

На правах рукописи



Четвертаков Сергей Иванович

**УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ ФОРМИРОВАНИЯМИ
В СВЕКЛОСАХАРНОМ ПОДКОМПЛЕКСЕ АПК**

Специальность: 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексам – АПК и сельское хозяйство)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Воронеж – 2014

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I».

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления и маркетинга в АПК, декан факультета экономики и менеджмента
Закшевская Елена Васильевна.

Официальные оппоненты: **Векленко Василий Иванович,** доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВПО «Курская государственная сельскохозяйственная академия имени И.И. Иванова», заведующий кафедрой инновационных методов управления социально-экономическими системами;

Карамнова Наталья Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, ФГБОУ ВПО «Мичуринский государственный аграрный университет», доцент кафедры менеджмента и агробизнеса.

Ведущая организация – ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный университет инженерных технологий».

Защита диссертации состоится «18» декабря 2014 года в 12:00 часов на заседании диссертационного совета Д 220.010.02, созданного на базе ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I», по адресу: 394087, г. Воронеж, ул. Мичурина, д. 1, ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ, ауд. 138. тел./факс: 8(473)253-86-51; E-mail: vladish@agroeco.vsau.ru

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ: [ds.\[vsau.ru\]\(http://ds.vsau.ru\)](http://ds.vsau.ru)

Автореферат разослан

2014 г.

Ученый секретарь

диссертационного совета



Широбоков Владимир Григорьевич

1. Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Решение продовольственной проблемы требует глубокой научной проработки всех вопросов функционирования и развития АПК и использования добытых научных знаний для увеличения объемов и повышения эффективности сельскохозяйственного производства.

Продовольственная безопасность России нарушена по ряду важнейших продуктов питания, в т.ч. в значительной степени по сахару, самообеспечение которым в стране составляет 65 - 75 %. Снижение эквивалентности и взаимовыгодности экономических отношений между предприятиями свеклосахарного подкомплекса АПК РФ, а также большая фондоемкость получения сырья привели в последние годы к снижению заинтересованности независимых сельскохозяйственных производителей в выращивании сахарной свеклы, что вызывает сокращение посевных площадей и ее валового сбора.

При этом возрастает доля в получении сырья и конечной продукции вертикально интегрированных формирований подкомплекса, что существенно повышает их роль в решении проблемы увеличения производства сахара в России. Вместе с тем динамичному развитию интегрированных структур мешает сложность организации, низкий уровень менеджмента, несовершенство экономических отношений.

Необходимость повышения эффективности и конкурентоспособности российского свеклосахарного подкомплекса делает актуальным научное исследование и решение вопросов совершенствования управления интегрированными формированиями, гармонизации экономических отношений между производителями сырья, переработчиками и потребителями сахара.

Степень разработанности проблемы. Большой вклад в разработку теории менеджмента внесли следующие зарубежные ученые: Э. Атос, И. Бернард, П. Друкер, Р. Паскаль, Т. Питерс, Ф. Тэйлор, Р. Уотерман, А. Файоль, Г. Форд, Г. Эмерсон и другие. Совершенствованию управления сельским хозяйством посвящены труды российских ученых: Р.Х. Адукова, Г.А. Баклаженко, Г.И. Будылкина, И.Н. Буздалова, Г.М. Лозы, В.В. Милосердова, В.А. Тихонова, И.Г. Ушачева и других.

Вопросами совершенствования функционирования свеклосахарного подкомплекса АПК России занимались В.И. Векленко, Е.В. Закшевская, А.Т. Калинин, А.А. Калинин, Н.В. Карамнова, А.П. Курносов, А.Л. Полтарыхин, В.П. Рябов, С.Н. Серегин, И.Ю. Федулова, А.Т. Чернышов и многие другие.

