Во введении обоснована актуальность темы исследования, приведена теоретико-методологическая и информационно-эмпирическая научно-исследовательской работы, проанализирована степень разработанности проблемы стратегического управления развитием вертикально интегрированных структур регионального кластера в научной литературе (диссертациях).

Первая глава работы посвящена теоретическим и методическим аспектам исследования стратегического управления развитием регионального АПК.

Во второй главе работы исследованы условия реализации потенциала агропромышленного комплекса Ростовской области и выявлены вопросы, решение которых позволит усовершенствовать стратегическое управление развитием вертикально интегрированных структур регионального кластера.

В третьей главе разработаны вопросы совершенствования организационно-экономического механизма стратегического управления развитием вертикально интегрированных структур в региональном кластере.

В заключении сделаны основные выводы по результатам проделанной работы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫСТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ВЕРТИКАЛЬНОИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР В АГРАРНО-ПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ

1.1 Генезис теории менеджмента и возникновение стратегического управления

История теория управления связана со всей историей развития общества, во всех ситуациях, когда для достижения поставленной цели была необходимость организации и управления группой людей, дружиной войском, строителями исторических сооружений. Считается, что первым вавилонский царь Хаммурапи (1792-1750 гг. до н. э.), который создал свод государственных законов, «выработал свой собственный лидерский стиль, установил юридические нормы и определения минимальной заработной платы, контроля и ответственности проанализировал и обобщил различные формы управления»[1]. Ассирийский царь Навуходоносор II (604-562 гг. до н.э.) «разработал и внедрил систему производственного контроля на текстильных предприятиях и в зернохранилищах», а в известном научном трактате «Искусство войны» китайский ученый Сан Цу еще за пятьсот лет до нашей эры обосновал необходимость иерархической структуры, организации, межорганизационных связей и кадрового планирования. Сократ (469-399 гг. до н. э.) открыл универсальность принципов управления, необходимость управления персоналом: он считал, что и у венного начальника, и у организатора ремесел, и у заметного торговца обязанности, примерно одинаковые, главное – «поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний». Платон (427-347 гг. до н.э.) разработал классификацию форм государственного управления, выдвинул гипотезу о необходимости разграничения функций органов управления. Он высказал такое утверждение: «Человек не может одновременно работать и по камню, и по железу, и поддереву, так как везде преуспеть нет возможности», то есть

[1] Веснин Р.В. Менеджмент. – Москва, - с. 37.

высказался в пользу разделения труда. «Ксенофонт дает первое известное описание практических преимуществ разделения труда, рассматривая древнегреческую эргастерию (мастерскую, где трудились сотни рабов)[2]», что отметил В.Р. Веснин, добавил, что «Катон Старший (234-149 гг. до н.э.) писал, что, « объезжая своё поле владелец должен посмотреть, как далеко продвинулись работы, что сделано и что осталось сделать. После потребовать от управляющего отчета о проделанном, сравнить задания с результатом и получить объяснение, если часть их не выполнена. После ответа владелец должен, если работе помешала плохая погода, дать задание об её организации в закрытых помещениях. Катон отмечал, что владелец должен давать управляющему письменный план работы на год и четко объяснять задачи, чтобы тот понял» [33, с. 37-38]. Таким образом Катон Старший сформулировал идеи о необходимости оперативного управления и контроля, календарного планирования, экономического анализа, что весьма актуально и в наше время, когда далеко не все фермеры и индивидуальные предприниматели принимают идею о необходимости планирования, а даже достаточно крупные сельскохозяйственные предприятия упразднили планово-экономические отделы и соответственно календарное планирование. Также актуальной является идея о единоначалии (1513 г., трактат «Рассуждения») Н. Макиавелли: «Лучше доверить экспедицию одному человеку обычных способностей, чем двум людям, даже если они обладают выдающимися качествами и равноценными способностями». Наша пословица по этому поводу гласит: « У семи нянек дитя без глаза». В реальном производстве в недалеком прошлом бывали ситуации, когда сразу несколько руководителей сельхозпредприятия, к примеру, контролировали, есть ли у животных корм, а как результат, время от времени животные оставались без корма в кормушках.

Управление как таковое не возникает на пустом месте, его реализация в жизнь мотивирована, отмечали Томас Гоббс в 1651г. и Джеймс Стюарт в 1767 г., причем основным мотивом человеческого поведения является стремление к

[2] 370 г. до н.э.

власти действительно, в XVII и XVIII веках капитализм только начинал развиваться, аристократы стремились к власти как источнику материальных и прочих благ, что и было подмечено указанными авторами. История имеет немало примеров отмеченной мотивации, когда обуреваемые стремлением к власти люди совершали как нравственные (например, победа неприятеля на поле брани), так и безнравственные поступки. «Этот вывод, не такой уж далекий от истины, был сделан тогда, когда капитализм еще не в достаточной мере проявил себя и ученый осмысливал поведение аристократии» - отмечал современный исследователь В.Р. Веснин [33, с. 38]. Кстати сказать, в современной России у элиты также превалирует стремление к власти, так как власть является источником материальных благ, уважения и относительной независимости. Гражданин, получивший достаточно заметный пост (например, пост губернатора, министра) или избранные в высшие законодательные органы, через достаточно короткий срок становится обеспеченным и уважаемым человеком. Анализ налоговых деклараций чиновников и депутатов свидетельствует о том, что они люди далеко не бедные, так что Т. Гоббс и Дж. Стюарт нашли бы достаточно фактов в подтверждение своих гипотез и в наше время.

Бентам И. имел альтернативную точку зрения, изложенную в книге «Введение в принципы морали и законодательства»: мотивами человеческого поведения являются польза и удовлетворения. На этом принципе была построена философия утилитаризма.

С развитием европейского капитализма идеи мотивации и управления эволюционировали. Например, английский экономист Адам Смит в известной книге «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776 г.) разработал систему контроля и расчета оплаты труда, сформулировал гипотезу об «экономическом человеке», которую и обосновал. По его мнению, главной целью человека экономического является обогащение и стремление к удовлетворению личных потребностей. На наш взгляд, это утверждение не является истиной для значительного числа населения России, а дух

стяжательства присущ в основном преуспевшим в личном обогащении гражданам. Для людей нашего социума характерно и желание служить Отечеству, и тщеславие, и гордыня, и пустословие, и стремление выделиться на фоне других, и другие устремления. Промышленная революция в Европе вызвала к жизни эмпирические наработки в управлении: были разработаны нормы выработки и методы материального стимулирования, обоснованы рациональные режимы работы оборудования и производительность, усовершенствована организация труда. Р. Оуэн разработал идею морального стимулирования труда, которая сводилась к тому, что передовым работникам вручалась красная лента, «середнякам» – зелёная, а отстающим – желтая. В недавнее советское время передовиков производства поощряли красным флажком, это было развитием идеи Р. Оуэна. Интересно отметить идею Р. Оуэна о том, что управляющим мануфактурами «следует уделять столько же внимания живым организмам, сколько неживым машинам». Он сам руководил мануфактурами, что позволило ему в 1800-1828 гг. провести социальный эксперимент по улучшению труда и была работников. Например, он предоставил работникам благоустроенное (по понятиям тех времён) жильё, улучшил условия труда (по современным понятиям – создал соответствующие установленным нормам условия труда, которые в наше время контролируют инспекция труда и прокуратура), создал заводские магазины и фабричную школу. Это позволило заметно улучшить экономические показатели производства. Например, последователем его взглядов в России начала XIX века был фабрикант Савва Морозов. Впоследствии это идея трансформировалась в концепцию «социально партнерства», распространившуюся в середине прошлого века.

Иерархический принцип организации производства, необходимость дисциплины персонала, разделения труда разработал Ричард Аркрайт, который на своей текстильной фабрике таким образом добился непрерывного функционирования технологических процессов, снизил себестоимость продукции, повысил конкурентоспособность своей продукции. Значимую роль

имел разработанный им «Кодекс», в соответствие с которым рабочих штрафовали и производили вычеты из заработной платы. В настоящее время работодатель не имеет права, по крайней мере в России, штрафовать работников, это прерогатива правоохранительных органов. Р. Аркрайт считается основоположником индустриального управления и организации индустрии. Профессор математике университета Кембриджа Ч. Бэббидж обосновал необходимость специализации труда работников и материального стимулирования на базе норм выработки посредством сравнительного анализа предприятий одной отрасли. Его главная работа – «Об экономии материалов и оборудования» - была первым научным трудом об управлении, также он разработал методики изучения затрат рабочего времени и повышения эффективности труда на основе статистического анализа, усовершенствовал премиальную систему оплаты труда. Основные гипотезы, которые он выдвинул и обосновал, сводятся к следующему: чем проще профессия, тем меньше необходимо время для овладения; чем больше операций в профессии (технологии), тем выгоднее специализация; по мере повышения квалификации рабочего отходы и брака меньше; чем уже специализация, тем выше скорость работы и проще достичь высокой квалификации; специализация стимулирует творчество и способствует более высокой сочетаемости человека и выполняемого задания. Опыт индустриального управления XIX получил развитие в следующем веке, когда возросла концентрация капитала, выросли масштабы производства. Нужны были новые идеи управления, и они пришли, не заставил долго себя ждать.

Специалисты Московского высшего технического училища разработали и в 1873 на Всемирной Венской торговой ярмарке представили методику рационализации трудовых движений. Инженер К. Адамецкий на металлургических заводах Екатеринославля поставил эксперименты по рационализации трудовых и производственных процессов. Он также предложил производственный контроль, план и анализ его выполнения. Идеи рационализации труда и производства экспериментально и теоретически

развил Фредерик Уинстон Тейлор (1856-1915 гг.). В его главных работах «Управление предприятием» (1903 г.), «Принципы научного управления» (1911 г.) изложены: организация и нормирование труда, роль менеджера, подбор и обучение персонала, вознаграждение и материальное стимулирование работников. Он заметил в практике действий наемных работников желание делать вид высокой загруженности, чем они маскировали фактическое замедление работы. Работники ищут способы делать меньше (Ф.У. Тейлор назвал такое явление «сопротивление выработке», а менеджер - методы давления на работников. Решение вопроса он видел в научном установлении норм и нормативов. В 1898-1901 гг., находясь в должности главного инженера сталелитейной компании, он провел эксперименты, которые не только полностью подтвердили выдвинутые гипотезы, но и позволили обосновать оптимальные методы выполнения производственных операции, которые он назвал «строгими правилами для каждого движения». Также он разработал научную систему управления трудовым процессом. Его идеи развивал Г. Гант, который также видел роль человеческого фактора, который необходимо стимулировать материально посредством сдельнойи премиальной систем оплаты труда. Г.Гант считал, что «система бизнеса должна воспринять социальную ответственность бизнеса». Как никогда данный вопрос актуален сейчас, поэтому речь ведётся о социальной ответственности бизнеса, менеджеров и учредителей компаний.

Л. Гилбрет исследовала проблемы наёмных работников, положив начало научному управлению персоналом.

Взгляды Тейлора развил Эмерсон в книге «Эффективность как основа производственной деятельности и заработной платы», он обосновал 12 принципов эффективности. Тейлор и его последователи составили научную школу менеджмента, для которой характерен функциональный подход к организации.

Административную школу управления создали А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни, А. Рейли и др. (1929-1950 гг.). Руководитель крупной горнорудной

компанией (1888- 1928 гг.) А. Файоль вошел в историю как основатель классической школы административного управления. В рамках данной школы получили развитие общие принципы управления, иерархия, организационная структура как система взаимосвязей. Организация рассматривалась как замкнутая система, а управление – как система функций. Были сформулированы актуальные и в наше время 14 принципов управления компанией. Данное направление развивали его ученик Л. Урвик и разработчик конвейерной системы Г. Форд.

Идеи рациональной бюрократии развивал М. Вебер (1864-1920 гг.), они впоследствии были признаны институциональным направление данной школы, которое исследовали П. Друкер, Г. Форд, Гастев, Керженцев и др. В итоге был обоснован процессный подход к управлению организацией: если раньше основой была самостоятельность подсистем организации, то при процессном подходе главным считалась их взаимная обусловленность.

Управление на основе психологии человеческих отношений стала предметом исследований школы А. Маслоу, М. Фоллет, Ф. Роэзлизберг, Э. Мэйо (1930-1959 гг.). Она получила название «школа человеческих отношений», в её основе – результаты хотторнских экспериментов Э. Мэйо, показавших значимую роль социальных и психологических факторов в росте эффективности труда. Э. Мэйо ввел понятие «социальный человек».

С середины XX века новый подход управления с позиций науки о поведении человека развивали Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт. Получил развитие системный подход к управлению. По мнению представителя данной школы Ч. Барнарда «физические и биологические ограничения, присущие людям, заставляют их объединяться для достижения целей в согласованно действующие группы (социальные системы)». Он разработал выявил наличие формальных и неформальных организаций, развил идею социальной ответственности корпораций и другие системные идеи. Формальную модель организационной системы разработал Д. Форрестер. Эта модель включает такие элементы, как: сырье, заказы, денежные средства,

оборудование, рабочая сила, информация. Парсонс в 1956 г. предложил рассматривать организацию как комплексную социальную систему, состоящую из подсистем и элементов. Системный подход сделал возможным развитие количественных теорий управления и практических аспектов эконометрики. Результат системного подхода: обоснованы концепции 7-S, модели организационных систем, автоматизированные системы управления. В развитии системного подхода участвовал П. Друкер, Э Атосон, Р. Паскаль, Т. Питерс, Р. Уотмен., в том числе русские ученые: А.А. Богданов, О.А. Ерманский, П.М. Керженцев и др.

Непредвиденные изменения внутренних и внешних условий функционирования систем привели к ситуационному управлению (Г. Дениссон и др.), соответственно появились и теории данного вида управления, и методы стратегического управления. Ситуационное управление не отрицает системный подход к исследованию отраслевой экономики, что показано в работах АЧГАА [69, с. 84-93] и РГЭУ «РИНХ»[3]. Исследователи, принадлежащее к различным научным школам, достаточно подробно исследовали иерархию и структуры управления, тем самым положив начало теории вертикальной интеграции небольших предприятий в крупные компании.

Рассмотрим теории, непосредственно предшествующие стратегическому управлению. На второй всесоюзной конференции по вопросам организации производства и труда в 1924 г. подвела промежуточных итог отечественных исследований - основные законы научной организации труда. Это законы: наименьших при цепной связи, взаимного замыкания, ритма, параллельности, фронта работ, реальных условий, которые можно считать основой стратегического управления. К тому же времени относится разработки фундаментальных принципов отечественного управления: демократического централизма, единоначалия, коллегиальности, единства хозяйственного

[3] Курочкин, В.Н. Современные аспекты управления предприятием / В.И. Баранов, В.Н. Курочкин, Р.А. Черкесов Р.А. /Проблемы федеральной и региональной экономики: Ученые записки ГОУ ВПО РГЭУ «РИНХ» вып. 9 - Ростов-на-Дону, 2006 г.

политического руководства, сочетание отраслевого и территориального подходов, распределения вознаграждения в соответствии с количеством и качеством труда, ответственности каждого работника за результат, подбор и расстановка кадров, рациональное использование ресурсов, преемственность хозяйственных решений, планирование на всех уровнях экономики.

Рассмотрим планирование более подробно. В первой половине XX века сформировались крупные корпорации, в которых возникла необходимость планирования финансов. Вначале службы планирования не создавались, руководители обсуждали и утверждали планы развития бизнеса. Для этого разрабатывались бюджеты по производственно-хозяйственным функциям, таким как научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, развитие маркетинга, капитальным вложениям и др. Бюджеты разрабатываются в компаниях и в настоящее время как инструмент перераспределения внутрихозяйственных ресурсов, а также для финансового контроля. Финансово-бюджетные методы были, как правило, краткосрочными. В случае бюджетирования менеджеров интересует прибыль компании сегодня, стратегическое управление отходит на второй план. Для реализации стратегии получили развитие методы долгосрочного планирования.

К удачным перспективным планам можно отнести план ГОЭЛРО, план строительства Днепрогэса и др. В середине прошлого века американские компании, ориентируясь на высокие темпы роста товарных рынков и предсказуемость бизнеса, расширили горизонты планирования и стали пользоваться долгосрочными планами и прогнозами, например, создавали прогноз продаж на ряд лет вперёд, то есть «от достигнутого».

Такой же метод использовали и советские предприятия в сочетании с целевым долгосрочным планированием. В этом случае ориентир для предприятия – выполнение установленных показателей в условиях ограниченных ресурсов. Достаточно стабильное положение рынков продаж позволяли рассчитывать окупаемость и пользоваться методами дисконтирования.

Но уже к 70-м годам экономическая ситуации стала меняться. Долгосрочные прогнозы западных фирм всё чаще оказывались ошибочными из-за усиления международной конкуренции и изменения условий функционирования, экстраполяции стали давать большую погрешность.

Долгосрочное планирование потеряло актуальность из-за динамики экономических и финансовых условий, в том числе в сельском хозяйстве России ещё в «нулевые» годы, отсутствие стратегического управления породило ряд проблем [11, с. 7] в региональном АПК[4, 5, 6].

«Кристаллизация принципиальных элементов концепции стратегического планирования во многом связана с поиском путей преодоления ограничений системы долгосрочного планирования, четко проявившегося в неопределенности параметров общего экономического развития» - отмечает д.э.н. В.Д. Маркова [75, с. 10].

Наши исследования в период финансового кризиса 2008-2009 гг. подтверждают зависимость результатов хозяйствования от внешних условий,[7,8, 9] что показывает необходимость перехода к стратегическому управлению развитием АПК, в т. ч. его вертикально интегрированными структурами, что показано в работе проф. Кубанского ГАУ В.В. Шевцова [115, с. 34-6].

Данное обстоятельство стало причиной перехода от стратегического планирования к стратегическому менеджменту, который является симбиозом

---

[4] Курочкин, В.Н. Современное состояние и проблемы развития экономики Ростовской области (монография) / В.Н. Курочкин, Е.М. Шепелев и др. : авт. колл. под ред. А.В. Попова. - Ростов-на-Дону: Ростиздат, 2006. – 252 с.

[5] Курочкин, В.Н.. Проблемы развития сельскохозяйственного производства России / Сб. материалов межд. научно-практ. конф. «Россия и глобальные экономические процессы: инвестиционный климат и инновации» - Ростов-на-Дону, Ростовский международный институт экономики и управления, 2007 г.

[6] Курочкин, В.Н. Региональный АПК в решении проблем обеспечения продовольственной безопасности / В. И. Баранов, В.Н. Курочкин //Модернизация отраслевой экономики: региональный аспект /Сб. трудов международн. научно-практ. конф. – Ростов-на-Дону, РГЭУ «РИНХ», 2012.

[7] Курочкин В.Н. Тенденции снижения финансовой устойчивости холдингов и меры по стабилизации экономических показателей в условиях кризиса// Сб. материалов научно-практической конференции. преподавателей, аспирантов и студентов ЮФУ. - Ростов-на-Дону, 2009. - С.

[8] Курочкин, В.Н. Энергетические аспекты снижения ресурсоёмкости и повышения надежности технологических процессов в животноводческой отрасли в условиях импортозамещения / В.Н. Курочкин, Н.А. Щербак // Вестник АПК Ставрополья, №4(16), 2014

[9] Курочкин, В.Н. К методике анализа деловой активности и эффективности функционирования сельскохозяйственных холдингов / А.М. Бондаренко, В.Н. Курочкин // В сб.: Вестник аграрной науки Дона, №3. РИО ФГОУ ВПО АЧГАА, 2009 г. – с.100-105.

стратегических управленческих решений и конкретных реагирований на изменение конъюнктуры. Стратегическое управление предусматривает управление развитие фирмы с учетом ситуации [22]. В отличие от стратегического планирования стратегический менеджмент связан с процессом реализации проектов[10] (планов), характеризуется информационным наполнением, проявлением стратегических неожиданностей, реакцией на внешние изменения, причем учитывается динамика внешней среды. Эволюцию стратегического управления разработал И. Ансофф.

Вывод. Система управления за период своего существования эволюционизировала от интуитивных форм и принципов к научным методам, в итоге – к стратегическому управлению. Основные предпосылки - возрастание сложности технологий и организаций, масштабов деятельности компаний, быстрота изменений и скорость распространения информации, переход от достаточно поступательного развития к постоянным кризисам. Например, за последнее десятилетие был кризис мирового масштаба 2008-2009 гг., кризис 2014-2016 гг. на фоне санкций, которые изменили курс валют, конъюнктуру цен, внешние и внутренние условия функционирования организаций. Что интересно, кризисы возникали внезапно, и не давали шансов к нему подготовиться. Таким образом, необходимо наличие стратегии, подразумевающей возникновение неблагоприятных ситуаций, необходимо стратегическое управление.

1.2 Организационные формы и структуры интеграции организаций в аграрно-промышленном комплексе

С переходом к рынку и в условиях транзитивной экономики объединения получили новый фундамент для развития, прежде всего это Конституция Российской Федерации, которая содержит понятие

[10] Курочкин В.Н. Проблемы разработки и реализации нового продукта в отраслях АПК // Актуальные проблемы экономики и учета в отраслях АПК: межвузовский сборник научных трудов. Выпуск 13. – Зерноград: ФГБОУ ВПО АЧГАА, 2013. – 275 с.

«объединения» [1, ст. ст. 13, 19, 30 и др.], при этом декларируется возможность объединения граждан для занятия предпринимательской и иной не запрещенной законом экономической деятельностью [1, ст. ст. 35, 36].

Гражданский кодекс Российской Федерации непосредственно называет следующие возможные формы объединения юридических лиц в форме ассоциаций или союзов [2, ст. ст. 117, 121]. Сущность объединений законодатель раскрывает через родовое понятие «объединение», уточняя специфические черты, характеризующие каждую форму. Так, ассоциации или союзы являются некоммерческими организациями, имеющими статус юридического лица, создаваемыми коммерческими организациями в целях координации их предпринимательской деятельности, представления и защиты общих имущественных интересов. Ассоциации (союзы) могут быть также добровольными объединениями общественных и иных некоммерческих организаций.

«Понятие «объединение» в действующем российском законодательстве отсутствует, и, таким образом, получается, что «легитимное» применение этой дефиниции возможно только по отношению к перечисленным формам объединений – некоммерческим организациям» – отмечает И.С. Шиткина, и задаётся вопросом: каким общим понятием можно обозначить формы интеграции в экономике, которые имеют приоритетной целью осуществление предпринимательской деятельности [113].

Проблема интеграции коммерческих организаций, объединение организаций и граждан для достижения имущественных, социальных, политических и иных целей, удовлетворения материальных и духовных потребностей – объективная закономерность общественного развития, и на протяжении последнего века является предметом изучения аграрной экономики.

В АПК Российской Федерации в результате естественных процессов интеграции производства и концентрации капитала сложились определенные формы объединений коммерческих организаций. Большинство из них

возникли в результате реорганизации колхозов, совхозов и агропромышленных объединений, они являются договорной формой кооперации коммерческих организаций. Объединения создаются также и в результате обратного процесса – разукрупнения организаций, когда в результате реорганизации сельскохозяйственного предприятия возникла группа хозяйственных обществ, включая основное и дочерние, которые затем объединились, а также присоединили к себе ранее не входящие в исходное предприятие общества. Наиболее распространенным способом создания холдингов, отмечала И.С. Шиткина, «является получение контроля над бизнесом путем приобретения пакетов акций и поглощения компаний для включения их в состав предпринимательских объединений» [113].

Современное российское законодательство, изначально исходящее из «атомистской концепции» регулирования хозяйственных отношений, отрицающей экономическую субординацию и контроль между формально самостоятельными юридическими лицами, признало существование основных и дочерних хозяйственных обществ, образующих холдинги и финансово-промышленные группы (ФПГ). «При необходимости создания объединений для предпринимательских целей и контроля за деятельностью их участников, – пишет Е.А. Суханов, – теперь можно использовать фигуру акционерного или иного хозяйственного общества …, контролирующего дочерние и зависимые хозяйственные общества, то есть создавать объединения холдингового типа, сами не являющиеся юридическими лицами как целое [57, с. 83]. В России с советских времён существует традиция осуществления хозяйственной деятельности в крупных интегрированных структурах: агропромышленные объединения (районные, областные, краевые, республиканские, агропромышленный комитет СССР), отраслевые объединения (ПО «Агропромснаб», ПО «Агропромхимия», Всесоюзное объединение по ремонтно-техническому обслуживанию и др.). Практическая новизна объединений коммерческих организаций современного периода: договорной принцип объединения юридических лиц на добровольной основе, что привело

к новому пониманию правовой категории «объединение» – преимущественно «Холдинг». Они, как способ интеграции, характерны не только для естественных монополий, крупного бизнеса, но для отраслей АПК. Средний и малый аграрный бизнес России вовлечён в процесс интеграции и кооперирования. Возникли и развиваются созданные на основе системы участия и контроля группами хозяйственных обществ сельскохозяйственные, агропромышленные и многопрофильные (включая сельхозпроизводство) холдинги.

В мировой экономике известны различные типы объединений. Основные из них – холдинги, корпорации, тресты, синдикаты, пулы, картели. Рассматривая понятия: «картель», «синдикат», «пул», «трест», «корпорация», «холдинг», «трест», «синдикат», «пул», «картель», профессор МГИМО И.Н. Герчикова даёт следующие определения: «Картель – объединение, как правило, фирм одной отрасли, которые вступают между собой в соглашение, касающееся преимущественно совместной коммерческой деятельности – регулирования сбыта. Часто картели существуют негласно, в виде секретных статей, дополняющих какой-либо договор, либо в устной форме «джентльментских соглашений» [39, с. 46]. Наиболее яркий пример картельного соглашения – рост розничных цен на хлеб при существенном снижении уровня цен исходного сырья – пшеницы – в 2008-2009 годах и рост указанных цен в 2016 г. при стабилизации цен на исходное сырьё.

Синдикат (от гр. *syndikos*– действующий сообща) – организационная форма монополистического объединения, при которой вошедшие в него компании теряют коммерческую сбытовую самостоятельность, но сохраняют юридическую и производственную свободу действий. Они были широко распространены в дореволюционной России. И. Н. Герчикова считает, что синдикат является разновидностью картельного соглашения [39, с. 47].Слово синдикат также может иметь синоним –консорциум. К соглашениям картельного типа И. Н. Герчикова относит пулы и тресты.

Пул –объединение предпринимателей, предусматривающее особый

порядок распределения прибылей его участников. Прибыли участников пула поступают в «общий котёл», а затем распределяются в заранее установленной пропорции. Например, фермеры объединяют свои усилия в переработке производимого мяса путём создания перерабатывающего предприятия, прибыль которого затем делится между участниками в соответствии с заключенным договором. Типичным является межфермерская кооперация в переработке мяса в США. В РФ пока не получила распространения ввиду того, что финансировать создание перерабатывающих предприятий фермерам не по силам, необходимо создание стимулов.

Все входящие в трест предприятия подчиняются головной (материнской) компании, которая управляет всем трестом. Например, в СССР существовал «трест зерноводческих совхозов». Трест – одна из форм монополистических объединений, в рамках которой участники теряют производственную, коммерческую, а порой даже юридическую самостоятельность. Реальная власть в тресте сосредотачивается в руках правления или головной компании. Наиболее широко были распространены в XIX веке. В СССР тресты появились в связи с НЭПом. Они представляли объединения предприятий одной отрасли с хозрасчётом. Декретом ВЦИК и СНК [133] трест определялся как «государственное промышленное предприятие, которому предоставлена самостоятельность в производстве своих операций согласно утвержденному для них уставу и который действует на началах коммерческого расчета с целью извлечения прибыли». «Положение о государственных промышленных трестах» [134] расширило хозяйственную самостоятельность трестов.

Антимонопольное законодательство многих стран рассматривает занятие одной фирмой 30-70 % рынка как монопольное положение на рынке и вводит различные санкции – регулирование цен, принудительный раздел коммерческой организации [42].

И.Н. Герчикова справедливо отмечает, что «различают два способа объединения разнородных предприятий в тресты: непосредственное слияние активов отдельных компаний с активами материнской компании и

приобретение головной компанией треста долей акционерного капитала предприятий. В результате в составе треста могут быть предприятия, принадлежащие полностью головной компании, и предприятия, которыми трест управляет при помощи системы участия через дочерние предприятия. Хотя такие предприятия и являются формально самостоятельными, они фактически лишены самостоятельности и управляются из одного центра» – он называется «холдинг», и фактически распоряжается финансами всех предприятий. Холдинг (от англ. *holding* «владение») – совокупность материнской компании и контролируемых ею дочерних компаний. Помимо простых холдингов, представляющих собой одно материнское общество и одно либо несколько контролируемых им дочерних обществ (о которых говорят, что они по отношению друг к другу являются «сестринскими» компаниями), существуют и более сложные холдинговые структуры, в которых дочерние общества сами выступают в качестве материнских компаний по отношению к другим («внучатым») компаниям. При этом материнская компания, стоящая во главе всей структуры холдинга, именуется холдинговой компанией.

Контроль материнской компании за своими дочерними обществами осуществляется как посредством доминирующего участия в их уставном капитале, так и посредством определения их хозяйственной деятельности (например, выполняя функции их единоличного исполнительного органа), и иным предусмотренным законодательством образом [41, с. 6].

Характерные черты холдинга: концентрация акций фирм различных отраслей и сфер экономики или фирм, расположенных в различных регионах; многоступенчатость, то есть наличие дочерних, внучатых и прочих родственных компаний (чаще холдинг представляет собой пирамиду, возглавляемую одной или двумя фирмами, нередко разной национальной принадлежности); централизация управления в рамках группы путём выработки материнской компанией глобальной политики и координации совместных действий предприятий [41, с. 7].

Холдинги различаются по типам интеграции: вертикально интегрированные – представляют собой цепь предприятий (в том числе и предприятия-смежники), объединенных единой целью деятельности; горизонтально интегрированные – используются предпринимателями для диверсификации производства и эффективного распределения инвестиций. Примеры холдингов: Австрия–Mein European Land; Германия–MAN AG Siemens, Voith AG; Россия: «Балтика. Пивоваренная компания«, “Вимм-Билль-Данн. Продукты питания«, Группа «Разгуляй«, Группа «Черкизово«, «Красный Октябрь«, «Кубанская степь«, «Фанагория», «Урал-Дон», «Останкинский мясоперерабатывающий комбинат«, «Таганский мясоперерабатывающий завод» и др.

Особого внимания заслуживает развитие холдингов в г. Москве и Московской области. По данным Правительства г. Москвы к настоящему времени только в Москве работает 55602 холдинга, принята программа интеграции АПК в Московской области. Профессор кафедры предпринимательского права Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова И.С. Шиткина [113] отмечает: «Холдинг является эффективной формой организации предпринимательской деятельности, поскольку он позволяет сочетать гибкость и мобильность небольших формально самостоятельных организаций и масштаб деятельности крупных корпораций. Целостность холдинга обеспечивается при этом управлением входящими в него участниками исходя из известной в мировой практике формулы «децентрализация операций при централизации контроля», что обеспечивает жизнеспособность и синергетический эффект объединения в целом».

В течение достаточно долгого времени термин «корпорация» служил синонимом юридического лица, и лишь вследствие разработки германскими цивилистами понятия «учреждение» термин «корпорация» приобрел современное значение – организация, основанная на членстве или участии [26].

Следует заметить, что сегодня понятие «корпорация» в словарях [14, 45] и литературе [25, 26, 39, 57, 113] не отличается однозначностью понимания этого экономико-правового и социального явления, прежде всего потому, что оно имеет различную трактовку в англосаксонской и континентальной системах права. В системе общего права термин «корпорация» используется достаточно широко, обозначая целостность какого-либо образования и его возможность выступать участником правоотношений. Все корпорации, например, в США делятся на четыре группы: публичные (public) – государственные и муниципальные органы, иные подразделения государственного аппарата; полупубличные (quasipublic), существующие на деньги налогоплательщиков и осуществляющие обслуживание общих потребностей населения, в т.ч. оборонные, железнодорожные, ирригационные, электро- , газо- , водоснабжающие корпорации и другие организации, принадлежащие государству; непредпринимательские (non-profit) корпорации – религиозные организации, университеты, школы, благотворительные фонды; предпринимательские (business) структуры [30, с. 26].

Под предпринимательской корпорацией в англо-американском праве понимают лишь одну из организационных форм предпринимательства, основанную на выпуске и открытой форме продажи акций. Все коммерческие организации, не выпускающие акции или даже выпускающие акции (акционерная ассоциация или компания), но не обладающие другими свойственными корпорации признаками, к числу корпораций не относятся и признаются «неинкорпорированными коммерческими предприятиями» [42, с. 16].

По сути американская предпринимательская корпорация сравнима с российским публичным акционерным обществом (ПАО), размещающим акции для открытой продажи на фондовой бирже.

В Англии корпорация может быть определена как юридическое лицо, поскольку юридические лица делятся здесь на корпорации, представляющие собой совокупность лиц *(corporationaggregate)* и единоличные корпорации

(corporationsole) [42, с. 84].

В российской правовой доктрине под корпорацией понимают особый вид юридического лица, основанный на фиксированном добровольном членстве физических и (или) юридических лиц, причем отечественное законодательство не оперирует понятием «корпорация».

К объединениям вертикального типа, или неравноправным объединениям, основанным на экономической субординации и контроле, относятся собственно холдинги, а также объединения холдингового типа: унитарные предприятия, производственные артели с хозяйственными обществами, в которых они имеют контрольную долю участия; некоммерческие организации с созданными ими подконтрольными хозяйственными обществами и другие предпринимательские объединения, между участниками которых наличествуют холдинговые отношения. Прежде всего под вертикально интегрированными структурами в АПК мы в дальнейшем будем понимать холдинги, как наиболее распространенные.

Вначале рассмотрим холдинговые объединения с различным составом участников. Объединения, образованные с участием физических лиц – легально существует возможность любого физического лица установить контроль над одним или несколькими хозяйственными обществами.

Типичным примером может быть учреждение одним физическим лицом нескольких хозяйственных обществ с контрольной долей участия, в этом случае физическое лицо определяет решения юридических лиц, но законодательство также не дает возможности привлечь такого «преобладающего» собственника к ответственности по долгам хозяйственных обществ, связанных с его управляющим воздействием, как это было бы в случае отношений основное – дочернее общество. Концепция «головного» и «дочернего» юридического лица: в литературе существует точка зрения о фактическом наличии в российском бизнесе «дочернего юридического лица», которое «одновременно выступает не только участником гражданского оборота в большинстве из предусмотренных законом форм

предпринимательской деятельности, но и участником отношений субординации, складывающихся внутри совокупности экономически взаимосвязанных юридических лиц». С той же аргументацией можно предложить в правовой доктрине ввести понятие «основного» или «головного юридического лица», или, как мы предлагали выше, «холдинговой компании», и отнести сюда наряду с хозяйственными обществами (товариществами) также унитарные предприятия, производственные кооперативы, некоммерческие организации, контролирующие хозяйственные общества [81, с. 24].

Т.М. Звездина в диссертации, посвященной правовому статусу основного и дочерних хозяйственных обществ, предлагает ввести понятие «головное юридическое лицо» с целью обозначить организацию, находящуюся во главе совокупности юридических лиц и координирующую их деятельность на основе существующей у нее возможности определять решения, принимаемые зависимыми юридическими лицами. Употребление с указанной целью определения «головной (-ая, -ое)», по мнению Т.М. Звездиной, позволит привести к общему знаменателю хозяйствующих субъектов различных организационно-правовых форм юридического лица, оно этимологически понятно юридической общественности еще со времен административно-командной экономики [50, с. 14].При всем многообразии возможных вариантов холдинговых отношений, исходя из действующего российского законодательства, предпринимательской практики, правовой доктрины стран развитого правопорядка, в этой работе холдинг рассматривается как совокупность основного общества (товарищества) – головной организации или холдинговой компании в узком смысле этого понятия и подконтрольных, преимущественно дочерних, хозяйственных обществ. Оговорка «преимущественно» связана с пониманием возможности участия в холдинге наряду с основными не только дочерних обществ, но и так называемых «внучатых», «правнучатых» хозяйственных обществ, поскольку основное общество может оказывать влияние на участника холдинга не только непосредственно, но и косвенно – через других лиц, когда имеет место

промежуточный холдинг.

Рассмотрим структуры вертикально интегрированных структур АПК.

Организацию, которая стоит во главе холдинга, определяя условия ведения предпринимательской деятельности других участников, именуют или основным обществом, или головной организацией. В научной доктрине ее именуют также «холдинговая компания» в узком значении этого слова.

В структуру сельскохозяйственного холдинга входят зависимые организации, которые выступают в качестве центров прибыли и бизнес-единиц.

Они относительно самостоятельны: имеют собственные основные и вспомогательные подразделения, агрономические и инженерные службы, экономические отделы и бухгалтерии.

Сущность зависимых обществ емко выразила Г.С. Шапкина, полагающая, что возможности преобладающего общества «определяются тем, что оно является владельцем значительного пакета акций и, обладая соответствующим числом голосов, может влиять на принятие решений зависимого общества, но не вправе давать ему обязательные указания». То есть, если отношения дочерности обозначают возможность определяющего контроля, то отношения зависимости – возможность существенного влияния на принятие решений. Законодатель при определении зависимого общества использует количественный критерий «более двадцати процентного участия» в уставном капитале.

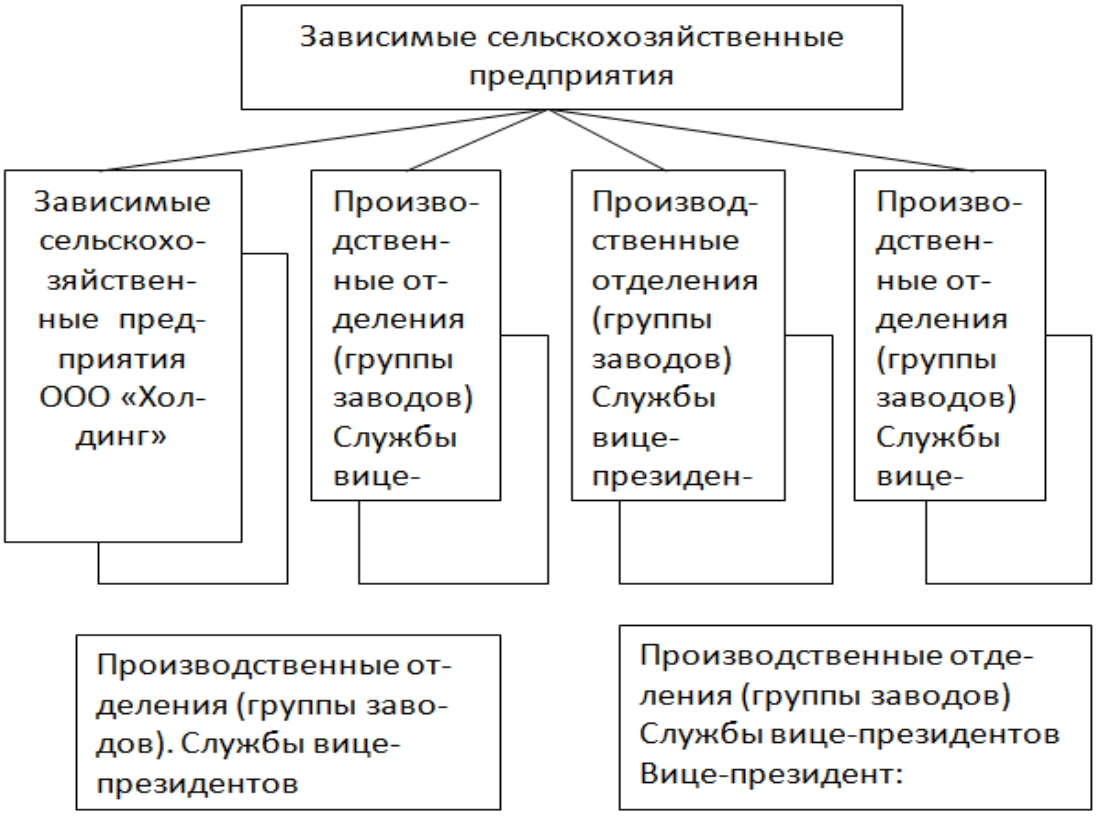


Рисунок 1 - Вертикально интегрированная структура – холдинг

В. Федчук считает, что «в случае распыления акций минимальная разница в участии, но до 20 %, может означать наличие отношений основное – дочернее общество, но как только участие превышает 20 %, стоит говорить лишь об отношениях между основным и зависимым обществом, из чего видно, что связь между основным и зависимым обществом более тесная, нежели между основным обществом и дочерним» [107]. Сущностью холдингового объединения в АПК является возможность одного участника устанавливать над другими участниками именно контроль, т.е. определять их решения, что свойственно отношениям дочерности, а не существенно влиять на принимаемые решения, как это характерно для отношений зависимости. По такому же принципу может быть построен холдинг по машиностроению для АПК (рис. 2).

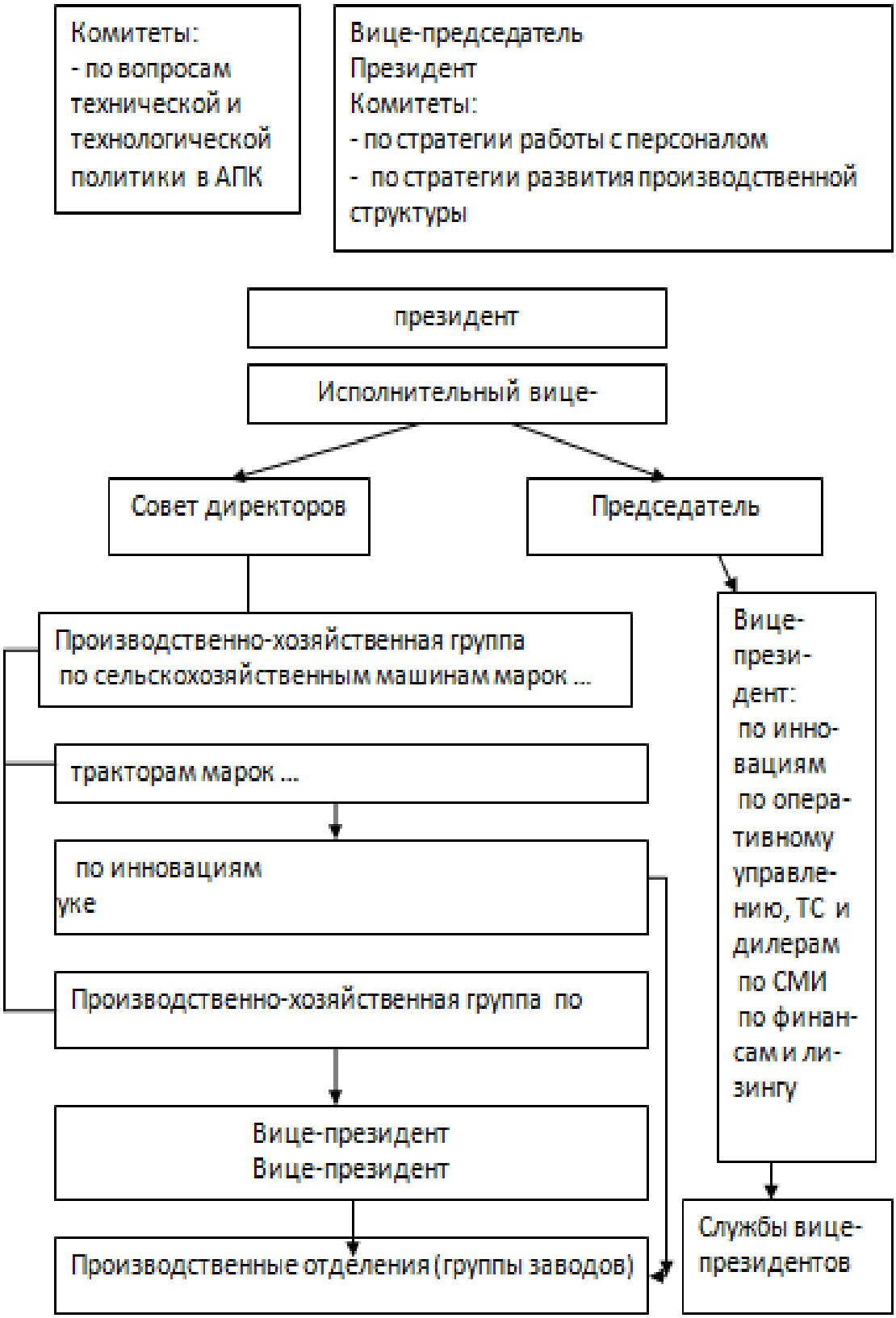


Рисунок 2 – Примерная структура диверсифицированного холдинга

Он должен иметь собственную научно-исследовательскую базу в виде отраслевых НИИ, СКБ и НИПТИ. В каждом производственном отделении существует своя инженерно-конструкторская группа, научно-исследовательские подразделения. При рассмотрении вопроса о холдинге как форме объединения, основанного на экономическом подчинении и контроле, и о месте этого объединения в российском законодательстве и предпринимательской практике значимым является сравнительный анализ этого предпринимательского объединения с концерном. В российском законодательстве, научной доктрине и в деловой практике термин «холдинг» получил широкое распространение, практически вытеснив понятие «концерн», который рассматривается как совокупность юридических лиц, составляющих предпринимательское объединение, идентичное холдингу.

Холдингам принадлежит контрольный пакет акций входящих в него сельскохозяйственный товаропроизводитель и предприятий других отраслей, они связаны между собой единым бизнесом (см. рис. 1), поэтому головное предприятие, возглавляющее концерн, само является управляющим холдингом. Изменение представлений об эффективности крупных компаний как организаторов экономической деятельности оказало сильное влияние на стратегии цепочки ценностей своей продукции.

Степень интеграции выражается отношением добавленной ценность к доходу от продаж. Примерами высоко интегрированных компаний могут служить многие аграрные холдинги Краснодарского края, которые владеют и управляют своей цепочкой ценностей, начиная с производства сельскохозяйственного сырья и заканчивая розничной торговлей пищевыми продуктами. Например, в г. Зернограде холдинг «Агрокомплекс» открыл свои продовольственные магазины. Вертикально интегрированные структуры характеризуются относительно низкими расходами на закупку товаров и услуг.

Вертикальная интеграция может идти в двух направлениях [13, 117].

Интеграция вниз – фирма приобретает в собственность и контролирует

производство собственных ресурсов, например восходящая экспансия компании Ford от сборки автомобилей к производству своих собственных компонентов автомобилей и далее назад, к производству основных материалов, включая сталь и каучук.

Интеграция вверх – фирма приобретает в собственность своих же покупателей и контролирует их, например Coca-Cola, приобретающая местные компании, занимающиеся розливом продукции в бутылки.

Вертикальная интеграция может также быть полной (вся продукция, произведенная на первой стадии, поступает на вторую стадию без продаж или закупок) или частичной, когда стадии производства не обладают внутренней самодостаточностью.

При анализе преимуществ вертикальной интеграции традиционно указывали техническую экономию вертикальной интеграции: снижение затрат в результате физической интеграции процессов.

Объединение двух стадий производства в одном месте сокращает затраты на энергию и транспортировку. Рассмотрим цепочку ценностей для хлебобулочных изделий (хлебцы «Молодец»), которая начинается посевом пшеницы и заканчивается поставкой хлебцов потребителям. В холдинге «Урал-Дон» большая часть производства от посева до приготовления хлебцов вертикально интегрирована. Между производством зерна и хлебцов существует вертикальная интеграция: входящее в холдинг ООО «Мечетинск-Агро» производит продовольственное зерно, предприятие ООО «Молодец» производит и упаковывает хлебцы, холдинг заключает контракты и поставляет товар потребителям.

В производстве хлебобулочных изделий в Ростовской области преобладает вертикальная интеграция (крупнейший производитель – холдинг «Юг Руси». Если производители сырья холдинга «Юг Руси» вложили капитал в объединенные производственные мощности для выпуска растительного масла, то конкурентный рынок для оптовой продажи стал более монополизированным, мелкие маслоцеха не выдержали конкуренции и ушли с

рынка. Как только исчезает конкуренция, эффективность рыночной системы исчезает. Виновниками этой ситуации являются инвестиции, которые ориентируются именно на вертикально интегрированное объединение.

С одной стороны, вертикальная интеграция помогает избежать затрат, связанных с использованием рынка, с другой – внутренние трансакции влекут за собой административные издержки. Эффективность издержек внутреннего управления вертикальными отношениями зависит от нескольких факторов: масштаба производства (специализированные пивоварни не пошли по пути «интеграции вниз» с производителями пивных консервных банок и бутылок, так как их масштабы производства слишком малы), стратегическое управление различными бизнес-процессами (это как часть более широкого спектра проблем – управление вертикально связанными бизнесами, которые стратегически отличны), проблемы стимулирования, так как вертикальная интеграция меняет стимулы вертикально связанных бизнес-единиц. Монополистические компании всегда использовали вертикальную интеграцию как средство распространить свое монопольное положение в отрасли с одной стадии на другую [43, 48, 59, 76, 86, 105]. Существенным фактором являются отношения с поставщиками – более вероятно то, что вертикальные отношения будут основаны на доверии и взаимопонимании.

Франчайзинг. Как и другие вертикальные формы, занимающие промежуточное положение между внешними рыночными контрактами и внутренней управленческой иерархией, Франчайзинг удовлетворяет потребность в крупномасштабном управлении брендами, товарами и информационными технологиями и одновременно позволяет индивидуальным предпринимателям создавать собственные точки сбыта и управлять ими.

При выборе различных типов вертикальных отношений имеют значения все преимущества и недостатки рыночных контрактов и вертикальной интеграции, рассмотренные выше. Даже в пределах одной и той же отрасли то, что будет самым лучшим для одной компании, может оказаться совершенно бессмысленным для другой, обладающей совершенно иными способностями и

стратегиями. В дополнение к рассмотренным факторам создание вертикальных отношений должно учитывать распределение риска. Во франчайзинговых соглашениях франчайзи как более слабый партнер берет на себя большую часть рисков. Именно капитал франчайзи подвергается риску, и именно франчайзи выплачивает франчайзеру роялти на основе дохода от продажи.

Стимулирующие структуры. Чтобы контракт минимизировал транзакционные издержки, он должен обеспечивать обеим сторонам набор соответствующих стимулов. Решения о вертикальной сфере деятельности не сводятся к выбору «производить или покупать». Существует целый спектр вертикальных отношений: от рыночных контрактов в чистом виде до собственно вертикальной интеграции. Даже в пределах конкретных организационных моделей существует много различных способов управления вертикальными отношениями [43,77,85, 106]. Главной особенностью последних лет стало растущее разнообразие промежуточных вертикальных взаимоотношений, которые стремятся сочетать в себе гибкость и преимущества рыночных трансакций с тесным сотрудничеством, характерным для вертикальной интеграции.

Широкое использование аутсорсинга привело к созданию виртуальны холдингов, основной функцией головной компании стала координация действий сети поставщиков. В перспективе есть вероятность деградации виртуальной корпорации до состояния «пустотелой, оболочечной» (hollow) корпорации, которая не имеет возможностей развития и адаптации: Г. Хэмел и С. Прахалад утверждают, что главные способности воплощаются в «основных товарах» и чем больше базовых товаров и изготавливаются сторонними организациями, тем выше вероятность эрозии основной компетенции[111].

Выводы. К объединениям вертикального типа, или неравноправным объединениям, основанным на экономической субординации и контроле, относятся собственно холдинги, а также объединения холдингового типа:

унитарные предприятия, производственные артели с хозяйственными обществами, в которых они имеют контрольную долю участия; некоммерческие организации с созданными ими подконтрольными хозяйственными обществами и другие предпринимательские объединения, между участниками которых наличествуют холдинговые отношения. Под вертикально интегрированными структурами в АПК мы в дальнейшем будем понимать холдинги, как наиболее распространенные. Объединения предприятий, которые образуют вертикальный или субординационный[11] концерн, корпорацию, если властвующее одно, а зависимых предприятий несколько (на них головное имеет возможность оказывать решающее влияние), объединены под единым руководством властвующего предприятия, являются вертикально интегрированными структурами. Они также правомерно могут называться холдингами, то есть холдингами являются и агрокомплексы, и агрокорпорации. Инкорпорирование мелких сельскохозяйственный товаропроизводитель в кластерах может быть основано на договорах франчайзинга и на кооперации по переработке сельскохозяйственного сырья в межфермерских кооператив, создание которых должно стимулировать государство. Типичным является межфермерская кооперация в переработке мяса в США. В РФ пока не получила распространения ввиду того, что финансировать создание перерабатывающих предприятий фермерам не по силам, необходимо создание стимулов.

1.3 Организационные закономерности интеграции и организации региональных кластеров

Последствия мирового финансового и экономического кризиса и вступления в ВТО негативно отразились на инвестиционном климате в большинстве отраслей России, в частности, на динамике развития отраслей

[11] Субординационный концерн предусматривает контроль властвующего предприятия над зависимыми предприятиями концерна

АПК, технико-технологическое отставание которых от развитых стран мира дают тренд на ухудшение положения в связанных отраслях и социально-демографической ситуации. Государственной программой [7] предусмотрено смягчение указанных последствий для отраслей АПК путем обеспечения продовольственной независимости России в параметрах, заданных Доктриной [6]; повышение конкурентоспособности российской сельскохозяйственной продукции на внутреннем и внешнем рынка; повышение финансовой устойчивости предприятий агропромышленного комплекса.

Из ранее выполненных исследований системных свойств организационных систем известно, что эффективность её функционирования определяется устойчивостью, энтропией и вероятностями состояний системы, степенью её структуированности [22, 66].

С целью реализации условий развития на примере наиболее значимых для продовольственной безопасности РФ отраслей исследованы возможности использования законов организации для обоснования стратегии развития, вертикально интегрированные структуры. Это позволит реализовать предусмотренный Программой первый уровню приоритетов, к которому относится в сфере производства – скотоводство (производство молока и мяса) как системообразующая подотрасль, использующая конкурентные преимущества страны, в первую очередь, наличие значительных площадей сельскохозяйственных угодий, а в экономической сфере – повышение доходов товаропроизводителей отмеченной отрасли. Для обоснования направлений увеличения эффективности отраслевых систем рассмотрена возможность применения известных законов организации для управления такими показателями экономических систем, как повышения вероятности нахождения в устойчивых состояниях и снижения энтропии.

Как было доказано ранее, рассматриваемые кластеры регионального АПК является сложной организационной системой, поэтому качестве объекта исследований рассмотрели закономерности развития сельского хозяйства региона как сложной системы.

За основу исследований в данной отрасли были приняты известные общие вопросы управления организационными системами. Прежде всего, необходимо было учесть действие законов организации, под управлением которых развиваются организационные системы в целом, и отрасли – в частности. Известный в нашей стране исследователь организационных систем В. Р. Веснин [32,34] классифицировал законы организации на основополагающие (синергии, самосохранения, развития) и менее важные: взаимного дополнения противоположных процессов и функций, информированности (упорядоченности), композиции, пропорциональности, онтогенеза, необходимого разнообразия, наименьших, состязательности, экономии и рациональности, равновесия. Рассмотрим действие перечисленных законы применительно к нашей теме исследований. С учетом того, что данные закономерности изложены во множестве источников, причем по своей сути и содержанию они идентичны, остановились на отмеченной работе В.Р. Веснина [32].

Обычно в числе наиболее важных называют закон синергии**,** который характеризует дополнительные качества, появляющиеся в системе как специфический результат взаимодействия (в организации – целенаправленного) ее элементов. В теории сложных систем его проявление профессор Н.П. Бусленко назвал свойством эмерджентности. Так как закон синергии устанавливает для любой организованной системы (технической, биологической, социальной) существование такого набора ресурсов (свойств, технологий и пр.), при которых ее совокупный потенциал будет в зависимости от условий либо существенно больше их суммы (положительный синергетический эффект), либо существенно меньше (отрицательный синергический эффект), то закон синергии называют законом организационного эффекта. В первом случае речь идет об организованной системе (характеризуется снижением энтропии), во втором – о дезорганизованной (характеризуется ростом энтропии и снижением вероятности нахождения в эффективных состояниях). Ряд авторов считают,

что данный закон является проявлением свойства эмерджентности систем, когда результат функционирования системы не является аддитивной суммой свойств составляющих её элементов, и возникают новый свойства, присущие только системе в целом, причина появления такого эффекта состоит в том, что используемые ресурсы (факторы) в результате их кооперации, концентрации, специализации, взаимодополняемости, взаимозаменяемости, оптимальности соотношений могут взаимно усиливать или ослаблять друг друга [50]. Синергия зависит также от уровня развитости факторов и их соответствия требованиям среды (превышение этого уровня приводит к отрицательной синергии, поскольку ресурсы оказываются излишними).

Исходя из закона синергии существует объективная необходимость расширения границ отдельных организованных систем в рассматриваемой отрасли АПК. В данном случае речь идет о развитии интеграционных процессов (создание как вертикально интегрированных структур, так и развитие горизонтальной интеграции) при установлении границ расширения отрасли как системы, формировании территориально-производственных кластеров. Установление границ расширения относится к вопросам оптимизации масштабов производства и размеров сельскохозяйственных предприятий, оптимизации соотношения отраслей как внутри предприятий, так и оптимизации пропорций сельскохозяйственных отраслей региона. В соответствии с этим законом происходит распределение ресурсов и инвестиций в отраслях.

При нестабильном развитии отрасли, отсутствии положительного синэргетического эффекта, актуальными становятся вопросы самосохранения.

Формулировка закона самосохранения следующая: «Каждая живая материальная система (биологическая или социальная) сознательно или стихийно стремится сохранить себя как целостное образование, свою качественную определенность (выжить) в изменяющейся среде, от которой она зависит, и рационально использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурсы). В естественных системах закон самосохранения

реализуется стихийно, в организациях – сознательно, через управленческую деятельность человека и, как правило, требует поддержки со стороны метасистем». Закон самосохранения присущ не только живым системам, но и организационным системам. Самосохранение есть способность отрасли как системы поддерживать е внутреннее структурное равновесие, целостность, качества в течение определенного времени, в конкретных условиях. Поддерживается и сохраняется то, что соответствует данным условиям, путем непрерывного развития. Самосохранение опирается на противоположные тенденции – к стабильности и к развитию [50].

Применительно к отраслям данный АПК закон реализуется через управленческую деятельность менеджеров и постоянно требует поддержки со стороны метасистемы, что называется государственной поддержкой АПК, его нормативным и экономическим управлением. Противоположные тенденции отраслей АПК к развитию и разрушению отражают системное противоречие, которое служит базой развития данной системы.

Результатом действия закона самосохранения является повышение адаптивности, устойчивости организаций отрасли по отношению к внешним и внутренним возмущениям (устойчивость относительна и должна соответствовать реальным условиям, которые постоянно меняются в результате действий работников). Действительно, по Парсонсу: выживание организации зависит от ее адаптации к внешней среде, интеграции элементов, наличия цели, смягчения социальной напряженности. Математически закон самосохранения можно представить известной формулой Парсонса

$$\sum_{i=1}^{n}(R1j + R2i) > \sum_{i=1}^{n}(V1j + V1i), \quad (1)$$

где R_{1j} – внутренние созидательные факторы;

R_{2i} – внешние созидательные факторы;

V_{1j}– внутренние разрушительные факторы;

V_{1i} – внешние разрушительные факторы.

Левая часть неравенства отражает потенциал развития, правая – потенциал разрушения. Формула отражает системное противоречие отрасли.

Уровень самосохранения организаций отрасли – разность между потенциалами созидания *(С)* и разрушения *(Р)*, деленная на суммарный объем ресурсов созидания [34]

$$\frac{C-P}{C*100\%} \quad (2)$$

Самосохранение, отмечал В.Р. Веснин, выступает как воспроизводство условий и норм жизнедеятельности системы (организации), т. е. поддержание и обновление состава ее элементов, их взаимосвязей, отношений с окружающей средой.

Условием самосохранения является стабильность функционирования, энергообмена между организацией и средой, устойчивость стандартов, правил, постоянство культурных норм.

Кроме того, речь идет о недопущении серьезных потрясений, ведущих к потере организацией устойчивости, например, изменение границ, рангов ключевых фигур.

Наконец, для самосохранения необходимо соблюдение экономии, рациональное использование ресурсов, постоянное расширение масштабов и сферы деятельности.

Таким образом, самосохранение обеспечивается за счет сочетания двух противоположных организационных начал: стабильности и развития. В литературе [34] приводятся значения уровней самосохранения (табл. 1). Анализируя данную таблицу, следует отметить следующее.

Таблица 1 – Уровни самосохранения [34]

Уровень	Диапазон значений	Характеристика
1	От 1000 до 100%	Потенциал разрушения значительно превосходит потенциал созидания. Организацию следует ликвидировать.

2	От 40 до 10%	Для старых организаций, вероятно, период спада, поэтому требуется реорганизация; для молодых следует найти новые ресурсы, либо ликвидировать
3	0%	В кратковременной ситуации ничего не предпринимать; в долгосрочной – принимать кардинальные решения
4	10-50%	Нормальная для рыночной экономики ситуация
5	100-200%	Благоприятная ситуация
6	300-400%	Неоправданно льготные условия
7	600-1000%	Отмывание «грязных» денег в отраслях АПК

По первому уровню – данная ситуация с ликвидацией организации для отраслей, обеспечивающих продовольственную безопасность, невозможна.

Второй уровень имеет право на существование и обеспечивается указанной госпрограммой.

Шестой уровень можно откорректировать, так как неоправданно льготные условия созданы переходом малых частных предприятий на ЕНВД, которые снижают налоговую нагрузку до трех – пяти раз и создают для них экономически неоправданных конкурентные преимущества [82, 90, с. 128].

Что касается седьмого уровня, то здесь имеет место недопустимая ситуация (известный вывод финансовых средств бывшим Министром).

Актуальным вопросом является выявление конкурентной позиции, которое занимает рассматриваемая отрасль в приведенной таблице. Поскольку сохранение сельскохозяйственных организаций в условиях рискованного земледелия (для животноводства это означает неустойчивую кормовую базу) никогда не бывает абсолютным, а лишь приблизительным, постольку оно есть результат подвижного равновесия со средой. Например, убытки сельскохозяйственных организаций от засухи в 2010 году составили одну треть урожая, который был потерян, в результате остались рентабельными только те отрасли, где в обычные годы рентабельность превышает 33.3%, такая рентабельность для АПК нехарактерна.

Следовательно, необходимо внешнее (со стороны государства)

регулирование отраслевой системы. Пути сохранения жизнеспособности социально организованных систем известны из литературы, это: отсечение (сокращение) частей (элементов), не имеющих важного значения для организации в целом (сокращение запасов, отказ от вспомогательных или непрофильных производств и подотраслей) при сохранении ее целостности; замена частей (элементов) организации более эффективными и простыми; экономия всех видов ресурсов, включая пространственные; создание резервов для развития или чрезвычайных обстоятельств; реорганизация внутренних процессов и предприятий в целом, антикризисное управление; защита животноводческой и её собственности; ремонт, восстановление основных средств, в том числе их активной части [34, с. 67]. Перечисленные мероприятия создают предпосылки развития отрасли.

Закон развития формулируется следующим образом: «Развитие представляет собой процесс изменений как закономерного, так и случайного характера (последние доминируют), происходящий под влиянием внутренних и внешних для организации факторов.

Развитие организационных систем есть закономерный естественный (объективный) и искусственный управляемый процесс их адаптации к среде, эволюционный или революционный переход во времени и пространстве из одного качественного состояния в другое (лучшее и худшее)». Рассматриваемая отрасль как организационная система в процессе развития может совершенствоваться и присоединять новые элементы, изменяющие внутренние связи, пропорции, смещать центр устойчивости, изменять функции прежних компонентов, их природу, адаптироваться к новым условиям. В то же время это – способ сохранения систем, устойчивость которых как раз основана на изменчивости элементов. Развитие отраслевых систем может быть внутренним и внешним, на основе государственной поддержки [7].

Внутреннее развитие организации отрасли должно происходить, прежде всего, посредством преобразования ее элементов, структуры, процессов, связей, возрастания их упорядоченности, однако изменения в отраслях АПК

происходят медленно по причине длительности производственного цикла и возрастания энтропии и вероятности неэффективного, неустойчивого состояния в неурожайные годы. По отношению к отдельным элементам мясопродуктовой подотрасли любые изменения могут рассматриваться как развитие только тогда, когда обеспечивается их дальнейшее существование в результате адаптации к среде.

Внешнее развитие в соответствии с известными теориями означает расширение контактов, сферы влияния, границ. Развитие может быть: прогрессивным, предполагающим дифференциацию элементов, обогащение связей; регрессивным (исчезают элементы, упрощаются связи); стагнацией. Закон развития (эволюционного, революционного) гласит, что каждая организационная система (биологическая, социальная) стремится достичь максимального суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла. Механизм развития основан на самоорганизации, отборе, условия которого постоянно меняются.

Для развития отраслей можно использовать принципы, на которые опирается закон развития и которые изложены в работе [50, с. 68-69]: инерции (запаздывания); самозависимости (на ход развития влияют прошлые результаты, например, на рост потенциала влияет его накопленная величина); принцип эластичности; непрерывности; стабильности (не допускается выход отклонений за определенные рамки допустимых) [6].

В.Р. Веснин отмечал, что «стабильность и развитие противоречат друг другу, но они – имманентные условия существования любой системы, в том числе и организации». Отметим, что они органически присущи отрасли и представляют собой системное противоречие, являющееся источником саморазвития. Что подтверждается фактом наличия в траектории развития организаций АПК спокойных периодов эволюционного процесса с медленным изменением свойств (1950–1093, 1966–1987 гг.) и неожиданных относительно резких потрясений, когда в один из моментов, называемых бифуркацией (1931–1933 гг., 1993– 1997 гг.), она теряет устойчивость, и дальнейшее

движение оказывается непредсказуемым, определяемым случайными факторами.

У развития организации есть искусственные и естественные пределы. Это ограниченные познавательные способности участников; ограниченные возможности налаживания совместной деятельности; ограниченные возможности предвидения (прогноза); ограниченные возможности производства и передачи знаний; исторические традиции; искусственные (экономические, правовые и пр.) ограничения.

Если процессы развития прекращаются, организация погибает, а вместо нее появляется более подходящая организационная система. Стадии развития организации по Л. Грейнеру:

- развитие, основанное на творчестве, предпринимательских усилиях и лидерстве. Структура не формализована. Завершается кризисом лидерства;
- развитие, основанное на руководстве, четко спланированной работе, профессиональном менеджменте. Завершается кризисом автономии;
- развитие, основанное на делегировании, децентрализации управления. Завершается кризисом контроля (утерей его);
- развитие, основанное на координации стратегических хозяйствующих подразделений (СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЙ ТОВАРОПРОИЗВОДИТЕЛЬ). Заканчивается кризисом границ (разграничение полномочий между центром и СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЙ ТОВАРОПРОИЗВОДИТЕЛЬ);
- развитие, основанное на сотрудничестве.

Следствием закона развития является принцип Берталанфи, утверждающий, что конечное состояние открытой системы не зависит от ее исходного состояния, а определяется особенностями внутренних процессов и взаимодействия со средой, которые дополняют друг друга.

Закон взаимного дополнения противоположных процессов и функций (иногда его называют законом анализа-синтеза) гласит, что каждая система

(биологическая или социальная организация) стремится настроиться на наиболее экономичный режим функционирования за счет использования разнонаправленных тенденций, которые дополняют или уравновешивают друг друга: расчленения (анализа) и объединения (синтеза) процессов; дифференциации и интеграции элементов; первая предполагает расчленение целого на части с целью обеспечения их наиболее эффективного функционирования по отдельности; вторая состоит в согласовании характеристик выделенных частей и объединении их в целое (с учетом степени зависимости их друг от друга); индивидуализации и универсализации функций и т. п. [34, с. 68-69].

Закон взаимного дополнения противоположно направленных процессов и функций позволяет использовать одновременно выгоды тех и других, а следовательно, существенно увеличить общие организационные возможности. Закон требует четкого определения границ систем различного уровня и критериев их совместимости.

Затем по степени значимости следует закон информированности – упорядоченности, так как в соответствии со вторым законом термодинамики все реальные процессы, протекающие в неравновесной замкнутой системе, каковой является организация, идут таким образом, что она непрерывно переходит из состояния с меньшей в состояние с большей энтропией (неупорядоченностью, дезорганизацией). Количество информации в системе есть мера ее организованности, а энтропия – мера дезорганизованности, мера недостатка информации. Применительно к технологическим сельскохозяйственным системам это подтверждено предыдущими исследованиями автора монографии [64]. Замкнутой системе свойственна максимальная энтропия, сельскохозяйственной системе как открытой – негэнтропия. Степень организованности социальной системы определяется наличием у участников информации – сведений о событиях, происходящих в ее внешней и внутренней среде, об изменении параметров ее функционирования и развития [66]. Информация способствует переводу ее в

более организованное состояние, противодействует дезорганизации и энтропии, приводит к упорядочению структуры, повышению эффективности функционирования (на существование связи между информацией и энтропией указал в 1929 г. венгерский ученый Л. Сциллард). В то же время субъект управления никогда не обладает всей полнотой информации (вследствие ее искажения, запаздывания, нехватки).Следующим по значимости следует закон композиции: «целое и части едины, не существуют друг без друга, но их влияние на систему не одинаково. Для более эффективного развития социальной организации целое должно иметь приоритет над частями, играть ведущую рель, активно, но мягко влиять на них, интегрировать в себя, преобразовывать в соответствии со своей природой. Части же подчинены целому, развиваются в его границах, сообразуются с ним в реализации своих функций».

Принцип приоритета целого над частью отражает закон композиции, который гласит, что цели деятельности любой организационной подсистемы одновременно есть и детализированные с учетом конкретной специфики цели организации, должны их поддерживать, быть с ними согласованными.

Закон пропорциональности: «Каждая система (биологическая или социальная) стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре в оптимальных пропорциях (пропорции – объективно существующие связи и зависимости между элементами) все необходимые ресурсы, обеспечить соразмерность, соответствие между частями и целым, что повышает его жизнеспособность (частным случаем пропорциональности является симметрия)».

Особенно важно для сельскохозяйственных предприятий соблюдать пропорции между отраслями, между активной и пассивной частями основных средств, между соотношением мобильных машин и стационарного оборудования, между половозрастными группами сельскохозяйственных животных, между площадями полей (структура землепользования и севообороты) и др.

Инструментами, обеспечивающими пропорциональность, являются:

конкуренция; планирование; координация и т. п.

Закон пропорциональности между организацией и ее элементами в любой ситуации способствует максимальной реализации ее потенциала (в сфере человеческих отношений он выступает как закон гармонии).

Закон онтогенеза был сформулирован биологом Э. Текколем (1834–1919) в 1866 г. Он гласит, что всякая система проходит в своем развитии несколько стадий, которые можно изобразить S-образной кривой на плоскости. Причем их продолжительность должна быть достаточной для выполнения всех соответствующих функций.

Закон универсален и применим ко всем видам систем, в том числе к вертикально интегрированным структурам.

На основе закона онтогенеза сформулирована концепция жизненного цикла организации, состоящего, по мнению разных специалистов, из 3–5 и более фаз. В их числе называют следующие [34, с. 50-70].

1. Формирование (рост) в результате предпринимательских усилий основателей. По мере роста организации требуется все больше контролировать и направлять развитие в специфических направлениях, что требует от создателей и менеджеров знаний, которых еще нет. Это становится причиной первого кризиса – кризиса лидерства.

2. Интенсивный рост начинается, когда кризис пройден. На этой фазе увеличивается результативность, потенциал, число работников и подразделений, направлений деятельности. Организация стремительно расширяет масштабы влияния в той сфере, в которой изначально возникла. Завершается формирование всех структурных звеньев, устанавливаются внутренние связи. Основой эффективного роста становится четко спланированная работа и профессиональный менеджмент, который, однако, начинает постепенно бюрократизироваться, ограничивать самостоятельность управляющих среднего звена, что приводит ко второму кризису – автономии.

3. Развитие. Успешное преодоление кризиса автономии связано со структурной перестройкой организации, децентрализацией функций

управления и последующим делегированием полномочий. Осуществляется дифференциация, поиск новых и совершенствование существующих форм и направлений ее деятельности, совершенствуется и приближается к зрелой форме структура. Это становится причиной нового кризиса – кризиса контроля, когда высшие менеджеры начинают понимать, что теряют его.

4. Зрелость и консолидация. Преодоление этого кризиса связано с изменением системы координации, когда выделяются стратегические подразделения, имеющие большую степень самостоятельности, но жестко контролируемые с точки зрения использования ресурсов. В то же время, деятельность организации полностью формализуется, что становится причиной кризиса границ.

5. Кризис (спад). Характеризуется снижением эффективности деятельности ниже предельных границ (в том числе вследствие психологической усталости от совместной работы). Организация постепенно ослабевает, свертывает свою деятельность и, наконец, прекращает существование, на завершающей стадии развития организации появляются организационные патологии: господство структуры над функцией; автаркия подразделений (замкнутость, сокрытие информации); обезличенность отношений, бюрократизация; потеря управляемости; преобладание личных целей над служебными; потеря общей цели, групповщина; дублирование решений или их игнорирование, разрыв между решениями и их реализацией; стагнация; застой в развитии; демотивирующий стиль руководства; инверсия (противоположность результата замыслу). Данный закон демонстрирует динамика развития сельского хозяйства в 90-е годы, когда плановая система заменялась на рыночные структуры.

Однако эта стадия не обязательно является последней. После завершения кризиса может наступить шестая стадия организационного развития, основанная на переходе к дуальной структуре, традиционной для выполнения рутинных операций и рефлексивной для выполнения новых видов деятельности.

Это тоже можно наблюдать в АПК, когда производство мяса и молока, картофеля, овощей стало переходить к полукустарным методам производства в индивидуальных подсобных хозяйствах и мелких фермерских хозяйствах, причем животноводство в таких условиях производства основано на ручном труде и технологиях позапрошлого века, поэтому в силу действия данного закона необходимо разработать мероприятия. Возвращающие производство продукции животноводства на современную инновационную технологическую основу.

Для предметной области данных исследований также представляют интерес стадии жизненного цикла организации в представлении Астонской группы. И. Одизис считает, что стадии жизни организации в конечном счете обусловлены деятельностью людей, поэтому администрация способна обеспечить ее длительное существование и расцвет [123]. Концепция жизненного цикла утверждает, что при сохранении одних и тех же методов руководства срок существования организации ограничен 30-40 годами и имеет тенденцию к сокращению. Такая ограниченность обусловлена тем, что, в конце концов, организационные структуры, система управления и тип мышления персонала приходят в противоречие с изменившейся ситуацией [124-128].

Закон наименьших (слабого звена) утверждает, что общая устойчивость организации как целого по отношению к данной среде определяется наименьшей относительной устойчивостью отдельных ее частей (прочность цепи определяется самым слабым звеном). Хотя А.А. Богданов считал его универсальным, но закон абсолютен лишь для механистических систем. Закономерности действия организации производства проявляются и в отраслях сельского хозяйства [88]. Из законов [34, с. 73] сделаны следующие выводы:

- устойчивость элемента определяется условиями воздействия на него внешней среды;
- при гомогенном воздействии необходимо стремиться к абсолютно рав-

ной устойчивости элементов;

- при гетерогенном воздействии на элементы не обязательно стремиться к их абсолютной устойчивости к определенному виду воздействия;
- чтобы вывести систему из устойчивого равновесия, воздействие оказывается на ее наиболее слабые звенья, которые той необходимо защищать в первую очередь (принцип концентрированного действия);
- возможность расширения хозяйственной единицы зависит от самой слабой ее части.

Закон необходимого разнообразия (принцип Эшби) сводится к тому, что всякая организация стремится свести к минимуму эффект внешнего воздействия, сохранив при этом свою качественную определенность. Если система (организация) управляема, необходимо, чтобы на случай любого опасного внешнего воздействия или негативного развития внутренних тенденций, существовало такое ее состояние, из которого можно было бы это воздействие или тенденцию нейтрализовать. Для этого необходимо максимально разнообразить элементы и связи в рамках организации, методы управления ею, что обеспечивает ее устойчивость и гибкость, возможность компенсировать негативные последствия внутренних и внешних потрясений.

Законом необходимого разнообразия определяется требуемая степень организованности системы в заданной среде.

Следствием действия закона увеличения разнообразия организационных форм является повышенная адаптивность организации, т. е. ее способность реагировать на изменение условий внутренней и внешней среды, сохранять при этом свою качественную определенность.

Адаптивность может быть структурной и функциональной, активной и пассивной, долгосрочной и краткосрочной.

Пассивная адаптивность предполагает подстройку организации под среду; активная – преобразование ею среды в результате своего роста, развития, поиска эффективных моделей поведения [34, с. 73-74].

Закон состязательности субъектов предполагает, что участники

организации стремятся к тому, чтобы опередить окружающих, быть первыми в своей сфере деятельности, на своем уровне и пр. Это относится как к отдельным субъектам, так и к их группам. В основе закона состязательности лежит заложенное в психологии личности стремление к первенству, обусловленное ее желанием проявить индивидуальность, выделиться из окружающих. Действие закона состязательности порождает дополнительную производительную силу, приводит к повышению эффективности трудового процесса.

Закон экономии и рациональности. Его суть состоит в том, что каждая организация стремится настроиться на наиболее экономичный режим своей деятельности путем постоянной рационализации функций, структуры, внутренних процессов, снижения энергетических затрат, связанных с выживанием и достижением целей. Закон требует избавления от параллелизма в работе, лишних организационных звеньев, функций, действий по кратчайшему пути, оптимизации загрузки субъектов, при которой результативность функционирования организации в целом максимальна, соблюдения режима экономии и пр. В то же время рациональность может достигаться за счет нарушения законов нравственных норм, предпочтения тактических действий стратегическим и пр. [34, с. 74].

Закон равновесия утверждает: если организация, сохраняющая в данной среде состояние сбалансированности, подвержена воздействию, изменяющее какое-либо из условий равновесия, то в ней возникают процессы, направленные так, чтобы противодействовать отклонениям от него.

Равновесие есть способность системы (организации) при отсутствии внешних воздействий сохранять свое строение и поведение в данной среде сколь угодно долго. Происходит это в результате взаимной нейтрализации противоположных тенденций и процессов, которые протекают в ней. Таким образом, равновесие системы может существовать в условиях неравновесия элементов и наоборот.

Система постоянно отдает окружающей среде свои элементы и

одновременно усваивает из нее другие. В результате она и сохраняется, и обновляется одновременно. Если в систему извне вступают новые компоненты, возможны их различные сочетания с прежними. Одни из этих сочетаний будут устойчивыми, другие – нет; одни удерживаются, другие – устраняются. К неуравновешенным системам это не относится, так как изменения в них идут в противоположных направлениях и с разной степенью интенсивности, поэтому целое шаг за шагом преобразуется в соответствующую сторону. Это происходит в результате того, что количественное увеличение элементов системы или увеличение их энергии неизбежно приводит систему в такое состояние, когда форма связи между элементами оказывается несоответствующей их функционированию. Равновесие системы нарушается и требует восстановления.

Состояние статического или подвижного равновесия более характерно для технических систем. Исследуемой организационной системе свойственно движение по восходящей, не приводящее к возвращению в состояние прежнего равновесия. Но достижение системой определенного состояния равновесия и пребывание в нем в течение длительного времени скорее исключение, чем правило. Подобная ситуация является пределом, к которому стремится устойчивость (способность системы длительно функционировать в условиях, близких к реальности, постоянных возмущений среды).

Причина в том, что всякая система в среде подвержена случайным отклонениям от равновесия (флуктуациям), и, если она находится в неустойчивом состоянии, эти колебания усиливаются и могут привести к ее разрушению. Но этот деструктивный аспект, рано или поздно, должен сменяться конструктивным, когда в системе возникают кооперационные процессы, спонтанно формируется новый порядок и достигается равновесие.

На наш взгляд, исследуемая организационная система в настоящее время находиться в ложном равновесии, которое на самом деле постоянно нарушается в определенную (с большей вероятностью – в отрицательную) сторону.

Выводы. Выполненное исследование подтверждает возможность использования законов организации для управления показателями отраслевых экономических систем, в частности, повышения вероятности нахождения в устойчивых состояниях с пониженной энтропией. Поскольку сохранение коммерческих организаций сельскохозяйственной отрасли в условиях рискованного земледелия никогда не бывает абсолютным, а лишь приблизительным, оно есть результат подвижного равновесия со средой.

Следовательно, необходимо внешнее (со стороны государства) регулирование отраслевой системы. Также возможен рост эффективности отраслевых систем посредством увеличения информированности, внедрения информационных технологий управления её организациями, обоснования путей развития на базе законов организации, действие которых обеспечивает условия реализации установленных отмеченной Госпрограммой РФ приоритетов сферы производства.

1.4Теоретические предпосылки управления развитием вертикально интегрированных структур и формирования кластеров

Актуальной задачей сельскохозяйственная интеграция является на протяжении последнего десятилетия: во всех регионах развиваются вертикально интегрированные структуры и холдинги, позволяющие стабилизировать агропромышленный комплекс, тем самым решить значимую проблему АПК. Они создаются для повышения эффективности сельскохозяйственного производства, а также для достаточно быстрого увеличения объемов управляемого учредителями капитала, что подтверждает достоверность тезиса А. Смита (см. р. 1.1).

Например, имея блокирующий пакет уставном капитале подконтрольных организаций холдинга, можно контролировать минимум в два раза больший объем капитала методика образования холдингов и других объединений нами рассмотрена в монографии [28].

Созданные объединения хозяйственных обществ, товариществ и кооперативов более жизнеспособны в конкуренции с западными сельскохозяйственный товаропроизводитель, что отмечает Е.А.Антипов [19], Т. А. Алавердиев [12], С.И. Карпачев [51], Е.Г. Кожухова [55], Т.А. Колосинская [56], И.И. Кортунов [58],Д.В.Селиванов [92],И. В.Эммануэль [117] и др. Интеграционные процессы идут не только в сельском хозяйстве, но и в других отраслях, но закономерности интеграции – общие для различных отраслей, что подтверждается работами [13, 56, 92].

Объединение организаций одной и той же отрасли называют может быть горизонтальной интеграцией (когда это объединение предприятий с однородной продукцией) . Преимущество в данном случае – концентрация производства и углубление специализации производства, как следствие, улучшение конкурентных позиций. В случае, когда имеет место факт развития межотраслевых связей (см. рис. 1) , сотрудничество сельскохозяйственных, промышленных и других предприятий АПК, технологически связанных единым процессом производства сельскохозяйственной сырья, его промышленной переработки и реализацией конечного продукта, возникает вертикальная интеграция. Примером может служить холдинг «Урал-Дон», в составе которого предприятия различной направленности: сельскохозяйственные предприятия «Сальск-Агро», «Кагальник-Агро», Багаевск-Агро» и др.., сервисные фирмы (автотранспортное предприятие, межхозяйственная строительная организация, межхозяйственные объекты технического сервиса), хлебоприемные пункты и элеваторы, торгующие организации, предприятия перерабатывающей и пищевой промышленности (ООО «Масленица», ООО «Молодец» и т. п.). Описанный вид интеграции позволяет снизить себестоимость производимой продукции за счет совершенствования системы управления, снижение логистических расходов, рационального использование земельных угодий, оборудования, производственных мощностей. Конкурентным преимуществом холдинга может быть финансирование, что выявил профессор В.В. Гарькавый

[38], что отвечает посткризисным вызовам [101]. Холдинг позволяет снизить затраты на информацию, заключать более выгодные контракты, эффективнее используются трудовые ресурсы [70]. Входящие в агрохолдинг организации работают и в сфере производства, и в сфере переработки сельскохозяйственной продукции, а также технического сервиса, причем объединения технического сервиса могут быть на базе сельскохозяйственный товаропроизводитель, так и на базе дилеров. Возможна и гибридная схема [84].

В последние годы в АПК появился новый вид интеграции в форме диверсифицированных структур, которые представляют собой интеграционные формирования, в состав которых включены предприятия и организации, непосредственно не связанные между собой производственной деятельностью. Объединяемые компании не имеют ни технологического, ни целевого единства с основной сферой деятельности головного центра. Такой вид интеграции создается для повышения конкурентоспособности производителей и совместной защите своих прав. По видам интеграцию можно классифицировать на агрофирмы, агрохолдинги и др., более подробны объединения рассмотрены в монографии [28].

Остановимся на понятии агрофирмы – под данной структурой многоотраслевое формирование, осуществляющее производство, хранение, переработку и реализацию сельскохозяйственной продукции.

В агрофирме создан относительно замкнутый цикл агропромышленного производства, включающий не только сельское хозяйство, переработку и сбыт, но и производственно – техническое обслуживание, материально – техническое обеспечение и строительство, а также работу с личными подсобными и другими мелкотоварными хозяйствами.

Вопросы методического подхода к исследованию вопросов вертикальной интеграции были рассмотрены нами ранее [68]. Остановимся на следующих моментах. Вертикальная интеграция представляет собой

иерархическую структуру, в том числе иерархию структуры управления. Например, имеется *n* уровней управления, каждый уровень содержит i объектов (подсистем, на нижнем уровне – элементов). Тогда структуру можно формализовать в виде графа, где дуги указывают на связи, а номера – на объекты (рис. 3).

По «дугам» циркулирует информация, в том числе распоряжения руководства. В этом случае структуру $C_{иер}$ можно описать матрицей (см. рис. 3). Верхний уровень управления называют «топ-менеджерами».

Объектами вертикальной интеграции являются хозяйственные товарищества и общества, кооперативы, которые объединяются для более эффективного решения стоящих перед ними задач, в том числе для повышения конкурентоспособности [67], так как холдинговые структуры в силу своего масштаба и многопрофильности экономически и финансово более устойчивы (что подтверждено исследованиями финансовой устойчивости).

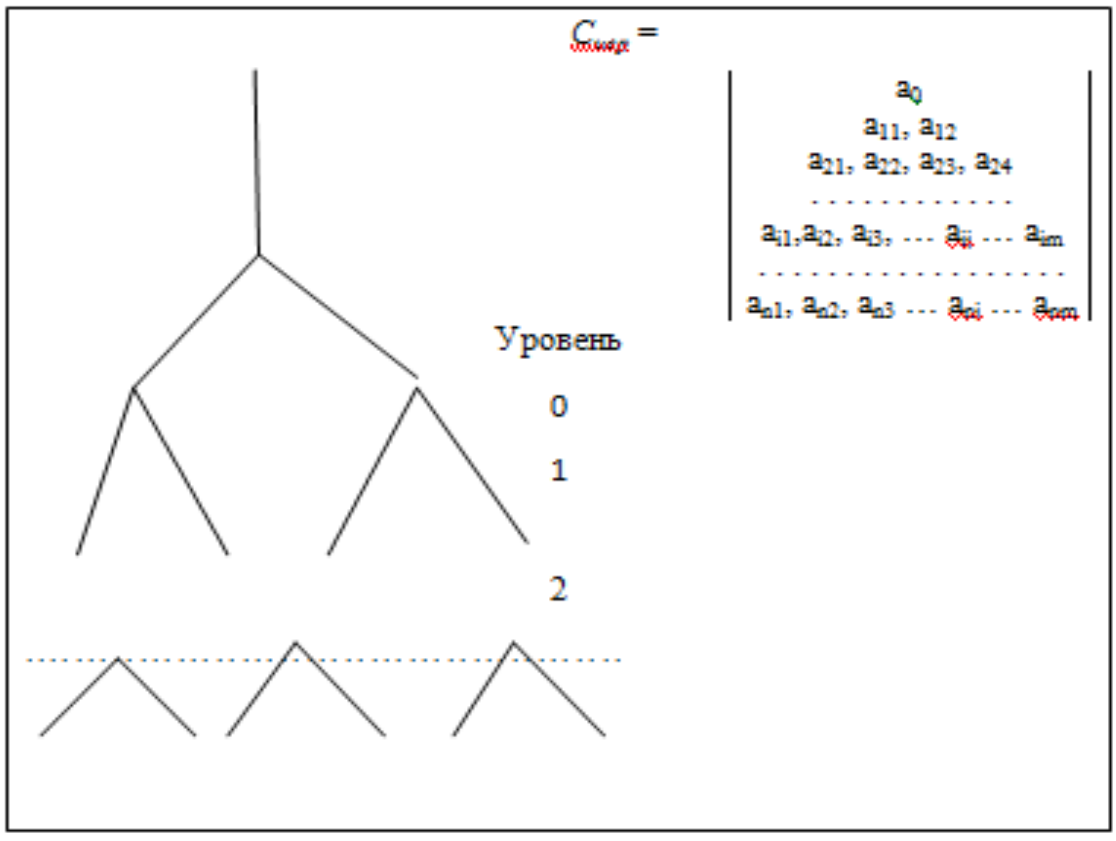


Рисунок 3– Матрица вертикально интегрированной структуры

Методические вопросы интеграции хозяйственных обществ в объединения, в том числе в холдинги и концерны, рассмотрены нами в монографии [28], а также в научном отчете [67]. Функционирование данных структур подчиняется общим законам организации и экономики (масштаб хозяйственной деятельности, концентрация капитала, законы синергии, закон Эшби, закон самосохранения и развития организаций, вытекающий из него принцип фон Берталанфи, законы композиции, онтогенеза, информированности-упорядоченности и некоторые другие, роль которых в сфере АПК нам пока не ясна), которые применительно к объекту исследования рассмотрены ранее отдельно [88].

Исследование онтологии и траекторий эволюции исторически ограниченных социально-экономических систем на основе механизма их самоорганизации, является одной из центральных, значимых и актуальных задач в экономическом анализе. В качестве научной цели обозначена проблема разработки теоретической базы, а также формального описания эволюционного развития сложных социально-экономических систем на основе механизмов их самоорганизации, с позиций эволюционной динамики и теории адаптивного управления и теории сложности. При этом, автор исходил из предположения, о том, что самоорганизация представляет собой возможное направление развития сложных социально-экономических систем, в основе которого лежит единство процессов: (1) самоорганизации и дезорганизации, (2) сложности и разнообразия и т.д. С учетом задач исследования, проведено терминологическое упорядочение и идентифицирована сущность термина «*самоорганизация*». Методология проведения работы базируется на познавательном потенциале результатов экономической теории, а также методов системного и экономического анализа, позволивших доказать, что любая система эволюционирует начиная с состояния наибольшей *энтропии* (неопределенности) по направлению к *негэнтропии* (порядку) циклично и волнообразно приобретая новые связи и перестраивая свою структуру, т.е.

самоорганизуясь [66]. Опираясь на теорию сложности и теорию систем, аргументировано, что в процессах самоорганизации ключевое значение приобретает мощность соотношения сдерживающих развитие сил и наоборот, сил, инициирующих изменения (положительные и отрицательные обратные связи).

Развитие происходит при превосходстве воздействия положительной обратной связи. Были сформулированы основные аксиомы самоорганизации социально-экономических систем, характерные для постиндустриального этапа развития.

Полученные результаты должны стать впоследствии основой для формирования фундамента опережающего развития национальной экономики, при переходе ее к постиндустриальному этапу, повышения ее как внутренней, так и внешней эффективности [88].

Монографииатце остановимся на явлениях, сопровождающих вертикальную интеграцию и образование кластеров. Одной из современных концепций повышения конкурентоспособности национальной экономики является кластерная, которая основана на государственном стимулировании создания и развития кластеров в стране. Зарубежный опыт свидетельствует об эффективности кластерной политики и ее положительном влиянии на уровень конкурентоспособности экономики. Через кластеризацию реализуется механизм самоорганизации и повышения конкурентоспособности региональной экономики [120]. Теоретическим основанием эффективности кластеризации является теория самоорганизации [44], законы синергии, самосохранения организации, а также закон её развития.

К настоящему времени известны теоретико-методологические предпосылки самоорганизации экономических систем в условиях кризиса: институциональные теории (социально-государственного подхода к формированию конкурентоспособности национальной экономики, теория постиндустриального общества, сетевые теории, теория трансакционных издержек, теория синергизма), причем наиболее значимые факторы

экономического роста и повышения конкурентоспособности экономических систем – сетевые связи, сотрудничество, инкорпорирование, инвестиции, информационные технологии.

Теория синергизма объясняет управление развитием посредством самоорганизации и развития экономических систем даже в условиях кризиса и санкций. Исследователи синергизма – лауреат Нобелевской премии И. Пригожин, а также исследователи Д.К. Чистилин [112], Г. Хакен, Е.Г. Пугачев, К.Н. Соловьенко подтверждают, что самоорганизация людей – это «механизм, который обеспечивает выход общественной системы из кризиса, т.е. является необходимым и достаточным условием перехода из кризисного состояния в состояние экономического роста». Конкурентные преимущества холдинговых структур основаны на этом принципе [67].

Преодоление экономического кризиса происходит путем кластерного образования новых, более эффективных форм использования ограниченных ресурсов общества, протекающего нарастающим трендом через групповое взаимодействие людей в условиях неравновесия экономики. В состоянии трансформации или экономического кризиса общественная система будет стремиться формировать новую структуру на основании принципа минимума диссипации ресурсов системы» [112], реализуется процесс формирования новых, более эффективных форм использования ограниченных ресурсов с целью поддержания социальной устойчивости социума. Такой новой структурой является кластер товаропроизводителей.

В основе кластерной концепции находится понятие «кластер», по форме представляющий собой сетевую организацию географически соседствующих взаимосвязанных компаний (поставщики, производители и покупатели) и связанных с ними организаций (образовательные заведения, органы государственного управления, инфраструктурные компании), действующих в определенной сфере и взаимодополняющих друг друга. Кластеры выполняют роль «точек роста» национальной экономики и обеспечивают повышение ее конкурентоспособности, что объясняется следующими обстоятельствами,

обеспечивают экстерналии (положительные эффекты). Кластерная форма организации приводит к созданию особой формы инновации – «совокупного инновационного продукта».

Объединение в кластер на основе вертикальной интеграции формирует не спонтанную концентрацию разнообразных научных и технологических изобретений, а определенную систему распространения новых знаний и технологий. Для аграрной экономики региона кластеры выполняют роль «точек роста» внутреннего рынка и освоения международного рынка. Наличие целого кластера отраслей ускоряет процесс создания факторов конкурентных преимуществ за счет совместных инвестиций в развитие технологий, в информацию, инфраструктуру, образование. Взаимосвязи внутри кластера обеспечивают развитие инкорпорирования малых предприятий, фермеров, индивидуальных предпринимателей, что способствуют развитию малого и среднего бизнеса в регионе. Конкуренция между производителями в кластере приводит к углублению специализации в кластере, поиску новых ниш и расширению кластера. Кластеры обеспечивают взаимодействие между отраслями и тем самым способствует мультипликации роста.

Существующая практика кластеризации экономики соответствует вышеупомянутой теории самоорганизации экономических систем. К примеру, развивая теории синергизма с точки зрения самоорганизации экономической системы в условиях кризиса, Г.А. Яшева определила источники роста, которые реализуются в форме сетевого сотрудничества, отличающегося от отношений производственной кооперации (в т.ч. квазиинтеграции) тем, что оно включает не только вертикальные связи (поставщик – покупатель), но и горизонтальные, т.е. сотрудничество с конкурентами в сфере общих интересов (технического развития поставщиков, инвестиционной деятельности, образования, маркетинговых исследований и сбыта, защиты от внешних конкурентов и др.) и сотрудничество с учреждениями бизнес-услуг (образование, маркетинг, научные исследования) [120].