Несмотря на значительное количество исследований, посвященных повышению эффективности свеклосахарного производства, проблемы управления интегрированными формированиями недостаточно изучены и в неполной мере решены. Требуют также уточнения направления и основные параметры развития свеклосахарного подкомплекса на средне- и долгосрочную перспективу, экономические взаимоотношения предприятий в связи с углублением интеграции и вступлением России в ВТО.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является разработка научно-методических положений и практических рекомендаций по совершенствованию управления интегрированными формированиями в свеклосахарном подкомплексе АПК.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач, определивших структуру и логику диссертационной работы:

- уточнить определение и принципы управления интегрированными формированиями;
- углубить понятие, принципы и механизм эффективности агропромышленной интеграции;
- раскрыть содержание экономических отношений и их проблемы в свеклосахарном подкомплексе России и других стран мира;
- оценить состояние и определить тенденции развития свеклосахарного подкомплекса РФ;
- провести анализ организации и управления интегрированными формированиями свеклосахарного подкомплекса;
- исследовать конъюнктуру и перспективы развития отечественного и мирового рынка сахара, оценить состояние экономических отношений в свеклосахарном подкомплексе РФ;
- определить направления и основные параметры развития свеклосахарного подкомплекса РФ;
- разработать концептуальный подход к совершенствованию управления интегрированными формированиями и свеклосахарным подкомплексом в целом;
- обосновать методические и практические рекомендации по совершенствованию экономических отношений в свеклосахарном подкомплексе.

Предмет, объект и информационно-эмпирическая база исследования. Предметом исследования являются организационно-экономические отношения и совокупность методологических и практических проблем, возникающих в процессе управления интегрированными формированиями в свеклосахарном подкомплексе АПК.

Предметная область исследования находится в рамках специальности 08.00.05 в пределах раздела 1.2. АПК и сельское хозяйство: 1.2.41. Планирование и управление агропромышленным комплексом, предприятиями и отраслями АПК; 1.2.43. Экономические проблемы формирования и функционирования интегрированных структур в АПК и сельском хозяйстве.

Объектом исследования являются производственные организации свеклосахарного подкомплекса АПК России и Воронежской области. Более глубокие исследования проводились на примере группы компаний «Продимекс».

Информационно-эмпирическая база исследования формировалась на основе совокупности статистических данных Федеральной службы государственной статистики РФ, ее территориального органа по Воронежской области, Министерства сельского хозяйства России, Департамента аграрной политики Во-

ронежской области. В работе использовались факты и сведения, опубликованные в научной литературе и периодической печати, годовые отчеты и другие материалы исследуемых сельскохозяйственных и перерабатывающих организаций, электронные сетевые ресурсы, а также практические расчеты и результаты, полученные автором самостоятельно при исследовании интегрированных формирований свеклосахарного подкомплекса АПК РФ.

Теоретическая и методическая база исследования. Теоретическую и методическую основу исследования составляют научные труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам управления интегрированными формированиями в свеклосахарном подкомплексе, законодательные документы и нормативные акты Российской Федерации, регламентирующие деятельность хозяйствующих субъектов в АПК, методические материалы, программные документы и постановления Правительства по развитию АПК.

Проведенные исследования базировались на теории организации и системном подходе к производственным формированиям различного уровня. В процессе работы использовались диалектический, абстрактно-логический, экономико-статистический, монографический, прогнозирования, экономико-математический и расчетно-конструктивный методы исследования.

Положения диссертации, выносимые на защиту. В работе защищаются следующие наиболее существенные научные результаты, полученные автором:

- уточненное понятие и принципы управления интегрированным формированием;
- оценка состояния и тенденции развития свеклосахарного подкомплекса РФ;
- преимущества и проблемы управления агрохолдингами, характеристика конъюнктуры мирового и отечественного рынка сахара, особенности и недостатки экономических отношений в свеклосахарном подкомплексе;
- направления и основные параметры развития свеклосахарного подкомплекса РФ на средне- и долгосрочную перспективу;
- концептуальный подход к совершенствованию управления интегрированными формированиями и свеклосахарным подкомплексом РФ в целом;
- методика обоснования цен и нормативного уровня рентабельности предприятий свеклосахарного подкомплекса, совершенствование договорных отношений.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в разработке научно-методических положений и практических рекомендаций по совершенствованию управления интегрированными формированиями в свеклосахарном подкомплексе.