Учитывая то, что кластер является разновидностью сетевой организации,

автором определены, во-первых, признаки сетевого сотрудничества в кластере (общие цели в области общих интересов; свободный поток информации в деловом сообществе; обмен знаниями; совместное решение общих проблем; отсутствие иерархической подчиненности; общие для кластера, являющегося деловым сообществом, нормы, традиции, правила), во-вторых, принципы сетевого сотрудничества (добровольность вступления в деловое сообщество, партнерские отношения, равноправие членов, консолидация общих и индивидуальных целей. Кластерный подход реализует системный подход к исследованию отраслевой экономики [69, с. 84-94] и методический подход к вертикальной интеграции продовольственной системы региона [68].

По первой главе сделаны следующие выводы. Волатильность валютного курса, нестабильная конъюнктура цен, изменчивые внешние и внутренние условия функционирования сельскохозяйственных организаций предопределяют внедрение стратегического управления развитием вертикально интегрированных структур в АПК. Выполненное исследование подтверждает возможность использования законов организации для управления показателями отраслевых экономических систем, в частности, повышения вероятности нахождения в устойчивых состояниях с пониженной энтропией. Поскольку сохранение коммерческих организаций сельскохозяйственной отрасли в условиях рискованного земледелия никогда не бывает абсолютным, необходимо внешнее (со стороны государства) регулирование отраслевой системы. Также возможен рост эффективности отраслевых систем посредством увеличения информированности, внедрения информационных технологий управления её организациями, обоснования путей развития на базе законов организации, разработки и реализации нового продукта в отраслях АПК [65].

Инкорпорирование мелких сельскохозяйственный товаропроизводитель в кластерах может быть основано на договорах франчайзинга и на кооперации по переработке сельскохозяйственного сырья в межфермерских кооператив,

создание которых должно стимулировать государство. Типичным является межфермерская кооперация в переработке мяса в США. В РФ пока не получила распространения ввиду того, что финансировать создание перерабатывающих предприятий фермерам не по силам, необходимо создание стимулов.

Значимая роль в управлении развитием кластеров и вертикально интегрированных структур принадлежит государству и региональным органам власти, что подтверждается соответствующими правовыми актами.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР

2.1 Особенности формирования вертикально интегрированных структур и региональных кластеров в аграрно-промышленном комплексе Ростовской области

Государственная программа развития сельского хозяйства Российской Федерации предусматривает его дальнейший рост с целью обеспечения продовольственной безопасности и увеличения валютной выручки [6, 8]. Ростовская область показывает положительные результаты сельскохозяйственного производства и переработки сельскохозяйственной продукции и выполняет установленные прогнозные показатели [9].

Агропромышленный комплекс Ростовской области представляет собой систему взаимосвязанных отраслей промышленности и сельского хозяйства по производству, переработке, хранению и реализации сельскохозяйственной продукции, и по этой причине он является значимой сферой экономики Ростовской области. Её территория – 100967 км^2, городских округов – 12, муниципальных районов – 43, городских поселений – 17, сельских поселений – 391. Постоянное население – 4236 тыс. чел, из них в областном центре проживает 1119, 9 тыс. чел., то есть в г. Ростове-на-Дону проживает четверть населения, в среднем на каждый км^2 приходится 42 жителя [91, с. 3].

Приведенные цифры свидетельствуют о протекании процессов урбанизации. Основные причины переселения жителей из сельской местности в города – недостаточное количество рабочих мест (обеспеченность трудоспособного сельского населения области не более 35%) и как следствие, более низкий среднедушевой доход, меньшая средняя отплата труда, большая доля бедности, Такая ситуация вызвана следующими факторами. Следуя за

запросами рынка и повышая конкурентоспособность, сельскохозяйственные товаропроизводители сократили животноводческие отрасли и производство животноводческой продукции, так как высокая степень механизации и автоматизации отрасли растениеводства позволяет иметь более высокую производительность труда, сократить фонд его оплаты, повысить рентабельность за счет того, что продукция растениеводства востребована на мировом рынке.

Исследования на примере конкретного холдинга показало следующее: в среднем механизатор обрабатывает 250 га пашни, 45,2 % от общей численности холдинга занято в сельскохозяйственном производстве, переработкой занято 27,9 % от численности холдинга и 27,9% от численности занятых в АПК холдинга, в том числе на пищевом производстве занято 17,3 5. Остальные заняты в обслуживающих, вспомогательных и логистических отраслях [84].

Например, холдингу достаточно иметь одного механизатора в расчете на 250 г. земли. В среднем на сельский населенный пункт приходится 21761 га сельхозугодий и 18 154 на пашни [84, с. 13]. Потребность в механизаторах – 72 чел., то есть на долю населенного пункта приходится в среднем 72 рабочих места механизатора. Кроме лиц указанной специальности, требуются АУП (25%, или 18 чел), некоторое количество сезонных рабочих, то есть основная часть населения остается незанятой, и работать им негде, так как сельхозпредприятия – единственные работодатели в хуторах и небольших станицах.

Уменьшилось количество рабочих мест на селе, возросла конкуренция на рынке труда, поэтому появилась возможность нанимать работников на менее выгодных для них условиях и ограничивать рост оплаты труда.

Потребляя трудовой ресурс по докризисной цене, используя топливо-смазочные материалы, удобрения и эксплуатируя технические средства по внутренним ценам, а продавая сельскохозяйственную продукцию на экспорт по рыночной цене за валюту, курс которой существенно вырос в 2015 – 2016

г., учредители сельскохозяйственных организаций значимо увеличили доходность пропорционально росту курса валют. Однако полученная выручка от реализации урожая распределяется неравномерно среди населения. Основная часть выручки осталась в распоряжении учредителей, что соответствует действующему законодательству. Поскольку реальных учредителей мало, это в основном собственники холдингов и сельскохозяйственных организаций, произошло перераспределение доходов в их пользу.

Население, не являющееся учредителями, разделилось на несколько частей. Одна часть населения – работающее – получило доход от продажи собственной рабочей силы в рамках установленных государством гарантий минимальной оплаты труда и прожиточного минимума. Другая часть населения – незанятое – не получило от валютной выручки ничего.

Третья часть населения – так называемое самозанятое в личных подсобных хозяйством – получало средства проживания от выращивания в личных подворьях по технологиям первого технологического уклада овощей, фруктов, свинины, молока, мяса.

Оставшееся неработающее население – в основном пенсионеры, собственники полученных при реформировании в 1991 г. земельные доли и имущественные паи – средства к существованию получают из пенсионного фонда и за счет арендной платы. По указанным причинам молодое поколение покидают сельскую местность и переселяются в поисках лучшей доли в города. Данная ситуация опасна тем, что прекратилось воспроизводство рабочей силы в сельской местности (нет точек её приложения), сельские населенные пункты становятся малолюдными и мало пригодными для жизни [63].

Консолидированный доход региона в 2015 г. составил 170,793 млрд. руб,, а консолидированные расходы – 185,397 млрд руб., сальдо отрицательное. В то же время внешнеторговый оборот имеет положительное сальдо: экспорт в 2,26 раза превышает импорт. Основные статьи экспорта –

сельскохозяйственная продукция и продукция её переработки. [91, с. 24].

АПК Ростовской области является значимым для страны по причине того, что регионе имеется 8,5 млн. га сельскохозяйственных угодий, причем 64,2 % из них составляют – черноземы. Рейтинг следующий: третье место по площади сельхозугодий, второе – по площади посевов – второе, четвертое – по численности сельского населения. На долю Ростовской области приходится более 4 % валовой продукции сельского хозяйства России, около 25 % подсолнечника, 9 % производства зерна. Доля сельского хозяйства в формировании валового регионального продукта занимает третье место после оптовой и розничной торговли, обрабатывающих производств и на протяжении последних пяти лет колеблется в пределах от 12% до 13%. В области имеется шесть основных природно-сельскохозяйственных зон:

северо-западная (скотоводческо-свиноводческая с развитым зерновым производством), она объединяет девять районов;

состоящая из девяти районов северо-восточная (скотоводческо-зерновая с развитым свиноводством и птицеводством);

–центральная орошаемая из шести районов (скотоводческо-овощеводческая с развитым виноградарством в Придонье и Задонье и рисосеянием в Пролетарском районе);

–приазовская – скотоводческо-зерновая с развитым пригородным хозяйством – объединяет восемь районов;

–южная – зерно-скотоводческая с развитым свиноводством, в ней насчитывается 6 районов;

–восточная – овцеводческо-зерновая с развитым мясным скотоводством, включает 5 районов. Одним из основных конкурентных преимуществ Ростовской области являются земельные ресурсы и климатические условия, которые служат фундаментальной основой для развития агропромышленного комплекса [132].

Структура земельного фонда включает: земли сельскохозяйственного назначения – 87,31 %; земли поселений – 4,33 %; земли промышленности,

энергетики, транспорта, связи, радиовещания, телевидения, информатики, космического обеспечения, обороны, безопасности и иного специального назначения за пределами поселений – 0,92 %; земли особо охраняемых территорий и объектов – 0,11 %; земли лесного фонда – 3,39 %; земли водного фонда – 2,15 %; земли запаса – 1,77 %.

В структуре земель сельскохозяйственного назначения пашни занимают 64,86 %; кормовые угодья – 27,31 %; многолетние насаждения – 0,40 %. Основу пахотных земель области составляют черноземы (4…5 % черноземов России). Ростовская область по уровню плодородия почв сельхозугодий в России занимает 10-е место по пашне, 50-е место по сенокосам, 61-е место по пастбищам, 13-е место в целом по сельхозугодиям [131].

Полная реализация аграрного потенциала региона позволит наращивать экспорт, поэтому актуальным вопросом является развитие агропромышленного комплекса Ростовской области.

Разработанная концепция его развития на период до 2030 года утверждена постановлением Правительства Ростовской области от 23.05.2012 № 424 и к настоящему времени последовательно реализовывается в практике хозяйственной деятельности.

Ростовская область является одним из наиболее инвестиционно привлекательных регионов ЮФО и России в целом, что способствует постоянному увеличению инвестиционных вложений в АПК. Международное рейтинговое агентство «FitchRatings» присвоило Ростовской области национальный долгосрочный рейтинг «А+». Прогноз – «Стабильный».

По оценкам рейтингового агентства «Эксперт РА», Ростовская область среди других российских регионов по рейтингу инвестиционного климата заняла позицию «Средний потенциал – минимальный риск (2А)». Также область имеет нормативно-правовую базу, обеспечивающую инвестиционную привлекательность вложения средств в развитие сельского хозяйства.

По оперативным итогам Всероссийской сельскохозяйственной переписи 2016 года, на территории региона работает 1450 сельскохозяйственных

организации, 8178 К(Ф)Х и ИП, 599,4 тыс. ЛПХ и других индивидуальных хозяйств населения, а также 915 садоводческих и дачных объединений граждан.

Рассмотрим состояние самоорганизации производства и образования кластеров. По состоянию на 01.05.2016 в состав территориальных кластеров входит около 300 хозяйствующих субъектов, включая субъекты малого и среднего предпринимательства, крупные промышленные предприятия, вузы, научно-исследовательские организации, региональные институты развития.

В развитие концепции, а также в целях стимулирования и эффективного использования инновационного потенциала, формирования конкурентных преимуществ Ростовской области определен порядок формирования и ведения Реестра кластеров, кластерных проектов и инициатив Ростовской области.

В состав данного реестра, утверждаемого губернатором Ростовской области, включены 6 кластеров и 1 кластерная инициатива.

На данный момент аграрные кластеры не зарегистрированы, но их организация возможна по следующим причинам.

К вопросу стимулирования самоорганизации кластеров производства и переработки мяса, производства мясных пищевых продуктов. На Дону развита мясопереработки, её предприятия проводят модернизацию производства, внедряют новые технологии и могут стать центрами образования мясопроизводящих и перерабатывающих кластеров как на спотовой основе, так и на принципах франчайзинга, межфермерской кооперации и вертикальной интеграции.

Так, перерабатывающие предприятия группы компаний «Оптифуд» оснащены новейшим высокотехнологичным оборудованием производства Нидерландов. Внедрена технология воздушно-капельного охлаждения тушек бройлеров при убое птицы, отходы от переработки птицы перерабатываются в мясокостную муку непосредственно на своих предприятиях, что позволяет получить дополнительную прибыль.

Крупнейший в области и южном регионе производитель колбасных

изделий ОАО «РКЗ-Тавр» использует новейшее высокотехнологичное оборудование немецких и австрийских фирм, которое позволяет исключить попадание воздуха в измельчаемое мясное сырье уже на первой стадии производства фарша, что предупреждает образование вредных процессов окисления.

В свиноводстве группа компаний «Русский Агропромышленный Трест», уже реализовавшая два инвестиционных проекта по производству 10 тыс. тонн мяса свинины в год, ведет подготовительные работы по строительству двух свинокомплексов в Целинском и Егорлыкском районах с общим объемом капитальных вложений – 4,6 млрд. рублей; ООО «АПК «Станица» строит свинокомплекс в Чертковском районе мощностью 20,0 тыс. тонн мяса в год.

В птицеводстве к уже реализованным инвестиционным проектам ООО «ХК «Оптифуд» (суммарный объем – 90,0 тыс. тонн в год) и ООО «Евродон» (32,0 тыс. тонн) будут введены мощности по производству мяса утки – 20,0 тыс. тонн в год ООО «Донстар» в Миллеровском районе и 60,0 тыс. тонн мяса индейки в год ООО «Евродон – Юг» в Октябрьском районе [131].

К вопросу стимулирования самоорганизации кластеров производства и переработки молока, производства молочных пищевых продуктов. Центрами молочных кластеров на спотовой основе и на базе вертикально интегрированных структур могут быть предприятия по переработке молока.

Перерабатывающие предприятия области расположены во всех природно-климатических зонах области. Наиболее крупные – ПАО сыродельный завод «Семикаракорский», ПАО «Кагальницкий молокозавод», ЗАО «Волгодонской молочный комбинат», ПАО «Тацинский молочный завод», ПАО «Сальское молоко», ЗАО «Радонеж».

Предприятия предпринимают попытки выхода на более высокие инновационные технологии. Например, ПАО «Кагальницкий молокозавод» установило новое оборудование «Тетра-Пак» по выпуску йогуртных продуктов и молочных коктейлей. ЗАО «Волгодонский молочный комбинат» приобрело оборудование по выпуску молочной продукции в комбинированной упаковке

«Тетра Брик Асептик» (со скручивающейся крышечкой). Основные производственные мощности по переработке молока сконцентрированы в приазовской, южной и центральной зонах Ростовской области. Развитие молочной переработки в северо-восточной и северо-западной зонах области целесообразно путем строительства модулей по приемке первичной обработки молока, в задачу которых входили бы сбор и приемка молока от населения, а также отгрузка его товарными партиями на действующие молзаводы. Основной объем сырого молока в Ростовской области (77 % от общего объема) производится в личных подсобных хозяйствах населения. Производство молока носит сезонный характер, ориентировано, прежде всего, на собственное потребление, реализацию на рынках и по своим качественным показателям не всегда соответствует требованиям перерабатывающих предприятий.

Это существенно осложняет закупку молока (сырьевое обеспечение) и увеличивает транспортные издержки предприятий области.

В связи с этим перерабатывающие предприятия испытывают дефицит молочного сырья для переработки и вынуждены увеличивать объемы закупок в соседних регионах и рассматривать возможность строительства собственных молочных комплексов.

Для полной загрузки молокоперерабатывающих предприятий, учитывая рекомендуемые объемы потребления молочной продукции на душу населения в год (286 кг) и динамику изменения численности населения, в области необходимо производить молока в пределах от 1,1 до 1,2 млн. тонн.

Выявлены процессы самоорганизации молочного кластера в Сальском районе, где переработчики молока организовали закупку сырья у населения. Тем самым они стимулировали спрос на молоко, селяне стали увеличивать его производства за счет увеличения поголовья КРС.

Закупкой и переработкой молока в области занимаются 26 молокоперерабатывающих предприятий, а также 3 молочных цеха и 8 малых предприятий по переработке молока. Годовые мощности составляют 615,1 тыс. тонн. Мощности по выработке продукции в год составляют: цельномолочной

продукции – 212,0 тыс. тонн, масла сливочного – 5,4 тыс. тонн, сыра твердого, рассольного и плавленого – 11,7 тыс. тонн, сухих молочных продуктов – 1,0 тыс. тонн. Загруженность мощностей – более 40 %.

Основные производственные мощности по переработке молока сконцентрированы в приазовской, южной и центральной зонах Ростовской области. Развитие молочной переработки в северо-восточной и северо-западной зонах области целесообразно путем строительства модулей по приемке первичной обработки молока, в задачу которых входили бы сбор и приемка молока от населения, а также отгрузка его товарными партиями на действующие молочные заводы. Модули могу входить в интегрированную структуру, быть бизнес-единицами молочного кластера.

Основной объем сырого молока в Ростовской области (77 % от общего объема) производится в личных подсобных хозяйствах населения. Производство молока носит сезонный характер, ориентировано, прежде всего, на собственное потребление, реализацию на рынках и по своим качественным показателям не всегда соответствует требованиям перерабатывающих предприятий.

Это существенно осложняет закупку молока (сырьевое обеспечение) и увеличивает транспортные издержки предприятий области.

В связи с этим перерабатывающие предприятия испытывают дефицит молочного сырья для переработки и вынуждены увеличивать объемы закупок в соседних регионах и рассматривать возможность строительства собственных молочных комплексов.

Для полной загрузки молокоперерабатывающих предприятий, учитывая рекомендуемые объемы потребления молочной продукции на душу населения в год (286 кг) и динамику изменения численности населения, в области необходимо производить молока в пределах от 1,1 до 1,2 млн. тонн.

Состояние животноводства в области, государственная поддержка и уровень закупочных цен на сырье делает производство молока рентабельным и привлекательным для инвестиций, при условии стабильного спроса со стороны

перерабатывающих предприятий и увеличения выработки молочных продуктов.

Темпы производства молочной продукции подвержены колебаниям и зависят от конъюнктуры рынка и потребительского спроса. Предприятия молочной промышленности проводят модернизацию производства, внедряют новые технологии. ОАО сыродельный завод «Семикаракорский» установило оборудование по переработке сыворотки, включая сушку, обеспечена безотходная технология.

В области зарождается зерновой кластер. Его технологической основой является г. Зерноград с его НИИ зерновых культур. Новые сорта и гибриды массово применяются на полях региона, что позволило вкупе с инновационными технологиями земледелия довести средний ежегодный валовой сбор зерновых культур до десяти и более млн. тонн, перерабатывающими предприятиями области перерабатывается около одного млн. тонн.

Зерноперерабатывающие предприятия имеют достаточную сырьевую базу и мощности для удовлетворения спроса населения в хлебе, хлебобулочных и кондитерских изделиях, муке, крупе.

Население области обеспечивают хлебом и хлебобулочными изделиями 14 хлебокомбинатов (производят 42,6 % продукции), 28 хлебозаводов потребительской кооперации (6,1 %) и более 300 мини-пекарен (43,9 %).

По рациональным нормам потребления потребность в хлебе и хлебобулочных изделиях составляет 109 кг на человека в год, производство на душу населения в 2010 году в области – 48,0 кг (44,0 % к норме потребления). Производство хлебобулочных изделий, как в России, так и в Ростовской области, имеет тенденцию к снижению в связи с изменением структуры питания. Предприятия хлебопекарной промышленности представлены во всех районах 6 природно-климатических зон области, кроме Советского (с) района. Крупные и средние хлебозаводы расположены в городах области, хлебозаводы. Предприятия сельской потребительской кооперации и мини-пекарни сосредоточены в сельской местности.

В настоящее время в Ростовской области работают 7 крупных и средних мукомольных предприятий и более 300 мини-мельниц. По рациональным нормам потребления потребность в муке составляет в среднем 84 кг на человека в год, производство на душу населения в 2010 году – 48,4 кг (57,6 % к норме потребления).

Предприятия мукомольной промышленности представлены во всех районах шести зон области. Основная масса крупных и средних перерабатывающих предприятий области сосредоточена в Приазовской, Южной, Северо-Западной зонах.

Самые крупные предприятия по производству хлеба: ООО «Хлебозавод Юг-Руси», его доля в общем объеме производства составляет 22,1 %, ИП Гуковская М.Ю., «Аютинский хлеб» Октябрьский (с) район – 12,7 %, ОАО «Азовский хлеб» – 4,3 %, ООО «Шахтинский хлеб» – 3,8 %, ЗАО «Хлеб» г. Новочеркасск – 2,7 %, ОАО «Батайскийхлебокомбинат» – 2,6 % и т.д. [130].

Основными производителями муки являются ООО «Элеватор Юг-Руси», филиал Сальский, его доля в общем объеме производства составляет 13,1 %, ООО «Новочеркаский КХП» – 5,8 %, ООО «Хлебзернопродукт» г. Таганрог – 4,3 %.

На предприятиях вырабатывается мука высшего и первого сортов по ГОСТ, ТУ и мука «общего назначения». Для производства муки пшеничной используется зерно 3-4 класса мягких пород пшеницы.

В Ростовской области имеется 7 крупных и средних предприятий и более 90 мини-предприятиями. Общая мощность производителей крупы составляет 91,1 тыс. тонн в год. Доля крупных и средних предприятий области от общего объема производства занимает 53 %, мини-предприятий – 47 % [11, с. 143-162].

По рациональным нормам потребления потребность в крупе составляет в среднем 11 кг на человека в год, производство на душу населения в 2010 году – 13,5 кг (122,7 % к норме потребления).

Из каждой зерновой культуры производится несколько видов круп от целых до дробленных различным образом, ассортимент насчитывает более 10

наименований. Лидирующее положение по выпуску крупы занимает рис 39 %, пшено – 22 %, манная крупа – 12 %. Пшеничная, гречневая, ячневая – 10, 6 и 5 % соответственно. Перловая и кукурузная – по 2 %.Предприятия по производству круп действуют во всех природно-климатических зонах.

На территории области работают 29 крупных и средних комбикормовых предприятий, имеющих различную степень технической оснащенности, в том числе входящих в состав крупных животноводческих комплексов, свинокомплексов и птицефабрик, которые вырабатывают комбикорма и кормовые смеси непосредственно на территории комплексов для оптимального и рационального использования сырья и ресурсов. Мощности по производству комбикормов в Ростовской области составили 683,5 тыс. тонн, использование мощностей – 46,8 %. Крупными предприятиями являются ЗАО «Провими Азов», ОАО «Лиман», г. Ростов-на-Дону, ОАО «Сальский комбикормовый завод». Комбикормовая промышленность области полностью обеспечивает комбикормами промышленное птицеводство и животноводство (птицефабрики, крупные животноводческие комплексы по производству свинины, говядины и молока) и поставляет сельхозтоваропроизводителям белково-витаминные добавки и премиксы.

На территории региона осуществляется производство пищевых продуктов из масличных и зерновых культур, сои, сахарной свеклы, овощей, ягод и фруктов, формируется соответствующий кластер. На территории области действует около 250 кондитерских предприятий, вырабатывающих сахаристые и мучные кондитерские изделия. Самые крупные предприятия по производству кондитерских изделий – ООО «Азовская кондитерская фабрика», ОАО «Кондитер» (г. Каменск-Шахтинский).

Ассортимент выпускаемой продукции насчитывает более 500 наименований, в том числе: халва, козинаки, зефир, мармелад, драже, восточные сладости, конфеты шоколадные, карамель, печенье, пряники и т.д.

Лидирующее положение в структуре промышленного производства кондитерских изделий в области занимают мучные кондитерские изделия – до

50 % от общего объема производства, производство традиционной продукции для Донского региона – козинаки и халва – 30 %, карамель, ирис, драже, пастила, мармелад – 18 %, шоколадные конфеты – 2 %. Малые предприятия области, которых насчитывается около 90 единиц, выпускающие макаронные изделия из пшеничной хлебопекарной муки, не способны конкурировать на продовольственном рынке по качеству, ассортименту и упаковке с крупными макаронными фабриками других регионов.

В Ростовской области завершается формирование кластера по производству растительных масел. Ростовская область обеспечивает растительным маслом не только свой регион, но и около 20 % российского рынка. По рациональным нормам потребления, потребность в масле растительном на душу населения составляет 13,6 кг в год, производство на душу населения в 2010 году составило 124,0 кг, что в 9 раз больше нормы потребления. В масложировой отрасли Ростовской области работают 22 крупных и средних предприятия и около 70 малых предприятий. Предприятия производят нерафинированное и рафинированное дезодорированное, фасованное и нефасованное масло. Производственные мощности по переработке маслосемян составляют 2,5 млн. тонн. В Ростовской области производится от 1,0 до 1,5 млн. тонн масличных культур, для полной загрузки мощностей предприятия осуществляют ввоз сырья из других регионов. Кроме того, на имеющихся мощностях перерабатываются рапс, горчица, соя. Наиболее крупными предприятиями, занявшими лидирующие позиции в отрасли, являются ООО «МЭЗ Юг Руси», ОАО «Астон», которые производят 46,5 и 42,6 %, соответственно, от общего объема выпускаемой продукции. В последние годы наблюдается тенденция к увеличению объемов производства масла растительного рафинированного дезодорированного: его доля в общем объеме производства масла растительного в 2011 году составила 75 %. По производству масла рафинированного дезодорированного Ростовская область занимает первое место по России, по производству масла прессованного – второе место.

Предприятия масложировой промышленности представлены во всех зонах области, основные крупные предприятия по переработке маслосемян сосредоточены в черте города Ростова-на-Дону, северо-западной, северо-восточной, приазовской, южной, центральной зонах Ростовской области.

Безалкогольная отрасль является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей пищевой и перерабатывающей промышленности.

*Мощности по производству плодоовощных консервов составляют 166 млн. условных банок. Из-за частой сме*ны собственников в 2003 году выведены мощности Семикаракорского и Волгодонского консервных заводов мощностью 87 муб. и 10 муб. консервов в год соответственно. Прекратили свое существование в 2004 году консервный завод «Смычка» мощностью 23,5 муб., в 2007 году – Азовский комбинат детского питания мощностью 75 муб. Однако за счет модернизации производства в ПАО «Багаевский консервный завод» его мощности в 2011 г. возросли с 30 до 97,2 муб. в год. Плодоовощная консервная продукция ростовских производителей является конкурентоспособной, реализуется через торговую сеть области, но большая часть реализуется через торговые сети городов центральной России и Крайнего Севера. ОАО «Багаевский консервный завод» и ООО «Консервный завод» (г. Сальск) реализуют всю продукцию через торговые дома в г. Москве. В Ростовской области имеется 228 тыс. га орошаемых земель, основная часть которых (68,0 %) расположена в трех природно-климатических зонах: в центральной (50,0 %), приазовской (14,5 %) и южной (3,5 %). В этих зонах выращивается, соответственно, 50,1 % (170,7 тыс. тонн), 35,4 % (120,1 тыс. тонн), 6,8 % (27,3 тыс. тонн) овощей от общего объема производства. Остальная часть овощей (7,7 %) выращивается в северо-западной, северо-восточной и восточной зонах.

Центральная зона области является самой благоприятной для выращивания овощей открытого грунта. В Семикаракорском, Волгодонском, Багаевском районах выращивается наибольшее количество томатов, огурцов, капусты и других овощей, являющихся основным сырьем для перерабатывающих предприятий. Из-за недостаточности мощностей по

переработке плодоовощной продукции в центральной и приазовской зона многие районы перешли на выращивание овощных культур, которые востребованы в свежем виде. Так, например, в Азовском, Семикаракорском и Веселовском районах производство лука составляет 95, 50 и 60 % соответственно.

В области ежегодно выращивается до 600 тыс. тонн плодоовощной продукции, консервными предприятиями перерабатывается 30 тыс. тонн или только 5 % от общего объема.

С возобновлением деятельности ПАО «Багаевский консервный завод», ООО «Аграм-Юг» в области планируется увеличение переработки плодоовощной продукции до 50 тыс. тонн в год.

Климатические условия области благоприятны для выращивания сахарной свеклы. В последние годы под посевами данной культуры занято 24 – 25 тыс. га, валовой сбор составляет более 600 тыс. тонн. Производство сахарной свеклы является высокорентабельным. Рост объемов производства свеклы сдерживается отсутствием в области предприятий по ее переработке. В связи с этим сельскохозяйственный товаропроизводитель (в дальнейшем – сельскохозяйственный товаропроизводитель) области вынуждены реализовывать свеклу на переработку на заводы Краснодарского, Ставропольского краев и Воронежской области. Решается вопрос по строительству сахарного завода на территории области, что позволит увеличить посевные площади до 50,0 тыс. га и валовой сбор свеклы до 1500 тыс. тонн, создать новые рабочие места, развить инфраструктуру.

В конце 2009 года в городе Миллерово открылось новое и единственное предприятие в области по производству крахмало продуктов (патока, глюкозо-мальтозные сиропы, крахмал и др.) ООО «Амилко» мощностью по переработке зерна кукурузы 90 тыс. тонн в год. С вводом в эксплуатацию ООО «Амилко» предприятия области обеспечены крахмалопаточным сырьем местного производства, широко используемого в кондитерской, хлебопекарной, пивоваренной и других отраслях пищевой и перерабатывающей

промышленности. Продукция донского АПК экспортируется более чем в 50 стран мира. Через донские порты ежегодно проходит до 40 % всего российского агроэкспорта.

Ежегодно увеличивается товарооборот Ростовской области с разными регионами России. В разные части страны мы поставляем овощные и плодово-ягодные консервы, растительное масло, мясо и птицу, рыбную и молочную продукцию. Продовольственная продукция является одной из основных в экспортной группе товаров. Широко известны за пределами Донского края такие бренды, как растительное масло «Золотая семечка», «Затея», мясопродукты «Тавр», «Вепоз», «Индолина», пиво «Балтика-Дон», овощные консервы «Хозяин» и другие.

Аграрная сырьевая база позволяет разместить на территории Ростовской области новые предприятия по переработке сельхозпродукции и производству продуктов питания самого широкого ассортимента. Из-за специфических особенностей функционирования агропромышленного комплекса наибольшую опасность представляют природные риски, т.е. вероятность возникновения неблагоприятных последствий воздействия сфере АПК факторов природной среды на ведение предпринимательской деятельности.

Комбикормовая промышленность области полностью обеспечивает комбикормами промышленное птицеводство и животноводство (птицефабрики, крупные животноводческие комплексы по производству свинины, говядины и молока) и поставляет сельхозтоваропроизводителям белково-витаминные добавки и премиксы.

Масложировая промышленность: Ростовская область обеспечивает растительным маслом не только свой регион, но и около 20 % российского рынка. По рациональным нормам потребления, потребность в масле растительном на душу населения составляет 13,6 кг в год, производство на душу населения в 2010 году составило 124,0 кг, что в 9 раз больше нормы потребления.

В масложировой отрасли Ростовской области работают 22 крупных и

средних предприятия и около 70 малых предприятий. Из-за недостаточности мощностей по переработке плодоовощной продукции в центральной и приазовской зона многие районы перешли на выращивание овощных культур, которые востребованы в свежем виде. Так, например, в Азовском, Семикаракорском и Веселовском районах производство лука составляет 95, 50 и 60 % соответственно. В области ежегодно выращивается до 600 тыс. тонн плодоовощной продукции, консервными предприятиями перерабатывается 30 тыс. тонн или только 5 % от общего объема.

Производство сахарной свеклы является высокорентабельным. Рост объемов производства свеклы сдерживается отсутствием в области предприятий по ее переработке. В связи с этим сельскохозяйственный товаропроизводитель области вынуждены реализовывать свеклу на переработку на заводы Краснодарского, Ставропольского краев и Воронежской области. Решается вопрос по строительству сахарного завода на территории области, что позволит увеличить посевные площади до 50,0 тыс. га и валовой сбор свеклы до 1500 тыс. тонн, создать новые рабочие места, развить инфраструктуру.

Вертикальной интеграции в АПК способствует концентрация производства, для иллюстрации рассмотрим статистические данные за ряд лет. Рассмотрели изменения в производстве сельскохозяйственной продукции в сельскохозяйственных организациях (это крупные организационные формы), в фермерских хозяйствах (малые предприятия) и хозяйствах населения. И установили следующее. Основное производство продукции растениеводства расположено в сельскохозяйственных организациях, а продукции животноводства – в хозяйствах населения и крестьянских хозяйствах.

Так, сельскохозяйственные организации производят около 70 % зерна, подсолнечника и сахарной свеклы, половину мяса и яиц, незначительное количество молока (10 %), овощей (14-20 %), шерсти. Производство последней снизилось за пять лет в два раза. Хозяйства населения стабилизировали производство картофеля на уровне 67 %. В производстве овощей наметился рост от 44,3 % до 49,4 %. Возрос % производства мяса – от 39,7 % до 53,5 %,

яиц – от 35,3 % до 44,3 %. Крестьянские хозяйства показали небольшой стабильный рост по всем позициям. В целом наблюдается концентрация производства в сельскохозяйственных организациях (табл. 2).

По оперативным итогам Всероссийской сельскохозяйственной переписи 2016 года, на территории региона работает 1450 сельскохозяйственных организации, 8178 К(Ф)Х и ИП, 599,4 тыс. ЛПХ и других индивидуальных хозяйств населения, а также 915 садоводческих и дачных объединений граждан. Имеются возможности кооперирования к(ф)х и ИП, инкорпорирования ЛПХ и к(ф)х, создания холдингов на базе интеграции сельхозпредприятий. Процессы интеграции и концентрации капитала наблюдаются по данным оперативных итогов Всероссийской сельскохозяйственной переписи 2016 года.

Например, площадь земли на одно фермерское хозяйство в Ростовской области увеличилась в 2,6 раза. Заместитель руководителя Ростовстата М. Самойлова сообщила, что «в ходе переписи на территории Ростовской области собраны статистические данные о более чем 600 тыс. объектов .. . в первых итогах переписи наряду с количеством переписанных объектов содержится информация о площади земли в расчете на один объект по категориям сельхозпроизводителей.

Таблица 2 - Структура производства основных видов сельскохозяйственной продукции по категориям (в процентах от хозяйств всех категорий) хозяйств

	2011	2012	2013	2014	2015
Сельскохозяйственные организации					
Зерно (в весе после доработки)	75,1	74,4	72,7	71,3	69,8
Сахарная свекла (фабричная)	78,8	71,7	72,8	73,9	73,6
Семена подсолнечника (в весе после доработки)	76,9	75,9	75,9	76,2	73,9
Картофель	23,7	24,5	21,5	22,5	21,4
Овощи (всего)	19,7	18,7	13,8	16,1	13,7
Мясо (в убойном весе)	55,8	52,7	42,3	46,7	47,7
Молоко	11,5	10,9	10	9,8	10
Яйца	63,8	59,9	58,8	57	55,4
Шерсть (в физическом весе)	13,5	12	10,1	9,1	6,8
Хозяйства населения					

Зерно (в весе после доработки)	0,7	0,7	0,6	0,5	0,5
Семена подсолнечника (в весе после доработки)	1	1,2	1	1	1
Картофель	67,5	67,1	69,9	66,4	67
Овощи (всего)	44,2	42,8	49,4	48,5	48
Мясо (в убойном весе)	39,7	43,8	53,5	48	45,8
Молоко	80,7	82,1	83,4	84,2	84,5
Яйца	35,3	39,5	40,8	42,7	44,3
Шерсть (в физическом весе)	55,5	56,8	56,2	54,6	57,7
Крестьянские (фермерские) хозяйства					
Зерно (в весе после доработки)	24,2	24,9	26,7	28,2	29,7
Сахарная свекла (фабричная)	21,2	28,3	27,2	26,1	26,4
Семена подсолнечника (в весе после доработки)	22,1	22,9	23,1	22,8	25,1
Картофель	8,8	8,4	8,5	11,1	11,6
Овощи (всего)	36,1	38,5	36,7	35,4	38,3
Мясо (в убойном весе)	4,4	3,5	4,3	5,4	6,5
Молоко	7,8	7	6,6	6	5,5
Яйца	0,9	0,6	0,4	0,3	0,3
Шерсть (в физическом весе)	31	31,1	33,7	36,2	35,5

Так, численность сельхозяйственных организаций Ростовской области сократилось в 1,6 раза в сравнении с результатами первой сельхозпереписи 2006 года. Общая площадь земли в среднем на одну организацию увеличилась на треть и достигла 3,49 тыс. га, что близко к оптимальному размеру сельскохозяйственного подразделения времен плановой экономики. Что касается крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателей, занятых сельхозпроизводством, то за десятилетие площадь земли в среднем на одно хозяйство и ИП выросла со 122,9 га до 314,1 га, или в 2,5 раза, при уменьшении числа хозяйств в 2 раза – до 8,18 тыс. В регионе в настоящее время 7,17 тыс. КФХ, общая площадь земли в среднем на одно хозяйство – 333,9 тыс. га (в 2006 году этот показатель был 128,6 тыс.га, т.е. в 2,6 раза ниже). Индивидуальных предпринимателей – 1,01 тыс., площадь земли в среднем на одного ИП 173,1 тыс. га (в 2006 году было 84,1 тыс. га).» Укрупнение наблюдается и в личных подсобных и других хозяйствах населения. Число таких хозяйств сократилось с 775,7 тыс. до 599,4 тыс., однако общая площадь земли в среднем на одно хозяйство в области

превысила уровень 2006 года в 3,5 раза, составив 0,7 га. Средняя площадь земли на один объект в некоммерческих объединениях граждан изменилась незначительно. В 2006 году она составляла 24,2 га [83], а по итогам переписи 2016 года сложилась в размере 23,3 га. [140].

Следовательно, в Ростовской области имеют место изменение структуры сельхозпроизводства. Областные тенденции такие же, как и в России в целом. Росстатом также установлен факт: укрупнение КФХ в области сопровождается ростом эффективности производства в них, внедрением современных технологий, в частности, более крупному сельхозтоваропроизводителю, а тем более вертикально интегрированной структуре, проще получить и вернуть банковский кредит, заключить договор лизинга, закупить сельхозтехнику. Холдинги могут стать основой формирования региональных кластеров.

Предлагается следующие стратегические решения по развитию производства и созданию новых рабочих мест, повышению доходов сельского населения:

- привлечение инвестиций в переработку сельскохозяйственного сырья, стимулирование развития межфермерской кооперации по переработке с размещением производств в сельской местности;
- инкорпорирование посредством заключение спотовых сделок и долгосрочных контрактов на закупку и переработку сельскохозяйственной продукции, а также развитие франчайзинга, когда фермеры на основе соответствующих договоров могут производить фирменные продукты питания по инновационным технологиям на предприятиях, размещенных в сельской местности;
- переход от низших форм инновационного развития в личных подсобных хозяйствах и фермерских хозяйствах к технологиям пятого и шестого инновационного цикла, позволяющим создавать относительно небольшие высокотехнологичные перерабатывающие предприятия и бизнес-единицы пищевых производств в сельской местности по примеру ООО «Молодец» холдинга «Урал-Дон»;

– вертикальная интеграция средних и мелких сельскохозяйственных организаций по типу высокоэффективного холдинга «Урал-Дон»;
– стимулирование развития региональных кластеров.

Существует большой потенциал не только для импортозамещения, но и для экспорта продуктов глубокой переработки зерна. Так, мировой рынок аминокислот составляет 35 млрд. долларов в год. При этом Россия на данном рынке практически не представлена. Занятие даже 10% рынка аминокислот позволит получать 3,5 млрд. долларов в год экспортных доходов. Основная причина отсутствия такого производства в России – высокий уровень затрат на приобретение зарубежных технологий и строительство таких предприятий. Необходимо создать комплексную программу, позволяющую стимулировать и использовать отечественные разработки в области глубокой переработки зерна. Для достижения наибольшей эффективности считаю целесообразным включить направление глубокой переработки сельхозпродукции в Национальную технологическую инициативу, разработав «дорожную карту» в рамках направления «Фуднет». К 2030 году мы должны полностью обеспечивать себя крахмалами и другими продуктами глубокой переработки зерна, а также занимать хотя бы 5% мирового рынка данной продукции. В области ветеринарии необходимо создать центры научных исследований на базе ведущих институтов и биопредприятий для проведения фундаментальных и прикладных исследований, направленных на разработку лекарственных средств для ветеринарного применения. Это позволит увеличить долю отечественных препаратов, применяемых в ветеринарии, с 40 до 90% к 2025 году. В Прогнозе научно-технологического развития АПК есть два сценария «Локальный рост» и более амбициозный «Глобальный прорыв». Если регион пойдем по второму сценарию, то опережающий рост экспорта позволит поддерживать динамику отрасли на уровне более 3% ежегодно до 2030 года.

2.2. Анализ стратегических факторов внешней среды

Исследование стратегии управления развитием интегрально интегрированных структур обычно начинают с внешнего анализа, в нашей работе была использована данная точка зрения.

Исследование стратегии управления развитием интегрально интегрированных структур может быть адекватным при условии применения системного подхода, так как в сельском хозяйстве наиболее значимо выражена системность явлений и их взаимозависимость, обусловленная известными особенностями сельскохозяйственных механизированных процессов [69]. Системный подход предполагает, в соответствии с разработками Института проблем управления, рассмотрение организационных структур, механизмов функционирования и динамики системы, механизмов формирования системообразующего фактора (целевой функции) и общесистемных свойств эффективности (растениеводства, животноводства и др. отраслей), надежности и устойчивости функционирования системы, помехозащищенности (в данном случае от воздействий внешней среды), управляемости, саморегулирования (в том числе за счет обратной информационной связи). Рассматриваемая система имеет входящие факторы (факторы внешней среды), управляющие факторы, конструктивные факторы (факторы развития аграрной отрасли), выходные или результативные факторы. Анализ входящих (внешних) факторов является частью SWOT[12]-анализа направлен на исследование факторов, которые находятся извне вертикально интегрированных структур, не управляются менеджерами холдингов и значимо влияют на стратегию их развития. В его результате представляется возможным выявление, с одной стороны, потенциальных возможностей, а с другой – гипотетических угроз, что позволяет установить возможные стратегические альтернативы и обосновать стратегию управления развитием холдингов регионального кластера. Возможностями их развития являются положительные тенденции и явления окружения: кредитование с возмещением части затрат на обслуживание

[12]SWOT – strengths weaknesses opportunities threats (сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы).

кредитов, уменьшение неплатежей и рост суммы сальдированного дохода предприятий отрасли, привлекательная инвестиционная среда, вертикальная интеграция и создание вертикально интегрированных структур и инкорпорирование мелких сельскохозяйственный товаропроизводитель, улучшение возможностей разработки и реализации инновационных проектов, снижение стоимости входа на оптовый и розничный продовольственный рынок, развитие товаропроводящей сети для сельскохозяйственного сырья и продовольствия, рост покупательной способности населения, увеличение потребления продуктов питания в расчете на душу населения, продолжение санкций в части экспорта продовольствия, снижение курса рубля по отношению к валюте (для экспортной части продукции), благоприятные погодные условия.

Угрозы – это отрицательные тенденции и явления, которые могут привести к снижению суммарного сальдированного дохода, сокращению объемов реализации производимой продукции. Прежде всего, это снижение покупательной способности населения, снижение потребления продуктов питания в расчете на душу населения, отмена санкций, укрепление рубля по отношению к доллару (для экспортной части продукции), снижение финансовой устойчивости сельскохозяйственный товаропроизводитель, сокращение субсидирования процентной ставки, рост закупок ресурсов для производства сельскохозяйственной продукции за рубежом (семенной материал, средства защиты растений, комбикорма и их ингредиенты, маточное поголовье, цыплята и др.) наряду с распространением санкций на указанные ресурсы, неблагоприятные погодные условия. Внешняя среда функционирования рассматриваемых вертикально интегрированных структур (холдингов) имеет внешнюю (макросреду) и внутреннюю (микросреда, отраслевое окружение) среды. Стратегическими факторами макросреды являются факторы, которые могут повлиять на долгосрочные решения, это нормативные акты в части сельскохозяйственного производства [10], концепция развития АПК [130], природные фактор (климат Ростовской

области имеет неблагоприятный прогноз для сельскохозяйственного производства), социально-демографическая среда (недостаточное количество рабочих мест в сельском хозяйстве области, отсюда существенное количество незанятого населения), развитие и распространение инноваций, привлекательные условия для инвестиций и использования законов организации (синергии, самоорганизации, адаптации), санкции в части экспорта и импорта продовольствия, курс рубля по отношению к валюте, погодно-климатические условия (рис. 4).

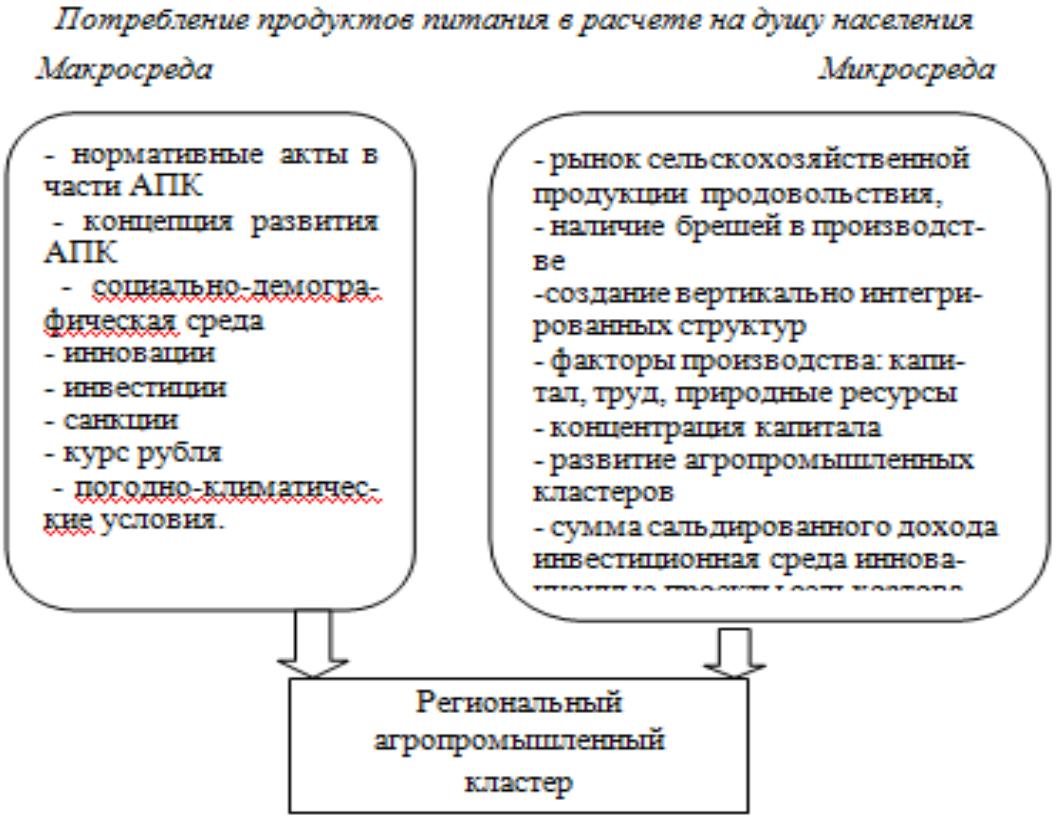


Рисунок 4 – К стратегическому анализу внешней среды

Отраслевые стратегические факторы – это возможности рынка сельскохозяйственной продукции и продовольствия, наличие брешей в производстве, факторы производства: капитал, труд, природные ресурсы, концентрация капитала, развитие агропромышленных кластеров, уменьшение неплатежей и рост суммы сальдированного дохода предприятий отрасли, привлекательная инвестиционная среда и возможности реализации

инновационных проектов, создание вертикально интегрированных структур и инкорпорирование мелких сельскохозяйственный товаропроизводитель, снижение стоимости входа на оптовый и розничный продовольственный рынок, развитие товаропроводящей сети для сельскохозяйственного сырья и продовольствия, покупательная способность населения Методика *PEST*[13]– анализа предусматривает исследование основных направлений влияния внешней среды, что позволяет получить рациональное решение. Выполнили *PEST*– анализ и установили следующее. Наиболее существенные факторы: погодно-климатические, особенно для восточных районов области, которые относятся к зоне рискованного земледелия (табл. 3). Значимо влияют нормативные акты в части АПК, в частности – действующее законодательство о продовольственной безопасности, о финансовой поддержке АПК и концепция развития АПК Ростовской области, законодательство о поддержке кластеров. Положительно сказывается на развитии АПК наличие налоговых льгот, финансовая поддержка, регулирование закупочных цен посредством товарных интервенций.