В работе получен ряд положений, отличающихся научной новизной:

- уточнено определение понятия «управление интегрированным формированием», которое в отличие от существующих раскрывает механизм управленческих воздействий через совершенствование структуры и функций управляемой подсистемы, ведущий к повышению уровня организованности и эффек-

тивности функционирования всей системы на основе предложенных автором принципов управления интегрированными формированиями;

- дана комплексная оценка состояния и определены тенденции развития свеклосахарного подкомплекса РФ, позволившие выявить преимущества и проблемы агрохолдингов, конъюнктуру мирового и отечественного рынка сахара, особенности и недостатки экономических отношений в свеклосахарном подкомплексе;

- определены направления и основные параметры развития свеклосахарного подкомплекса РФ на средне- и долгосрочную перспективу, которые в отличие от существующих прогнозировались на основе проверки достоверности экспоненциальной, линейной, логарифмической, степенной, а также полиномиальной модели второй степени с учетом развития рынка сахарозаменителей;

- обоснован концептуальный подход к совершенствованию управления интегрированными формированиями и свеклосахарным подкомплексом РФ в целом, включающий их проектные организационные и управленческие структуры и предложения по созданию региональных ассоциаций производителей сахара;

- разработана и апробирована методика обоснования цен и нормативного уровня рентабельности предприятий различных отраслей свеклосахарного подкомплекса, позволяющая установить паритетные экономические отношения на основе учета коэффициента оборота капитала на каждой стадии технологического цикла и совершенствования договорных отношений.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования. Теоретическое значение диссертации состоит в уточнении понятий и принципов управления интегрированным формированием, агропромышленной интеграции свеклосахарного подкомплекса, дополнении классификации экономических отношений и механизмов эффективности интегрированных структур. Они могут быть применены в работе научных организаций, занимающихся данными проблемами.

Практическая значимость диссертационной работы состоит в разработке методики обоснования цен и уровня рентабельности по стадиям производства, концептуального подхода к совершенствованию управления интегрированными формированиями и перспектив развития свеклосахарного подкомплекса АПК. Методические разработки, выводы по результатам исследования и практические рекомендации могут быть использованы руководителями и специалистами областных и районных органов управления АПК, управляющими компаниями крупных агропромышленных формирований для совершенствования экономических отношений, структур и методов управления и для обоснования перспектив развития свеклосахарного подкомплекса.

Обоснованные и предложенные в диссертационной работе теоретические и методические разработки используются в учебном процессе при преподавании курсов: «Менеджмент», «Маркетинг», «Управление организацией (предприятием)» и могут применяться в курсах «Экономика отраслей АПК», «Пла-

нирование и прогнозирование в АПК», «Региональная экономика» и др., а также в системе повышения квалификации руководителей и специалистов организаций АПК.

Ряд положений диссертации и конкретные разработки автора в области регулирования экономических отношений, совершенствования управления и перспектив развития свеклосахарного подкомплекса нашли применение в практической деятельности Департамента аграрной политики Воронежской области, Управления сельского хозяйства Липецкой области, предприятия агродивизиона ГК «Продимекс» ООО «Центрально-Черноземная агропромышленная компания» и представляют практический интерес для других регионов страны.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты исследования изложены в научных статьях и монографиях, докладывались и обсуждались на международных, всероссийских, межрегиональных и вузовских научно-практических конференциях в 2008-2014 годах, а также апробированы в свеклосахарном подкомплексе Воронежской и Липецкой областей.

Диссертационная работа выполнена на кафедре управления и маркетинга в АПК ФГБОУ ВПО «Воронежский ГАУ» в соответствии с научным направлением «Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления реформируемым АПК региона».

Автором опубликовано 30 научных работ. Наиболее важные результаты по теме исследования изложены в 11 работах, 5 из которых опубликованы в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ. Общий объем публикаций по теме исследования составляет 28,52 п.л., в т.ч. 9,07 п.л. – авторские.

Объем и логическая структура диссертации. Работа изложена на 172 страницах компьютерного текста, содержит 22 таблицы, 21 рисунок, 2 приложения, список использованной литературы, включающий 168 наименований.

Диссертация имеет следующую логическую структуру.