Из экономических факторов следует отметить высокие темпы концентрации капитала и связанная с этим вертикальная интеграции, формирование агропромышленных кластеров, инвестиционная привлекательность Ростовской области, положительные тенденции изменения регионального валового продукта, благоприятный для экспорта валютный курс рубля, интеграция и концентрация капитала, гранты фермерам и льготное кредитование, лизинг, рост потребительский спроса и потребления продуктов питания.

Таблица 3–*PEST* – анализ внешних факторов развития сельскохозяйственного производства в Ростовской области

[13]*PEST- political-legal, economic, sociocultural, technological forces(экономические, социокультурные, технологические факторы)*

Политико-правовые факторы: стабильность аграрной политики, обеспечивается концепцией развития АПК законодательное поощрение кластеризации налоговые льготы для производителей упрощенная система налогообложения– единый сельскохозяйственный налог сельскохозяйственной продукции субсидии, субвенции субсидирование %ной ставки финансовая поддержка агролизинга льготные тарифы для сельского населения земельное законодательство возмещение затрат на мелиорацию возмещение части затрат при развитии приоритетных направлений товарные интервенции позиция РФ по отношению к иностранным сельскохозяйственным товаропроизводителям – импортозамещение регулирование занятости сельского населения внешнеэкономическое законодательство	*Экономические факторы:* тенденции изменения регионального валового продукта; стоимость кредита валютный курс рубля интеграция и концентрация капитала инвестиции гранты фермерам льготное кредитование лизинг уровень инфляции и занятости потребительский спрос потребление продуктов питания контроль за оплатой труда контроль за ценами цены на энергоносители цены на машины и оборудование стоимость семян и др. ресурсов стоимость технического сервиса, ветеринарного и агрохимического обслуживания
Социокультурные факторы: демографическая структура населения сельский уклад жизни ведение личного подсобного хозяйства наличие личного подворья социальная мобильность населения потребительская активность миграция населения урбанизация гендерная структура	*Технологические факторы:* затраты на НИКР разработка и реализация инновационных проектов модернизация МТП и оборудования обновление комбайнового парка обновление парка сельхозмашин научное обслуживание кадровое обеспечение семеноводство, селекционная работа

Отрицательное влияние имеют такие факторы, как значимое, пропорционально падению курса рубля в 2014-2015 гг., рост стоимости импортных машин и оборудования при глубоком спаде собственного машиностроительного производства (степень падения потенциала сельхоз и тракторного машиностроения оценивается экспертами до 92-94%), зависимость от зарубежных поставок семян, маточного поголовья, средств защиты растений, комбикормов и кормовых добавок, ветеринарных препаратов. К удорожанию сельскохозяйственной продукции приводит рост цены на энергоносители, стоимость технического сервиса, ветеринарного и агрохимического обслуживания. Положительное влияние оказали санкции,

которые позволили нарастить экспорт зерновых культур, продуктов их переработки и тем самым получить финансовые средства для инвестирования и расширенного воспроизводства.

Социально-демографическая среда в настоящее время благоприятная с точки зрения производства: имеющийся резерв рабочей силы является резервом развития животноводства и переработки сельскохозяйственного сырья. Негативным является отток молодежи в города, отчего сельское население в среднем быстро стареет. Среди технологических факторов отметим затраты на НИКР (финансирование постоянно снижаются, численность научных сотрудников по дорожной карте сокращается, научные организации реорганизуют, ликвидируют), разработку и реализацию инновационных проектов (выполняется преимущественно агрохолдингами с государственной поддержкой), модернизацию МТП и оборудования, обновление комбайнового парка и парка сельхозмашин (в последние годы имеет место быть с помощью лизинга, кредитования с субсидированием кредитной ставки).

Важнейшие факторы – семеноводство, селекционная работа – свернуты в сравнении с прежними периодами. Существенное влияние оказывают инновации и инвестиции: Ростовская область обладает значимым инвестиционным потенциалом, разработаны инвестиционные площадки, имеется достаточное кадровое обеспечение. Значимое количество лиц, заинтересованных в деятельности агрохолдингов и других вертикально интегрированных структура, создают сложности в стратегическом управлении (табл.4), использована известная методика оценки [103, 104]. Как видно из таблицы, городское и сельское население имеют диаметрально противоположные и интересы. Противоположные интересы имеют учредители (собственники) и работники АПК, финансовые учреждения и предприятия АПК, поставщики ресурсов и сельскохозяйственный товаропроизводитель.

Например, регулярно накануне уборочной компании поставщики

дизельного топлива взвинчивают цены, ставя работников АПК перед выбором: или покупать дорогое топливо, или не убирать.

Таблица 4– Оценка деятельности вертикально интегрированных структур в АПК Ростовской области*

№	заинтересованные лица	Критерии оценки
1	Органы госвласти	обеспечение продовольственной безопасности исполнение налогового законодательства реализация программ поддержки АПК контроль цен на продовольствие контроль минимальной оплаты труда управлении занятостью сельского населения контроль инфляции управлении экспортом и импортом продовольствия и сельхоз сырья контроль соблюдения санитарного, противопожарного, фито– и ветеринарного, трудового, экологического и земельного законодательства
2	Учредители	Рост собственного капитала холдинга, рыночная котировка акций, дивиденды, влияние на управление
3	Покупатели	соотношение потребительских свойств и стоимости продовольствия, доступность продовольствия, маркенговый сервис, наличие и доступность торговой сети, качество и безопасность продуктов питания
4	Профсоюз работников с.-х	Условия труда, отдыха, безопасности и оплаты труда, условия быта
5	Финансовые учреждения- кредиторы	Возвратность кредитов, стоимость кредита, возмещение %ной ставки, объем финансирования
6	Поставщики ресурсов	Исполнение контрактов, стабильность заказов и поставок, прибыль
7	Конкуренты	Скорость проникновения на региональные рынки, маркетинговая экспансия, инновации, конкурентные преимущества, импортозамещение
8	Сельское население	Стабильны и относительно высокие цены на произведенную продукцию, доход от ЛПХ
9	Работники АПК	Стабильны и относительно высокие цены на произведенную продукцию, достойная оплата труда (не ниже городсокой)
10	Городское население	Низкие цены на продовольственные товары при достаточно высоком качестве, доступность продуктов, шаговая доступность торговых сетей, наличие супермаркетов

*Форма таблицы взята из источника: Маркова В.Д., Кузнецов С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций. – М.: ИНФРА–М, 20012. – 288 с. – с. 43, табл. 3.2

Приходится брать невыгодные кредиты и платить поставщикам незаменимых ресурсов, снижаю рентабельность и прибыльность предприятий

АПК. Возникают конфликты и между самими учредителями предприятий АПК, чаще между фермерами и более крупными коммерческими организациями, холдингами. Большой резонанс получили конфликты между фермерами и собственниками холдингов в Краснодарском крае. Ввиду конфликта интересов необходимо регулирование отношений в данной сфере.

Реально на принятие управленческих решений имеют учредители и органы государственного управления, включая все ветви власти, особенно судебную, различные контролирующие органы.

Роль профсоюза ограничивается помощью в организации отдыха работников АПК и их детей. К тому же во многих холдингах работники в профсоюзах не состоят. В отличие от западных стран, профсоюзы России не оказывают какого-либо значимого влияния на заработную плату и условия труда и отдыха.

Для оценки влияния на стратегическое управление наиболее распространен метод EFAS[14]. Он реализуется разработкой специальной таблицы «Резюме анализа внешних стратегических факторов» (табл.5). Таблица также может быть основой для выполнения рейтинговой оценки факторов.

В частности, в качестве исходных данных были использованы данные анкетирования среди специалистов, результаты исследования динамики изменения показателей холдингов во время финансов.

По результатам данного исследовании получили степень готовности предприятии реагировать на стратегические факторы внешней сред с учетом предполагаемой значимости этих факторов для вертикально интегрированных структур: готовность реагировать выше среднего, то есть налицо неустойчивость функционирования сельскохозяйственного кластера.

Из известных типов внешнего окружения (изменчивая, враждебное окружение, разнообразное окружение, технически сложная среда) для конкретного исследуемого явления пришли к мнению, что среда является

[14]EFAS – Externa Strategic Factor Analysis Summari (анализ суммарного влияния стратегических факторов)

изменяющейся по следующим причинам:

– изменение уровня инфляции (в 2015 г. она составляла 14,6%, а в 2016 – 5,4%);

Таблица 5– Анализ внешних стратегических факторов по методике EFAS [104]

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Средне взвешенная оценка	Резюме
Возможности				
благоприятные погодные условия	0,06	5	0,28	существенный
снижение курса рубля по отношению к валюте (для экспортной части продукции	0,06	5	0,28	существенный
продолжение санкций в части экспорта продовольствия	0,06	5	0,28	существенный
рост покупательной способности населения	0,05	4	0,18	выше среднего
увеличение потребления продуктов питания в расчете на душу населения	0,05	4	0,18	выше среднего
вертикальная интеграция и создание вертикально интегрированных структур и инкорпорирование мелких сельскохозяйственный товаропроизводитель	0,05	4	0,18	выше среднего
снижение стоимости входа на оптовый и розничный продовольственный рынок	0,05	4	0,18	выше среднего
развитие товаропроводящей сети для сельскохозяйственного сырья и продовольствия	0,05	4	0,18	выше среднего
кредитование с возмещением части затрат на обслуживание кредитов	0,05	4	0,18	выше среднего
уменьшение неплатежей и рост суммы сальдированного дохода предприятий отрасли	0,03	3	0,10	средний
привлекательная инвестиционная среда	0,03	3	0,10	средний
улучшение возможностей разработки и реализации инновационных проектов	0,03	3	0,10	средний
Угрозы				
Неблагоприятные погодно-климатические условия	0,05	5	0,26	существенный
отмена санкций	0,05	5	0,26	существенный

укрепление рубля по отношению к валюте (для экспортной части продукции)	0,04	4	0,16	выше среднего
сокращение субсидирования %ной ставки	0,04	4	0,16	выше среднего
изменение законодательства	0,03	3	0,09	средний

Продолжение табл. 5

снижение покупательной способности населения	0,03	3	0,09	средний
снижение потребления продуктов питания в расчете на душу населения	0,04	4	0,16	выше среднего
рост стоимости закупок ресурсов для производства сельскохозяйственной продукции за рубежом (семенной материал, средства защиты растений, комбикорма и их ингредиенты, маточное поголовье, цыплята и др.)	0,03	3	0,09	средний
Распространением санкций на указанные ресурсы	0,05	5	0,26	существенный
снижение финансовой устойчивости сельскохозяйственный товаропроизводитель	0,03	3	0,09	средний
Дезинтеграция и деструктуризация кластера	0,05	5	0,26	существенный
заменители продуктов	0,05	5	0,26	существенный
Суммарная оценка	1,00	97	4,20	

– изменение курса рубля по отношению к доллару и евро (варьирует от 55 до 80 руб. за доллар);

– изменение в национальной валюте выручки от экспорта продукции АПК вслед за валютным курсом (например, тонна фуражного зерна стоить от 8250 до 12000 рублей в зависимости от курса, при этом рентабельность изменяется от 20% до 30 %);

– рост выручки от оптовой и розничной продаж продуктов в федеральные сети при росте цен;

– снижение суммы выручки при снижении покупательского спроса и потребления продуктов питания населением в период кризисов 2008-2011 и 2014-2016 гг.;

– непредвиденные санкции;

– волатильность валютного рынка;

– вброс на рынок при снижении покупательского спроса товаров – субпродуктов (спредов, пальмового масла, соевого изолята и др. заменителей натуральных отечественных продуктов в составе продуктов питания).

Например, массовое применение при производстве молочных продуктов импортного сухого молока, пальмового масла, химических добавок (различных улучшателей) привело к сокращению молочного животноводства, а использование при производстве колбасных изделий незначительно количества мяса (от 0% до 7-10% в наиболее продаваемых относительно дешевых продуктах питания) – к уменьшению поголовья крупного рогатого скота, свинопоголовья.

Более дорогие сорта мяса (свинина, говядина) заменяются куриным мысом и субпродуктами, что не оставляет шансов на развитие скотоводства и свиноводства при существующей низкой доходности большей части населения Ростовской области.

Для отечественного сельского хозяйства существенно влияние враждебного окружения в виде сельскохозяйственный товаропроизводитель Европы, Южной Америки и др. стран, откуда ритейлеры завозят продукты питания.

Враждебными по отношению к отечественному сельхозтоваропроизводителю являются Правительства тех стран, которые ввели санкции, некоторые Российские чиновники, СМИ, торговые сети и депутаты, лоббирующие интересы зарубежных фермеров и предприятий пищевой продукции и предоставляющие преференции иностранным поставщикам продовольствия и техники для села (например, лизинг и кредит на льготных условиях для приобретения иностранной техники).

Можно считать сельскохозяйственное производство технически сложной средой, так как оно использует тракторы разных классов тяги, большой типоразмер комбайнов, разнообразные сельскохозяйственные машины,

требующие грамотной эксплуатации и технического сервиса.

В сельском хозяйстве применяются современные информационные технологии и электроника: управление машинно-тракторными агрегатами через спутники навигационных систем, компьютеризированные зерноуборочные комбайны и тракторы, компьютерные системы для управления бизнесом, а ввиду рассосредоточенности производства по территории – современные средства коммуникации: гаджеты и дивайсы.

Известны следующие способы реагирования на изменение внешней среды: реактивный («пожарный», «тушат» проблемы по мере их возникновения), диверсификация производства (уменьшает коммерческий риск за счет тех видов продукции, производство которых не пострадало), совершенствование структуры управления (создание в вертикально интегрированных структурах центров прибыли, стратегических единиц бизнеса), стратегическое управление.

Следовательно, формирование кластеров и создание вертикально интегрированных структур (холдингов) с центрами прибыли и стратегическими единицами позволяет снизить зависимость от внешних условий. Например, холдинги в отличие от фермеров способны преодолеть барьеры на вход на рынок, а также выйти на экспорт своей продукции при ослаблении курса рубля, тем самым во время кризиса и санкций может увеличить прибыль в рублевом эквиваленте.

Значимую роль для стратегического управления имеет сбор информации о внешней среде, источником которой является торгово-промышленные палаты России и Ростовской области, министерство сельского хозяйство Российской Федерации и Ростовской области, областное правительство, результаты исследований рынка.

Возможности для обобщения данной информации имеются в крупных и средних коммерческих организациях АПК – акционерных обществах, а также в интегрированных структурах: холдингах, корпорациях, концернах, агрокомплексах.

С этой целью можно использовать департаменты маркетинга указанных структур, которые осуществляют мониторинг внешних факторов.

Исследование тенденций развития отраслевых факторов рассмотрены в следующем подразделе.

2.3. Анализ производственных факторов АПК Ростовской области

В соответствие с научной гипотезой предполагалась возможность установления значимых факторов развития и конкурентных преимуществ рассматриваемого региона, позволяющих реализовать имеющийся потенциал и резервы. Рассмотрели факторы производства: природные факторы, труд, капитал. Результатам сельскохозяйственной деятельности сельскохозяйственных товаропроизводителям Ростовской области присущи такие особенности, как:

- зависимость результатов производства от структуры, интеграции и кооперации функционирующих экономических субъектов;
- зависимость результатов производства от системы управления, стратегического планирования и прогнозирования хозяйственной деятельности экономических субъектов;
- зависимость от природных условий;
- сезонный характер производства;
- неравномерное поступление денежных средств от реализации произведенной продукции в течение года и соответственно периоды с избытком и недостатком финансовых средств;
- замедленный оборот средств в сравнении с торговым и промышленным бизнесом (связано со сроком выращивания урожая в растениеводстве и длительным периодом производства продукции в животноводстве);
- использование в качестве средств производства – незаменимого ресурса – земли;
- в отличие от обрабатывающих отраслей технологии направлены на создание условий для жизнедеятельности продуктивных животных и культурных растений;
- территориальная рассосредоточенность аграрного производства и удаленность структурных подразделений от центра;
- различия социопоселенческого характера между городом и деревней;

живучесть похозяйственных традиций и обычаев сельского населения; влияние личных хозяйств населения на экономическое положение работающих.

Факторы разделяются на входящие, управляющие и независимые (конструктивные), которые или вообще невозможно изменить, или изменения могут быть, но требуют значительного времени.

К управляющим факторам отнесли управление и организацию агропромышленного производства, которые реализуются в том числе посредством вертикальной интеграции и стратегического управления.

Рассмотрели природные фактор производства и установили, что по этому параметру АПК Ростовской области является значимым для страны по причине того, что регионе имеется 8,5 млн. га сельскохозяйственных угодий, причем 64,2 % из них составляют – черноземы. Рейтинг следующий: третье место по площади сельхозугодий в России, второе – по площади посевов – второе, четвертое – по численности сельского населения. На долю Ростовской области приходится более 4 % валовой продукции сельского хозяйства России, около 25 % подсолнечника, 9 % производства зерна. Доля сельского хозяйства в формировании валового регионального продукта занимает третье место после оптовой и розничной торговли, обрабатывающих производств и на протяжении последних пяти лет колеблется в пределах от 12% до 13% [8].

Одним из основных конкурентных преимуществ Ростовской области являются земельные ресурсы и климатические условия, которые служат фундаментальной основой для развития агропромышленного комплекса.

Структура земельного фонда включает: земли сельскохозяйственного назначения – 87,31 %; земли поселений – 4,33 %; земли промышленности, энергетики, транспорта, связи, радиовещания, телевидения, информатики, космического обеспечения, обороны, безопасности и иного специального назначения за пределами поселений – 0,92 %; земли особо охраняемых территорий и объектов – 0,11 %; земли лесного фонда – 3,39 %; земли водного фонда – 2,15 %; земли запаса – 1,77 %. В структуре земель

сельскохозяйственного назначения пашни занимают 64,86%; кормовые угодья – 27,31 %; многолетние насаждения – 0,40 %. Основу пахотных земель области составляют черноземы (4…5 % черноземов России). Ростовская область по уровню плодородия почв сельхозугодий в России занимает 10-е место по пашне, 50-е место по сенокосам, 61-е место по пастбищам, 13-е место в целом по сельхозугодиям (табл. 6), [9].

Таблица 6 – Посевные площади Ростовской области за период 2007-2015 гг. в тыс. га[15]

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Посевная площадь:	4519,9	4552,2	4499,4	4351,4	4419,9	4290,3	4387,4	4365,6	4467,8
всех зерновых культур	2787,7	2865,7	2925,4	2822,9	2949,6	3005	3182,9	3212,4	3305,3
в т.ч. озимые	1660,7	2001,7	2137,3	2103,9	2042,4	1996,2	2101,5	2205,1	2332,5
из них: пшеница	1629,4	1957,3	2071,5	2027,5	1974,7	1945,3	2046,4	2144,3	2280,8
рожь	12,0	10,1	7,9	5,7	9,3	10,5	11,4	7,8	4,9
ячмень	19,3	34,3	51,1	63	44,6	25,8	28,4	34,8	34,6
яровые	1127,0	864,1	788,1	719	907,2	1008,8	108,4	1007,3	972,8
из них: пшеница	8,9	5	7,5	6,8	17,1	10,8	13,9	11,2	15,1
кукуруза на зерно	265,2	254	172,6	158,6	199,4	220,3	257,5	252,4	233,6
ячмень	641,4	407,9	433,7	355,8	392,1	481,5	505	439,8	415,3
овес	32,3	18,2	18,1	17,2	19,5	23,4	20	18,1	17,2
просо	74,1	93,4	75,5	74,3	139,2	97,4	79	97,3	139,7
гречиха	27,4	8,3	8	6,7	6,8	8,6	3,9	3,9	2,2
рис	12,6	13	14,8	14,6	15,2	14,4	14,2	14,3	15
зернобобовые	49,9	24,1	46,2	80,6	97,9	136,2	144,7	111,8	82
Технические культуры:	1343,5	1338,9	1220,5	1179,8	1115	969,5	890,1	837,1	857,5
в т.ч. масличные	1320,9	1320,9	1202,7	1139,4	1083,5	951,9	877,1	816,7	820,6
из них: подсолнечник	1275,8	1292,7	1146	1019,5	879,7	621,2	560,4	526,5	534,3

Среди земель различного назначения для сельскохозяйственного

[15]Статистический ежегодник: Ростовская область в цифрах.- Ростов-на-Дону: Росстат, 2012, 2016. - Табл. 12.13-12.14. - с. 401-405.

производства основными являются пашня. Она определяет плодородие и посевные площади. Последние, наряду с урожайностью, ценами реализации, выручкой от реализации, являются значимым и наиболее важным фактором производства. Рассмотрели динамику посевных площадей Ростовской области (табл. 6). Посевная площадь постепенно снижается в среднем по 0,12 % в год, но за период с 2007 г. по 2015 г. снижение оказалось значительным: 52,1 тыс. га. Снижение посевной площади такими темпами еще 32 года уменьшит её наполовину, что снизит потенциал сельскохозяйственного производства вдвое.

За рассматриваемый период площадь, занятая всеми зерновыми культурами, увеличилась с 2787,9 до 3305,3 тыс. га, тот есть на 517,6 тыс. га, или на 18,56 %. Среди зерновых культур большей популярностью среди земледельцев стали пользоваться озимые культуры, дающие более стабильные урожаи в сравнении с яровыми в условиях зон рискованного земледелия Ростовской области.

Лидером посевные площадей остается озимая пшеница, площади её возделывания выросли на 39,98 %, причем рост продолжался ежегодно, темп роста увеличивался в годы после кризисов 2008 и 2014 гг. (рис. 5).

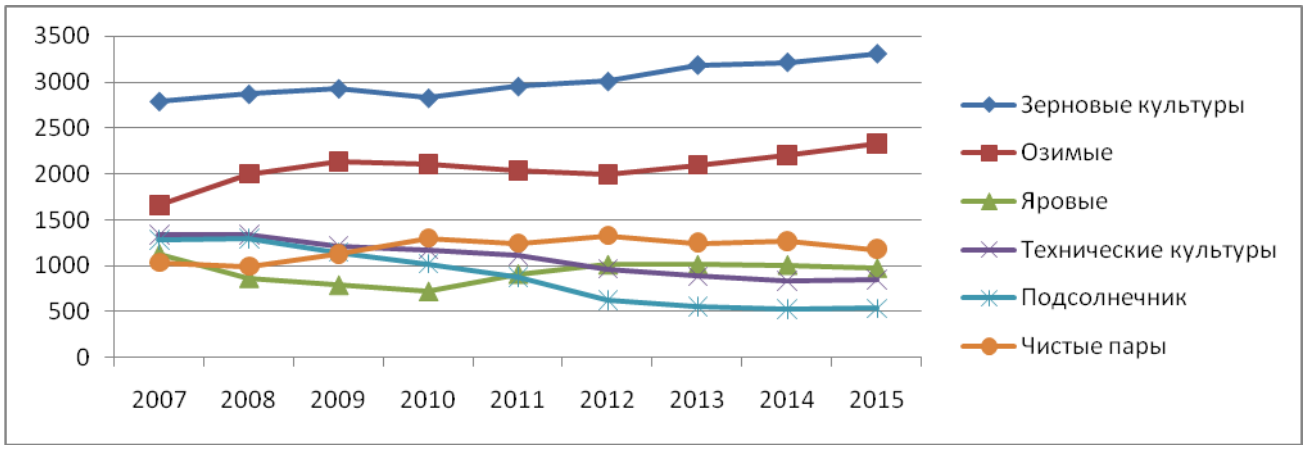


Рисунок 5 – Посевные площади основных сельскохозяйственных культур Ростовской области в 2007-2015 гг., тыс. га

На этом фоне снизились посевные площади, занятые рожью (2,44 раза), овсом (1,87 раза), гречихой (12Б45 раз), кукурузой на зерно (1,13 раза) и

масличные (1,6 раза), в т.ч. подсолнечником (2,38 раза) (табл. 5).

Снизилось площади посевов фуражных культур: ярового ячменя – в полтора раза, кукурузы на зерно – на 13%, меньше стали сеять практически все кормовые культуры (однолетние и многолетние травы, кукуруза на силос и зеленый корм, кормовые корнеплоды, кормовые бахчи), что нарушает севооборот [84, 87]. Как видно из рисунка 5, сельскохозяйственные культуры разделились на три группы.

В первой группе (озимые зерновые культуры) есть тенденция роста, во второй – сокращение посевных площадей (технические и кормовые), в третьей группе нет заметных тенденций роста или снижения площадей посевов (яровые культуры, чистые пары). Наряду с земельной территорией сельскохозяйственного использования значимым фактором является труд (табл.7).

Таблица 7 – Трудовые ресурсы Ростовской области в 2007-2015 гг., тыс. чел *

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Всего	1432,1	1424,9	1418,0	1411,7	1399,8	1386,4	1376,3	1367,1	1363,2
Трудоспособное	860,1	856,5	850,0	839,8	827,3	811,2	795,3	778,9	765,7
Трудоспособное, %	60,06	60,11	59,94	59,49	59,10	58,51	57,79	56,97	56,17
Занятое в с.-х	276,2	272,0	264,1	263,0	261,9	257,2	252,3	246,0	246,6
Занятое в растениеводстве (расчет)	18,1	18,2	18,0	17,4	17,7	17,2	17,5	17,5	17,9
Посевная площадь:	4519,9	4552,2	4499,4	4351,4	4419,9	4290,3	4387,4	4365,6	4467,8

* Статистический ежегодник: Ростовская область в цифрах. Ростов-на-Дону: Росстат, 2012, 2016. - Табл. 3.4. – с. 73

Трудовые ресурсы сельского хозяйства составляют в настоящее время 30% от трудовых ресурсов области. В сельском хозяйстве Ростовской области трудовой ресурс характеризуется избыточностью, так как производство продукции сельскохозяйственной продукции механизировано и автоматизировано, трудозатраты низкие.

Например, в растениеводстве на 250 га достаточно иметь одного

механизатора (по опыту холдингов). Если все сельскохозяйственный товаропроизводитель будут иметь показатели производительности и структуру производства среднего холдинга, в сельском хозяйстве будет достаточно иметь около 20 тыс. механизаторов (табл.8).

Таблица 8 – Занятость сельского и сельского трудоспособного населения в сельском, лесном и охотничьем хозяйстве Ростовской области в период 2007 - 2015 гг.

Показатели	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Занято в процентах от трудоспособного	32,11	31,76	31,07	31,32	31,66	31,71	31,72	31,59	32,20
Занято в процентах от всего населения	19,29	19,09	18,62	18,63	18,71	18,55	18,33	17,99	18,09

С этой целью необходима интеграция и кооперация, например, инкорпорирование мелких сельскохозяйственный товаропроизводитель в государственную систему производства продовольствия и пищевых продуктов региональных кластеров. Отрицательный эффект состоит в том, что освободится значительный трудовой ресурс и возрастет сельская безработица. Как видно из таблицы, в настоящее время процент занятости остается достаточно стабильным.

Наличие свободного ресурса является резервом роста производства продукции, при существующих начальных экономических условиях полная занятость всего сельского трудоспособного населения за счет создания рабочих мест позволит увеличить производство в три раза, однако возможностей создания рабочих мест экстенсивным путем, за счет увеличения в три раза посевных площадей, в настоящее время нет. Альтернатива – интенсификация производства за счет инноваций, инвестиций (например, в мелиорацию и основные средства), что позволит занят сельскохозяйственное трудоспособное население.

Для АПК Ростовской области значимым фактором является капитал. Имеются резервы увеличения численности занятых за счет интенсификации

производства посредством увеличения доли орошаемых земель, роста производства овощных культур, развития виноградарства, садоводства, производства ягод. Значительное число рабочих мест создаст возрождение животноводческой отрасли. Для этого необходимы инвестиции в основные средства. Положительным фактором в этом плане является тот факт, что Ростовская область является одним из наиболее инвестиционно привлекательных регионов России: в 2010 году международное рейтинговое агентство «FitchRatings» присвоило Ростовской области национальный долгосрочный рейтинг «А+», причем прогноз – «Стабильный».

По оценкам рейтингового агентства «Эксперт РА», Ростовская область среди других российских регионов по рейтингу инвестиционного климата заняла позицию «Средний потенциал – минимальный риск (2А)». Область имеет нормативно-правовую базу, обеспечивающую инвестиционную привлекательность вложения средств в развитие сельского хозяйства[110].

Материально-техническая база сельского хозяйства Ростовской области характеризуется следующими основными фондами крупных и средних коммерческих организаций (табл. 9).

Таблица 9– Основные фонды крупных и средних коммерческих сельскохозяйственных организаций Ростовской области в 2011-2015 гг. (млн. рублей)*

	2011	2012	2013	2014	2015
Всего основных фондов (наличие на конец года по полной учетной стоимости)	51830,4	53183,2	54677,2	61567,2	64929,1
в том числе по видам: здания	15020,4	14882,6	14724,1	17422,9	18810,6
сооружения	6226,1	6311,9	6178,3	7277,7	7384,8
машины и оборудование	24633,7	25835,9	27618,1	30324,2	31218,8
транспортные средства	3378,2	3587,8	3488,0	3816,8	4394,9
производственный и хозяйственный инвентарь	481,8	345,9	322,1	331,7	331,5
рабочий и продуктивный скот	1649,7	1723,1	1826,3	1826,2	1964,8
многолетние насаждения	395,5	452,7	469,3	512,0	771,2
другие виды	45,0	43,3	51,0	55,7	52,5

*Видовая структура основных фондов приведена по основным фондам крупных и средних коммерческих организаций с основным видом экономической деятельности «Сельское хозяйство, охота и предоставление услуг в этих областях». Данные приведены на конец

года. Источник: Статистический ежегодник: Ростовская область в цифрах. Ростов-на-Дону: Росстат, 2016. – табл. 12.7. – с. 397.

Стоимость фондов по полной учетной стоимости стабильно возрастает, что верно и для стоимости зданий, сооружений, и по машинам и оборудованию, и по транспортным средствам. Рост обеспечивается за счет превышения поступления над выбытием и износом: в 2015 г. новых средств поступило в 4,32 раза больше, чем выбыло, коэффициент обновления в 7,42 раза превысил коэффициент ликвидации (табл. 10).

Таблица 10– Обновление и выбытие основных фондов в крупных и средних коммерческих сельскохозяйственных организациях (млн. рублей)*

	2011	2012	2013	2014	2015
Поступило основных фондов	13462,5	5715,4	4599,8	6005,1	10644,4
в том числе: поступило новых основных средств	12349,7	5272,4	4221,0	5775,8	9135,6
Коэффициент обновления (в % от общей стоимости на конец года)	23,8	9,9	7,7	9,4	14,1
Выбыло основных фондов	2341,0	2169,8	1770,4	1980,4	2114,7
в том числе: ликвидировано	497,6	886,1	822,6	983,6	1059,5
Коэффициент ликвидации (в % от общей стоимости на начало года)	1,2	1,8	1,6	1,7	1,9
Износ основных фондов в течение года	3638,6	4285,4	4190,0	4518,6	4516,4
Степень износа (на конец года),%	32,7	37,4	41,6	42,2	42,7

*Данные приведены на конец года. Источник: Статистический ежегодник: Ростовская область в цифрах. Ростов-на-Дону: Росстат, 2016. – табл. 12.7. – с. – с. 398. Таблица 12.8 «Обновление и выбытие основных фондов в крупных и средних коммерческих сельскохозяйственных организациях».

Следовательно, имеется существенный потенциал развития и резервы роста по данному фактору среди сельскохозяйственных организаций Ростовской области, при условии наличия инвестиций. В частности, за весь период по основным энергетическим машинам – тракторам, комбайнам – наблюдаются следующие тенденции: численность тракторов, зерноуборочных комбайнов и других сложных машин сокращается при увеличении посевных площадей (табл. 11). Следовательно, замена устаревших машин идет несвоевременно, их парк стареет. Замедление обновления связано с недостатком финансовых средств и резким подорожанием новых машин, закупаемых за рубежом за валюту.

Таблица 11– Наличие основных видов сельскохозяйственной техники в сельскохозяйственных организациях (штук)*

	2011	2012	2013	2014	2015
Тракторы	16722	15885	15060	13970	13070
Комбайны зерноуборочные	5540	5344	5064	4828	4574
кукурузоуборочные	159	136	119	103	79
кормоуборочные	450	403	370	339	282
картофелеуборочные	34	40	43	46	59
Свеклоуборочные машины	62	60	59	55	54

*Данные приведены на конец года. Источник: Статистический ежегодник: Ростовская область в цифрах. Ростов-на-Дону: Росстат, 2016. – табл. 12.7. – с. 399. Таблица 12.9 – Наличие основных видов сельскохозяйственной техники в сельскохозяйственных организациях /

Далее рассмотрели развитие животноводства. В данной отрасли наблюдается рост поголовья овец и коз, численность КРС относительно стабильная, как было отмечено выше, недостаточная для обеспечения населения молочными изделиями и загрузки молокоперерабатывающей отрасли. Наблюдается сокращение свинопоголовья, причем темп падения возрастает в кризисные периоды (табл. 12, рис.6 и 7).

Таблица 12– Наличие сельскохозяйственных животных в динамике за период с 2008 по 2016 гг. в Ростовской области

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
КРС	585,8	588,8	565,8	569,1	597,6	606,9	622	617,5	590,6
Свинье	959,2	852,3	758,2	529,8	505,7	478,2	426,2	394,3	405,8
Овцы и козы	906,2	857,4	872,9	910,4	996	1046,2	1140,7	1191	1183,1
Лошади	15,4	14,4	13,3	12,6	12	11,2			
Птица, всего	16974	18086	20218	21736	24751	19033	19847	19727	21926
в т.ч. СХО	6877,7	7998,5	11607	13549	8060,6	8060,0	8685,9	8376,0	10075
ЛПХ	9790	9802	9672	9808	10993	10801	10953	11139	11551
К(Ф)Х	306,7	285,1	303,7	321,6	209,7	171,7	208,7	211,6	299,9

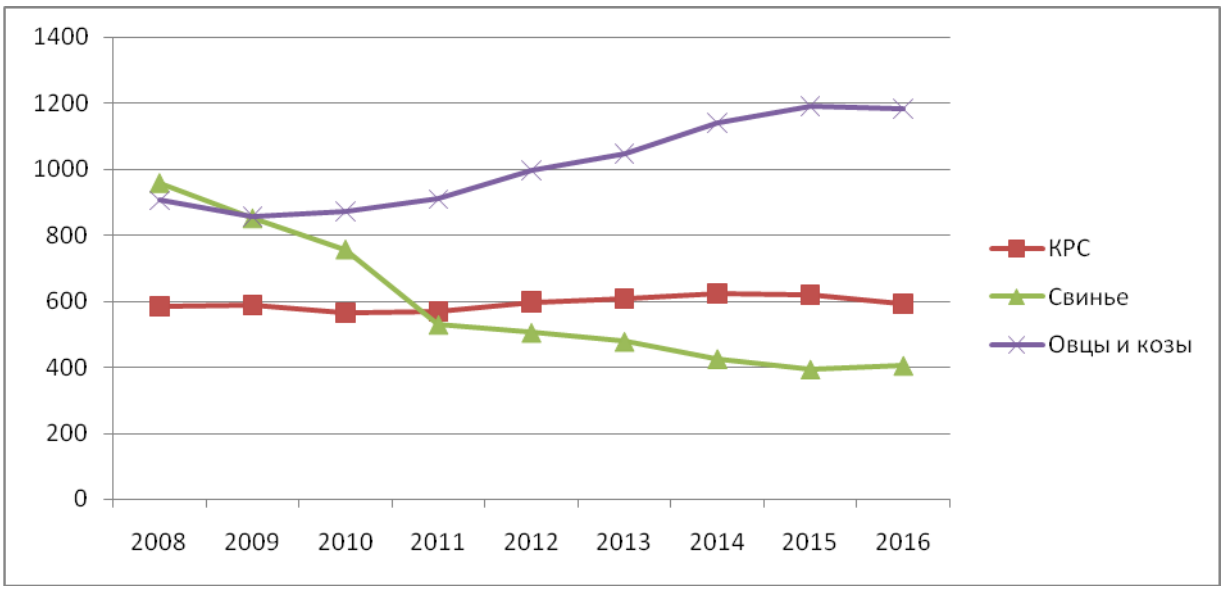


Рисунок 6 – Динамика поголовья продуктивного скота за период[16]

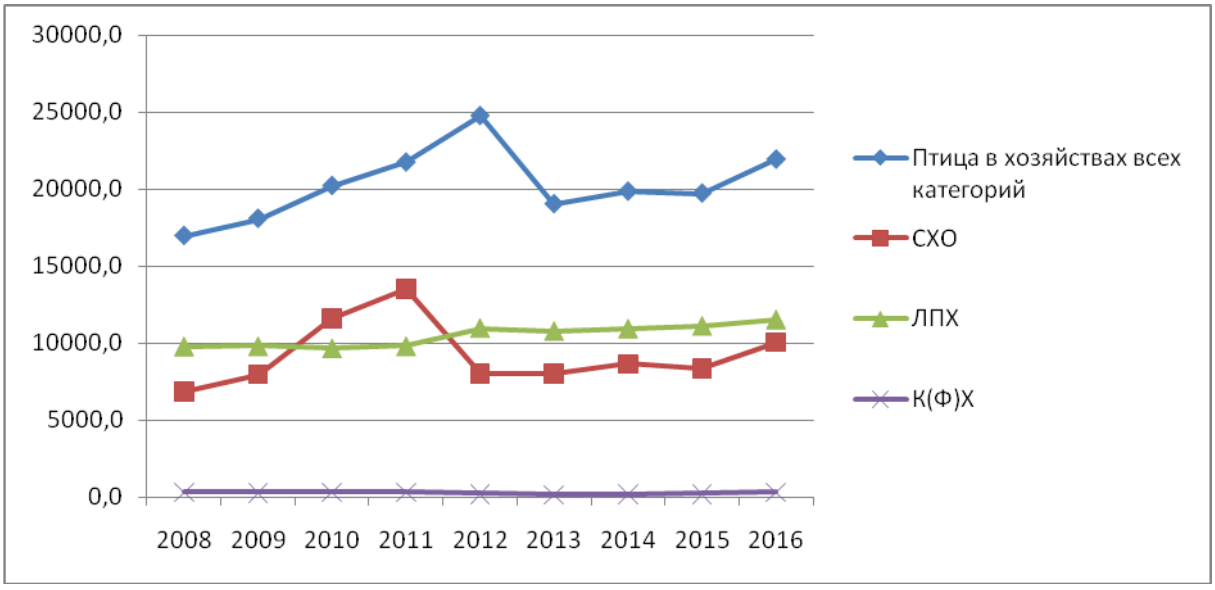


Рисунок 7 – Наличие птицы в различных по размеру предприятиях за период с 2008 по 2016 гг., тыс. шт.

В результате за период поголовье свиней сократилось более чем вдвое, численность КРС остановилась на уровне 600 тысяч голов. Численность овец подошла к возможностям кормовой базы и остановилась в росте на уровне 1200 тыс. голов. В основном производством шерсти занимается население восточной зоны области (доля – от 55,5 до 57,7 %), доля фермеров – от 31,0 до

[16]Данный график и следующие далее по тексту построены на основе данных Росстата по Ростовской области: Статистический ежегодник. Ростовская область в цифрах. . – Ростов-на-Дону: РОССТАТ, 2012-2016.[93-96]

36,2 %, сельскохозяйственные организации занимают скромную нишу и производят всего 6,8 % шерсти.

Затем рассмотрели сложившуюся к 2017 г. структуру производства сельскохозяйственной продукции в Ростовской области и установили следующее.

Производством молока и мяса КРС в основном занимаются хозяйства населения (70%), сельскохозяйственные организации – 17 %, фермеры –13% (рис. 8).

Производством свиноводческой продукции занимаются также хозяйства населения и фермеры, доля сельскохозяйственных организаций – незначительная, она составляет– 3 %. Основная часть – 82 % – поголовья овец располагается на частных подворьях (рис. 8, 9, 10).

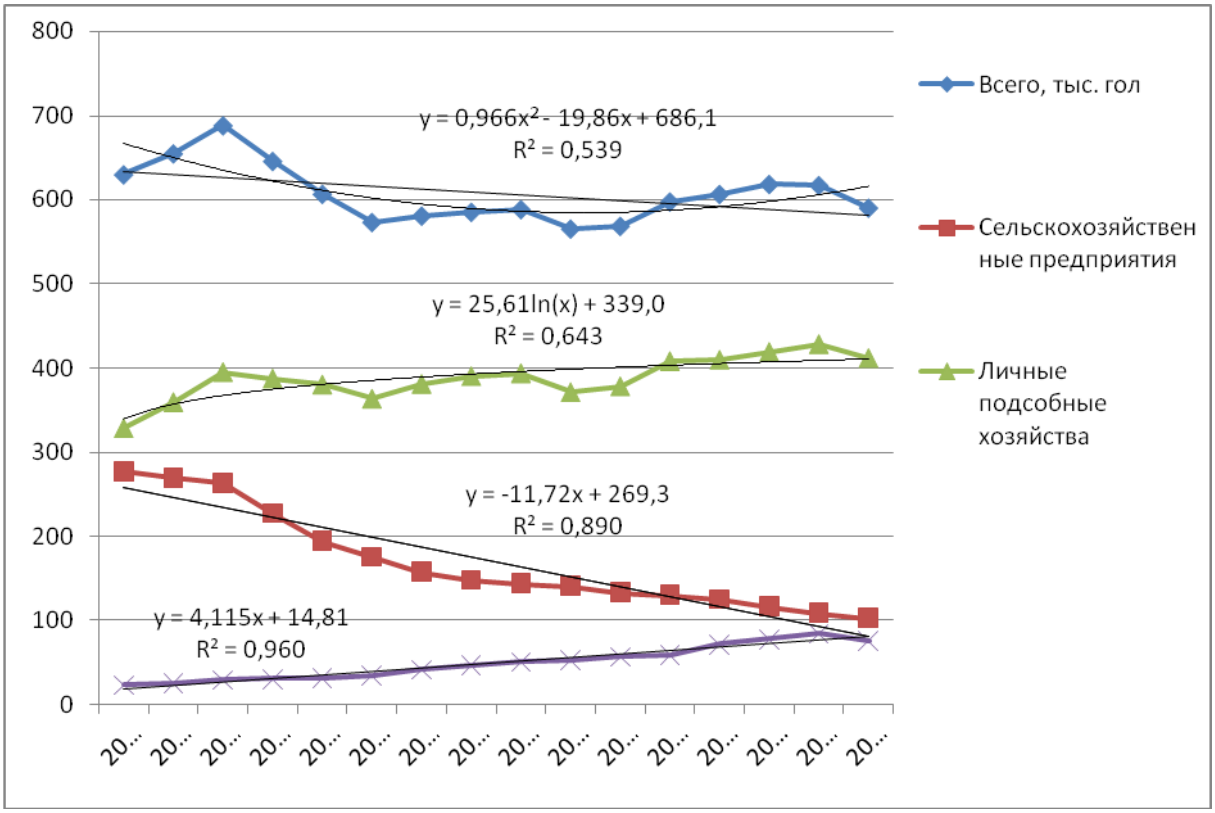


Рисунок 8 – Тенденции сокращения поголовья КРС в коммерческих организациях и его роста в личных подсобных хозяйствах

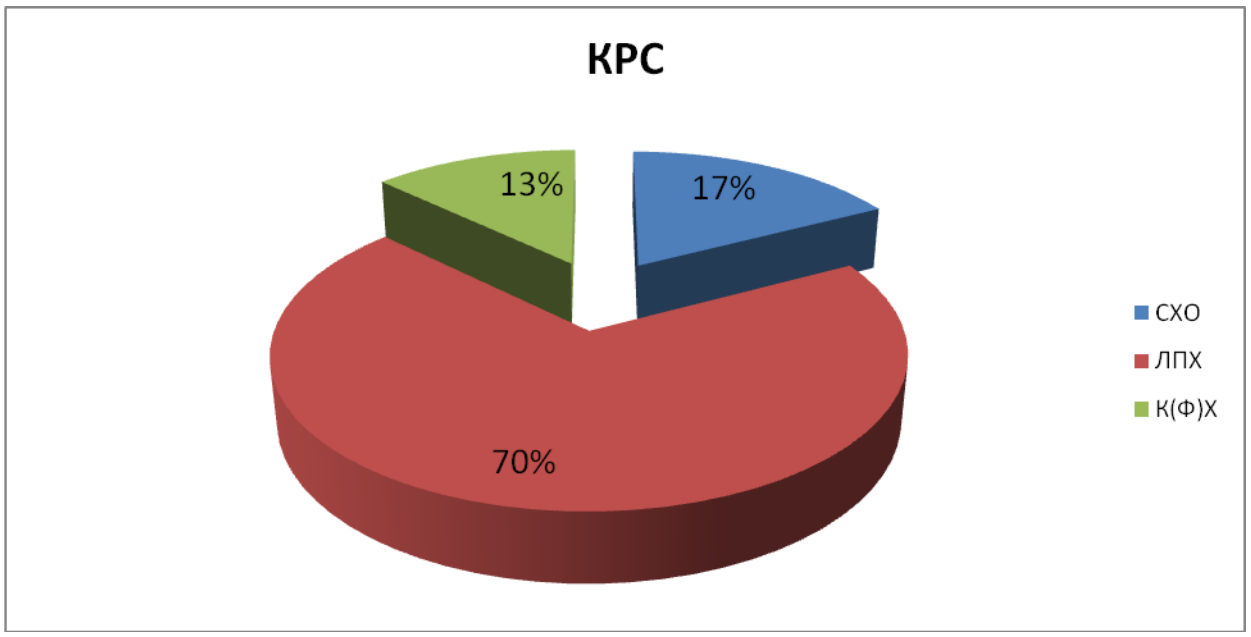


Рисунок 8– Структура производства продукции КРС по видам предприятий в 2016 г. в %х. Источник исходных данных: [96]

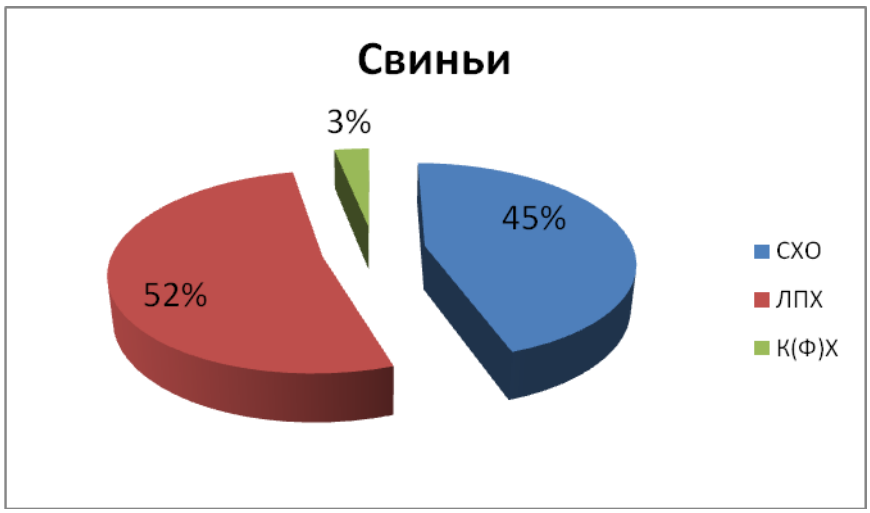


Рисунок 9 – Структура производства продукции свиноводческой продукции по видам предприятий в 2016 г. в %х. Источник исходных данных: [96]

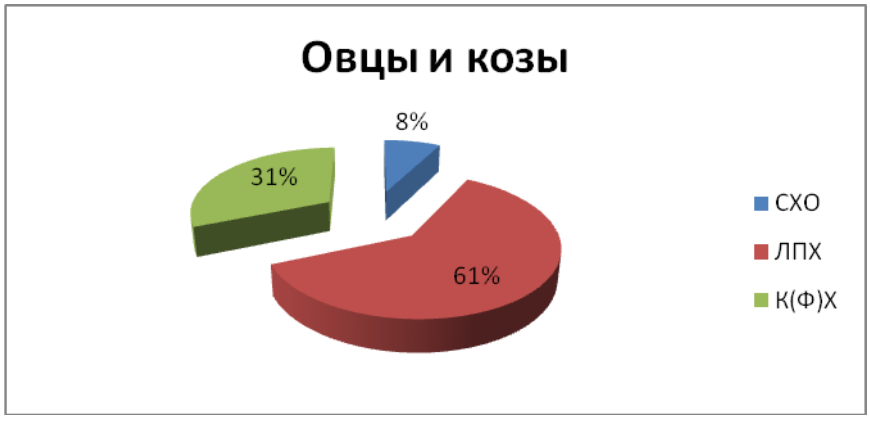


Рисунок 10 – Структура производства продукции овцеводства и козоводства по видам предприятий в 2016 г. в

%х. Источник исходных данных: [96]

Обратимся к структуре размещения поголовья сельскохозяйственных животных в сельскохозяйственных организациях: 44 % занимает свинопоголовье, 25 % – КРС, 22 % – овцы и козы. Имеется существенный разрыв (бреши) между фактическим и потенциальным поголовьем КРС и свиней (см. рис. 8-11). Восполнение бреши обеспечит перерабатывающие предприятия сырьём, а население – качественным отечественным продуктом питания за счет замены зарубежного мяса.

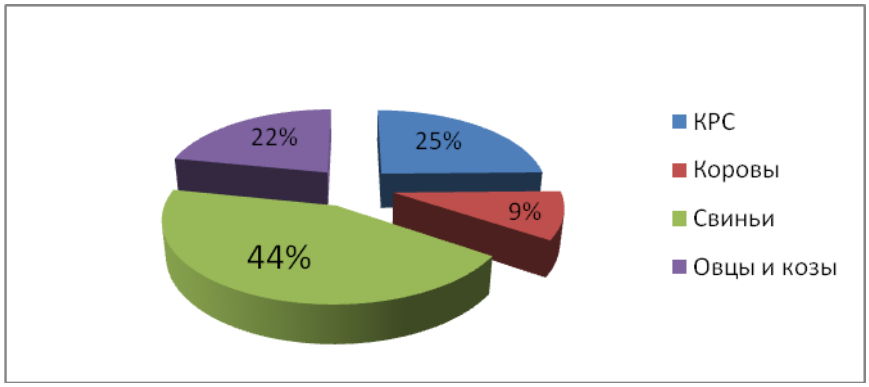


Рисунок 11 – Структура производства всей животноводческой продукции в сельхозорганизациях в 2016 г. в % [96]

Выводы. Сельское хозяйство Ростовской области располагает качественными земельными угодьями, достаточным количеством основных средств для растениеводства. Недостатком является увеличение среднего возраста машинно-тракторного парка, положительная тенденция – тенденции роста обновления за счет лизинга в последний год анализируемого периода. В сельском хозяйстве региона имеется избыток рабочей силы, который перетекает в города. Развитие перерабатывающих и подсобных производств в сельской местности (например, по примеру мошав и кибуц Израиля) создаст новые рабочие места и увеличит объем продукции АПК в целом. Локомотивом их развития могут стать, по примеру холдингов «Урал-Дон», «Юг Руси» Ростовской области, «Мираторг» Белгородской области, «Агрокомплекс» Краснодарского края и др. и др., вертикально интегрированные структуры с усовершенствованной технологией стратегического управления их развития.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР В РЕГИОНАЛЬНОМ КЛАСТЕРЕ

3.1 Выявление стратегических альтернатив развития региона

Предприятия АПК Ростовской области играет значимую роль в предотвращении продовольственных кризисов в России, поэтому они являются основным звеном экономики, в котором создаются продукты питания и сырьё для их производства. Отмеченные предприятия созданы как юридические лица и крестьянские (фермерские) хозяйства индивидуальных предпринимателей, статус которых имеют главы крестьянских хозяйств. Согласно действующему законодательству предприятия имеют право заниматься любой не запрещенной законом деятельностью, что обусловило существование многоотраслевых холдингов, занимающихся сельским хозяйством наряду с иной несельскохозяйственной деятельностью.

Общепринятая точка зрения: ядро АПК составляет сельское хозяйство, которое включает растениеводство, животноводство, фермерские хозяйства, личные подсобные хозяйства и т. д.

В систему АПК Ростовской области входят также подсистемы (рис.12):

- обеспечения сельское хозяйство средствами производства и материальными ресурсами (тракторное и сельскохозяйственное машиностроение, производство минеральных удобрений, химикатов и др.);
- переработки сельскохозяйственного сырья;
- производства продуктов питания из растительного и животноводческого сырья (пищевая промышленность, отрасли по первичной переработке сырья для лёгкой промышленности).
- инфраструктура (производства, которые занимаются заготовкой сельскохозяйственного сырья, транспортировкой, хранением, торговлей

потребительскими товарами, подготовкой кадров для сельского хозяйства, строительство в отраслях АПК и т.д.

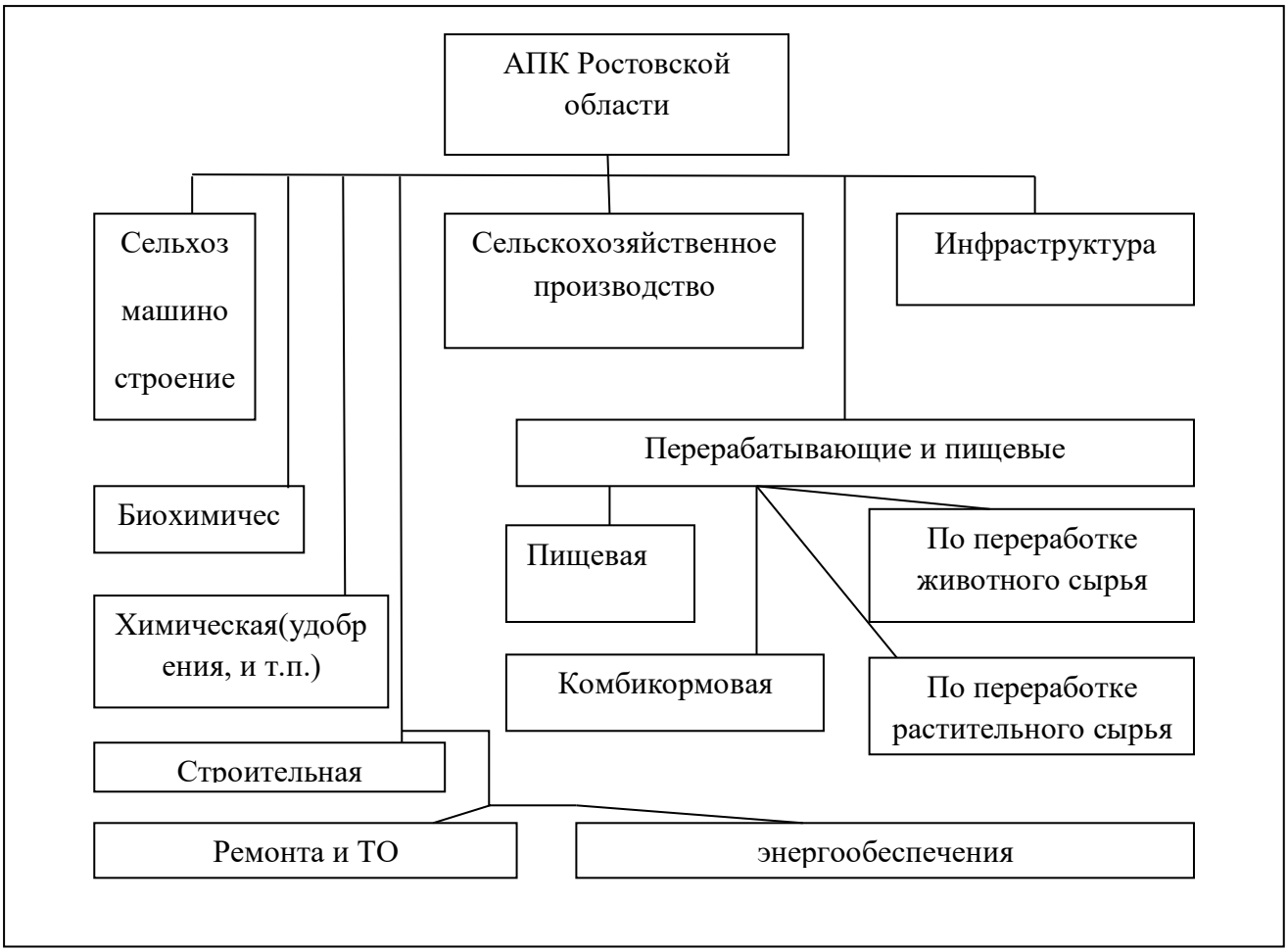


Рисунок 12– Агропромышленный комплекс как система отраслей промышленности и сельского хозяйства

Важнейшей проблемой агропромышленного комплекса является обеспечение энергосбережения.

Уровень развития агропромышленного комплекса во многом определяет уровень экономической и продовольственной безопасности страны, так как специфичность его роли обуславливается производством продуктов питания как основы жизнедеятельности людей и воспроизводства рабочей силы, производством сырья для многих видов непроизводственных потребительских товаров и продукции производственного назначения. Доля сельского хозяйства в формировании валового регионального продукта занимает третье

место после оптовой и розничной торговли, обрабатывающих производств и на протяжении последних пяти лет колеблется в пределах от 12 до 13 %.

Исследовали альтернативные стратегии развития с использованием существующего инструментария (прил.1).

Одним из основных конкурентных преимуществ Ростовской области являются земельные ресурсы и климатические условия, которые служат фундаментальной основой для развития агропромышленного комплекса.

В аграрном секторе отмечается стабильный рост производства основных видов сельскохозяйственной продукции (рис. 13).

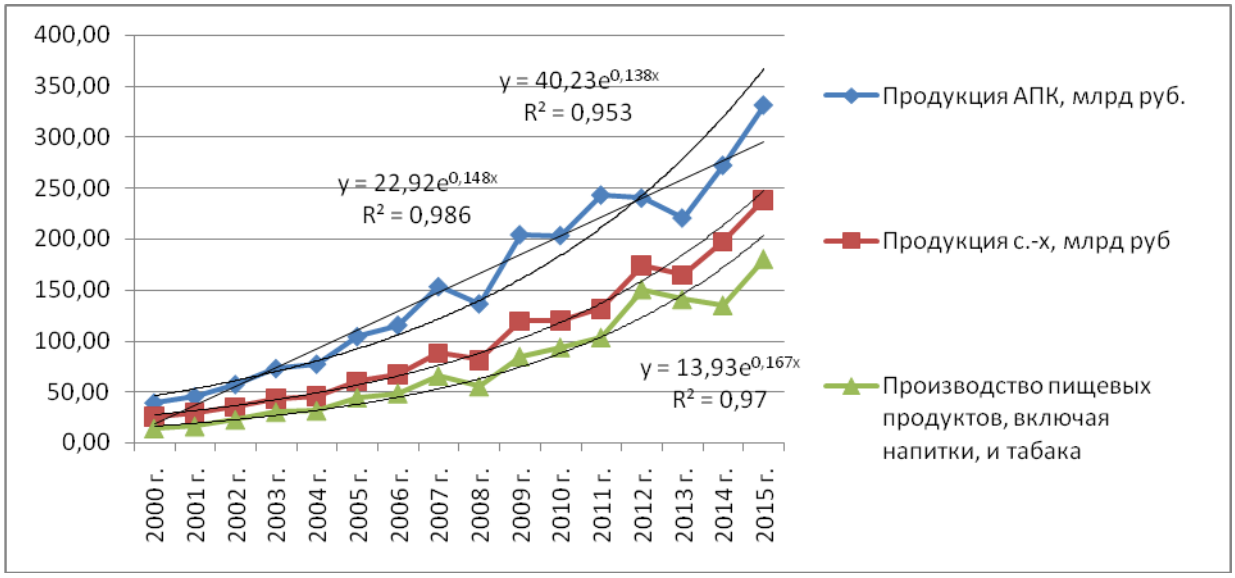


Рисунок 13– Тенденции производства сельскохозяйственной продукции в Ростовской области[17]

С 2000 по 2015 гг. общий объем произведенной продукции в АПК увеличился со 100,0 до 350,0 млрд. рублей – в 2015 году (на 250,09 млрд. рублей), а продукция сельского хозяйства – с 28,0 до 250,0 млрд. рублей (на 222,0 млрд. рублей). Вид зависимости – экспоненциальный.

[17]Данный и последующие графики построены на основе обработки статистических данных. Источник: http://rostov.gks.ru/ . [132]

Убыточность предприятий АПК была сведена к минимуму уже к 2011 г. Она снизился с 33,8 % в 2000 году до 16,0 % в 2011 г. Затем убыточность возросла в 2013 г. до 25,7 % и снизилась до 16,4 % в 2015 г. Данный показатель напрямую связан с финансовым кризисом [88].

Рентабельность сельского хозяйства возросла к 2016 г. до 27,0 %, это самая высокая рентабельность среди всех отраслей, и в два раза выше рентабельности добычи полезных ископаемых в Ростовской области. Но так было не всегда (рис.14)

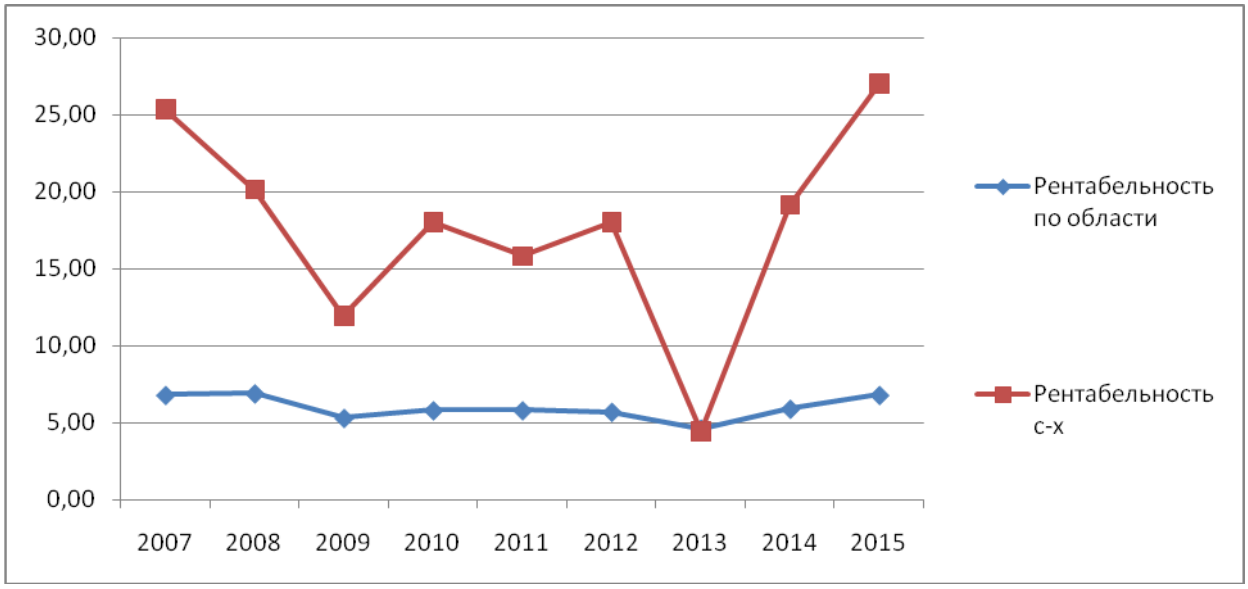


Рисунок 14– Рентабельность производства за период 2007 – 2015 гг., %

Рентабельность продукции сельскохозяйственных организаций в 2007 году составила 25,3 %, в кризисный 2009 г. снизилась до 11,8 %, что на 19,9 процентных пункта ниже уровня 2007 года. Кризис 2014 г. на рентабельности сельского хозяйства практически не сказался по причине роста экспортной выручки, а в целом по области снижение в 3,5 раза (рис. 15).

В сравнении с другими отраслями рентабельность сельскохозяйственного производства подвержена меньшим колебаниям.

Под воздействием инфляционных процессов и прогрессирующего диспаритета цен затраты сельскохозяйственный товаропроизводитель

неуклонно растут. Следовательно, снижается конкурентоспособность производимой продукции.

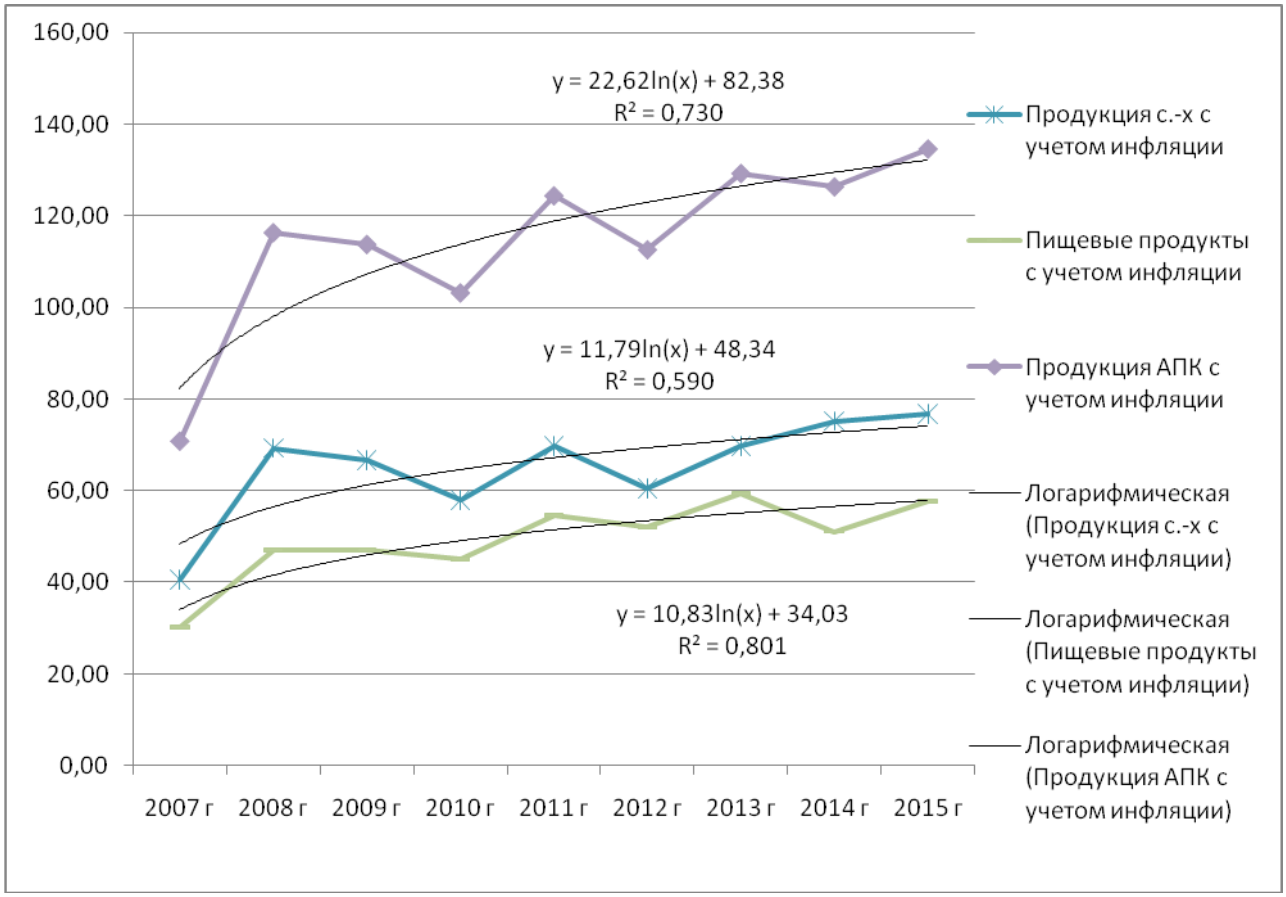


Рисунок 15 – Объем производства, скорректированный на инфляцию

Полученные графики не учитывают инфляцию. Введение коэффициента, корректирующего показатели на величину инфляции, не изменяют вид кривой (экспонента), но существенно снижают показатели по оси ординат.

За базовый принят 2007 г., для последующих периодов объем производства скорректирован: удалена инфляционная составляющая. В итоге тоже наблюдается рост, но по логарифмической кривой. Он приближается к некоторому пределу, установленному совместным действием факторов производства.

Удвоение РВП АПК произошла реально только в 2015 г. Полученный вывод подтверждается тем, что индексы физического роста объемов за тот же период не столь радужны. Индексы изменяются по годам, нижний предел

равен 88 в 2009 г., а верхний – 140 в 2008 г. Затем индекс цен возрастал, спад произошел до 99 в кризис 2014 г. Индексы физического роста объемов производства не в такой степени подвержены изменениям, изменяются в меньших пределах (рис. 16).

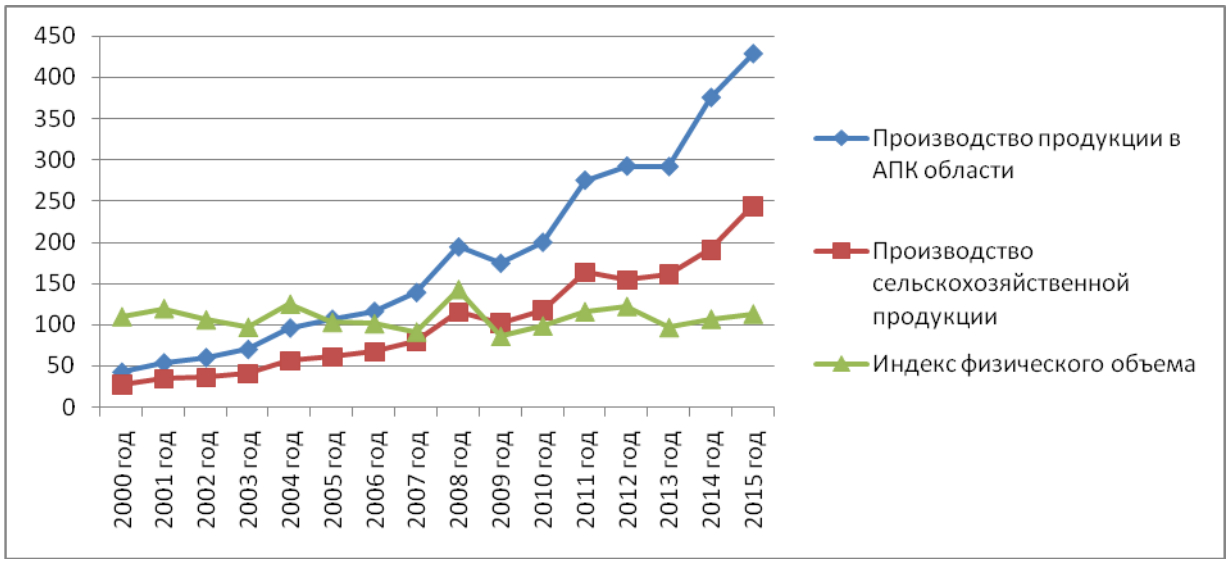


Рисунок 16 – Сопоставление производства продукции и индекса физического объема

В секторе растениеводства производится 66 % валовой продукции сельского хозяйства области. Рассмотрели его натуральные показатели и установили следующее.

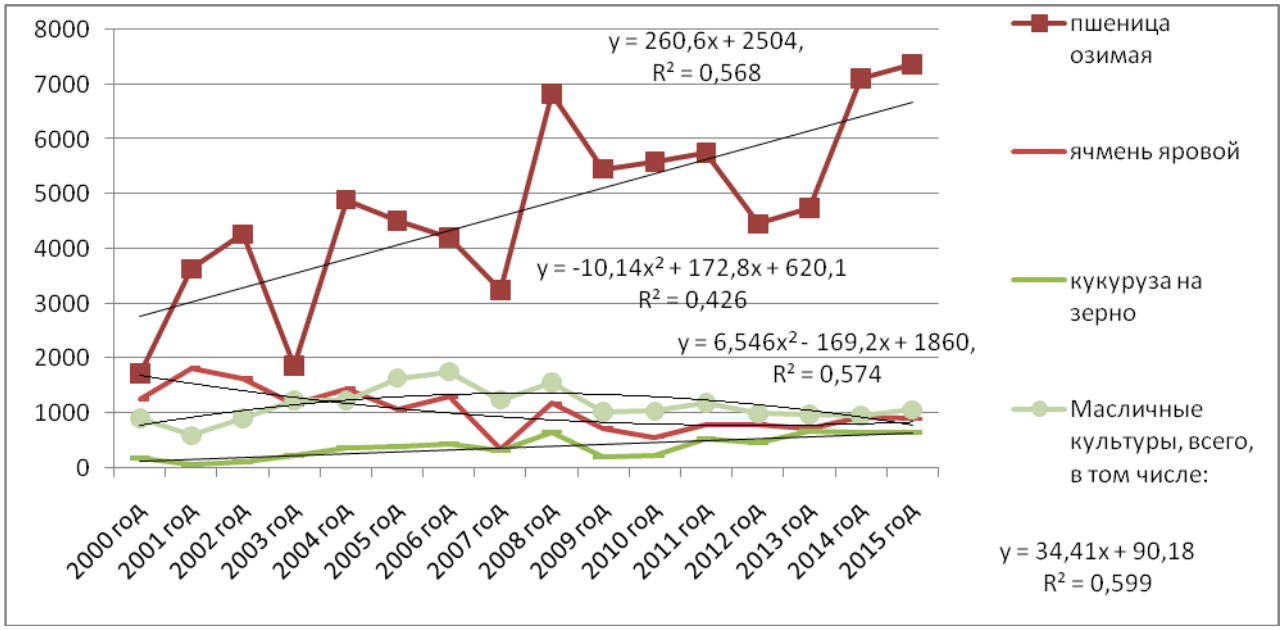
В регионе возделывается около 100 видов сельскохозяйственных культур. Первостепенное значение в структуре растениеводства имеет зерновое хозяйство – под зерновыми культурами занято около 50 % пашни, используемой в сельскохозяйственном обороте. Главная зерновая культура – озимая пшеница. Широко распространены посевы ячменя, кукурузы, проса, гречихи, риса и других крупяных культур, сои. Ведущей технической культурой является подсолнечник. На промышленной основе организовано садоводство и виноградарство, значительно пострадавшее за последнее время [130]. За последние годы развитие растениеводства характеризуется положительной динамикой. За период 2000 – 2011 годов вся посевная площадь

области увеличилась на 572,0 тыс. га. Доля обрабатываемой пашни в общей площади пашни на 1 января 2012 г. составила 97,43 %.

Расширились посевные площади зерновых культур на 716,7 тыс. га, при этом значительно увеличились посевные площади под посевы пшеницы озимой – на 1161,7 тыс. га. В связи с приведением структуры севооборота в соответствие с научными рекомендациями с 2010 года сокращается доля посевов подсолнечника.

В области большое внимание уделяется возделыванию высокорентабельных культур. В структуре посевных площадей основными культурами являются пшеница озимая (44,7 % общей площади) и подсолнечник (19,9 %).

Значительно меньшая доля приходится на ячмень яровой (8,9 %), кукурузу (4,5 %). Тенденции производства зерновых и зернобобовых положительные (рис 17). Данные согласуются со среднесрочное прогнозирование зернового рынка, выполненным А.М. Тарасовым [101].



Формулы для прогноза показателей: верхняя – для пшеницы, в средине – для кукурузы и ярового ячменя, внизу – для подсолнечника

Рисунок 17 – Тенденции валового производства зерновых и зернобобовых

Производство пшеницы и подсолнечника развивается по линейному тренду, производство кукурузы и ячменя более зависят от погодных условий и описывается полиномиальной моделью. Наблюдается спад производства по кукурузе на зерно и ячменю. Закономерности адекватно описываются полиномиальной моделью, на графике показаны формулы для прогноза показателей. В последние годы растет спрос на мировом рынке на продукцию растениеводства. Ростовская область является крупнейшим экспортером продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья на Юге России. Положительным фактором в развитии экспорта является то, что выход на внешние рынки обеспечивает региональным сельхозпроизводителям сбыт продукции по мировым ценам. В свою очередь повышается рентабельность и инвестиционная привлекательность растениеводства, что стимулирует наращивание объемов производства.

Рассмотрели тенденции животноводческой отрасли и выявили рост поголовья овец, стагнации - стада КРС и наметившуюся тенденцию стабилизации свинопоголовья после длительного спада (рис. 18, 19).

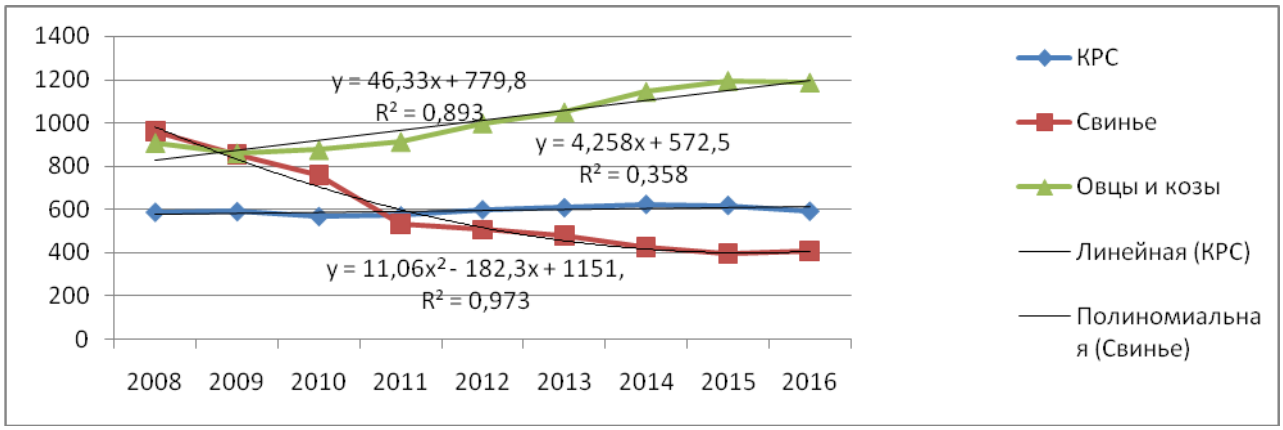


Рисунок 18 – Тенденция животноводческой отрасли

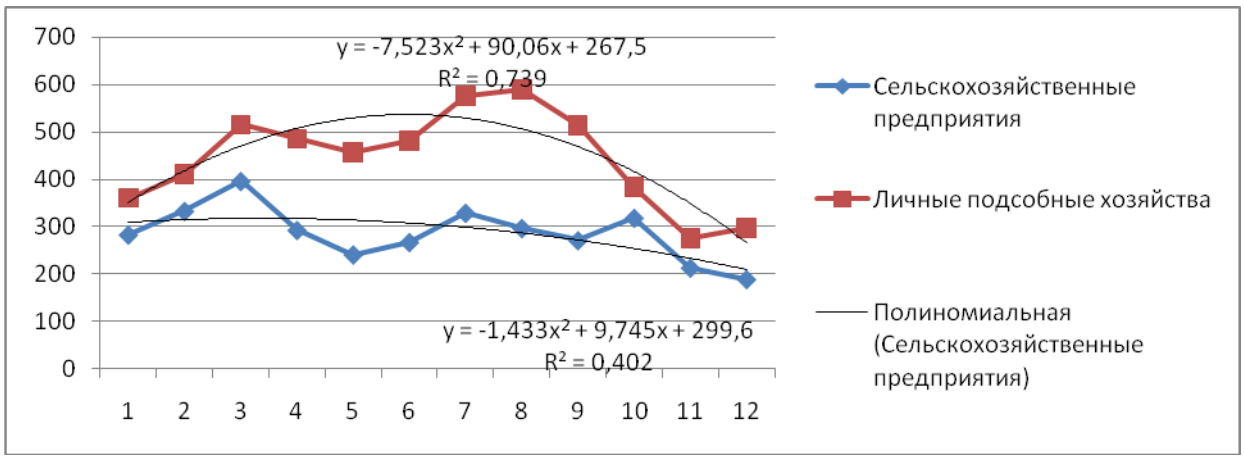


Рисунок 19 – Тенденция животноводческой отрасли до принятия санкций

Наибольший спад поголовья свиней наблюдался в личных подворьях в 2008 – 2011 г. из-за заболевания животных африканской чумой.

Производство мяса имеет тенденцию к росту в долговременной перспективе (рис. 20).

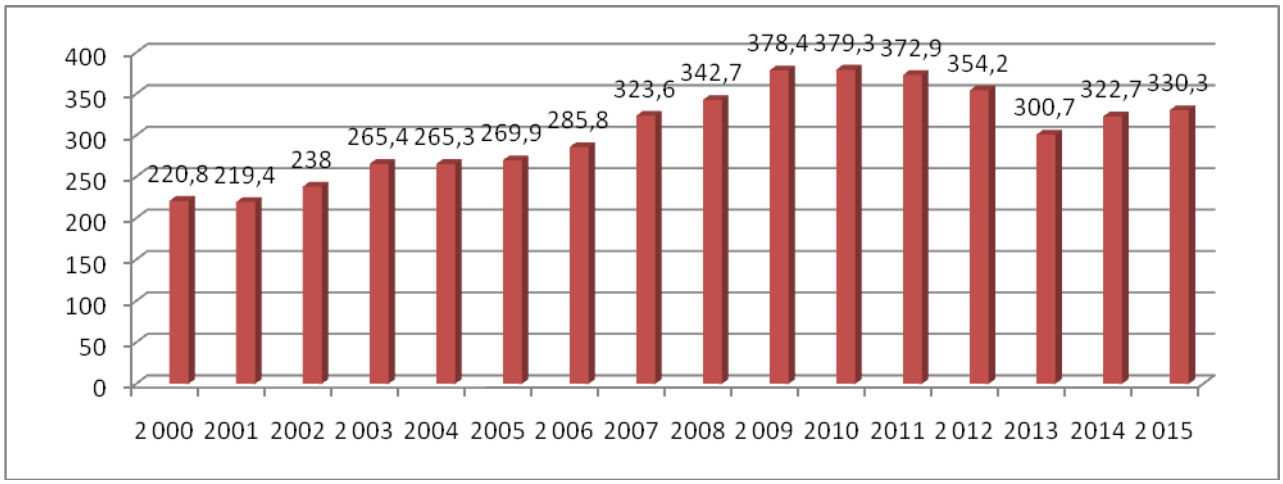


Рисунок 20 – Производство мяса в Ростовской области во всех категориях хозяйств, тыс. т

Производство мяса в сельскохозяйственных организациях имеет долговременную тенденцию к росту (экспоненциальная кривая), хозяйствах населения – экспоненциальный рост производства, в КХ – тенденция снижения пропорционально длительности периода (рис. 21).

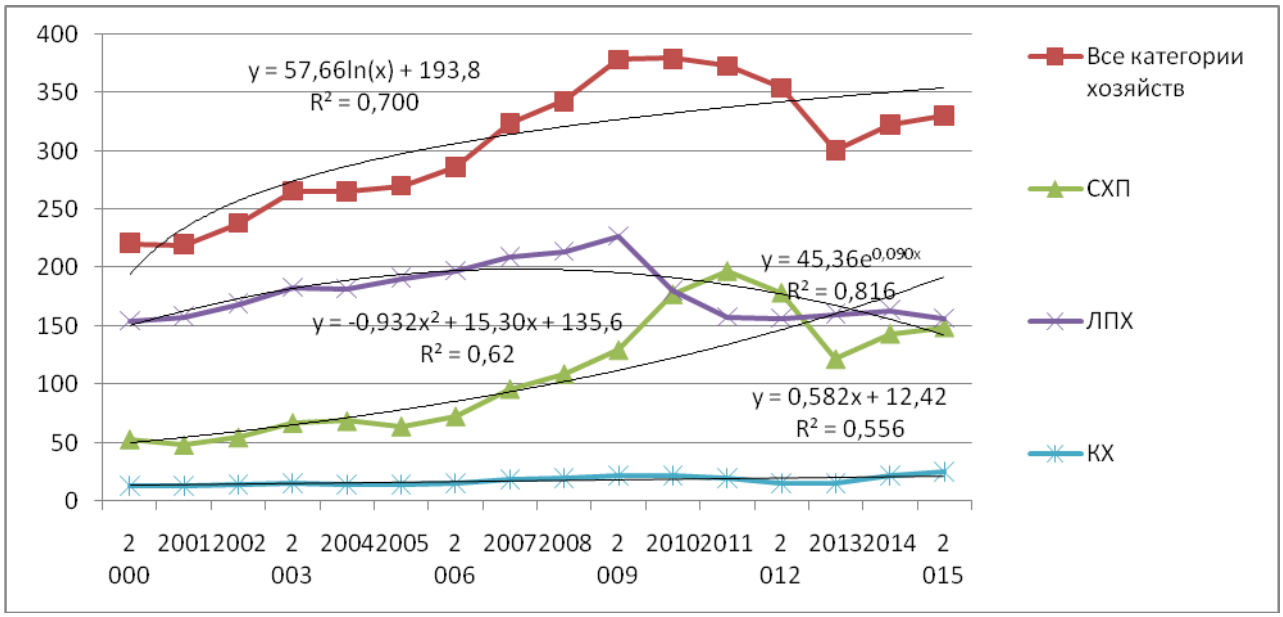


Рисунок 21– Тенденции производства мяса по категориям хозяйств, тыс. т.

Производство молока в Ростовской области в целом сохраняет положительную динамику. Так, по итогам 2015 года к уровню 2000 года производство молока увеличилось на 28,0 %. При этом производство молока в ЛПХ выросло на 30,0 %, в то же время: экономически такое производство является отсталым, так как имеет большие трудозатраты за счет применения ручного труда, недостаточный ветеринарный и санитарный контроль. В сельскохозяйственных организациях – снизилось (рис.22).

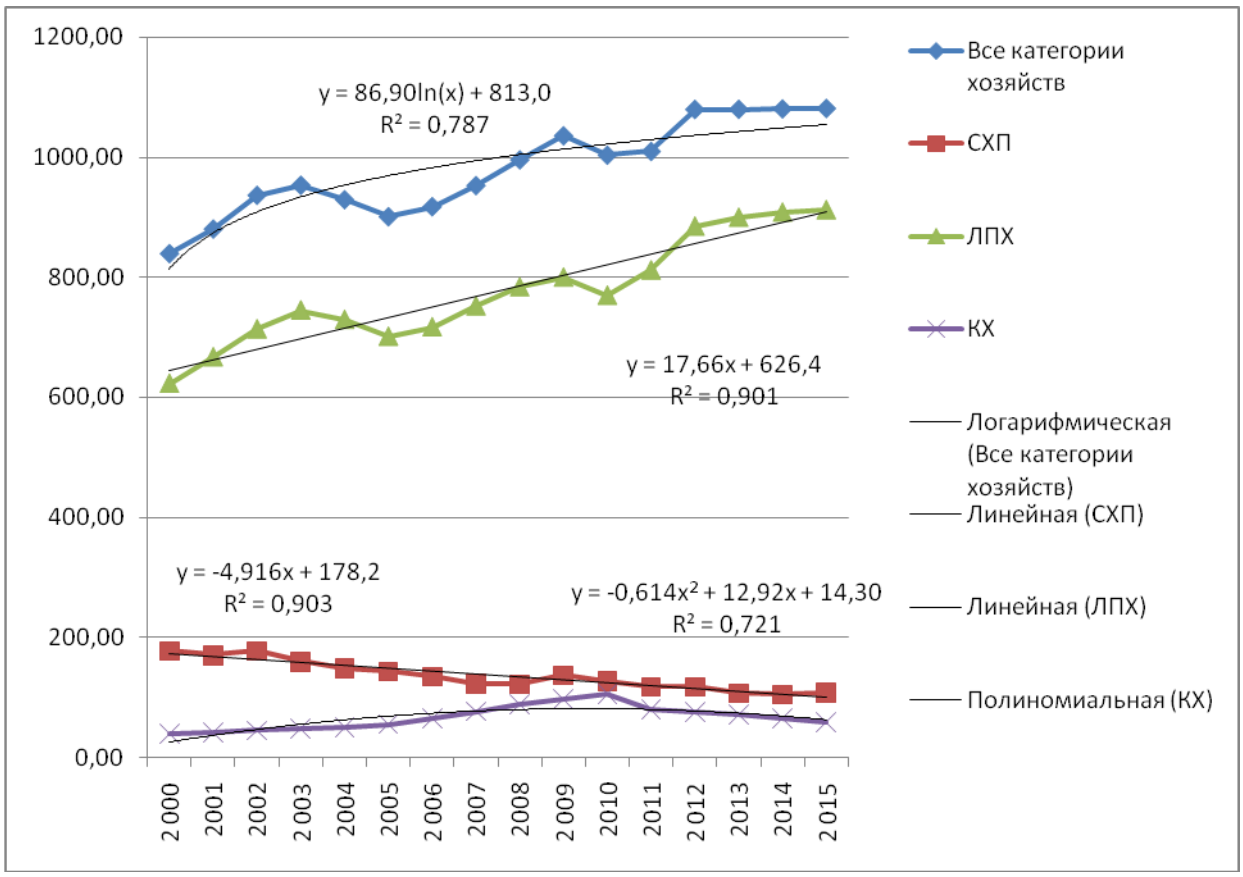


Рисунок 22 – Тенденции производства молока в Ростовской области

Вопрос прогресса спорный: производство молока по устаревшим технологиям в крестьянских хозяйствах и личных подсобных хозяйствах возрастает, а в коммерческих организациях с механизацией и автоматизацией – снижается. Современные технологии реализуются в новых инвестиционных проектах. Инвестиционные проекты, реализованные в СПК колхоз «Колос», ООО «Вера» и ОАО «Имени Ленина» Матвеево-Курганского района, ЗАО «Кировский конный завод» Целинского района, позволят изменить тенденции сокращения поголовья КРС (рис. 22) и позволят ежегодно дополнительно получать более 19 тыс. тонн молока.

Радуют положительные тенденции роста производства яиц (рис.23).

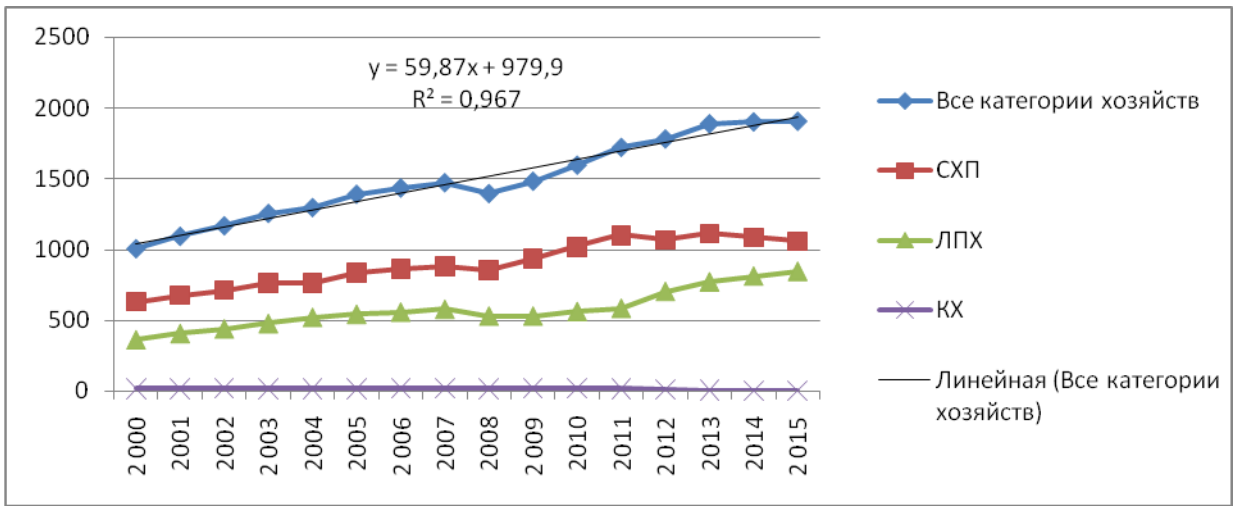


Рисунок 23 – Тенденции роста производства яиц в коммерческих организациях и личных подсобных хозяйствах

За счет расширения и роста сырьевой базы в Ростовской области возросло производство большинства основных видов продуктов: мяса и субпродуктов – в 4,5 раза, колбасных изделий – в 5,8 раза, масла растительного в 2 раза, кондитерских изделий в 4,6 раза, минеральных вод – в 7,4 раза, вод газированных – в 7,0 раза (рис. 24, 25).