Введение

1 Научные основы и современные проблемы управления интегрированными формированиями АПК

1.1 Теоретические аспекты управления производственными системами

1.2 Научные основы агропромышленной интеграции

1.3 Теоретико-методические подходы и современные проблемы экономических отношений в свеклосахарном подкомплексе России и других стран

2 Состояние и развитие интеграции и управления в свеклосахарном подкомплексе АПК

2.1 Динамика и тенденции развития свеклосахарного подкомплекса

2.2 Интеграционные процессы и управление интегрированными формированиями

2.3 Экономические отношения в свеклосахарном подкомплексе России, США, ЕС и рынок сахара в условиях ВТО

3 Перспективы развития и совершенствование управления интегрированными формированиями свеклосахарного подкомплекса

3.1 Перспективы развития свеклосахарного подкомплекса

3.2 Концептуальные подходы к управлению интегрированными формированиями

3.3 Совершенствование управления экономическими отношениями в свеклосахарном подкомплексе

Выводы и предложения

Список использованной литературы

Приложения

2. Основные научные положения и результаты, обоснованные в диссертации и выносимые на защиту

1. Уточненное понятие и принципы управления интегрированным формированием

В современных условиях развития АПК РФ остро встает проблема управления интегрированными формированиями как наиболее крупными и сложными системами. Анализ существующих понятий управления и учет специфики данных производственных субъектов позволили автору сформулировать уточненное определение управления интегрированными формированиями, которое представляет совокупность целенаправленных взаимодополняющих воздействий управляющей подсистемы на управляемую, представленную взаимосвязанными производствами различных отраслей, с целью изменения ее структуры и функций в выгодную для себя сторону, как правило, поддержание высокого уровня деятельности, повышение организованности и эффективности функционирования всей системы в целом.

Данное определение в отличие от существующих раскрывает механизм управленческих воздействий через совершенствование структуры и функций управляемой подсистемы, ведущий к повышению уровня организованности и эффективности функционирования всей производственной системы. Совершенствование управления, по мнению автора, должно идти по пути снижения значения организационно-распорядительного и экономического методов и усиления роли социально-психологического подхода на основе повышения сознательности, дисциплины, ответственности и инициативности работников. При этом повышаются требования к социологической и психологической подготовке управленческих кадров, освоению ими все более разнообразных и тонких социально-психологических методик.

На основе обобщения практики функционирования корпоративных структур и учета их специфики разработана авторская система принципов управления интегрированными формированиями:

1) целесообразная и четкая иерархия организации управления интегрированными структурами;

- 2) научная и юридическая обоснованность принимаемых решений;
- 3) делегирование решения оперативных вопросов на уровень отдельных участников и определение стратегических направлений развития головной компанией;
- 4) учет в управлении интересов собственников, наемных работников и всех участников интегрированного формирования;
- 5) направленность управления на достижение общекорпоративного экономического и социального эффекта и его справедливого распределения среди участников.

Современный этап развития аграрного производства предъявляет к управлению АПК особые требования. Это связано с тем, что планомерное развитие агропромышленного комплекса ведет к объединению интересов и созданию новых устойчивых связей между технологически взаимосвязанными предприятиями, что способствует расширению интеграционных процессов, усложнению производства, а это, в свою очередь, требует от ученых углубления теории интеграции. Критический анализ существующих определений и логическое исследование содержания данного понятия позволили сделать следующее заключение. Агропромышленная интеграция свеклосахарного подкомплекса – это вступление предприятий различных сфер АПК, находящихся в единой технологической цепи производства сахара, в экономические отношения, при которых на основе углубления разделения и кооперации труда происходит объединение имеющихся у них ресурсов, взаимодополнение структур и функций, нацеленных на решение общих задач, позволяющих получить производственную систему более высокого уровня и достичь синергетического эффекта.