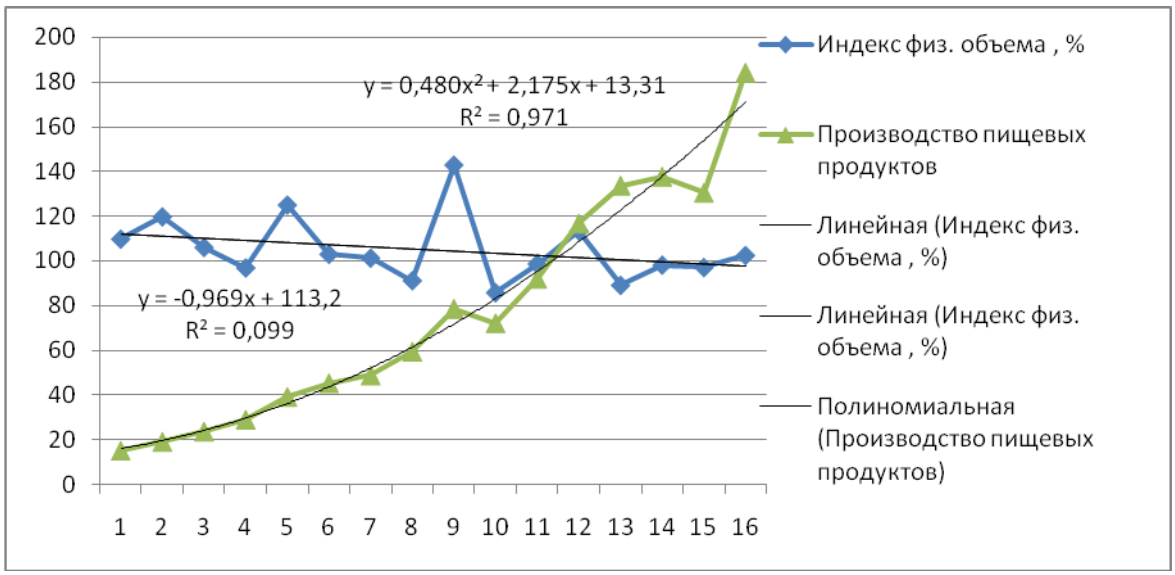


Рисунок 24– Производство пищевых продуктов

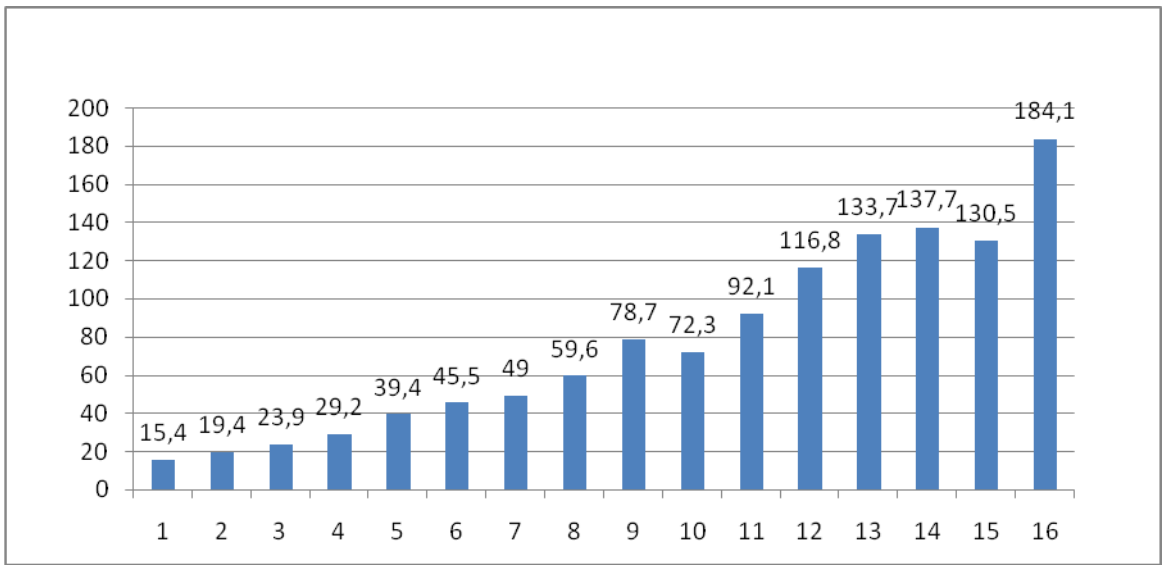


Рисунок 25 – Диаграмма роста производства пищевых продуктов

Производство продукции в млрд. руб. расчет по параболической кривой, а индекс физического объема имеет линейный тренд. Небольшой спад производства был в 2010 и 2015 годах, последующих после кризиса. В кризисные годы индекс был ниже 100 %, т.е. был спад производства в сопоставимых ценах, причем выше, чем в ценах реализации. Последние в годы кризиса росли непропорционально росту объема. Фактически спад производства был больше, чем по ценам реализации. Импортозамещение и рост цен реализации существенно увеличили рост производства пищевых продуктов в период санкций, начиная с 2015 г. Снижение производства в 2014 году объясняется снижением покупательной способности населения и наличием временного лага между обвалом рубля в связи с санкциями и последующим ростом цен реализации.

В 2015 году в Ростовской области произведено 328,6 тыс. тонн скота и птицы (в живом весе), что составляет 101,8% к уровню 2014 года. Степень выполнения годового плана Госпрограммы по производству мяса составляет– 80,2% (план 410 тыс. тонн).В разрезе муниципальных районов за 2015 год (по статистическим данным):

выполнение годового плана Госпрограммы обеспечили 10 районов, в том числе Заветинский район (132,2% к плану), Ремонтненский (115,8%),

Целинский (114,4%), Миллеровский (113%), Аксайский (109%), Константиновский (107,8%), Кагальницкий (104%), Каменский (103%), Азовский (101,3%), Родионово-Несветайский (100%);

выполнение годового плана Госпрограммы от 80% обеспечили 21 район области, в том числе Семикаракорский (99,6% к плану), Дубовский (98,5%), Обливский (97,3%), Зимовниковский (93,2%), Матвеево-Курганский (92,6%), Тацинский (92,5%), Неклиновкий (92,2%), Мартыновский (91,9%), Сальский (90,2%), Милютинский (89,4%), Багаевский (80,9%) и др.

Низкая степень выполнения годового плана по итогам 2015 года (до 80%) сложилась в 12 районах: Белокалитвинском (28,6% к плану), Морозовском (42,9%), Песчанокопском (55,3%), Верхнедонском (56,8%), Шолоховском (65,1%), Тарасовском (67,7%), Волгодонском (67,9%), Красносулинском (71,7%), Зерноградском (71,9%), Куйбышевском (73,5%), Боковском (78,7%), Мясниковском (79,4%).По сравнению с уровнем 2014 года увеличены объемы производства мяса в 20 районах области, в том числе: в Миллеровском (рост на 23,6%), Чертковском (на 17,7%), Дубовском (на 15,1%), Матвеево-Курганском (на 13,2%), Кашарском (на 8,9%), Константиновском (на 7,6%), Обливском (на 6,4%), Мартыновском (на 4,9%), Неклиновском (на 4,7%), Октябрьском (на 4,3%) и др. На уровне 2014 года произведено мяса в Красносулинском и Советском районах. Снижение производства мяса наблюдается в 21 районе, в том числе наибольшее снижение – в Волгодонском районе (74,7% к уровню 2014 года), Усть-Донецком и Веселовском (82,8%), Тарасовском (84%), Багаевском (84,4%), Мясниковском (89,2%), Зимовниковском (89,8%).На 01.01.2015 снижение производства мяса к уровню 2013 года наблюдалось в 20 районах области, но уже через год снижения производства не наблюдалось.

3.2 Стратегическое прогнозирование: модели, сценарии

Стратегическое прогнозирование соединяет теорию и практику

управления развитием вертикально интегрированные структуры и имеет две плоскости конкретизации: предсказательную (дескриптивную) и сопряженную с ней предуказательную (прескриптивную).Таким образом, в проблеме прогнозирования различают два аспекта: *теоретико-познавательный и управленческий,* связанный с возможностью принятия на основе полученного знания управленческих решений. В целях обеспечения достоверных результатов в предыдущих разделах была дан анализ факторов и ресурсов производства региона. Для выявления альтернативных стратегий был выполнен анализ стратегического развития отраслей АПК Ростовской области. Следующая задача – разработка долгосрочных и среднесрочных прогнозов на основе установленных закономерностей развития региона (р. 3.1) с использованием апробированных механизмов прогнозирования (рис.26).

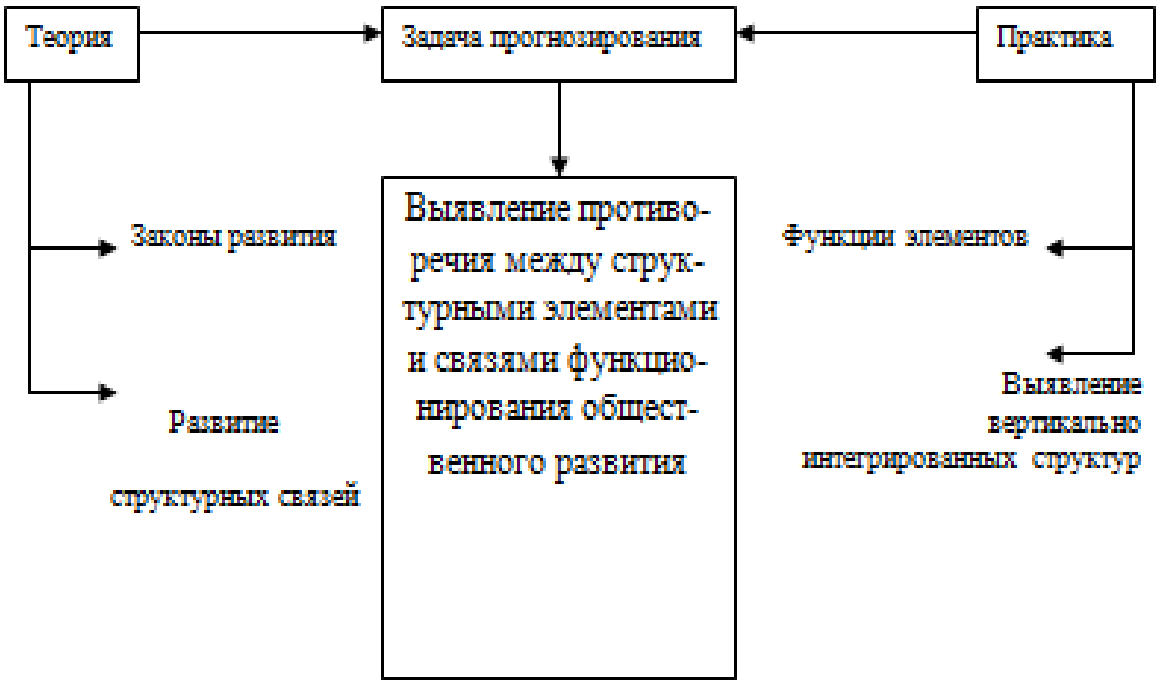


Рисунок 26– Организационно-экономический механизм сельскохозяйственной отрасли

Полученные практические результаты определяют правильность предвидения последствий принимаемых ранее управленческих решений и осуществляемых в каждый данный момент времени мероприятий.

Функциональная сущность прогнозирования в структурном виде представлена на рисунке 27.

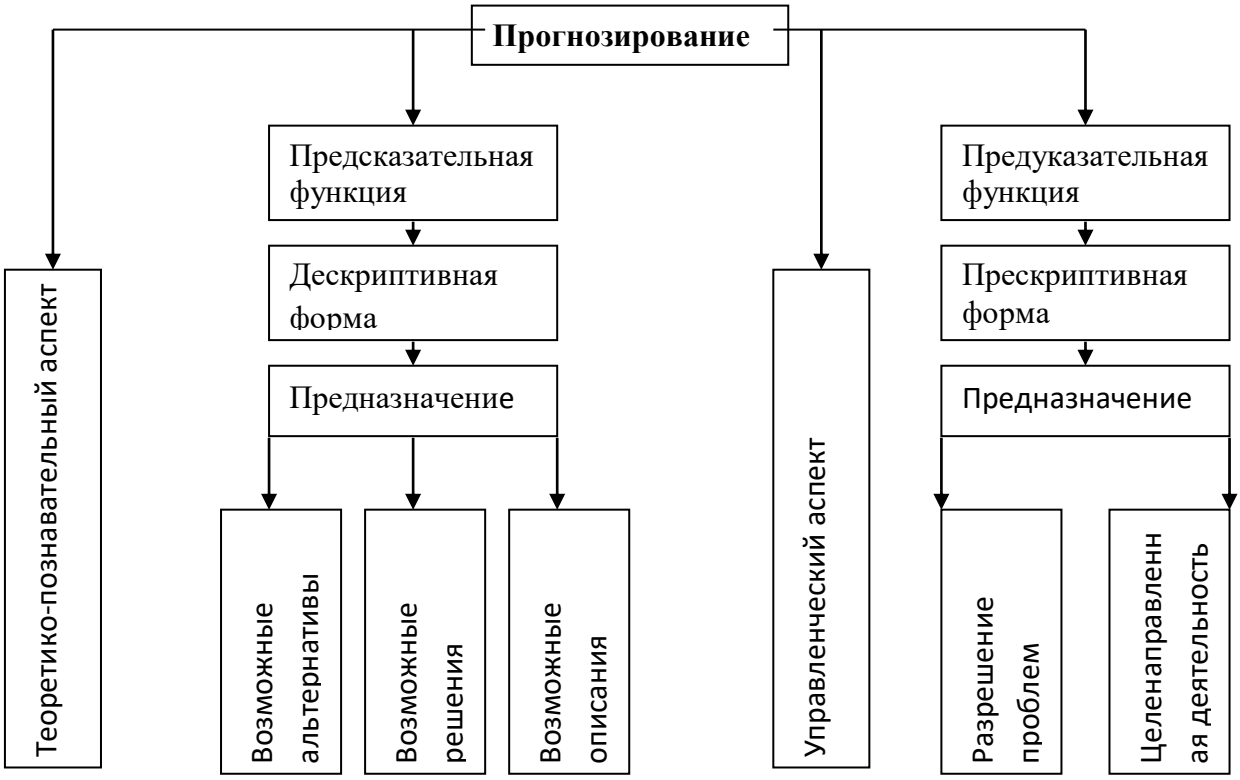


Рисунок 27– Сущность прогнозирования развития вертикально интегрированных структур

При прогнозировании исходили из того, что достоверным и многократно проверенным методом является построение математической модели развития как многофакторной

$$Y = f(X_1, X_2, ..., X_n). \quad (3)$$

Наиболее известна двухфакторная модель в форме производственной функции

$$Y = A_0 K^a L^B \quad .(4)$$

Мы использовали частный случай такой модели – однофакторную. Данная модель выражает зависимость показателя эконометрического роста от времени (трендовая модель). В результате анализа нами были построены следующие

трендовые модели. Закономерность развития отрасли АПК по выходу реализованной продукции носит экспоненциально возрастающий характер с наибольшей степенью адекватности описывается экпоненциальной моделью

$$y = 40{,}23e^{-0{,}118t} \quad (5)$$

где y – продукция АПК, млрд. руб.,

t – текущий календарный год

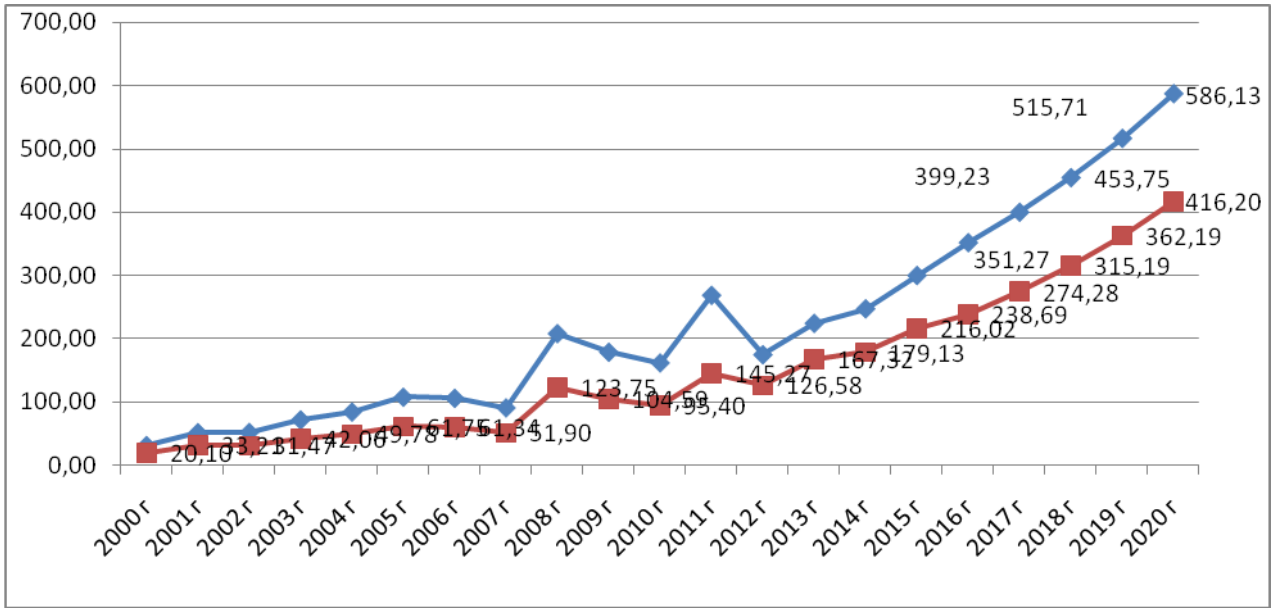
Аналогичный характер носят составляющие данного показателя: продукция сельского хозяйства и производство пищевых продуктов, включая напитки и табак

$$y = 22{,}92e^{-0{,}148t} \quad (6)$$

$$y = 13{,}93e^{-0{,}167t} \quad (7)$$

Об адекватности моделей дает представление коэффициент R. Он равен соответственно 0,953, 0,986 и 0,970, что позволяет судить о точности расчетов по приведенным формулам.

Был выполнен прогноз показателей развития отраслей АПК Ростовской области, результаты которого представлены на графике (рис.28).



Верхний график – продукция АПК в фактических ценах,
нижний график – продукция сельского хозяйства в фактических ценах

Рисунок 28 – Прогноз производства продукции АПК Ростовской области

на последующий период до 2020 года

По прогнозу, выполненному в фактических ценах реализации текущего года, продолжится рост продукции АПК на период прогнозирования до 2020 г. включительно. В 2017 г. объем продукции будет равен 399,23, в 2018 – 453,75, в 2018 – 515, 71 и в 2020 г. – 586,13 млрд. руб., то есть к концу периода прогнозирования при неизменных условиях производства и отсутствии кризисов объем продукции АПК Ростовской превысит полтриллиона руб.

По такой же закономерности будет развиваться и производство продукции сельского хозяйства: в 2017 г. – 274,28, в 2018 г. – 315,19, в 2019 г. – 362,19 и в 2020 г., – 416,20 млрд. руб.

Прогноз производства пищевых продуктов, включая напитки и табак: в 2017 – 124,95, в 2018 – 138,56, в 2019 – 153,52 и в 2020 г. – 169,93.

Прогнозируемые показатели роста производства пищевых продуктов явно отстают от возможностей, связанных с увеличением доли сельскохозяйственного сырья, которое может быть переработано и из которого могут быть произведены продукты питания.

Как следует из приведённого графика, спад производства соответствует кризисным годам, но в предыдущий финансовый кризис падение показателей было существенно ниже, чем в кризис санкций: в 2012-13 г. падение практически незначительно, а в последующие годы произошел рост показателей производства аграрного сектора.

Рассмотрели темп роста производства продукции АПК и его отраслей в фактических ценах. Средний прирост составит 125 млрд. руб. в год, за период производство возрастет на 31,29 % по АПК в целом, на 34,6 % по продукции сельского хозяйства.

Переработка произведенного в сельскохозяйственной отрасли сырья будет развиваться опережающими темпами и составит 40.92 % (табл.13).

Полученные графики не учитывают инфляцию. Введение коэффициента, корректирующего показатели на величину инфляции, не изменяют вид кривой (экспонента), но существенно снижают показатели по оси ординат.

Таблица 13– Темп роста производства продукции АПК за прогнозный период 2017 –2020 гг. и его отраслей в фактических ценах, млрд. руб.

	2017	темп	2018	темп	2019	темп	2020	темп	Средний темп	Рост за период	
										млрд руб.	в %
Продукция АПК	399,2	47,9	453,7	54,5	515,7	61,9	586,1	524,1	172,2	125,0	31,3
Продукция с.-х.	274,3	36,0	315,2	40,9	362,2	47,0	416,2	369,2	123,2	94,91	34,6
Пищевая продукция	234,2	34,4	274,5	40,4	321,8	47,3	377,3	330,0	113,0	95,82	40,9

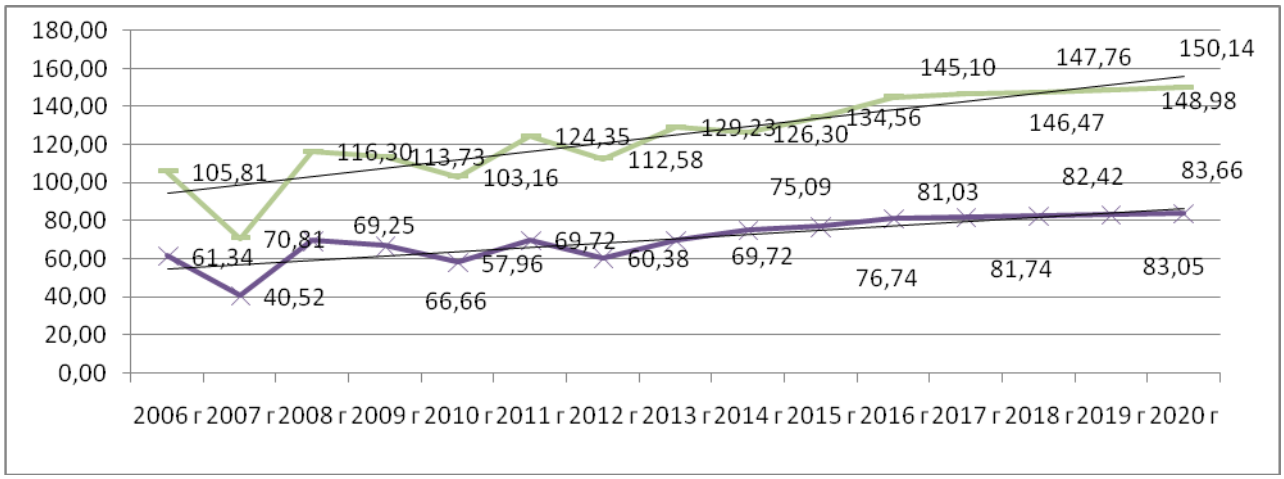
По прогнозу, выполненному в сопоставимых ценах реализации 2006 г., продолжится рост продукции АПК на период прогнозирования до 2020 г. прямо пропорционально периоду прогнозирования.

Закономерность развития отрасли АПК в сопоставимых ценах (рис. 29) реализации 2006 г. носит линейный возрастающий характер и с наибольшей степенью адекватности описывается линейной математической моделью

$$y = 4{,}384x + 89{,}94 \quad (8)$$

где y – продукция АПК, млрд. руб.,

t – текущий календарный год



Верхний график – продукция АПК в сопоставимых ценах,
нижний график – продукция сельского хозяйства в сопоставимых ценах

Рисунок 29 – Прогноз производства продукции АПК Ростовской области на последующий период до 2020 года в сопоставимых ценах 2006 г.

Аналогичный характер носят составляющие данного показателя: продукция сельского хозяйства

$$y = 2{,}268x + 52{,}46 \quad (9)$$

Об адекватности моделей дает представление коэффициент R. Он равен соответственно 0,786, и 0,870, что позволяет судить о достаточной точности расчетов по приведенным формулам.

Был выполнен прогноз показателей развития отраслей АПК Ростовской области, результаты которого представлены на графике (рис. 29).

В 2017 г. объем продукции будет равен 146,47, в 2018 – 147,76, в 2018 – 148,98 и в 2020 г. – 150,14 млрд. руб., то есть к концу периода прогнозирования при неизменных условиях производства и отсутствии кризисов объем продукции АПК Ростовской достигнет 150,14 млрд. руб. в ценах 2006 г.

Отмечено снижение производства в кризисном 2008 г., в последний кризис из-за санкций снижение в сопоставимых не замечено. По такой же закономерности будет развиваться и производство продукции сельского хозяйства: в 2017 г. – 81,74, в 2018 г. – 82,42, в 2019 г. – 83,05 и в 2020 г., – 83,66 млрд. руб.

Прогноз производства пищевых продуктов, включая напитки и табак: в 2017 – 64,63, в 2018 – 65,92, в 2019 – 65,93 и в 2020 г. – 66,48 млрд. руб.

По прогнозу к 2020 г. производство зерновых и зернобобовых культур приблизится к 10,5 млн. т., закономерность блика к линейной (рис. 30).

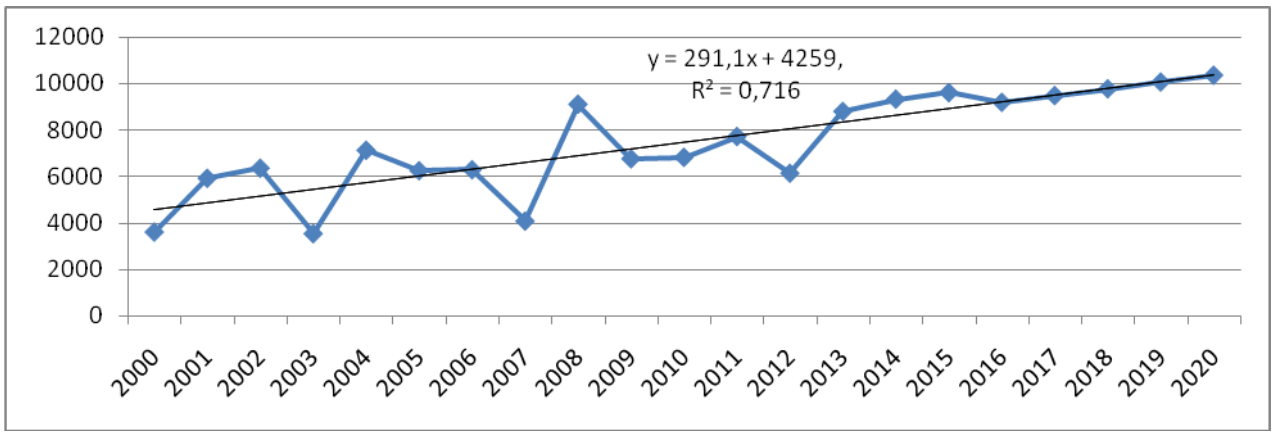
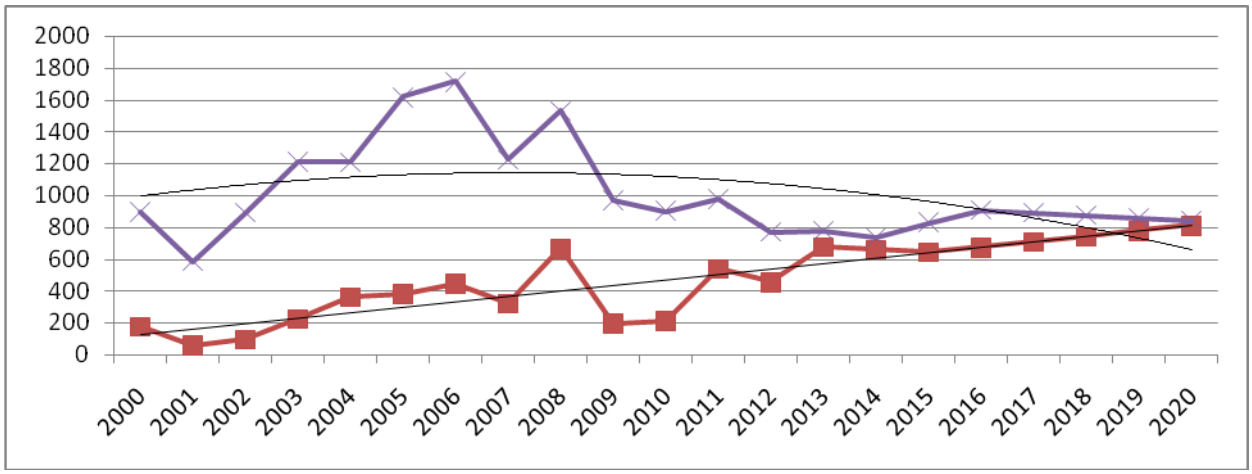


Рисунок 30 – Производство зерновых и зернобобовых культур за период 2000 – 2016 г. и прогноз производства на период до 2020 г., тыс. т.

Валовой сбор указанных культур зависит от погодно-климатических условий и неравномерен по годам, отклонения могут составить до + , – 14,0 %.К 2020 г. прогнозируется баланс производства кукурузы на зерно и подсолнечника: кукурузы будет произведено 812,9 млн. т, а подсолнечника – 840,7 млн. т. (рис. 31).



Верхний график – продукция кукуруза на зерно, млн. т.,
нижний график – подсолнечник, млн. т

Рисунок 31– Производство подсолнечника за период 2000 – 2016 г. и прогноз производства на период до 2020 г., тыс. т.

Как видно из графика, валовой сбор кукурузы на зерно за ретроспективный период имеет четыре неурожайных года, т.е. каждый четвертый год – неурожайный. Подсолнечник в меньшей степени зависит от погодно-климатических условий. Средний темп роста производства зерновых и зернобобовых – 291, кукурузы на зерно – 34,41 тыс. т. Темп снижения производства подсолнечника составил 50,6 тыс. т. в год в среднем (табл. 14).

Производство масличных культур в целом останется на прежнем уровне, то есть снижение производства подсолнечника компенсируется ростом валового производства других масличных культур.

Сценарии. Сценарий не является прогнозом, то есть описанием сравнительно предсказуемого развития событий настоящего. Не является он и видением – желаемым будущим.

Таблица14– Производство продукции растениеводства за период 2000 – 2016 г. и прогноз производства на период до 2020 г., тыс. т.

	2017	темп	2018	темп	2019	темп	2020	темп	Средний темп	Рост за период	
										млн т	%
Зерновые и зернобобовые культуры	9500	291,2	9791	291,2	10082	291,2	10373	291,2	291	873,5	9,19
кукуруза на зерно	710	34,4	744,1	34,4	778,5	34,4	812,9	34,4	34,4	103,2	14,55
Масличные культуры, всего	1144	0,4	1144,5	0,4	1144,8	0,4	1145,2	0,4	0,4	1,1	0,09
подсолнечник	891	-16,9	874,4	-16,9	857,5	-16,9	840,7	-16,9	-16,9	-50,6	-5,67

Сценарий – это ответ на вопрос: «Что произойдет, если...?» . В стабильных условиях и в ограниченных временных рамках прогнозы являются и необходимыми, и действенными, они снижают риск.

Однако, чем сложнее системы, тем неопределенность выше. Требуются другие инструменты, позволяющие обнаружить и изучить будущие деловые условия, определить потенциальные риски и подготовиться к возможным альтернативам.

Использовали методику алгоритма TAIDA[18]– это название алгоритма, разработанного и применявшегося на протяжении десятка лет при выполнении сотен проектов сценарного планирования для государственных и частных компаний США. Аббревиатура TAIDA означает: наблюдение: мы отслеживаем изменения и признаки угроз и потенциальных возможностей; анализ: мы анализируем последствия и генерируем сценарии; создание образа; принятие решения: мы взвешиваем информацию, определяем альтернативы и стратегии; действие: мы ставим краткосрочные цели, предпринимаем действия.

[18]Алгоритм разработали Матс Линдгрен, Ханс Бандхольд

Харт и Шендель обнаружили, что поведение организаций меняется, когда те переступают через свои контрольные точки, иными словами, когда они выходят за пределы своих целей или видения. Ниже контрольной точки предприятие напористо движется вперед; выше нее оно ведет себя как защитник прошлых успехов. Таким образом, необходимо мыслить категориями видения и постоянно корректировать действующее видение (табл. 15).

Таблица 15– Стратегический выбор стиля поведения вертикально интегрированные структуры по Фигенбауману

	Выше контрольной точки	Ниже контрольной точки
Восприятие проблем	Угроза Главенствующее положение Потенциальный ущерб Негативное	Возможность Взгляд снизу вверх Потенциальная выгода Позитивное
Организационные процессы	Жесткие ограничения	Открытые Гибкие
Сущность реакции или поведения	Несклонность к риску Консервативность Оборонительная позиция	Принятие рисков Бесстрашие Агрессивность

Отмеченные исследователи предлагают мыслить: нестандартно, в соответствии со временем, ресурсами, жизненными циклами, экспериментами и пари. Разработали матрицу стратегического управления с возможными ситуациями (табл. 16).

По данной матрице возможно стратегическое управление в трех ситуациях: оптимистическая, реалистическая и пессимистическая. На основании прогноза и разработанной матрицы составлена дорожная карта управления развитием вертикально интегрированных структур (табл. 17).

Таблица 16– Матрица стратегического управления с возможными ситуациями

Стратегии	Риски	Цены	Контрольные точки	Ограничения	Меры	Результат
Оптимистическая	неблагоприятные погодно-климатические условия	12-14 руб/кг	12 млн. т	Посевная площадь	мелиорация	Рост посевных площадей и качества земли
	снижение курса рубля		80 руб/$	на закупки	собственное	импортозаме

	по отношению к валюте			ресурсов	производство	щение
	продолжение санкций		2020 г.	ограничение экспорта	поиск новых рынков	рост продаж

Продолжение табл. 16

	вертикальная интеграция и кластеризация		70%	организационные	спотовая интеграция	захват новых ресурсов
	заменители продуктов запрещены		100 %	не применяются	повышение качества	увеличение производства
Реалистическая	Неблагоприятные погодно-климатические условия	9-11 руб/кг	10,5 млн. т.	Посевная площадь	мелиорация	Рост качества земли
	стабильный курса рубля по отношению к валюте		55 руб/$	на закупки ресурсов	собственное производство	импортозамещение
	смягчение санкций		2020 г.	ограничение экспорта	поиск новых рынков	рост продаж
	сокращение субсидирования %ной ставки кредитов		на 50 %	на закупки ресурсов	создание фондов	финансовая устойчивость
	рост стоимости закупок ресурсов		на 50 %	производственные	создание запасов	повышение устойчивости
	Распространением санкций на ресурсы		50 %	по средствам защиты, семенам, технике	семеноводство, собственное производство	повышение устойчивости
	Дезинтеграция и деструктуризация кластера		50 %	законодательное	виртуальная интеграция	захват новых ресурсов
	заменители продуктов не запрещены		50 %	продаж произведенной продукции	снижение себестоимости	удержание рыночного позиционирования
Пессимистическая	Неблагоприятные погодно-климатические условия	менее 9 руб/кг	10,0 млн. т	Посевная площадь	орошение	Рост устойчивости производства
	снижение курса рубля по отношению к валюте		менее50 руб/$	на закупки ресурсов	собственное производство	импортозамещение
	отмена санкций		на 100 %	импорт и экспорт	поиск новых рынков	сохранение конкурентных позиций
	снижение покупательной способности населения		на 30 %	продажи снижены на 30 %	диверсификация	Рост устойчивости производства
	отмена субсидирования %ной ставки		на 100 %	на закупки ресурсов	создание фондов	финансовая устойчивость
	изменение законодательства		существенное	правовые	судебная защита интересов	сохранение производства
	рост стоимости закупок ресурсов		существенное	по себестоимост	поиск аналогов	сохранение производства

				и		
	Распространением санкций на ресурсы		существенное	по стоимости	поиск аналогов	сохранение производства
	Дезинтеграция и деструктуризация кластера		существенное	по собственному капиталу	судебная защита интересов	сохранение производства
	заменители продуктов		существенное	по себестоимости	снижение себестоимости	сохранение производства

Таблица 17– Дорожная карта с контрольными точками развития производства, в т.ч. в вертикально интегрированных структурах для реалистичного сценария, млрд. руб. и млн. т.

Показатели	2017	2018	2019	2020
Продукция АПК, млрд. руб.	399	418	453	504
С.-х. продукция, млрд. руб.	274	315	315	401
в т.ч. продукции растениеводства в вертикально интегрированных структурах, млрд. руб.	192	313	252	332
Валовой сбор, в т.ч. зерновые, тыс. т.	9900	10590	10482	10973
кукуруза на зерно, тыс. т.	709	7449	778	812
масличные, тыс. т.	1144	1144	1144	1145
Производство в вертикально интегрированных структурах: мяса	52	54	56	58
молока, тыс. т.	87	88	88	89
Численность КРС, тыс. голов	705	733	760	788
Свинопоголовье, тыс. голов	514	551	588	625

В соответствии с дорожной картой при реализации оптимистичного сценария (санкции не будут отменены, природно-климатические условия не изменятся, покупательная способность населения будет расти) общий объем продукции АПК будет возрастать, сельскохозяйственная продукция составит до 75 % от объема производства в АПК. Вырастут валовые сборы зерновых и масличных культур, численность крупного рогатого скота и свиней.

3.3 Стратегические аспекты развития вертикально интегрированных структур и кластеров

Определение термина «развитие» связано с его пониманием как необратимого, направленного закономерного изменения, в результате которого состав организации или вертикально интегрированная структура

переходят в новое состояние. С одной стороны развитие связано с хозяйственной деятельностью данной структуры, с другой – оппозитно устойчивости функционирования, поэтому необходимо управление процессом развития для того, чтобы организация не потеряла устойчивость.

Существующие теории развития организаций применимы и к интегрированным структурам (рассмотрим на примере холдингов как наиболее распространёнными их типами). Классическая экономическая теория развитие связано социальным аспектом: чем уровень развития выше, тем больше населения занято производительным трудом, а экономический рост формируется за счет труда, капитала и природного ресурса. Неоклассическая теория связывает экономическое развитие с предельной полезностью, предельными издержками и принципами оптимизации прибыли, без государственного регулирования экономики, причем главный ресурс – предпринимательство /78/.

Кейсианство связывает развитие со стабильностью рыночной системы, её способностью обеспечить занятость (контролируется уровень безработицы), развитие контролируется государством посредством ссудного % и системы налогообложения. Посткейсианство добавляет факторы развития: объем инвестиций, классовое распределение доходов, стабильность денежной системы. Для коммерческих организаций, холдингов это означает снижение себестоимости за счет инвестиций и инноваций, что улучшает рыночное позиционирование и повышает конкурентоспособность. /35/

Теория институционализма пришла к выводу о том, что нельзя ставить приоритет экономических интересов перед другими стимулами и предлагает использование экономико-математических моделей для анализа ситуаций: государственное регулирование нельзя отрывать от вопросов политического, социального и правового развития. В соответствии с данной теорией холдинги обеспечивают координацию ресурсов в условиях влияния на него институциональной среды, которая вносит свои изменения.

Адаптация аграрных организаций к внешней среде происходит путем

создания вертикально интегрированных структур, внутрихолдинговых систем стимулирования, принципов внутренних организационных изменений, а также развитию социального партнёрства и создания благоприятной социальной среды. Развитие холдингов нельзя рассматривать однобоко, только как экономический рост, необходимо управлять такими факторами, как инвестиции, инновации, инкорпорирование фермеров и других мелких сельскохозяйственный товаропроизводитель, занятостью сельского населения. Отсутствие учета тенденций развития отрасли, внешних факторов приводят крупные интегрированные структуры к «парадоксу Икара»: они становятся заложниками своих сильных сторон и попадают в ситуацию хаоса.» В условиях кризисов это становится причиной снижения финансовой устойчивости холдингов [102]. Методами стабилизации является стратегическое управление их развитием [114, с. 38-43]. Конкурентные преимущества холдинговых структур – условие стабилизации экономических показателей в условиях кризиса [67]. Финансовую устойчивость могут потерять как те, которые строят свои конкурентные преимущества на технологических достижениях и в совершенствованиях становятся рыночно близорукими, как и те, которые за счет беспорядочной интеграции оказываются вовлечёнными в те виды бизнеса, в которых знаний менеджмента холдинга не хватает» [104, с. 76].

С точки зрения естественного отбора выживают те организации, которые смогли адаптироваться. Для интегрированных структур пригодна теория «рациональной случайности»: выбор между противоречивыми целями зависит от интересов доминирующей в нём коалиции, отсюда вытекает вывод о необходимости сближения коалиционных устремлений.

Адаптация играет важную роль и в «модели развития конкурентоспособности», согласно этой модели развитие организации определяется возможностями её адаптации и уровнем инновационности. Причины важности инноваций в холдингах: опережающий рост стоимости на факторы производства (в том числе потому, что значительная часть

ветеринарных препаратов, средств защиты растений, кормовых добавок, семян и др. ресурсов приобретается за валюту); неотвратимость появления конкурирующих фирм в сферу применения инноваций (поэтому инновационные проекты и затраты на них становятся систематическими) [66, с. 51].

Эффективный процесс стратегического управления развитием вертикально интегрированных структур (холдингов) основан на использовании адекватных инструментах и методах их развития, так как необходим выбор рациональных решений с учетом возмущений внешней среды и использования потенция организации (материальных, трудовых, природных ресурсов, инноваций, преимуществ интеграции).

Структурными элементами стратегического развития, мнению Е.А. Антипова, являются: стратегическое планирование, развитие, выбор и обеспечение вектора развития, что адекватно и для отраслей АПК, для которых характерен поиск факторов конкурентных преимуществ.

Известный теоретик менеджмента И. Ансофф [18] связывает актуализацию планирования с актуальностью ориентации холдингов и корпораций на изменение условий в перспективе и отмечает, что долгосрочное стратегическое планирование строится на основе экстраполяции существующих тенденций (см. р. 2.3). Но упомянутые методы применимы к стабильной среде, поэтому стратегическое планирование имеет отличие от долгосрочного. Это отличие в том, что на основе сопоставления внутренних ресурсов и внешней среды разрабатываются мероприятия для адаптации организации к изменениям, учитывается нелинейность развития. По данным С. Вутона и Т. Хорна [36] процесс стратегического планирования должен быть трехэтапным: стратегический анализ, выбор стратегического ориентира развития на основе прогнозировании я ситуаций и выявления стратегических разрывов между прогнозом и реальностью. По этой причине стратегическое развитие – элемент стратегического планирования.

Следовательно, императивами стратегического планирования в системе

управления рассматриваемых выступают, наряду с системным представлением организации как открытой системы, взаимодействующей с системой следующего верхнего уровня иерархии – внешней средой, которая определяет результативность бизнес-единиц холдинга или корпорации, агрокомплекса или регионального кластер, способность руководства своевременно адаптироваться к изменяющимся условиям в качестве значимого фактора конкурентоспособности.

Динамическое равновесие функционирования организации поддерживается адаптационными свойствами, обеспечивающими соответствие входных, управляющих и выходных параметров.

Необходимость стратегического планирования вызвана такими причинами, как концентрация интегрированными структурами существенных ресурсов региона, возможность мониторинга условий функционирования их отделами маркетинга. Крупные холдинги способны сами порождать тенденции внешней среды, отмечал Е.А. Антипов, поэтому «степень предсказуемости их развития относительно более высокая в сравнении с неинтерированными структурами. Необходимость стратегического планирования в холдингах порождается их диверсифицированностью, и, одновременно, высокими темпами научно-технического прогресса, усилением конкуренции, возрастающей сложностью внешней среды».

Взаимосвязь изменений во внутренней и внешней среде аграрными холдингами учитывается несвоевременно, по факту их возникновения, данное положение может быть исправлено при развитии методов стратегического управления в отрасли. Для сохранения единства холдинга необходима синхронизация интересов составляющих его предприятий, что может быть обеспечено стратегическим планированием.

Существенная часть вертикально интегрированных структур является акционерными обществами. Стратегическое развитие акционерных обществ (например, ПАО «Вим-Билль-Дамм») зависит от состояния фондового рынка и котировки их акций. Исследование динамики рынка аграрных компаний

может служить инструментом принятия стратегических решений, в целом – разработки стратегии.

Стратегия вертикально интегрированной структуры – это решение руководства по значимым проблемам бизнеса, ответ на вопросы: какова ниша рынка, насколько оправдана диверсификация и развитие отраслей (растениеводства, животноводства, овощеводства, садоводства и др.), расширять или сокращать ассортимент продуктов переработки сельскохозяйственного сырья, достигать конкурентного преимущества за счет снижения издержек, повышения качества товара или использования организационных возможностей, как учитывать изменение продуктовых предпочтений населения, рынки каких регионов РФ осваивать, в каком направлении развиваться и т.п.

В конечном итоге стратегия отвечает на вопросы: что производить, по какой цене и для какого потребителя. Так как в наше время условия ведения бизнеса в будущем непредсказуемы, не имеет смысла планировать всё, достаточно создать «рабочую карту» план и её корректировать. Процесс разработки и реализации стратегии вертикально интегрированных структур АПК состоит из пяти взаимосвязанных управленческих задач:

1) – определение цели и долгосрочной перспективы;

2) – превращение общих целей в конкретное направление работы;

3) – реализация плана для достижения желаемых показателей; эффективная реализация выбранной стратегии;

4) – оценка проделанной работы, анализ ситуации на рынке,

5) – внесение коррективов в долгосрочные основные направления деятельности в цели, стратегию или в ее осуществление в свете приобретенного опыта изменившихся условий новых идей или новых возможностей.

Все вместе эти пять задач составляют стратегический менеджмент.

Рассмотрели методику решения первой из перечисленных задач, которая также носит название «стратегическое видение холдинга», идеальное

представление руководителей об организации и бизнесе, которое задает направление движения и указывает маршрут (дорожную карту) движения компании в будущее. Это также технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и образ компании, какой она должна стать в будущем. Если стратегическое видение определяет будущий образ компании, то миссия описывает деятельность компании в настоящее время: какое сельскохозяйственное сырьё она производит и перерабатывает, какие продукты питания реализует и на каких рынках. Много аграрных компаний включают миссию в свои годовые отчеты и размещают на Web-сайтах, так как стратегическое видение отражает будущее компании, а миссия – настоящее.

На втором этапе цели трансформируются в конкретные направления работы, постановка которых и контроль их достижения помогает отслеживать процесс развития интегрированной структуры. В постановке целей должны принимать участие все уровни руководителей организации. Для каждой бизнес-единицы ставят цели, ориентиры и разрабатывают годовой производственный план. Необходимо создать атмосферу всеобщей ориентации на выполнение плана посредством его конкретизации для каждого отдельного подразделения, что позволяет создать синергию взаимодействия. Таким образом, на этом этапе теоретическая стратегия трансформируется в набор конкретных мероприятий.

Третий этап – выбор и проведение конкретных действий по достижению запланированных результатов, административная работа, выработка процедур в поддержку стратегии, создание для персонала условий эффективной работы, стимулирование работников. Задача воплощения и реализации стратегии – самая сложная и длительная во всем стратегическом менеджменте.

На четвертом этапе для оценки результативности необходима разработка годового отчета о деятельности каждой бизнес-единицы. Применяют два типа оценки работы – финансовые результаты и стратегические результаты, причем решающая роль отводится первым, так как реализация стратегического

видения без прибыльности угрожает финансовой устойчивости организации. Кроме финансовых, значимы и экономические показатели конкурентоспособности, продуктивности животных, урожайности, повышения плодородия, организационного развития, увеличения общего капитала организации и суммы прибыли, уровень окупаемости инвестиций (в западной литературе – Economic Value Added– экономическая добавленная стоимость, сокращенно ЭДС). Это прибыль, превышающая задолженность компании и её собственный капитал, то есть прибыль от основной деятельности за вычетом подоходного налога, затрат на обслуживание долга и выплат на собственный капитал. Например, если прибыль аграрного ПАО составляет 320 млн. руб., сумма налога – 50 млн. руб., выплата %–50 млн. руб., акционерный капитал – 600 млн. руб. с выплатой 10% годовых, стоимость собственного капитала составляет 150 млн. руб., то ЭДС равна 320-50-50-60-150 = 10 млн. руб. Показатель ЭДС используется для измерения прибыли такими компаниями, рост дивидендов, рост курса акций (или Market Value Added– рыночная добавленная стоимость, РДС).данная величина представляет собой сумму, которую руководство добавило к акционерному капиталу в процессе работы. Например, если цена акции компании равна 50 тыс. руб. и выпущена одна тысяча акций, а собственный капитал составляет 40 млн. руб., то РДС равна 10 млн. руб. (рыночная стоимость акций 50 млн. руб., минус 40 млн. руб. собственного капитала); другими словами, менеджмент получил инвестированный акционерный капитал в размере 40 млн. руб. и превратил его в 50 млн. руб. текущей стоимости компании, создав, таким образом, дополнительно 10 млн. руб. акционерного капитала.

Стратегические цели связаны с повышением конкурентоспособности и улучшением положения на рынке и могут формулироваться, например, как увеличение доли рынка; опережение конкурентов по качеству сырья и продуктов питания, уровню применяемых технологий, инновационным разработкам, себестоимости; улучшение репутации компании и др.

Как финансовые, так и стратегические цели должны быть

краткосрочными и долгосрочными. Краткосрочные цели организации – это обычно текущие улучшения и результаты; долгосрочные цели заставляют менеджеров думать о том, какие действия надо предпринять сейчас, чтобы достичь хороших результатов в будущем. При выборе между достижением краткосрочных и долгосрочных целей приоритет обычно отдается последним. Организация только иногда достигает цели, если руководство ориентируется лишь на краткосрочные цели. Стратегические цели – это укрепление положения организации в отрасли и повышение конкурентоспособности; финансовые цели – это запланированные финансовые показатели.

Пятый этап: внесение изменений в план, модель бизнеса или стратегию в том случае, когда реализация происходит не так, как планировалось. Методы: изменение финансового и производственного планов, диверсификация (выращивание другого набора культур, развитие животноводства и переработки), развитие новых возможностей, изменение корпоративной культуры и системы оплаты труда. Во всем периоде стратегического развития холдинга происходит непрерывный процесс оценки и выбора направления изменения интегрированной организации с учетом прогнозируемого и фактического рыночного позиционирования конкурентов. Таким образом, стратегический менеджмент – это непрерывный и бесконечный процесс управления развитие организации. Необходима оценка результативности хозяйственной деятельности, выявление изменений во внешней среде и внесение корректировок. Постоянная смена ориентиров развития связана с преобразованиями, то есть с транзитивной экономикой. Персонализация продуктов и отношений на аграрных рынках – предпосылка изменения методов стратегического развития вертикально интегрированных структур, в настоящее время существенными активами становятся клиентские базы, базы инновационных ресурсов, системы рыночных данных.

Вертикально интегрированные структуры представляют собой сложную экономическую систему, которая может развиваться эволюционно и революционно. Первый возможен при стабильной экономике и плановом

воспроизводстве ресурсов. Кризисная ситуация (например, 90-е годы прошлого века) обуславливает второй путь. Так как холдинги, агрокомплексы и агрокорпорации экономически достаточно мощные в сравнении с неинтегрированными сельхозпредприятиями, они с меньшими потерями проходят кризис.

По модели Л. Грейнера, развитие вертикально интегрированной структуры проходит «через следующие этапы эволюции и революции:

– рост через креативность (развитие – через господствующую среди сотрудников идею, а кризис связан с утратой лидерских позиций и непрофессиональным управлением);

– рост посредством директивного руководства (развитие определяется адекватной организационной структурой и деловыми коммуникациями, а кризис – с диверсификацией и расширением бизнеса);

– рост через делегирование (развитие происходит в результате выделения центов ответственности и использования новых мотивационных инструментов, кризис – связан со сложностью контроля и координации децентрализованной системы);

– рост посредством координации (развитие основано на продуктовом объединении и введении системы распределения инновационных средств, кризис вызывается сложностью планирования и перегруженностью подсистемы контроля);

– рост через сотрудничество (развитие основано на использовании адаптивных структур управления, кризис связан с психологической перегруженностью работников)».

Для аграрных интегрированных структур более характерны рост через директивное руководство и сотрудничество, необходимо расширение этапов координации и делегирования.

В соответствии с теорией кризисных точек Л. Грайнера, эффективность деятельности вертикально интегрированных структур организаций зависит от того, на каком из указанных этапов организационного развития находятся

входящие в него предприятия, от синхронизации точек бифуркаций, от достаточности ресурсов, необходимых для их прохождения.

По указанной причине переход рассматриваемых структур в качественно новое состояние достигается преимущественно посредством революционных преобразований во внутренней среде, направленных на преодоление кризисных явлений.

Далее рассмотрели теорию жизненного цикла И. Адизеса [123], в соответствии с которой стимулом к развитию холдинга и его предприятий являются трудности роста определённых этапов жизненного цикла организации.

Холдинги нельзя назвать организацией – виолентом, так как они уже прошли определённый путь развития. Они достаточно контролируемы своим руководством, но менее гибки, чем небольшие фирмы. Отметим, что последнее свойство незаменимо для предприятий, работающих транзитивной экономики, следовательно, инновационное развитие и омоложение предприятий холдинга – необходимое условие сохранения его конкурентоспособности и развития [107, 108-110, 116].

Так как холдинг состоит из различных предприятий, которые могут находиться на различных стадиях жизненного цикла, его этап развития определяют по принципу интерференции [106].

Факторами развития холдингов [119, с. 62-66] в АПК являются:

– развитие экономики региона или кластера, которое зависит от разработки и реализации инновационных проектов, продуктов и технологий, финансирования, логистики, научного и кадрового обеспечения;

– переход от конкуренции продуктов к конкуренции стоимости фирм;

– изменение места фирм в структуре экономических отношений и индивидуализация потребностей покупателей;

– благоприятные макроусловия развития аграрного бизнеса в данном регионе;

– необходимость обновления фондов, реформирования перерабатывающей, пищевой промышленности и товаропроводящих каналов;

– качественное и количественное изменение потребления продуктов питания и покупательная способность населения;

– дифференциация продукции по секторам и нишам потребителей, создание потребительских инноваций;

– ориентация фирм на результативность и рост конкурентных позиций;

– выход фирм на новый уровень технологического развития и пятый технологический уклад.

Для стратегического развития аграрных вертикально интегрированных структур характерны такие черты как неравномерность, цикличность, сезонность, динамичность, непостоянство, направленность технологических операций на создание условий роста живых организмов, использование незаменимого ресурса – земли, рассосредоточенность производства при существенном усложнении внешней среды при переходе на рыночные отношения.

Различные темпы и тенденции развития подсистем холдинга (предприятий, бизнес-единиц, бизнес-процессов) уменьшают возможности адаптации к новым условиям. Территориальная рассосредоточенность нарушает взаимосвязь элементов, снижается координация действий и функционирования. Предприятия холдинга находятся на различных стадиях жизненного цикла, что влияет на контроль за деятельностью холдинга и точность прогнозов: чем больше новых бизнесов, тем короче горизонт планирования. Положительным является факт сокращения в транзитивной экономике временных периодов циклов «средних» и «длинных» волн [60, с. 51-59].

Подсистема стратегического управления должна учитывать внешние и внутренние изменения под влиянием инновационных, конкурентных, технологических факторов и оперативно на них реагировать. Холдинг перерабатывает имеющиеся ресурсы в востребованный на рынке продукт, то есть он может быть представлен как система энергий и возможностей, «сила которых убывает во времени и преобразуется в другие виды ресурсов» [20].

Применительно к холдингам, отмечал Е.А. Антипов [19], действуют специфические принципы:

1) способность обеспечивать устойчивость (сохранять определяющие параметры функционирования на должном уровне в кратно и долгосрочной перспективах);

2) успех стратегического развития холдинга определяется степенью доступности необходимых для развития ресурсов;

3) стратегическое развитие невозможно без инноваций и способности холдинга управлять затратами на новые продукты, сокращать срок их освоения и окупаемости;

4) развитие определяется организационной культурой и степенью коллективного восприятия «духа» стратегических изменений. По мере развития и усложнения продовольственного подкомплекса региона возрастает мера беспорядка – энтропия, как системы в целом, так и подсистем. Холдинг как сложная система состоит из подсистем и элементов, для него характерен синергетический эффект. Сложный характер экономических процессов повышает вероятность случайного развития, и, следовательно, энтропию. [44, с. 36-45, 66, 135] 135/ Снижение энтропии способствует процесс самоорганизации, который реализуется в формировании региональных кластеров. Изложенные принципы обобщены в таблице 18.

Из литературы известны эталонные стратегии развития: концентрированного роста, интегрированного роста, диверсификации и целенаправленного сокращения. Объединения и холдинги в АПК используют стратегию интегрированного роста (посредством присоединения предприятий смежных отраслей – переработки, пищевых, транспортных) и диверсификации (освоение новых продуктов и технологий, освоение новых рынков, приобретение производств неродственных отраслей).

Таблица 18– Восемнадцать принципов стратегического развития вертикально интегрированных аграрных структур*.

Специфические принципы	
1	Сближения коалиционных устремлений и баланс интересов
2	Синхронизация интересов составляющих холдинг предприятий
3	Мониторинг внешних и внутренних изменений, гибкость
4	Обеспечение устойчивости интегрированной структуры
5	Обеспечение доступности инвестиций и стратегических ресурсов
6	Инновации и управление затратами на новые продукты
7	Развитие организационной культуры
8	Использование законов организации для управления развитием
9	Инкорпорирование мелких сельскохозяйственный товаропроизводитель
Общие принципы	
1	Принцип единства и наличия системообразующего фактора
2	Концентрация усилий бизнес-единиц
3	Непрерывность стратегического управления развитием
4	Участие в стратегическом процессе всех уровней иерархии
5	Адаптация к изменениям внешней и среды и внутренних факторов
6	Использование маркетинговых технологий
7	Направленность на уменьшение энтропии структуры
8	Обеспечение надежности технологических процессов
9	Рост суммы прибыли и объемов производства

*Уточнены автором

Например, холдинг «Урал-Дон» поглотил предприятия грузового и пассажирского транспорта, создал пищевые производства, эксплуатирует автозаправочные станции. Расширять границы холдинга нельзя бесконечно, так как существуют ограничения: нормативными актами запрещено приобретение более 1/6 земельных фондов административной единицы; с увеличением нововведений возрастают трансакционные издержки; рост доходности зависит от эффективности включаемых в состав холдинга предприятий и инкорпорируемых мелких фермеров и ЛПХ; с увеличением размеров холдинга снижаются стимулы его руководства.

Кластеры являются самоорганизующимися интеграционными формами, причем эффективные кластеры формируются естественным путем в результате самоорганизации, например, Крымский винодельческий кластер.

Необходимость синергетического подхода к развитию кластеров обусловлено рядом основных причин: кластеры как реальные системы открыты и нелинейны, имеется сходство кластерного и синергетического подходов, эффективные кластеры самоорганизуются длительное время (10-30 и более лет), глобальным системным кризисом.

Следовательно, логично рассматривать кластеры как сложные самоорганизующиеся системы и исследовать их с точки зрения синергетики (теории самоорганизации), которая является не только новой парадигмой развития агропромышленных кластеров, но и кластеров вообще. Синергетика исследует механизмы самоорганизации систем совершенно разной, казалось бы природы. Выводы и рекомендации синергетики основываются на результатах вычислительных экспериментов и ряде строгих математических выводов, которые получены для относительно простых моделей открытых нелинейных сред. Создатель тектологии А.А. Богданова вопрошал: «Разве допустимо, чтобы одни и те же законы были применимы к сочетаниям астрономических миров и биологических клеток, живых людей и эфирных волн, научных идей и атомов энергии?... Математика дает решительный и неопровержимый ответ: да». В наше время выводы нелинейной математики, основанные на обобщении результатов компьютерного моделирования в разных областях науки, стало источником новых парадоксальных идее, оригинальных направлений синергетики. Новое направление синергетики создано выдающимся ученым С. П. Курдюмовым .

Кластерный и синергетический подход имеют сходство: первый, с одной стороны, не сосредоточен на системных проблемах макроэкономического уровня, а с другой – не направлен на изучение отдельных организаций. Кластерный подход предполагает исследование взаимосвязей организаций, которые, как правило, образуют сети. В синергетике аналогично единицей описания является множество объектов, сеть, свойства исследуются у ансамблей, множество объектов, а не у отдельных единиц.

Мировая практика, прежде всего опыт США показывает, что эффективные кластеры самоорганизуются в течение длительного времени 10 и более лет, что является неприемлемым для АПК Ростовской области и РФ: такими темпами эффективные кластеры будут формироваться длительное время, что обуславливает экономические потери, так как сегодня конкурируют не отдельные интегрированные экономические структуры, а кластеры. С целью ослабления существующего кризиса необходимо осуществлять кластеризацию экономики России, что будет способствовать устойчивому развитию в условиях глобализации.

Считается, что эффективные кластеры можно создать за 2-3 года, используя новые организационные принципы и технологии.

Чтобы сформировать кластер оптимальной структуры надо сначала выявить интересы, выгоды, факторы и тенденции, противоречия, препятствия в ее развитии и, далее на этой приложить к кластеру «малые резонансные усилия»: кластер самоорганизуется очень быстро, если выгоды вступления в кластер для потенциальных участников значительны и очевидны. Данная идея развития кластеров состоит в управлении с использованием малых резонансных воздействий, в основу которых положена выгода участников от вступления в кластеры. Кластеры это самоорганизующиеся организации, в которые участники вступают ради получения выгод.

Вторая идея синергетики применительно к кластерам заключается в необходимости обеспечения их устойчивого развития на основе осуществления взаимосвязанного развития участников кластеров или их коэволюции на основе разработки стратегии развития кластеров. Рекомендуется использовать новые организационные принципы формирования и развития кластеров, и их реализовать на применении инновационных технологий. Возможно применение новых технологий в качестве интегрирующего начала для создания малых кластеров, она усиливает взаимосвязи и взаимозависимость участников кластера (СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЙ ТОВАРОПРОИЗВОДИТЕЛЬ, К(Ф)Х, ЛПХ) ,

например, за счет переработки их продукции в новые товары. Можно для них производить органические удобрения, что повысит урожайность сельскохозяйственных культур и одновременно утилизирует отходы сельского хозяйства, тем самым сохраняя окружающую среду.

Следующая идея заключается в ускорении формирования эффективных кластеров, прежде всего, реализацией первых трех идей, а также применением новых организационных принципов и сверхбыстрых процессов в режиме с обострением. Искусственно создаваемый кластер создается на основе инновационных технологий, применение которых способствует быстрой интеграции потенциальных участников кластера. С первого дня существования кластер начинает эффективно функционировать. В совокупности искусственные факторы способствуют усилению взаимосвязей между участниками кластера и его превращению в сильно связанную систему или развитый кластер, т.е. формирование кластера происходит не 10-30 лет, а с высокой вероятностью за 2-3 года.

3.4 Совершенствование стратегического управления развитием вертикально интегрированных структур регионального кластера

В настоящее время в АПК в целом, и в сельском хозяйстве в частности, актуальными вопросами являются: вертикальная интеграция, реинжиниринг, инкорпорирование мелких сельскохозяйственный товаропроизводитель, инвестирование в инновационное развитие, информационные технологии, а также методы принятия стратегических управленческих решений, основанных на КЭАХД, принципах проектного управления и анализа сценариев развития. Что отмечено в предыдущих разделах. Е. Е Лаврищева выделяет информационный ресурс предприятия как стратегический и играющий значимую роль в формировании внутренней инновационной среды [71]. Такой же точки зрения придерживаются О.В.Назарова и В.В. Шевцов [80].

Современные педагогические и информационные технологии в системе образования. При прогнозировании организационного поведения интегрированных структур рекомендуется учитывать, наряду с изменением способов конкурентной борьбы, такие факторы как:

1) роль интеллектуальных и информационных ресурсов холдингов, информационных технологий и IT– структур;
2) использование адаптационных ресурсов, адаптация организационных и управленческих структур организаций и холдингов к условиям транзитивной экономики;
3) приоритет пропорциональности развития отраслей растениеводства, животноводства, переработки сельскохозяйственного сырья;
4) поддержание и восстановление плодородия почв;
5) организационные (интеграция средних структур в состав холдингов и корпораций, инкорпорирование мелких сельскохозяйственный товаропроизводитель, самоорганизация и синергетический эффект интеграции, диверсификация вертикально интегрированных структур, кооперация в области переработки сельскохозяйственного сырья).

Направления совершенствования стратегического управления развитием вертикально интегрированных структур (стратегическое управление вертикально интегрированными структурами) могут быть следующими.

1. Развитие когнитивного подхода, который характеризуется творческим подходов руководства, инновационным развитием, способность и решимость к преодолению угроз и проблем развития организации. Творческий потенциал организации формирует готовность к стратегическим изменениям, поэтому корпоративная культура должна способствовать накоплению знаний и опыта, развивать информационные технологии обработки и хранения информации. Административно-управленческий персонал должен осваивать современные гаджеты и дивайсы, технологии коммуникаций. В организации должны накапливаться, использоваться и передаваться заинтересованным работникам знания и опыт. Последние могут приобретаться самообразованием и

повышением квалификации, на стажировках. Необходимо мотивировать творческий подход к труду, который подход может быть реализован на основе предложенных алгоритмов стратегического управления вертикально интегрированными структурами. Когнитивный подход и информационные технологии позволяют воспользоваться законом информированности – упорядоченности, в соответствии с которым реальные процессы в когнитивной организации ведут к тому, что она непрерывно переходит от состояния с большей упорядоченности к меньшей упорядоченности, причем у вертикально интегрированные структуры столько порядка, сколько у её участников информации. Неупорядоченность преодолевается посредством обеспечения информацией о внутренней и внешней среде, например, путём мониторинга внешних условий и реагированием на изменения стратегическими решениями.

2. Стратегическое управление вертикально интегрированными структурами рекомендуется осуществлять на базе адаптационного механизма, реализация которого зависит от руководящего состава холдинга. Холдинги должны обладать необходимыми для адаптации ресурсами, своевременно реагировать на изменения внешних и внутренних факторов. Например, фирмы, среагировавшие на санкции, адаптировались к новым условиям и нарастили объем прибыли (см. р. 2). К элементам адаптационного потенциала мы относим отдельные элементы экономического: финансовый, производственный, инновационный, организационный. Вертикальная интеграция относится к способам адаптации организационных и управленческих структур организаций и холдингов к условиям транзитивной экономики, позволяет снизить энтропию кластера и региона. Механизм адаптационного управления должен формироваться, прежде всего, на уровне холдингов, в структурных образованиях и агрокомплексах, различных по отраслевому составу, форме собственности, масштабу и степени развития. К упомянутым структурам относятся региональные кластеры, позволяющие активизировать инновационные процессы.

3. Стратегии управления развитием вертикально интегрированных структур должны ориентироваться на пропорциональное развитие производств и оптимальное сочетание отраслей, что вытекает из рассмотренных выше законов организации. Пропорциональность обеспечивает гармоничное развитие производств и определяется сбалансированностью продуктового портфеля бизнес-единиц, экономически эффективной композицией предприятий организации. Закон пропорциональности предполагает стремление каждого предприятия вив стремиться сохранить в своей структуре в оптимальных пропорциях необходимые ресурсы, а также обеспечить синхронизацию своих отдельными частей (функций, результатами, затратами, централизацией и децентрализацией, отраслями, производственными, промышленными, обслуживающими и вспомогательными отраслями).

Оптимальное сочетание отраслей изменяется с изменением внешних условий (см. табл. гл. 2), конъюнктуры цен, поэтому необходимо ежегодно корректировать севооборот, численность и оборот стада, производство продукции по видам, соотношение растениеводства, животноводства, переработки. Мощность вспомогательных, обслуживающих и промышленных отраслей должна соответствовать мощности основных отраслей.

4. Важным аспектом является сохранение и улучшение плодородия: чем выше плодородие почв, тем выше отдача ресурсного потенциала. Плодородие почв повышается при инвестициях в мелиорацию и в органические удобрения. Последние являются выходом животноводческой отрасли. При её отсутствии или недостаточности воспроизводство плодородия невозможно.

Следовательно, существует два типа вертикально интегрированных структуры: с обратными положительными и отрицательными связями. Матс Линдгрен Ханс Бандхольд предложил назвать первый тип – самоусиливающимися, второй – саморегулирующимися [74].

Например: рост урожайности позволяет увеличивать поголовье, а увеличение поголовья позволяет больше вносить органических удобрений, что увеличивает производство продукции растениеводства, укрепляя кормовую

базу (рис.32). Данная система является расширяющейся. Она будет интегрировать все новые и новые предприятия, увеличивать земельные угодья и стадо. Вертикально интегрированные структуры с обратной отрицательной связью являются активными и саморегулирующимися. Они внутренне склонны к равновесию и постоянно потребляют энергию.



Рисунок 32 – Пример петли обратной положительной связи в агрохолдинге

Вертикально интегрированные структуры с обратной отрицательной связью являются активными и саморегулирующимися. Они внутренне склонны к равновесию и постоянно потребляют энергию.

Развитие одной части системы приводит к сокращению другой. Такой системой является, например, спрос и предложение (рис. 33).

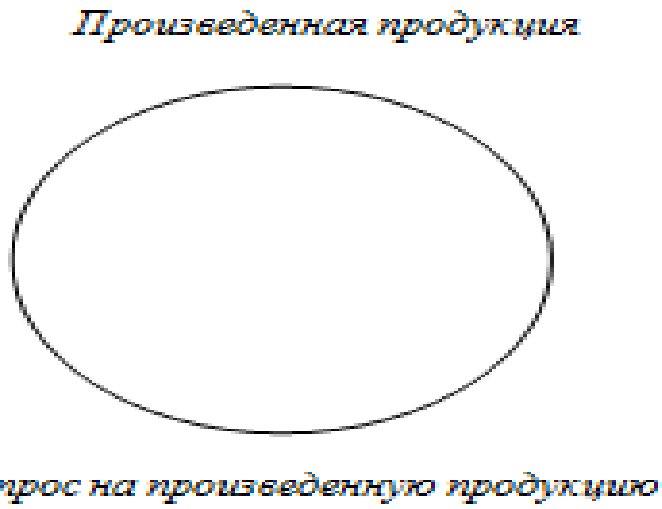


Рисунок 33 – Пример вертикально интегрированные структуры с петлей обратной отрицательной связи

Сельскохозяйственный товаропроизводитель удовлетворяют спрос на сырье и продукты питания, но в какой-то момент наступает насыщение рынка, рыночная цена на произведенную продукцию падает, выручка от реализации сокращается. И фирма вынуждена сокращать производства или производить более востребованную продукцию.

Об этом говорит известная поговорка: у селян две беды: урожай и неурожай. Когда неурожай, нечего продавать для увеличения прибыли, а когда урожай, то цена низкая и не обеспечивает нормальной рентабельности производства. В сельском хозяйстве производственный цикл длительный, и невозможно быстро реагировать на изменение условий. Например, если летом 2017 г. санкции отменят, сельхозпродукция всё равно будет произведена, цена на неё упадет вследствие импорта, то фермеры ничего сделать не могу, так как есть неустранимый временной лаг. Следствием этого является склонность систем к колебаниям (нарушению равновесия). Колебания позволяют оптимизировать структуру и адаптировать её к изменяющимся внешним условиям. При этом вступает в действие такой закон организации, как «закон взаимного дополнения противоположных процессов и функций». В соответствии с ним саморегулируемая вертикально интегрированные

структуры с петлей обратной связи стремится настроиться на наиболее экономичный режим функционирования за счет использования разнонаправленных процессов, которые дополняют и уравновешивают друг друга. Это позволяет сочетать централизацию и децентрализацию, интеграцию и диверсификацию, персонализацию и универсализацию. При этом используются выгоды и одних и других указанных аспектов.

5. Стратегическое управление развитием вертикальной интеграцией и вертикально интегрированные структуры опирается на организационные возможности: интеграция средних структур в состав холдингов и корпораций, инкорпорирование мелких сельскохозяйственный товаропроизводитель, самоорганизация и синергетический эффект интеграции, диверсификация вертикально интегрированных структур, кооперация в области переработки сельскохозяйственного сырья. Интеграция есть структурирование, она увеличивает упорядоченность и снижает энтропию системы. Она является следствием действия ряда законов организации: развития (каждая вертикально интегрированная структура стремится достичь максимального суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла), онтогенеза, синергии, самоорганизации, причем среди ученых распространено мнение о том, что теория синергизма выступает обоснованием самоорганизации экономических систем в условиях глобализации, финансово-экономического кризиса. Известные теоретико-методологические предпосылки самоорганизации экономических систем: институциональные теории (теория социально-государственного подхода к формированию конкурентоспособности национальной экономики, теория постиндустриального общества, эволюционная теория и теория знаний, теория отношений, сетевые теории, теория трансакционных издержек), теории самоорганизации и синергизма. Последняя объясняет экономический рост как следствие формирования формальных и неформальных институтов., предполагает, что в условиях перехода к постиндустриальному обществу для экономического роста и повышения конкурентоспособности значимы такие

факторы, как сетевые связи, сотрудничество и партнерство. Теория синергизма обосновывает стабилизацию и экономический рост на основе механизма самоорганизации и развития экономических систем, его адепты – лауреат Нобелевской премии И. Пригожин, Д. К. Чистилин, Г. Хакен, Е. Г. Пугачев, К. Н. Соловьенко – утверждают, что самоорганизация людей – это механизм, который является необходимым и достаточным условием перехода из кризисного состояния в состояние экономического роста и реализует институциональную перестройку: преодоление экономического кризиса происходит путем кластерного образования новых, более эффективных форм использования ограниченных ресурсов, протекающего нарастающим трендом через групповое взаимодействие людей в условиях неравновесия экономики [113, с. 97].

В состоянии трансформации или экономического кризиса общественная система будет стремиться формировать новую структуру на основании принципа минимума диссипации ресурсов системы… С позиции синергетики самоорганизация в экономике – это процесс формирования новых, более эффективных форм использования ограниченных ресурсов на макро - и микроуровне с целью поддержания социальной устойчивости социума [113, с. 126].

Такой новой структурой является кластер товаропроизводителей. Кластерная концепция экономического развития и повышения конкурентоспособности экономик получает все большее развитие в зарубежных странах и в странах постсоветского пространства. Ее приняли страны Еврозес, страны Европейского Союза, Китай, Индия, Малайзия, Сингапур и др. В основе кластерной концепции находится понятие «кластер», по форме представляющий собой сетевую организацию территориально соседствующих взаимосвязанных компаний (поставщики, производители и покупатели) и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере и взаимодополняющих друг друга. Кластеры выполняют роль «точек роста» национальной экономики и обеспечивают повышение ее

конкурентоспособности, что объясняется следующими обстоятельствами. Рассмотрим, что они дают для стратегического управления вертикально интегрированными структурами. Первое – обеспечивают положительные эффекты (экстерналии), так как действия одной фирмы оказывают положительное влияние на ближайшее окружение – поставщиков, потребителей и конкурентов. А успехи окружения, в свою очередь, оказывают влияние на дальнейший рост конкурентоспособности данной компании. В результате такого взаимовыгодного сотрудничества формируется «кластер» – сообщество фирм, тесно связанных отраслей, взаимно способствующих росту конкурентоспособности друг друга.

Во-вторых, кластерная форма организации приводит к созданию особой формы инновации – «совокупного инновационного продукта». Объединение в кластер вертикально интегрированных структур формирует не спонтанную концентрацию разнообразных научных и технологических изобретений, а определенную систему распространения новых знаний и технологий. При этом важнейшим условием эффективной трансформации изобретений в инновации, а инноваций в конкурентные преимущества является формирование сети устойчивых связей между всеми участниками кластера. Кластеры создают условия для формирования *региональных инновационных систем*.

В третьих, кластеры выполняют роль «точек роста» внутреннего рынка и освоения международного: наличие в Ростовской области региональных кластеров ускоряет процесс создания факторов конкурентных преимуществ за счет инвестиций в инновации, в информацию, инфраструктуру, образование.

В четвертых, вертикально интегрированные структуры кластера создают спрос на материально-технические ресурсы и услуги, создают условия для инкорпорирования мелких сельскохозяйственный товаропроизводитель (например, привлечением к поставке сырья, оказания сервисных услуг), обеспечивают развитие аутсорсинга, когда малые и средние предприятия производят услуги и сырьё для ключевых субъектов кластера, тем самым способствуют развитию малого и среднего бизнеса в регионе, что повышает

его конкурентоспособность.

В пятых, конкуренция между производителями в кластере приводит к углублению специализации в кластере, поиску новых ниш и расширению кластера, в результате чего образуются новые субъекты бизнеса, что повышает доходность регионального производства, решает проблемы занятости населения и усиливает интеграционный потенциал региона.

В шестых, развитие кластеров повышает взаимодействие между отраслями и тем самым способствует мультипликации роста. Внутренние конкуренты в кластере становятся партнерами при выходе на внешний рынок, обеспечивая рост объемов экспорта сельскохозяйственной продукции и результатов её переработки.

Существующая зарубежная практика кластеризации экономики соответствует предлагаемой теории синергизма [120]. Источниками экономического роста в механизме самоорганизации являются взаимосвязи на трех уровнях – на уровне субъектов и органов государственного управления, на уровне субъектов хозяйствования, и на уровне общественной системы. Теория синергизма в экономике обосновывает роль государства в самоорганизации на макро – и микроуровнях – оно должно создавать условия для постоянной самоорганизации на микроуровне в целях эффективного использования имеющихся ресурсов. В соответствии с теорией синергизма, целое всегда больше, чем простая сумма составляющих, целому всегда присущи свойства, отличные от свойств составляющих. Это означает, что преимущества и показатели роста в кластере выше, чем у субъектов, не ассоциированных в кластеры. Результаты разработки вопросов методологии стратегического управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Экономическая сущность интеграции состоит в том, что она является устойчивой формой взаимодействия коммерческих организаций, повышающая эффективность их деятельности. Предложено уточнить термин «вертикально интегрированные структуры в АПК» в следующей редакции: «объединения коммерческих организаций, которые образуют вертикальный или субординационный конгломерат, концерн, корпорацию, если властвующее - одно, а зависимых предприятий несколько (причем головное имеет возможность оказывать решающее влияние); они объединены под единым руководством, являются вертикально интегрированными структурами. Они правомерно могут называться холдингами, то есть холдингами являются и агрокомплексы, и агрокорпорации. Целесообразно рассматривать холдинги, как системообразующие организации, интегрирующие предприятия в региональные кластеры.

2. Теоретическими предпосылками интеграции коммерческих организаций и образования региональных кластеров является проявление закономерностей действия общих и специфических законов организации. Интеграция позволяет использовать законы концентрации капитала, масштаба деятельности, синергии, самосохранения и развития организации, взаимного дополнения противоположных процессов и функций, информированности-упорядоченности. Действие последнего из них позволяет уменьшить энтропию холдинга, повысить финансовую устойчивость. Кластеризация региональной экономики выступает как проявление действия законов организации, а её кристализационной структурой являются вертикально интегрированные структуры, на базе перерабатывающих предприятий и сервисных организаций.

3. Особенности формирования вертикально интегрированных структур на базе перерабатывающих предприятий и сервисных организаций заключаются в высокой степени концентрации капитала, финансовом доминирования холдингов, диверсификации для повышения эффективности хозяйственной

деятельности и улучшения финансовой устойчивости. Холдинги организовали переработку сельскохозяйственного сырья и производство пищевых продуктов, что существенно повысило результативность их деятельности.

4. Результативность деятельности зависит от внешней среды. В результате исследования стратегических факторов внешней среды выявлены возможности, угрозы и перспектива развития региональных кластеров. Анализ производственных факторов позволил выявить перспективы развития, установить необходимость импортозамещения, разработаны прогнозы и сценарии стратегического развития, совершенствование организационно-экономическо

5. го механизма которого рекомендуется выполнять на основе реализации выявленных стратегических альтернатив и значимых аспектов развития.

6. Стратегическими альтернативами развития АПК Ростовской области являются сельскохозяйственные организации, их объединения, фермерские хозяйства и хозяйства населения. Более эффективными является вертикально интегрированные структуры, что подтверждается их результативностью и финансовой устойчивостью Маркетинговая политика, предоставление федеральными органами маркетинговой информации и прогнозов рынка, поощрение развития значимых отраслей посредством стратегического планирования и проектного финансирования, фьючерсов и товарных интервенций определяется стратегическим направлением развития региональных кластеров.

7. Стратегическими направлениями развития регионального кластера являются: *интеграция* на базе пищевых, перерабатывающих и сельскохозяйственных организаций, привлечение *инвестиций*, организационные и технологические *инновации*, *инкорпорирование* мелких сельскохозяйственный товаропроизводитель посредством предоставления сервиса, заказов на производство, целевого кредитования, фьючерса, межфермерской кооперации, франчайзинга, диверсификация. Диверсификация холдингов позволяет ввести положительную обратную связь:

рост урожайности позволяет увеличить поголовье, а увеличение поголовья – больше производить и вносить органических удобрений, повышая урожайность. Холдинг при этом будет расширяться.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ

Законодательные акты Российской Федерации

1. Конституция Российской Федерации (в последней редакции на 01.02.2017). – Собрание законодательства РФ, 04.08.2014, № 31, ст. 4398.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) № 51-ФЗ(ред. от 28.12.2016).–Собрание законодательства РФ, 04.08.2014, № 31, ст. 4398.
3. Федеральный закон № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (ред. от 03.07.2016). – Собрание законодательства РФ", 30.06.2014, № 26 (часть I), ст. 3378.
4. Указ Президента РФ № 350 «О мерах по реализации государственной научно-технической политики в интересах развития сельского хозяйства». –Собрание законодательства РФ, 25.07.2016, № 30, ст. 4904
5. Постановление Правительства РФ №779 «О промышленных кластерах и специализированных организациях промышленных кластеров» (ред. от 26.09.2016). – Собрание законодательства РФ, 10.08.2015, № 32, ст. 4768.
6. Указ Президента РФ № 120 «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации». – Собрание законодательства РФ", 01.02.2010, №5, ст. 502.

Нормативные материалы министерств и ведомств РФ

7. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы. –Неофиц. ист. СПС «Консультант».
8. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы. –Неофиц. ист. СПС «Консультант».
9. Стратегия социально-экономического развития до 2020 года // Официальный портал Правительства Ростовской области. Электронный ресурс: http://www.donland.ru/Default.aspx?pageid=85424

10. Агафонов В.А. Кластерная стратегия: системный подход // Экон. наука современной России, 2010 – № 3
11. Акимова Н.А. Современное состояние и проблемы развития экономики Ростовской области (монография) / Н.А. Акимова [и др.] // под ред. А.В. Попова. – Ростов-на-Дону: Ростиздат, 2006.
12. Алавердиев Т. А. Формирование управления устойчивым развитием государственных холдингов / науч. рук. Ю.П. Анискин. – М. МГИЭТ, 2004
13. Англичанинов В.В. Развитие промышленных комплексов на основе кластерных образований: Автореф. дисс. на соиск. учен.степ. канд. экон. наук / Нижегор. Гос. ун-т им. Н. И. Лобачевского. – Нижний Новгород, 2009
14. Англо-русский полный юридический словарь / Под ред. А.С. Мамуляна, С.Ю. Кашкана. М., 1993. С. 100.
15. Андронов А.А., Леонтович Е.А., Гордон И.М., Майер А.Г. Теория бифуркаций динамических систем на плоскости. – М.: Наука, 1967
16. Анищенко В.С. Аттракторы динамических систем // Известия вузов. Прикладная нелинейная динамика, 1997, Т.5 №1
17. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – СПб.: Питер, 2009.
18. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия /перев. С англ. И. Ансофф, под. ред Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 412 с.
19. Антипов Е.А. Управление стратегическим развитие промышленного холдинга. Автореф. дис… к.э.н.08.00.05. – Белгород, 2012. – 17 с.
20. Баранов В.И. Современные аспекты управления предприятием / В.И. Баранов, В.Н. Курочкин, Р.А. Черкесов Р.А. /Проблемы федеральной и региональной экономики: Ученые записки ГОУ ВПО РГЭУ «РИНХ» вып. 9 – Ростов-на-Дону, 2006 г.
21. Баранов В.И. Региональный АПК в решении проблем обеспечения продовольственной безопасности / В. И. Баранов и др. //Модернизация отраслевой экономики: региональный аспект /Сб. трудов международн. научно-практ. конф. – Ростов-на-Дону, РГЭУ «РИНХ», 2012.
22. Батлер Уильям, Э. Корпорации и ценные бумаги по праву России и США / Э. Батлер Уильям, Е. Гаши-Батлер Марианн. – М., 1997. С. 16.
23. Баулина О.А. Теоретико-методологические основы кластерного развития Волгоградской области // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал, 2014. – №3(39)

24. Белавин В.А., Курдюмов С.П., Князева Е.Н. Режимы с обострением и законы коэволюции сложных систем//http://spkurdyumov.ru/
25. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент. М.: Инфра-М, 2012. – 365 с. – с. 274-303.
26. Субъекты предпринимательской деятельности. Понятие и виды // Правовое положение субъектов предпринимательской деятельности. Сб. науч. трудов Уральской юридической академии. Екатеринбург, 2002. С. 15.
27. Богданов А.А. Тектология// http://allendy.ru/teoria-org/284-bogdanov-tectologia.html
28. Бондаренко А.М. К методике анализа деловой активности и эффективности функционирования сельскохозяйственных холдингов / А.М. Бондаренко, В.Н. Курочкин // В сб.: Вестник аграрной науки Дона, №3. РИО ФГОУ ВПО АЧГАА, 2009 г.
29. Борисенко И. Л. Формирование и развитие интегрированных организационно-производственных структур промышленных кластеров // Организатор производства. – 2009. – № 2
30. Василишин, Р. Д. Стратегический менеджмент развития предприятия в условиях рынка /автореферат дис.... к. э. н : 08.06.02
31. Васильева, В. В. Управление стратегическим потенциалом организации : автореферат дис. ... к.э.н.: 08.00.05. / Москва: Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова.
32. Веснин В.Р. Теория организации в схемах. – М.: Проспект, 2011. – 128 с.
33. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник. 3-е изд. – М.: Триада. ЛТД, 2012.– 384 с.
34. Веснин В.Р. Теория организаций. – М. ТК Велби, издательство «Проспект», 2008. – 272 с.
35. Вехи экономической мысли [Текст]: в 3т. /ред. В.М. Гальперин. – СПб.: Петербург. Гос. Университет экономики и финансов, ВШМ. – СПб.: Экономическая школа, 2000. – т. 1 Теория потребительского спроса. – 2000.– 380 с.
36. Виханский, О.С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стер. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2013.
37. Воденников, В, А. Стратегический менеджмент в компании на российском рынке : На примере нефтеперерабатывающих предприятий: диссертация ... к.э.н. : 05.13.10.
38. Гарькавый В.В., Кнышёв Формы финансирования сельхозпроизводителей интегрированными фирмами холдингового типа. – М.: Энциклопедия российской деревни, 2002.
39. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник /И.Н. Герчикова // 5-е изд., перераб. и

доп. – М.:ЮНИТИ, 2001. – 501 с.
40. Главинская, Л. Т. Корпоративный экологический менеджмент: стратегический аспект : На примере предприятий рыбной промышленности : диссертация ... д.э.н.: 08.00.05.
41. Голубева А.М. Холдинг – образование и управление // Инвестиционный эксперт. 1999. Май. С. 6.
42. Гражданское и торговое право капиталистических государств. 3-е изд. / Под ред. Е.А. Васильева. М., 1993. С. 84 (автор главы – В.В. Зайцева).
43. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2011.
44. Гречко М.В., Курочкин В.Н. Самоорганизация социально-экономических систем: концептуальные основы, аксиоматика.Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. - №32. - с. 36-45.
45. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка: В 4 т. М., 1994. Т. 2. С. 635.
46. Дао-Дэ Дзин/Пер., вступ., ст., коммент. В.Малявина. – М.: Астрель: АСТ, – 2005-559 с.
47. Дружинин А.Г., Гонтарь Н.В. Фактор территориальной конкуренции в экономическом развитии регионов Юга России: приоритеты реализации / Под общей редакцией А.Г. Дружинина. – Ростов-на-Дону: Из-во ЮФУ, 2008
48. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. – М.: Вильямс, 2004.
49. Жариков, В.В. Теория и методология эффективного развития промышленных предприятий в конкурентных условиях: монография. / В.В. Жариков, С.Е. Белова, В.Г. Гуркин, Р.В. Жариков, Е.И. Дмитриева. – М.:Машиностроение, 2002, – 96 с.
50. Звездина Т.М. Правовое положение дочерних и зависимых хозяйственных обществ.автореф. дис... канд. юрид. наук. Екатеринбург, 2003. С. 165; 156 см. – с. 14.
51. Карпачёв С.И. Стратегическое управление отраслевыми холдингами / науч рук Н.В. Сироткина. – Старый Оскол: МИСиС, 2011.
52. Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Основы синергетики. Синергетическое мировидение. М.:КомКнига – 2005 – 240 с.
53. Коваленко, Е. И. Методы стратегического менеджмента и их влияние на эффективность деятельности предприятий общественного питания : автореферат дис. ... к.э.н. : 08.00.05 / Новосибирск: Новосиб. гос. ун-т экономики и упр.
54. Кожемяко, Т. В. Стратегический менеджмент в малых торговых предпринимательских структурах: На примере Ставропольского края : автореферат дис. ... к. э.н. : 08.00.05 / Ставрополь: Ставропольский ГАУ.
55. Кожухова Е.Г. Формирование и развитие интегрированных структур

холдингового типа в АПК. / Орёл, 2012.
56. Колосинская Т.А. Экономическая оценка конкурентоспособности промышленных предприятий с вертикально интегрированными структурами управления / науч. рук Г.М. Берегова. – Иркутск: ИГТУ, 2006.
57. Комментарий части первой ГК РФ / Под ред. В.Д. Карповича. М., 1995. – С. 181.
58. Кортунов И.И. Функционирование и стратегия развития холдингов в регионе / науч. рук. И.П. Данилов. – Чебоксары: Чувашский ГУ им. И.Н. Ульянова, 2003.
59. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. 11 изд. – СПб.: Питер, 2004.
60. Красильников, С. Управление инновационной деятельностью в холдинге / С. Красильников // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 4, – с. 51-59.
61. Кручинина, В. А. Стратегический менеджмент организации с учетом влияния банковской системы : автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05, 08.00.10 / Сургут: Сургут, гос. ун-т.
62. Кузнецов, В.В. Институциональное развитие аграрной структуры России: состояние и прогноз / В.В. Кузнецов, А.М. Тарасов и [др.], ГНУ ВНИИЭиНРоссельхозакадемии, Ростов-на-Дону, 2010 г.
63. Курочкин В.Н. Рационализация структуры трудовых ресурсов сельскохозяйственных холдингов. - В межвузовском сб. «Актуальные проблемы экономики и учета в отраслях АПК». – Зерноград: АЧГАА, 2005 г.
64. Курочкин В.Н. Проблемы обеспечения надежности и эффективности функционирования технологических систем ЭМТП. М.: ВИМ, 1993 г.
65. Курочкин В.Н. Проблемы разработки и реализации нового продукта в отраслях АПК // Актуальные проблемы экономики и учета в отраслях АПК: межвузовский сборник научных трудов. Выпуск 13. – Зерноград: ФГБОУ ВПО АЧГАА, 2013. – 275 с.
66. Курочкин В.Н. Устойчивость функционирования, надежность и энтропия систем машиноиспользования // В сб. науч. тр. АЧГАА. – Зерноград: РИО АЧГАА, 2002 г.
67. Курочкин, В.Н. Конкурентные преимущества холдинговых структур / В.Н Курочкин //Сб. материалов межвузовской науч.-практ. конф. преп., аспир. и студ. ЮФУ. – Ростов-на-Дону: ИПО ПИ ЮФУ, 2009 г.
68. Курочкин, В.Н. Методический подход к вертикальной интеграции продовольственной системы региона / В.Н. Курочкин // В сб.: Вестник аграрной науки Дона, №2. – Зерноград: РИО ФГОУ ВПО АЧГАА, 2009 г.
69. Курочкин, В.Н. Системный подход к исследованию отраслевой экономики / В.Н. Курочкин// Зерноград: Вестник аграрной науки Дона, 2013, №3.

70. Курочкин, В.Н. Эффективность использования трудовых ресурсов в агрохолдингах /В.Н. Курочкин // Преемственность и новаторство в социально-экономическом развитии современной России/ Сб. науч. статей – Ростов–на–Дону: Ростиздат, 2007 г.
71. Лаврищева, Е. Е. Информационный ресурс предприятия как стратегический и его роль в формировании внутренней инновационной среды : диссертация ... д.э.н. : 08.00.05 / Владимир: Владимир, гос. ун-т.
72. Лаптев В.В. Субъекты предпринимательского права. М., 2003. С. 23;
73. Левченко, Н. А. Стратегический менеджмент в инвестиционном развитии промышленного предприятия: диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05.
74. Линдгрен, М. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией / Матс Линдгрен, ХансБандхольд. – М.: ЗАО «Олимп –Бизнес», 2009. – 256 с.
75. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2008. – 288 с. – с. 10.
76. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 848 с.
77. Минцберг Г. Действуй эффективно. Лучшая практика менеджмента / Минцберг Г. . – СПб.: Питер, 2011.
78. Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков [текст] / Г. Минцберг. – в 5 томах. – Мысль. Т.1: От зари цивилизации до капитализма / [отв. ред. Г.Г. Фетисов}. – 2004. – 718 с.
79. Некрасов В.И. Самоорганизующиеся формы развития: экономические уклады, процессы, кластеризация // Менеджмент: теория и практика. – 2009. – № 1/2
80. Нестеренко, В. И. Стратегический менеджмент инвестиционно-строительной компании : На примере ЗАО "Мосфундаментстрой-6" / диссертация ... кандидата экономических наук/ Москва 08.00.05
81. Николишин В.Н. Особенности организации правовой работы в холдинге // Бизнес. Менеджмент. Право. Екатеринбург, 2004. № 3. С. 24;
82. Основные направления совершенствования финансового регулирования ЕНВД / В.Н. Курочкин, Ю.В. Курочкина // Сб. трудов международной научной конференции, Зерноград, 2010.
83. Особенности регионального валового продукта Ростовской области / Курочкин// В сб. трудов науч. конф. РГТЭУ «Ценности современного общества и инновационная экономика России». – Ростов-на-Дону, 2012. –
84. Отчет о научно-исследовательской работе по тематическому плану-заданию утверждённому на Учёном совете.
85. Парахина,В.Н. Стратегический менеджмент / В. Н. Парахина, Л. С.

Максименко, С. В. Панасенко. – 6-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2012. – 496 с.
86. Портер М. Курс МБА по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Паблишерз, 2012.
87. Проблемы развития сельскохозяйственного производства России / Курочкин, В.Н. и др. // Сб. материалов межд. научно-практ. конф. «Россия и глобальные экономические процессы: инвестиционный климат и инновации». – Ростов-на-Дону, Ростовский международный институт экономики и управления, 2007 г.
88. Проявление закономерностей действия организации производства в отраслях / В.Н. Курочкин// Актуальные проблемы экономики и учета в отраслях АПК: межвузовский сборник научных трудов. Выпуск 13. – Зерноград: ФГБОУ ВПО АЧГАА, 2013. – 275 с.
89. Ратнер С.В., Малхасьян С.С., Аракелян Н.Р. Проектирование и управление научно-исследовательской сетью регионального инновационного кластера // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 4
90. Роль единого налога на вменённый доход в развитии малого предпринимательства / В.Н. Курочкин, Ю.В. Курочкина. – Зерноград: ФГБОУ ВПО ДГАУ, 2014. – 195 с.
91. Ростовская область в цифрах: краткий стат. сб. – Ростов-на-Дону: Росстат, 2016.
92. Селиванов Д.В.Управление развитием нефтяных холдингов для обеспечения экономической безопасности /науч рук И.О. Башмашникова. – М.: Академия экономической безопасности МВД РФ, 2005.
93. Статистический ежегодник. Ростовская область в цифрах. 2012 г. – Ростов-на-Дону: РОССТАТ, 2013. – 721 с.
94. Статистический ежегодник. Ростовская область в цифрах. 2013 г. – Ростов-на-Дону: РОССТАТ, 2014. – 721 с.
95. Статистический ежегодник. Ростовская область в цифрах. 2014 г. – Ростов-на-Дону: РОССТАТ, 2015. – 721 с.
96. Статистический ежегодник. Ростовская область в цифрах. 2015 г. – Ростов-на-Дону: РОССТАТ, 2016. – 721 с.
97. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Ю. Т. Шестопал [и др.]. – М. : КНОРУС, 2013. – 320 с.
98. Сыродоева О.Н. Проблемы юридической личности в законодательстве США // Правоведение. 1992. N 4. С. 26.
99. Тарасов А.М. Сельское хозяйство России: посткризисные вызовы. – Вестник аграрной науки Дона. – 2009. – № 4.
100. Тарасов А.М. Среднесрочное прогнозирование зернового рынка. – Зерновое хозяйство России. – 2009. – №3.