Поскольку интегрированные структуры имеют свои особенности, то с их учетом автор адаптировал существующие принципы организации производственных систем и уточнил разработанные другими авторами принципы организации и функционирования интегрированных формирований, получив следующие: экономической мотивации вступления в интеграционное объединение, взаимодополнения предприятий по набору, мощности и качеству производственных функций, оптимальности количества участников и размера объединения, рационального пространственного расположения подразделений, обоснованного количества и прочности связей элементов интегрированного формирования, эквивалентных экономических отношений между подразделениями, скоординированности действий всех частей формирования, оптимального уровня интенсивности и надежности функционирования, соответствия управляющей подсистемы сложности управляемой, максимальной эффективности функционирования большинства подразделений и интегрированного формирования в целом.

Автором выделен механизм экономической эффективности интегрированных формирований, который складывается в первую очередь из экономии за счет выросших объемов производства, углубления разделения труда, уменьшения непроизводительных издержек. Повышению эффективности способствует и возможность рационально распределять ресурсы в интегрированных форми-

рованиях, реализовывать продукцию без посредников, обмениваться передовыми достижениями науки и практики между подразделениями, повышать устойчивость и финансовую независимость вследствие роста концентрации капитала и улучшения экономических взаимоотношений между предприятиями смежных отраслей после их интеграции.

Экономические отношения в конкретном понимании автора – это связь двух или более хозяйствующих субъектов в процессе производства, распределения, обмена и потребления благ, охватывающая объемы, сроки, цены и другие условия поставок, расчеты за сырье, товары, комплектующие изделия, уплату налогов, получение субсидий и т.п. К имеющимся у других авторов видам, добавлено деление экономических отношений на паритетные и диспаритетные. По длительности действия выделены не только краткосрочные и долгосрочные отношения, но и добавлены промежуточные – среднесрочные отношения. В делении по масштабу к локальным, региональным и глобальным добавлены национальные отношения.

2. Оценка состояния и тенденции развития свеклосахарного подкомплекса РФ

В свеклосахарном подкомплексе в качестве основных составляющих выделяются производители сырья и перерабатывающие предприятия. Свеклосахарная отрасль, как и большинство растениеводческих отраслей, имеет неустойчивый характер производства, обусловленный колебаниями погодных условий по годам. Кроме того, на выращивание сахарной свеклы в РФ резко отрицательное влияние оказал системный кризис 90-х годов XX века. Так, если площади ее посева в 1990 г. составляли 1,46 млн га, то к 1995 г. они сократились на 25,7%, а к 2000 г. – на 44,9% (осталось 805 тыс. га или 55,1% от размеров 1990 г.). Валовое производство свеклы в хозяйствах всех категорий РФ за эти 10 лет уменьшилось в 2,3 раза – с 32,3 млн т до 14,1 млн т (табл. 1).