101. Тарасов А.М. Сельское хозяйство России: посткризисные вызовы. – Вестник аграрной науки Дона. – 2009. – № 4.
102. Тенденции снижения финансовой устойчивости холдингов и меры по стабилизации экономических показателей в условиях кризиса / В.Н. Курочкин и др.// Сб. материалов научно-практической конференции преподавателей, аспирантов и студентов ЮФУ. – Ростов-на-Дону, 2009.
103. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник для бакалавриата магистратуры / В. И. Бусов [и др.] ; под общ.ред. В.И. Бусова. – М. :Юрайт, 2014. – 279 с.
104. Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений /А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2014. – 572 с. – с. 304-326.Тренёв, Н.Н. Стратегическое управление [Текст] / Н.Н. Тренев. – М.: Приор, 2002. – 288 с.
105. Управление проектом. Основы проектного управления / М. Л. Разу [и др.] ; под ред. М.Л. Разу. – 4-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2012. – 760 с.
106. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения / Р. А. Фатхутдинов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 344 с.
107. Федчук В. Холдинг: Эволюция, сущность, понятие // Хозяйство и право. 1996. N 12.
108. Хухрин А.С. Концепция кластерной политики в сельском хозяйстве Российской Федерации // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2011.– №6.– С. 53-59.
109. Хухрин А.С. Формирование молочного кластера Самарской области: отраслевой или системно-синергетический подход// Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2010. – №10. – с. 35-38.
110. Хухрин А.С., Бундина О.И. Развитие аграрных кластеров в Российской Федерации: проблемы и решения // Экономика, труд и управление в сельском хозяйстве.– 2010.– № 3.– С.10–13.
111. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прохалад, Г. Томас, Д О'Нил. – СПб.: Питер, 2005.
112. Черников, А.П. Планирование развития конкурентоспособности предприятия // Вестник Московского университета. Серия 6 – Экономика /А. Черников. – 2007. – №3. – 57-66.
113. Чистилин Д. К. Самоорганизация мировой экономики: Евразийский аспект / Д. К. Чистилин – М.: Экономика, 2004. – 237 с.
114. Шиткина И.С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление. – М.: ВолтерсКлувер, 2006.– 120 с..
115. Щербак Н.А. Энергетические аспекты снижения ресурсоёмкости и повышения надежности технологических процессов в животноводческой

отрасли в условиях импортозамещения / В.Н. Курочкин, Н.А. Щербак // Вестник АПК Ставрополья, №4(16), 2014.
116. Эмануэль И.В. Формирование вертикально интегрированных структур в аграрном секторе страны /И.В. Эммануэль. – СПб: 2010. – 148 с. 9,2 п.л.
117. Эмануэль И.В. Развитие организационно-экономического механизма управления промышленной компанией в условиях рыночной среды. Автореф. к.э.н. 08.00.05 . – 16 с.
118. Эмануэль, И.В. Роль вертикально интегрированных структур в обеспечении продовольственной безопасности страны /И.В. Эммануэль. – Саратов: ИАГП РАН, 2011. – 164 с. 10,2 п.л..
119. Эмануэль, И.В. Совершенствование управления агрохолдингом / И.В. Эмануэль // Вестник РАЕН. – 2011. – № 15 (7). – с. 62-67.
120. Яшева Г. А. Кластерная концепция повышения конкурентоспособности предприятий в контексте сетевого сотрудничества и государственно-частного партнерства: монография. – Витебск: УО «ВГТУ», 2009. – 373 с.

Иностранные литературные источники

121.Aaker D. Strategic Marketing Management. – N.Y.:JohnWiley&Sons, 1988.
122..Ansoff, I.H. &SillivanP.A. Optimiaing Profitability in Turbulent Environments: A Formula for Strategis Success. Long Range Planning, 1993. – V.26, # 5, pp. 11-23.
123.Adises, I. Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and what die and to do about it./Adises I./ – Englewood Glifs, N. Y.: Prentice Hall, 1988
124. Hakansson, H. Industrial Technological Development: A NetworkAppoach // H.Hakansson (ed.)/ – London: Croom Helm, 1987. – 234 p.
125.Hoffman, W, M. Frederick R., Petry G. H. [Editor]. Ethics of organizational: mergers, takeovers, and restructuring // Quorum Books, 2009.
126. Foxal Gordon R. Corporate Innovation: Markeying and Strategy. – L., 1984.
127. Porter M.E. Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors. 3 td. – N.Y.: TheFreePress, 1986.
128.Jacobson I., Ericson M., Jacobson A. The Objet advantage: Business Process Reengineering with Object Techno. ACM Press/ - Addison-Wesley Publishing, N.Y. 1995.
129.Scheid. J. Business Model and Marketing Plan Components of Business Plan // Bright Hub – Science & Technology Articles, Buyer’s Guides, How To Tips and Software Reviews. Oct. 10, 2009.

Электронные информационные источники

130. Концепция развития агропромышленного комплекса Ростовской области на период до 2020 года / Утверждена постановлением Правительства Ростовской области от 23.05.2012 № 424 [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: http://www.donland.ru/Default.aspx?pageid=115558
131. Официальный сайт Росстата по Ростовской области [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: / http://www.rostov/gks/ru//
132Официальный портал Правительства Ростовской области. Электронный ресурс: http://www.donland.ru/Default.aspx?pageid=85424
133. Декрет ВЦИК И СНК от 10 апреля 1923 г. // Правовая справочная система «Консультант»[Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: http://www.consultant/
134. Декрет ВЦИК и СНК «Положение о государственных промышленных трестах» от 29 июня 1927 г. [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: http://www.consultant/
135. Закон возрастания энтропии. Проблемы развития транспортной системы США [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: http:/http://vvc-site.ru/ustransru– Заглавие с экрана (дата обращения 11.12.2016).
136. Программа социально-экономического развития Ростовской области на 2013-2016 годы // Официальный портал Правительства Ростовской области. Электронный ресурс: http://www.donland.ru/Default.aspx?pageid=115558
137. Стратегия социально-экономического развития до 2020 года // Официальный портал Правительства Ростовской области. Электронный ресурс: http://www.donland.ru/Default.aspx?pageid=85424.
138. Научная электронная библиотека [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: http://elibrary.ru/project_author_tools.asp
139. Университетская библиотека он-лайн[Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page.
140. Министерство сельского хозяйства РФ Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: http://www.mcx.ru/

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение А

Производственно – экономические показатели сельского хозяйства, пищевой и перерабатывающей промышленности Ростовской области за январь-декабрь 2013 г. по состоянию на 01.01.2014 г.

ПОКАЗАТЕЛИ	**январь-декабрь 2013 г.**
Объем производства ***продукции сельского хозяйства*** (в фактически действовавших ценах) за январь-декабрь 2013, млрд. руб.	171,5
Индекс сельхозпроизводства, в % к январю-декабрю 2012 г.	98,4
Численность постоянного населения, тыс. чел.	4245,6
Продукция сельского хозяйства в расчете на 1 проживающего в области, тыс. руб.	40
Производство продукции животноводства в хозяйствах всех категорий за январь-декабрь 2013 г.	
Мясо (скот и птица на убой в живом весе), тыс. тонн	300,2
в % к январю-декабрю 2012 г.	84,8
Молоко, тыс. тонн	1078,6
в % к январю-декабрю 2012 г.	100
Яйца куриные, млн.шт.	1889,4
в % к январю-декабрю 2012 г.	106
Продуктивность скота и птицы в сельхозорганизациях	
Средний удой молока от 1 коровы, кг	4462
в % к январю-декабрю 2012 г.	101,2
Яйценоскость курицы-несушки, шт.	307
в % к январю-декабрю 2012 г.	100,3
Численность скота во всех категориях хозяйств на 01.01.2014	
крупного рогатого скота, тыс. голов	618,7
в % к январю-декабрю 2012 г.	102
в том числе коров, тыс. голов	289,7
в % к январю-декабрю 2012 г.	101,3
Свиней, тыс. голов	426,9
в % к январю-декабрю 2012 г.	89,3
Овец и коз, тыс. гол.	1139,2
в % к январю-декабрю 2012 г.	108,9
Птица (сельхозорганизации), тыс. гол.	7437
в % к январю-декабрю 2012 г.	98,2
Среднемесячная заработная плата одного работника за январь-ноябрь 2013 г., руб.	21002,1
Среднемесячная заработная плата одного работника ***в сельском хозяйстве, руб.***	14083,7
в % к январю-ноябрю 2012 г.	105
в % к среднеобластному уровню зарплаты	67
Пищевая и перерабатывающая промышленность	
Индекс производства пищевых продуктов, включая напитки, и табака, в % к январю-декабрю 2012 г.	94,7
Отгружено товаров собственного производства (работ, услуг) в пищевой и перерабатывающей промышленности за январь-декабрь 2013 г., млн. рублей	122398,5
в % к январю-декабрю 2012 г.	98,3
Доля пищевой и перерабатывающей промышленности в общем объеме отгруженных товаров обрабатывающих производств, %	23
Индексы цен производителей (декабрь 2013 г. в % к декабрю 2012 г.):	
-сельскохозяйственной продукции	96,4
-пищевых продуктов (включая напитки) и табака	100,9
Индекс потребительских цен продовольственных товаров (декабрь 2013 г. в % к декабрю 2012 г.)	106,8

Приложение Б

Производственно – экономические показатели сельского хозяйства, пищевой и перерабатывающей промышленности Ростовской области за январь-декабрь 2014 года, по состоянию на 01.01.2015 г.

ПОКАЗАТЕЛИ	январь-декабрь 2014 г.
Объем производства ***продукции сельского хозяйства*** (в фактически действовавших ценах) за январь-декабрь 2014, млрд. руб.	190,6
Индекс сельхозпроизводства, в % к январю-декабрю 2013 г.	111,7
Численность постоянного населения, тыс. чел.	4 245,5
Продукция сельского хозяйства в расчете на 1 проживающего в области, тыс. руб.	44
Производство продукции животноводства в хозяйствах всех категорий за январь-декабрь 2014 г.	
Мясо (скот и птица на убой в живом весе), тыс. тонн	323,2
в % к январю-декабрю 2013 г.	107,5
Молоко, тыс. тонн	1079,6
в % к январю-декабрю 2013 г.	100,1
Яйца куриные, млн.шт.	1889,8
в % к январю-декабрю 2013 г.	100,0
Продуктивность скота и птицы в сельхозорганизациях	
Средний удой молока от 1 коровы, кг	4512
в % к январю-декабрю 2013 г.	101,3
Яйценоскость курицы-несушки, шт.	306
в % к январю-декабрю 2013 г.	100,7
Численность скота во всех категориях хозяйств на 01.01.2015*	
крупного рогатого скота, тыс. голов	616,2
в % к январю-декабрю 2013 г.	99,1
в том числе коров, тыс. голов	289,3
в % к январю-декабрю 2013 г.	99,7
Свиней, тыс. голов	395,2
в % к январю-декабрю 2013 г.	92,7
Овец и коз, тыс. гол.	1188,6
в % к январю-декабрю 2013 г.	104,2
Птица (сельхозорганизации), тыс. гол.	7854,5
в % к январю-декабрю 2013 г.	98,6
Среднемесячная заработная плата одного работника за январь-декабрь 2014 г., ру.	23620,9
Среднемесячная заработная плата одного работника ***в сельском хозяйстве*** за январь-декабрь 2014 г., рублей	16677,1
в % к январю-декабрю 2013 г.	108,8
в % к среднеобластному уровню зарплаты	70,6
Пищевая и перерабатывающая промышленность	
Индекс производства пищевых продуктов, включая напитки, и табака, в % к январю-декабрю 2013 г.	99,9
Отгружено товаров собственного производства (работ, услуг) в пищевой и перерабатывающей промышленности за январь-декабрь 2014 г., млн. рублей	121913,4
в % к январю-декабрю 2013 г.	97,3
Доля пищевой и перерабатывающей промышленности в общем объеме отгруженных товаров обрабатывающих производств, %	24,3
Индекс потребительских цен продовольственных товаров (декабрь 2014 г. в % к декабрю 2013 г.)	116,2

Приложение В

Производственно – экономические показатели сельского хозяйства, пищевой и перерабатывающей промышленности Ростовской области за январь-декабрь 2015 года, по состоянию на 01.01. 2016 г.

ПОКАЗАТЕЛИ	январь-декабрь 2015 г.
Объем производства *продукции сельского хозяйства* (в фактически действовавших ценах) за январь-декабрь 2015, млн. руб.	229342,8
Индекс сельхозпроизводства, в % к январю-декабрю 2014 г.	102,8
Численность постоянного населения, тыс. чел.	4242,1
Производство продукции животноводства в хозяйствах всех категорий за январь-декабрь 2015 г.	
Мясо (скот и птица на убой в живом весе), тыс. тонн	328,6
в % к январю-декабрю 2014 г.	101,8
Молоко, тыс. тонн	1080,5
в % к январю-декабрю 2014 г.	100,1
Яйца куриные, млн.шт.	1907,0
в % к январю-декабрю 2014 г.	100,2
Продуктивность скота и птицы в сельхозорганизациях	
Средний удой молока от 1 коровы, кг	4548
в % к январю-декабрю 2014 г.	100,8
Яйценоскость курицы-несушки, шт.	296
в % к январю-декабрю 2014 г.	96,4
Численность скота во всех категориях хозяйств на 01.01.2016	
крупного рогатого скота, тыс. голов	590,0
в % к январю-декабрю 2014 г.	95,5
в том числе коров, тыс. голов	280,9
в % к январю-декабрю 2014 г.	96,8
Свиней, тыс. голов	405,6
в % к январю-декабрю 2014 г.	102,9
Овец и коз, тыс. гол.	1182,0
в % к январю-декабрю 2014 г.	99,2
Птица (сельхозорганизации), тыс. гол.	9361
в % к январю-декабрю 2014 г.	119,1
Зарплата	
Среднемесячная заработная плата одного работника за январь-ноябрь 2015 г., руб.	24089,6
Среднемесячная заработная плата одного работника *в сельском хозяйстве* за январь-ноябрь 2015 г., рублей	18155,3
в % к январю-ноябрю 2014 г.	109,4
в % к среднеобластному уровню зарплаты	75,3
Пищевая и перерабатывающая промышленность	
Индекс производства пищевых продуктов, включая напитки, и табака, в % к январю-декабрю 2014 г.	110,4
Отгружено товаров собственного производства (работ, услуг) в пищевой и перерабатывающей промышленности за январь-декабрь 2015 г., млн. рублей	166609,0
в % к январю-декабрю 2014 г.	137,7
Доля пищевой и перерабатывающей промышленности в общем объеме отгруженных товаров обрабатывающих производств, %	27,8
Индекс потребительских цен продовольственных товаров (декабрь 2015 г. в % к декабрю 2014 г.)	113,8

Приложение Г

Список крупных и средних предприятий масложировой промышленности АПК Ростовской области

№ п/п	Наименование предприятия	Контактный телефон		e-mail	Ф.И.О. руководителя	Адрес предприятия	Ассортимент продукции
		код	номер				
1	ООО "МЭЗ Юг Руси"	8(863)	219-19-72	info_uk@grain.ru	Чернобаев Виктор Васильевич	344002, Ростовская область, г. Ростов-на-Дону, ул. 1-я Луговая, 12а	масло растительное, шрот
2	ОАО "Астон"	8(863)	261-81-00	secretary@aston.ru	Викулов Вадим Иванович	344002, Ростовская область, г. Ростов-на-Дону, ул. 1-я Луговая, 3б	масло растительное, шрот
3	ЗАО "ДонМаслоПродукт"	8(863)	303-01-84 303-03-79 303-03-77	dmp@dmp.su	Арсанукаев Хамзат Зияудинович	344034, Ростовская область, г. Ростов-на-Дону, ул. Железнодорожный Нижний проезд, 1Е	масло растительное, жмых
4	ООО "Глубокинский маслоперерабатывающий завод"	8(863)	659-54-99	info@gmpz.ru	Попов Денис Геннадьевич	347850, Ростовская область, Каменский район, п. Глубокий, ул. Ново-Элеваторная, 1	масло растительное нерафинированное нефасованное
5	ООО "Комбикорм"	8(863)	855-05-78	Olga2007@mail.ru	Локтев Александр Николаевич	346140, РО, Миллеровский район, ст. Мальчевская, ул. Железнодорожная, 6	масло растительное нерафинированное
6	ИП Акопян Б.Г.	8(863)	246-88-22 492-33-33	sales@bogos.ru	Акопян Богос Гарушович	346800, Ростовская область, Мясниковский район, с. Чалтырь, ул. Синявская, 8	масло растительное нерафинированное
7	ООО "Приморский Яр"	8(863)	437-89-61 475-52-40	maslo-yar@mail.ru	Кузьмин Евгений Иванович	346870, РО, Неклиновский район, п. Новоприморский	масло подсолнечное
8	ООО ПКФ "Кармен"	8(863)	656-44-55	kfrmen@donmaslo.ru	Каменев Василий Васильевич	347825, РО, г. Каменск-Шахтинский, мкр. Заводской, ул. Терешкова, 2	масло подсолнечное
9	ООО "Ростовская ЗСБ" (ООО "Соломко")	8(863)	222-46-26	zsb_rostov@aaanet.ru	Соломко Виктор Тимофеевич	РО, г. Ростов-на-Дону, пр. Стачки, 245	масло подсолнечное
10	ООО "Волгодонский маслозавод"	8(863)	927-02-12	vm_zavod@mail.ru	Мамедов Анвер Ильич	РО, г. Волгодонск	масло подсолнечное
11	ООО "Волга-Ойл"	8(863)	8-928-960-60-42	volga-oil61@yandex.ru	Майер Юрий Георгиевич	РО, Обливский район, ст. Обливская	масло горчичное

Приложение Д

Список крупных и средних предприятий мукомольной промышленности АПК Ростовской области

№ п/п	Наименование предприятия	Контактный телефон		e-mail	Ф.И.О. руководителя	Адрес предприятия	Ассортимент продукции
		код	номер				
1	ООО "Ростовремагропром"	886359	317-37		Зайцев Сергей Петрович, директор	347720 г. Зерноград, ул. Чехова 156	мука
2	ООО "Хлебзернопродукт" "С.Пудовъ и К"	886343	1-06-07 1-04-49	tkachenko@pudoff.ru	Ткаченко Сергей Николаевич, директор	РО, г. Таганрог, Николаевское шоссе, 3	мука
3	ЗАО «Орловская мельница»	86375	3-25-01		Бахмацкий Валерий Владимирович, директор	РО, Орловский район, п. Орловский, ул. Комсомольская, 159	мука
4	ИП Бакулина	86354	3-24-54		Директор Елкина Анастасия Викторовна	346780, г. Батайск ул. Энгельса, 353а	мука
5	ОАО «Кагальницкий элеватор»	86345	9-62-49 9-76-92	elevator@donpac.ru	Богданов Геннадий Андреевич, генеральный директор	347701, РО, Кагальницкий район, ст. Кагальницкая, ул. Привокзальная, 17	мука
6	ООО "Славяне"	86372	7-81-88	slavyne1@rambler.ru	Зубенко Виктор Викторович, директор	РО, Сальский район, п. Гигант, ул. Красная, 19 А	мука
7	ООО "Татьяна"	86371	9-50-36	agk-cel@mail.ru	Поляков Сергей Александрович, генеральный директор	347760, РО, Целинский район, п. Целина, ул. Транспортная, 2а	мука
8	ООО "Золотой колос"	86359	4-14-98	volk.61_259@mail.ru	Седловский Николай Николаевич, директор	347720, Зерноградский район, п. Комсомольский, ул. Хлеборобная, 2	мука

Приложение Е

Информация
о выполнении целевых показателей Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы за январь-июнь 2016 года.

На реализацию всех направлений Государственной программы в 2016 году предусмотрено 6,5 млрд. руб. ***бюджетных средств***, в т.ч. из федерального бюджета выделено 4,6 млрд. руб., из областного – 1,9 млрд. руб.

По состоянию на 01.07.2016 поступили и перечислены получателям 4,3 млрд. руб., в т.ч. из федерального бюджета – 3,1 млрд. руб., из областного – 1,2 млрд. руб.

По данным Ростовстата за январь-июнь 2016 года индекс производства ***продукции сельского хозяйства*** по сравнению с аналогичным периодом 2015 года в сопоставимой оценке составил 101,8 % при годовом плане Госпрограммы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия (далее - программа) - 103,3%.

Индекс ***производства пищевых продуктов***, включая напитки, и табака за январь-июнь 2016 года составил 102,6% при годовом плане 102%.

Среднемесячная номинальная ***заработная плата*** в сельском хозяйстве (по сельхозорганизациям, не относящимся к субъектам малого предпринимательства) – 20632,4 рублей (за январь-май 2016 г.), что на 13,9% превышает аналогичный период предыдущего года и составляет 100,6% к годовому плану (20538 руб.).

Животноводство.

По данным Ростовстата январь-июнь 2016 года в области произведено 168,3 тыс. тонн ***мяса*** (в живом весе), что на 3,7 % больше, чем в январе-июне 2015 года и составляет 39,5% от годового плана программы (426,0 тыс. тонн).

Производство ***молока*** во всех категориях хозяйств составило 511,0 тыс. тонн, что соответствует аналогичному периоду 2015 года и составляет 46,1% от годового плана программы (1109,4 тыс. тонн).

Поголовье ***крупного рогатого скота*** специализированных ***мясных пород*** и помесного скота в сельхозорганизациях и крестьянских (фермерских) хозяйствах -103,2 тыс. голов, что на 21,4 % больше годового плана (85 тыс. голов) и составляет 99,8 % к уровню 6 месяцев 2015 года.

Застрахованное поголовье сельхозживотных составило 30,4 тыс. усл. голов, что на 46,9 % превысило годовой план (20,7 тыс. усл. голов).

Растениеводство.

По состоянию на 29.07.2016 валовой ***сбор зерновых*** и зернобобовых культур составил 7780,0 тыс. тонн, что на 5,7% больше, чем на ту же дату в 2015 году и составляет 109,1% к годовому плану программы (7130,0 тыс.

тонн). Удельный вес площадей, засеваемых ***элитными семенами*** в общей посевной площади составил 7,5%, что соответствует годовому плану.

Продолжение приложения Е

Пищевая и перерабатывающая промышленность.

По данным Ростовстата январь-июнь 2016 года произведено ***муки*** из зерновых культур, овощных и других растительных культур 82,0 тыс. тонн, что составляет 92,1% к уровню января-июня 2015 года и 41 % от годового плана программы (200 тыс. тонн);

производство ***крупы*** – 33,8 тыс. тонн, что на 18,5% больше уровня января-июня прошлого года и составляет 65% от годового плана программы (52 тыс. тонн);

производство ***диетических хлебобулочных изделий*** – 0,355 тыс. тонн, что составляет 70,5% к уровню января-июня прошлого года и 17,8% от годового плана программы (2,0 тыс. тонн);

производство ***подсолнечного масла*** нерафинированного – 371,9 тыс. тонн, что составляет 98,4% к уровню аналогичного периода 2015 года и 68,9% от годового плана программы (540,0 тыс. тонн);

производство ***плодоовощных консервов*** – 22,4 млн. усл. банок, что на 55,6% больше, чем в январе-июне прошлого года и составляет 36,7% от годового плана программы (61,0 млн.усл.банок);

производство ***масла сливочного*** – 1,1 тыс. тонн, что составляет 91% к уровню января-июня 2015 года и 42,3% от годового плана программы (2,6 тыс. тонн);

производство ***сыра и сырных продуктов*** – 5,6 тыс. тонн, что на 16,7% больше, чем в январе-июне прошлого года и 48,7% от годового плана программы (11,5 тыс. тонн).

Устойчивое развитие сельских территорий.

На реализацию мероприятий подпрограммы «Устойчивое развитие сельских территорий Ростовской области на 2014 – 2017 годы и на период до 2020 года» в 2016 году предусмотрено 364 722,2 тыс. рублей средств ***областного бюджета***, в том числе на:

обеспечение жильем граждан, проживающих и работающих в сельской местности, в том числе молодых семей и молодых специалистов – 211 890,2 тыс. рублей;

развитие водоснабжения в сельской местности – 119 527,6 тыс. рублей;

развитие газификации в сельской местности – 4 848,0 тыс. рублей;

реализацию проектов комплексного обустройства площадок под компактную жилищную застройку в сельской местности – 13 046,8 тыс. рублей;

разработку проектно-сметной документации по объектам газификации – 15 409,6 тыс. рублей.

Между Минсельхозом России и Правительством Ростовской области заключено Соглашение от 22.03.2016 № 67/10-С о предоставлении субсидий из

Продолжение приложения Е

федерального бюджета бюджету субъекта РФ для реализации мероприятий ФЦП «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014-2017 годы и на период до 2020 года» в объеме 171 704,8 тыс. рублей, в том числе на:

обеспечение жильем граждан, проживающих и работающих в сельской местности, в том числе молодых семей и молодых специалистов – 133 706,8 тыс. рублей;

развитие водоснабжения в сельской местности – 24 690,0 тыс. рублей;

развитие газификации в сельской местности – 3 910,0 тыс. рублей;

реализацию проектов комплексного обустройства площадок под компактную жилищную застройку в сельской местности – 9 398,0 тыс. рублей.

Заключены 15 соглашений о предоставлении субсидий бюджетам муниципальных районов на реализацию мероприятий подпрограммы «Устойчивое развитие сельских территорий Ростовской области на 2014 - 2017 годы и на период до 2020 года» на 2016 год (19 объектов строительства и реконструкции, 3 объекта проектирования).

Профинансированы работы:

по строительству разводящих водопроводных сетей в сельской местности в сумме 18012,6 тыс. рублей, в том числе за счет средств федерального бюджета 14000,0 тыс. рублей, за счет средств областного бюджета 4012,6 тыс. рублей;

по строительству разводящих газопроводных сетей в сельской местности в сумме 833,7 тыс. рублей, в том числе за счет средств федерального бюджета 568,7 тыс. рублей, за счет средств областного бюджета 265,0 тыс. рублей;

по комплексному обустройству площадок под компактную жилищную застройку в сельской местности в сумме 11230,6 тыс. рублей, в том числе за счет средств федерального бюджета 9398,0 тыс. рублей, за счет средств областного бюджета 1832,6 тыс. рублей;

по проектированию газопроводных сетей в сельской местности в сумме 1497,7 тыс. рублей за счет средств областного бюджета.

Утверждены распоряжения Правительства Ростовской области от 19.04.2016 №157, от 26.04.2016 №168 о распределении средств федерального и областного бюджетов на предоставление социальных выплат на строительство (приобретение) жилья отдельным категориям граждан.

В результате 285 сельским семьям выданы свидетельства о предоставлении социальной выплаты на строительство (приобретение) жилья в сельской местности в рамках подпрограммы «Устойчивое развитие сельских территорий Ростовской области на 2014 - 2017 годы и на период до 2020 года» и на расчетные счета перечислены бюджетные средства в объеме всего – 345 433,6 тыс. рублей, в том числе из областного бюджета 211 782,4 тыс. рублей, из федерального бюджета – 133 651,2 тыс. рублей.

Окончание приложения Е

Выполнение основных целевых показателей Госпрограммы развития сельского хозяйства за январь-июнь 2016 года

Целевые индикаторы	**Ед. измер.**	**Год. план програм. 2016г.**	**факт янв.-июнь 2016г.**	**в % год. плану**	**в % к янв.-июню 2015г.**
Индекс производства продукции сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий, в сопоставимых ценах	% к прошл. году	**103,3**	101,8	х	х
Индекс физического объема инвестиций в основной капитал сельского хозяйства (за январь-март 2016г.)	% к прошл. году	**104,3**	118,1	х	х
Индекс производства пищевых продуктов, включая напитки, и табака, в сопоставимых ценах	% к прошл. году	**102,0**	102,6	х	х
Уровень рентабельности СХО	%	**13,8**	29,3 (1кв.)	х	х
Среднемесячная зарплата в сельском хозяйстве (*по крупным и средним)*	руб.	**20538,0**	20632,4 (янв.–май 2016)	100,6	113,9
Валовой сбор зерновых и зернобобовых культур (*оперативная информация на 29.07.2016)*	тыс. тонн	**7130,0**	7780,0	109,1	105,7
Удельный вес площадей, засеваемых элитными семенами	%	**7,5**	7,52	100	100
Производство скота и птицы на убой в хозяйствах всех категорий	тыс. тонн	**426,0**	168,3	39,5	103,7
Производство молока в хозяйствах всех категорий \	тыс. тонн	**1109,4**	511,0	46,1	100
Поголовье КРС специализ. мясных пород и помесного скота в СХО и КФХ	тыс. гол.	**85,0**	103,2	121,4	99,8
Количество КФХ, осуществивших проекты создания и развития своих хозяйств с помощью господдержки	единиц	143	147	102,8	х
Количество построенных или реконструированных семейных ж ферм	единиц	22	23	104,5	х
Производство муки из зерновых культур, овощных и других растительных культур	тыс. тонн	**200,0**	82,0	41,0	92,1
Производство крупы	тыс. тонн	**52,0**	33,8	65,0	118,5
Производство масла подсолнечного нерафинированного	тыс. тонн	**540,0**	371,9	68,9	98,4
Производство плодоовощных консервов	млн. у. банок	**61,0**	22,4	36,7	155,6
Производство сыров	тыс. т	**11,5**	5,6	48,7	116,7

Целевые индикаторы	**Ед. измер.**	**Год. план програм. 2016г.**	**факт янв.-июнь 2016г.**	**в % год. плану**	**в % к янв.-июню 2015г.**
Производство масла сливочного	тыс. т	**2,6**	1,12	43,1	91,0

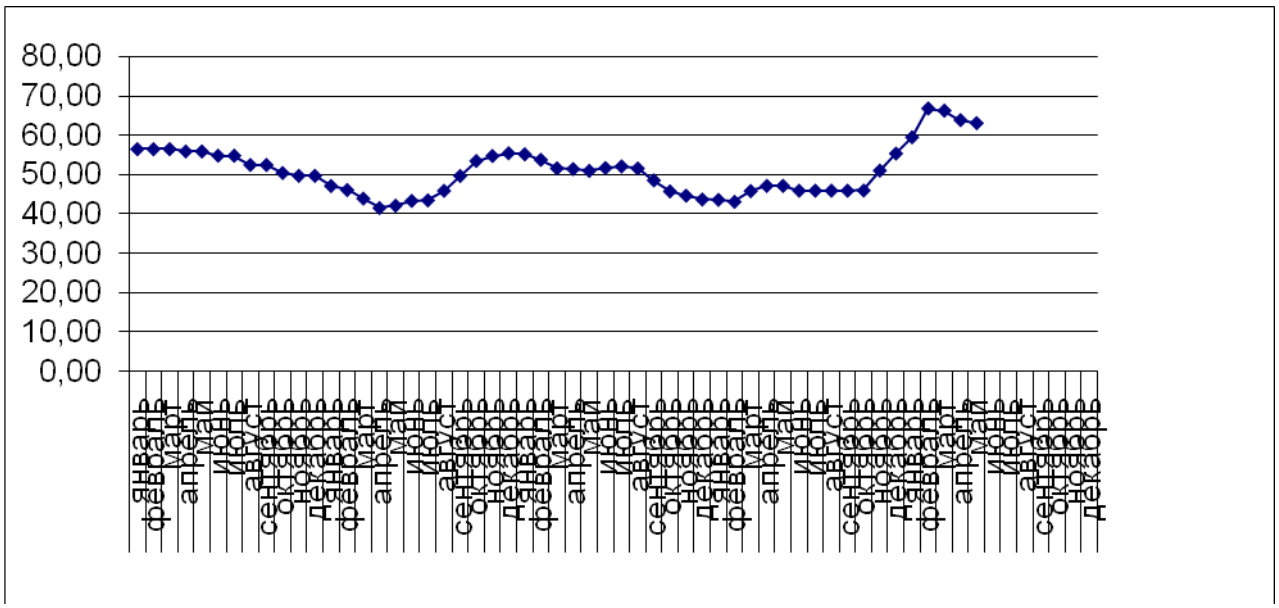
Приложение Ж

Динамика средних оптово-отпускных цен на муку пшеничную по крупным и средним мукомольным предприятиям за период 2008-2015 гг.

мука пшеничная высшего сорта													
месяц	**год**	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
руб./кг	**2008**	11,83	12,70	13,44	13,56	13,50	13,45	12,78	12,19	11,86	11,34	10,90	9,84
	2009	9,70	10,05	9,90	9,66	9,63	9,62	9,40	9,44	9,40	9,35	9,35	9,42
	2010	9,42	9,30	9,05	9,08	8,93	8,41	8,34	9,86	9,90	9,94	10,11	10,35
	2011	10,69	10,82	10,77	10,67	10,32	10,49	10,35	10,14	10,35	10,35	10,41	10,35
	2012	10,5	10,82	10,95	10,95	11,13	11,24	12,40	13,60	14,32	14,39	14,91	15,22
	2013	16,96	16,96	16,50	16,27	15,57	15,75	14,00	13,50	12,92	12,79	12,75	12,61
	2014	12,72	12,79	13,41	13,64	13,75	13,83	13,48	13,23	13,21	13,26	13,44	16,86
	2015	16,67	16,56	16,51	16,11	15,93							

мука пшеничная первого сорта													
месяц	**год**	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
руб./кг	**2008**	9,60	9,80	10,90	12,52	12,23	12,00	11,90	10,80	10,90	10,43	9,74	8,94
	2009	8,80	9,18	9,00	8,70	8,47	8,66	8,46	8,50	8,45	8,40	8,40	8,45
	2010	8,45	8,26	7,78	7,84	7,61	7,27	7,18	8,87	8,97	9,02	9,11	9,38
	2011	9,86	10,05	10,01	9,66	9,36	9,59	9,48	9,12	9,34	9,34	9,35	9,31
	2012	9,38	9,68	9,84	9,84	10,18	10,31	11,67	12,75	13,20	13,25	13,82	14,15
	2013	15,58	15,58	15,33	15,06	14,88	14,88	13,50	12,83	12,26	11,9	11,75	11,56
	2014	11,84	11,79	12,17	12,73	12,84	12,92	12,69	12,48	12,26	12,41	12,55	15,67
	2015	15,50	15,44	15,27	14,96	14,78							

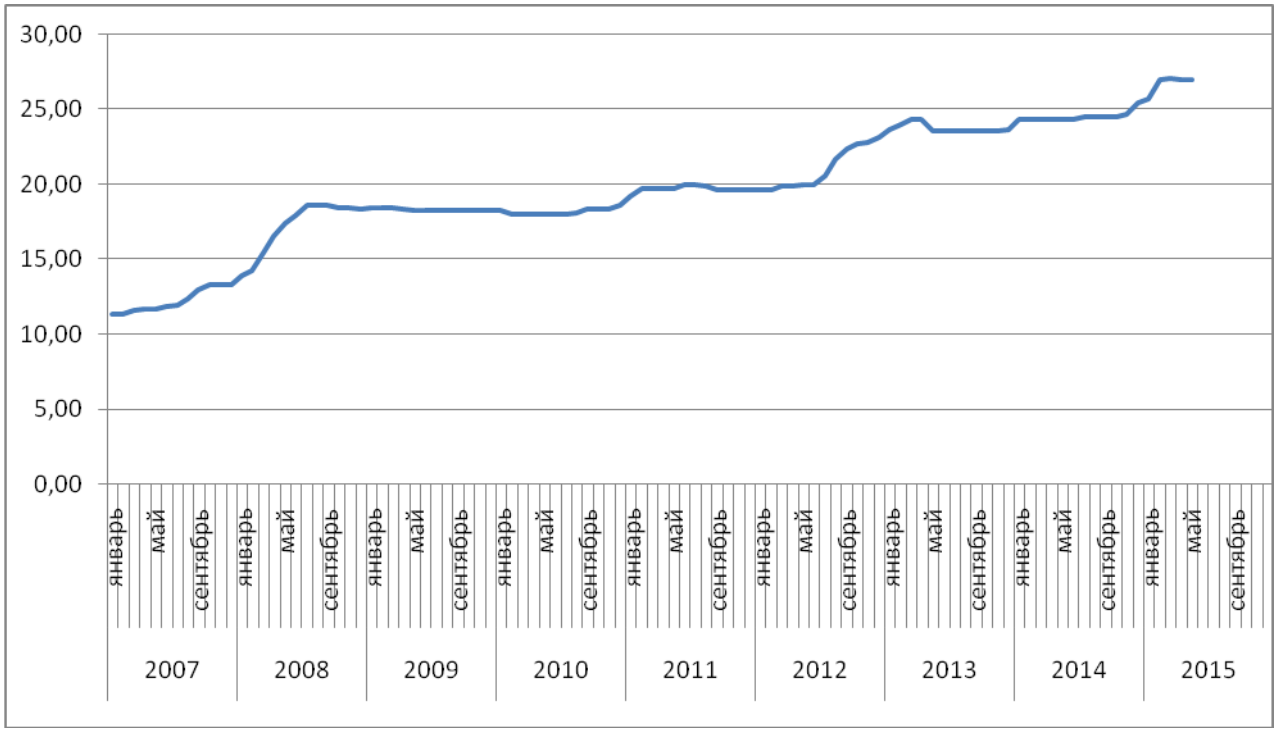
Динамика средних свободно-отпускных цен на масло растительное рафинированное дезодорированное фасованное по крупным и средним предприятиям за 2011-2015 гг.


80,00
70,00
60,00
50,00
40,00
30,00
20,00
10,00
0,00

Приложение 3

Динамика средних оптово-отпускных цен на хлеб из пшеничной муки 1 сорта по крупным и средним хлебопекарным предприятиям за период 2007-2015 гг.

месяц	год	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
руб/кг	**2007**	11,30	11,32	11,57	11,60	11,60	11,85	11,88	12,30	12,92	13,25	13,25	13,25
	2008	13,90	14,20	15,39	16,56	17,42	17,86	18,59	18,59	18,59	18,44	18,44	18,30
	2009	18,41	18,41	18,41	18,35	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25
	2010	18,25	17,96	18,02	18,02	18,02	18,02	18,02	18,09	18,31	18,31	18,34	18,60
	2011	19,15	19,67	19,67	19,67	19,67	19,94	19,94	19,84	19,59	19,59	19,59	19,59
	2012	19,59	19,59	19,88	19,88	19,95	19,98	21,08	21,68	22,32	22,67	22,80	23,15
	2013	23,61	24,15	24,29	24,29	23,55	23,55	23,55	23,55	23,55	23,55	23,55	23,80
	2014	24,31	24,31	24,31	24,36	24,36	24,36	24,53	24,53	24,53	24,53	24,68	25,43
	2015	25,66	26,98	27,07	26,97	26,97							



Приложение И

О ходе выполнения муниципальными районами Ростовской области основных целевых показателей Госпрограммы развития сельского хозяйства за 2015 год

(в рамках соглашений, заключенных с минсельхозпродом области)

В 2015 году на поддержку сельхозтоваропроизводителей в рамках Госпрограммы развития сельского хозяйства предусмотрено 7,9 млрд. рублей бюджетных средств (в т.ч. из федерального бюджета – 6,3 млрд. рублей, из областного – 1,6 млрд. рублей).

По состоянию на 01.01.2016 сельхозтоваропроизводителям направлено 7,4 млрд. рублей (в т.ч. из федерального бюджета – 5,8 млрд. рублей, из областного – 1,6 млрд. рублей). **Развитие животноводства.** ***Производство мяса.*** В 2015 году в Ростовской области произведено 328,6 тыс. тонн ***скота и птицы*** (в живом весе), что составляет 101,8% к уровню 2014 года. Степень выполнения годового плана Госпрограммы по производству мяса составляет– 80,2% (план 410 тыс. тонн).

В разрезе муниципальных районов за 2015 год (по статистическим данным):

выполнение годового плана Госпрограммы обеспечили 10 районов, в том числе Заветинский район (132,2% к плану), Ремонтненский (115,8%), Целинский (114,4%), Миллеровский (113%), Аксайский (109%), Константиновский (107,8%), Кагальницкий (104%), Каменский (103%), Азовский (101,3%), Родионово-Несветайский (100%);

выполнение годового ***плана Госпрограммы*** от 80% обеспечили 21 район области, в том числе Семикаракорский (99,6% к плану), Дубовский (98,5%), Обливский (97,3%), Зимовниковский (93,2%), Матвеево-Курганский (92,6%), Тацинский (92,5%), Неклиновкий (92,2%), Мартыновский (91,9%), Сальский (90,2%), Милютинский (89,4%), Багаевский (80,9%) и др.

Низкая степень выполнения годового плана по итогам 2015 года (до 80%) сложилась в 12 районах: Белокалитвинском (28,6% к плану), Морозовском (42,9%), Песчанокопском (55,3%), Верхнедонском (56,8%), Шолоховском (65,1%), Тарасовском (67,7%), Волгодонском (67,9%), Красносулинском (71,7%), Зерноградском (71,9%), Куйбышевском (73,5%), Боковском (78,7%), Мясниковском (79,4%).

По сравнению с уровнем 2014 года ***увеличены*** объемы производства **мяса** в 20 районах области, в том числе: в Миллеровском (рост на 23,6%), Чертковском (на 17,7%), Дубовском (на 15,1%), Матвеево-Курганском (на 13,2%), Кашарском (на 8,9%), Константиновском (на 7,6%), Обливском (на 6,4%), Мартыновском (на 4,9%), Неклиновском (на 4,7%), Октябрьском (на 4,3%) и др.

На уровне 2014 года произведено мяса в Красносулинском и Советском районах.

Снижение производства **мяса** наблюдается в 21 районе, в том числе наибольшее снижение - в Волгодонском районе (74,7% к уровню 2014 года), Усть-Донецком и Веселовском (82,8%), Тарасовском (84%), Багаевском (84,4%), Мясниковском (89,2%), Зимовниковском (89,8%).

На 01.01.2015 снижение производства мяса к уровню 2013 года наблюдалось в 20 районах области.

Производство молока. В 2015 году производство ***молока*** во всех категориях хозяйств составило 1080,5 тыс. тонн, что на 0,1% выше уровня 2014 года. Степень выполнения годового плана Госпрограммы составляет по производству молока – 99,4% (план 1086,6 тыс. тонн).

В разрезе муниципальных районов (по статистическим данным) выполнение годового плана обеспечили 17 районов Ростовской области: Целинский (130,5% к плану), Зимовниковский (120%), Верхнедонской (111,7%), Советский (111,6%), Боковский (108,1%), Сальский (105,9%), Егорлыкский (105,7%), Кашарский (105,2%), Пролетарский и Красносулинский (104,2%) и др.;

выполнение годового ***плана Госпрограммы*** от 80% обеспечили 22 района области, в том числе Багаевский (99,1% к плану), Азовский (98,8%), Мартыновский (98,1%), Орловский (97,4%), Заветинский (95,5%), Ремонтненский (94,6%), Дубовский (93,4%), Октябрьский (93,1%), Чертковский (80%) и др. Низкая степень выполнения годового плана по итогам 2015 года сложилась в Ка

менском районе (62,1% к плану), Веселовском (70,3%), Песчанокопском (75,4%), Кагальницком (77,6%). По сравнению с 2014 годом ***увеличены*** объемы производства молока в 25 районах области, в том числе в Кашарском (рост на 14,5%), Зимовниковском (на 8,6%), Константиновском (на 5,8%), в Матвеево-Курганском (на 5,2%), Верхнедонском (на 4,8%), Тацинском (на 4,6%), Семикаракорском (на 2,7%), Зерноградском, Сальском и Целинском (на 2,3%), Советском (на 2,1%) и др.

В Песчанокопском районе произведено молока на уровне 2014 года.

В 2015 году у***меньшены надои молока*** в сравнении с 2014 годом в 17 районах, в том числе в Веселовском (снижение на 17,8%), Кагальницком (на 8,9%), Неклиновском (на 8,3%), Каменском (на 6,8%), Чертковском (на 6,1%), Аксайском (на 5%), Заветинском (на 4,4%), Тарасовском (на 4%), Белокалитвинском (на 3,9%), Ремонтненском (на 3,5%) и др.

На 01.01.2015 снижение производства молока по отношению к 2013 году наблюдалось в 17 районах Ростовской области.

Развитие растениеводства. ***Минеральные удобрения.***

В 2015 году под посевы сельскохозяйственных культур внесено 256 тыс. тонн ***минеральных удобрений*** (в действующем веществе), что на уровне 2014 года.

Все 43 района Ростовской области превысили годовой план по внесению минеральных удобрений. Наибольшее превышение в Заветинском районе (522% к плану), Ремонтненском (160,7%), Куйбышевском (144,6%), Багаевском (144,2%), Константиновском (140,2%), Советском (134,4%), Неклиновском (128,9%), Дубовском (123%).

Производство зерновых и зернобобовых культур.

По состоянию на 01.01.2016 по статистическим данным собрано 9805 тыс. тонн зерновых и зернобобовых культур, что на 3% выше уровня 2014 года.

В 2015 году перевыполнили годовой план по производству зерновых и зернобобовых культур 40 районов Ростовской области, в том числе Советский (253,7% к плану), Мартыновский (222,1%), Куйбышевский (208,3%), Багаевский (188,2%), Аксайский (184,9%), Егорлыкский (178,4%), Волгодонской (176,3%), Шолоховский (171,3%),Семикаракорский (171,2%), Зерноградский (170,2%) и др. В 3 районах показатель по производству зерновых и зернобобовых культур не выполнен: в Заветинском районе – 81,9% к плану, в Дубовском – 88,4%, в Песчанокопском – 96,2%.

По сравнению с 2014 годом ***увеличены*** объемы производства зерновых и зернобобовых культур в 28 районах области. Наибольшее увеличение произошло в Милютинском районе (на 42,2%), Ремонтненском (на 23,2%), Шолоховском (на 21,8%), Неклиновском (на 21,3%), Родионово-Несветайском (на 19,6%), Куйбышевском (на 19,5%), Семикаракорском (на 18,9%), Аксайском (на 16,8%), Егорлыкском (на 15,8%), Азовском (на 15%). Снижение производства зерновых по отношению к 2014 году наблюдается в
15 районах области, в том числе Заветинском (на 37,6%), Цимлянском (на 32%), Дубовском (на 31,7%), Морозовском (на 26%), Песчанокопском (на 22,3%), Тарасовском (на 13,5%), Обливском (на 13,4%), Сальском (на 13%) и др. **Зарплата в сельхозорганизациях.**Среднемесячная номинальная заработная плата в сельском хозяйстве (по сельхозорганизациям, не относящимся к субъектам малого предпринимательства) – 21 956,6 рублей, что составляет 121,8% от годового плана программы (план 18 016,0 рублей).

В разрезе муниципальных районов в 2015 году годовой план программы по уровню зарплаты превышен в 38 районах: в Егорлыкском (в 2 раза выше плана), Советском (142,8% к плану), Красносулинском (128,9%), Зерноградском (125,8%), Пролетарском (122,9%), Орловском (122,8%), Обливском (121,5%), Матвеево-Курганском и Куйбышевском (120,8%) и др.

В 5 районах план не выполнен, в том числе в Каменском (95,6% к плану), Верхнедонском (95,8%), Милютинском (97,1%), Ремонтненском (98,1%), Чертковском (98,8%).

В 39 районах уровень среднемесячной заработной платы в крупных и средних сельскохозяйственных организациях превышает уровень 2014 года, в том числе в Советском (141% к уровню 2014 года), Егорлыкском (128,5%), Пролетарском (125,2%), Зерноградском (121,6%), Целинском (121,3%), Тацинском (120,9%), Мясниковском (120,1%), Каменском (120%), Сальском (118,8%), Красносулинском (118,6%) и др.

В Багаевском, Октябрьском, Кагальницком, Боковском районах уровень заработной платы снижен по отношению к 2014 году на 15,1%, 1,8%, 1,5% и 0,5% соответственно.

Научное издание

Курочкин Валентин Николаевич
доктор технических наук, старший научный сотрудник, профессор кафедры экономики и управления Азово-Черноморского инженерного института ФГБОУ ВО «Донской государственный аграрный университет»
Лауреат премии Главы Администрации Ростовской области в области науки

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР АПК РЕГИОНАЛЬНОГО КЛАСТЕРА

Редактор

ЛР __ от__. _. ___ Подписано в печать _ . _ . 20__
Формат 60х84/16 Уч.-изд. л. 11,4 Тираж 750 экз. Заказ № ____

ФГБОУ ВО АЧГАА
347740, г.Зерноград Ростовской области, ул. Советская, 15