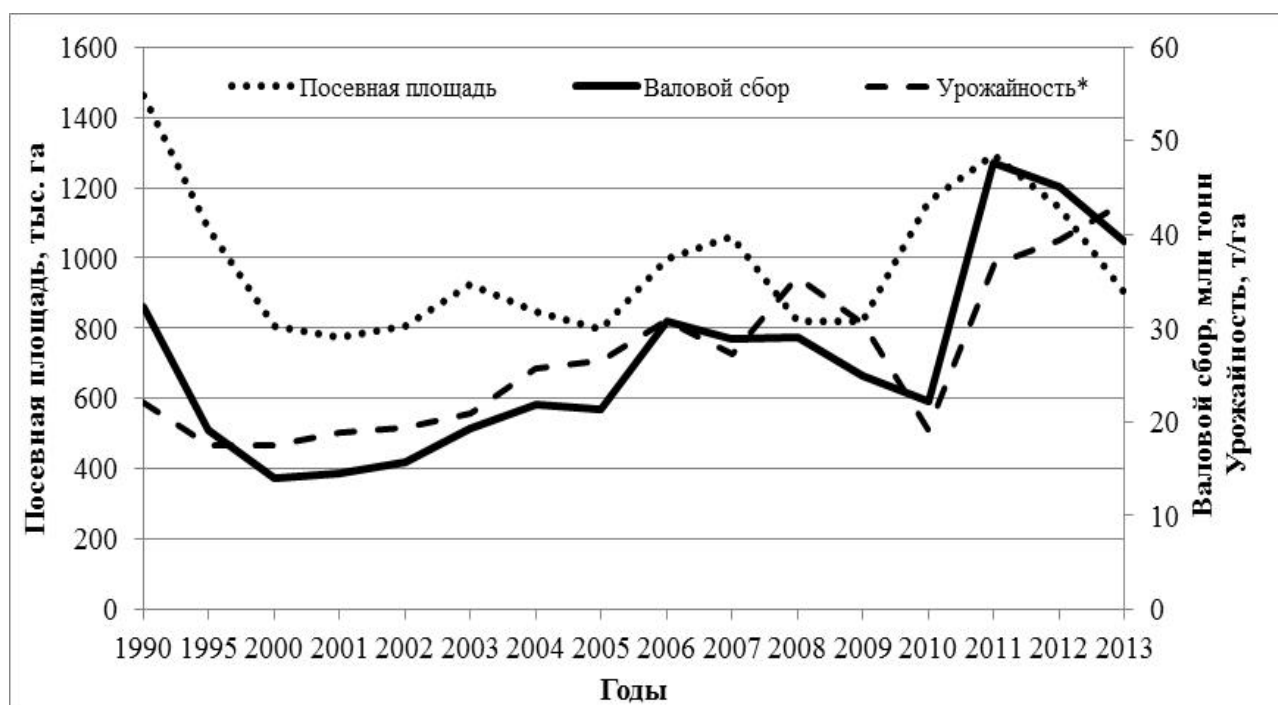
В начале XXI века тенденции изменения объемов производства сахарной свеклы меняются на противоположные. За счет применения импортных семян с высоким генетическим потенциалом урожайности, а также освоения более совершенных технологий выращивания культуры в РФ наблюдался устойчивый рост урожайности сахарной свеклы с 188 ц/га в 2000 г. до 325 ц/га в 2006 г. и 442 ц/га в 2013 г. (рис. 1).

Набранный потенциал роста дал возможность уже в 2011 г. достичь рекордного для РФ валового производства 47,6 млн т сахарной свеклы, что на 39,6% превысило дореформенные объемы 1990 г. Производственные мощности сахарных заводов России не были рассчитаны на такие объемы, что привело к потере значительной доли сырья на полях и перерабатывающих предприятиях.

Ведущее место в производстве сахарной свеклы в России занимают сельскохозяйственные организации, доля которых хотя и несколько уменьшилась с 99,99% в 1990 г., но даже в 2011-2013 гг. превышает 86% валового сбора по стране. Последние 20 лет в производстве сахарной свеклы увеличивалась доля крестьянских (фермерских) хозяйств – с 0,01% в 1990 г. до 13,1% в 2011 г. за счет наиболее крупных хозяйств данного сегмента аграрного сектора.

Таблица 1 – Производственные показатели свеклосахарной отрасли России в хозяйствах всех категорий с 1990 по 2013 г.

Показатели	Единицы измерения	Годы								1995 г.	2000 г.	2005 г.	2010 г.	2013 г.
		1990	1995	2000	2005	2010	2011	2012	2013	в % к 1990 г.	в % к 1995 г.	в % к 2000 г.	в % к 2005 г.	в % к 1990 г.
Площадь посева	тыс. га	1460	1086	805,5	799,1	1160	1292	1143	903,8	74,3	74,2	99,2	145,2	61,9
Урожайность	ц/га	221	188	188	282	241	392	409	442,1	85,1	100	150	85,5	200,0
Валовой сбор – всего	млн т	32,3	19,2	14,1	21,3	22,3	47,6	45,1	39,3	59,4	73,4	151,1	104,7	121,7
в том числе:														
сельскохозяйственные организации	тыс. т	32325	18285	13271	18813	19735	41168	39476	35232	56,6	72,6	141,8	104,9	109,0
	% ко всем катег.	99,99	95,9	94,5	88,4	88,7	86,4	87,6	89,6	-	-	-	-	-
хозяйства населения	тыс. т	0,1	118	90	231	102	229	158	197	118000	76,3	256,7	44,2	197000
	% ко всем катег.	0	0,6	0,6	1,1	0,4	0,5	0,4	0,5	-	-	-	-	-
крестьянские фермерские х-ва	тыс. т	1,5	669	690	2232	2419	6246	5423	3892	44600	103,1	323,5	108,4	259467
	% ко всем катег.	0,01	3,5	4,9	10,5	10,9	13,1	12	9,9	-	-	-	-	-



*- урожайность с посевной площади

Рисунок 1– Валовой сбор, урожайность и посевная площадь сахарной свеклы в России (1990-2013 гг.)

Не все регионы имеют благоприятные для выращивания сахарной свеклы природно-климатические условия. Из 85 субъектов РФ для переработки сахарную свеклу возделывают в 28 областях (республиках, краях). Основным производителем сахарной свеклы является Центральный федеральный округ, который дает более 50% всего объема валового сбора в стране, а в 2012 г. – даже 58,5%. Наибольший вклад в производство свеклы в округе принадлежит Воронежской области – от 17,6 до 28,7% к общему показателю по ЦФО.

Кроме свеклосахарной отрасли второй важнейшей составной частью свеклосахарного подкомплекса является сахарная промышленность. Для достижения устойчивого экономического эффекта в целом между этими частями должно быть их количественное и качественное соответствие и пропорциональное развитие.

За последние 13 лет урожайность сахарной свеклы в РФ выросла в 2,4 раза, увеличились и посевные площади, что в совокупности подняло ее валовой сбор в 2012 г. в 3,2 раза по сравнению с 2000 г. Противоположные тенденции наблюдались в сахарной промышленности, где последний сахарный завод был сдан в эксплуатацию в 1985 г., а в 90-е годы XX века несколько заводов было закрыто. Все это привело к существенной диспропорции между выросшей сырьевой базой и сниженными мощностями сахарной промышленности. Полностью в оптимальные сроки может быть переработана сахарная свекла в объемах 2012 г. только в 24–25% регионов России.

3. Преимущества и проблемы управления агрохолдингами, характеристика конъюнктуры мирового и отечественного рынка сахара, особенности и недостатки экономических отношений в свеклосахарном подкомплексе

Постепенное восстановление экономической эффективности сельскохозяйственного производства после дефолта 1998 г. существенно ускорило процессы интеграции в связи с усилением интересов в этой области собственников перерабатывающих предприятий. В свеклосахарном подкомплексе агрохолдинги создавались, прежде всего, на базе таких крупнейших компаний, как «Продимекс», «Доминант», «Русагро», «Разгулай», «Сюкден», «АСБ», «Иволга-центр» и др. Эти вертикально интегрированные структуры объединили выращивание сахарной свеклы, ее переработку и реализацию сахара.

С учетом определений других исследователей автор понимает под агрохолдингом совокупность юридически самостоятельных сельскохозяйственных, перерабатывающих, транспортных, финансовых и других обслуживающих организаций, контрольным пакетом которых владеет один собственник, получивший право управлять деятельностью всей группы компаний и объединивший их в вертикально интегрированное формирование.

У данной формы организации и управления агробизнесом автор выделил следующие преимущества: стабильность получения и реализации сырья, возможность обойти ограничения во владении сельскохозяйственными угодьями одним собственником, системный подход к подкомплексу, устранение противоречий между технологически связанными предприятиями, концентрация инвестиций в наиболее важных направлениях, увеличение возможностей для повышения квалификации сотрудников, снижение доли косвенных затрат, получение ценовых скидок за счет больших масштабов закупок семян, удобрений, средств защиты растений, машин и других материальных ресурсов, регулирование доходов членов формирования, повышение защищенности, снижение финансовых рисков и рост маржинальности.

Вместе с тем многократное увеличение размеров и разнообразия производственной системы за счет объединения ранее независимых предприятий различных сфер АПК существенно усложняет управление. Это можно увидеть на примере такого лидера свеклосахарного подкомплекса России, как группа компаний «Продимекс», в которую входят крупные сельскохозяйственные организации по выращиванию сахарной свеклы и ее семян, научно-производственное объединение и опытные хозяйства, 14 сахарных заводов, снабженческие и сбытовые службы, что позволяет занимать 19,6% рынка сахара России (рис. 2).

В данном агрохолдинге применяется дивизионная структура управления: имеется агродивизион, обслуживающий дивизион и дивизион переработки, которые подчиняются единому управляющему центру ООО «Продимекс-Холдинг». В производстве продукции каждой отрасли участвуют самостоятельные по юридической форме предприятия.

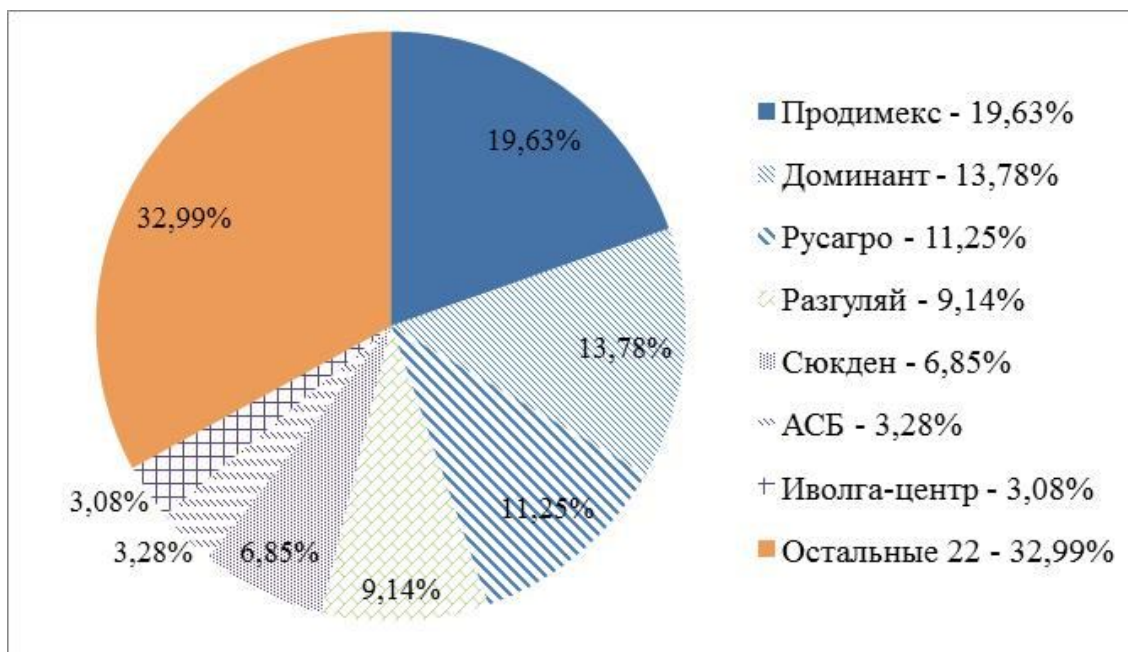


Рисунок 2 – Доли компаний в производстве сахара в РФ в 2013 г.
Источник: Институт конъюнктуры аграрного рынка

Рост размеров агрохолдингов происходил очень быстро, что затрудняло естественное развитие и адаптацию соответствующих систем управления. Например, агродивизион ГК «Продимекс» в ЦЧР всего за 6 лет в 5–9 раз увеличил свои основные производственные ресурсы и валовой сбор сахарной свеклы. Так, с 2008 по 2013 г. среднегодовая численность работников ООО «Центрально-Черноземная агропромышленная компания» увеличилась в 4,9 раза, а количество специалистов – в 5,0 раза. Площадь используемой пашни в ней выросла с 27,9 тыс. га до 261,7 тыс. га, или в 9,4 раза (табл. 2).

Система управления в таких формированиях по мере роста становится все более громоздкой и менее эффективной. Из-за большого количества промежуточных звеньев управления снижается скорость поступления информации, ее достоверность, падает оперативность и качество принимаемых управленческих решений, увеличивается время их доведения до исполнителей, а также ухудшается контроль за исполнением.

Несмотря на отмеченные проблемы, интеграция и концентрация производства дали положительный экономический эффект в ООО «Центрально-Черноземная агропромышленная компания». Так, себестоимость 1 ц сахарной свеклы при ежегодных темпах инфляции от 6,5 до 8,5% в 2012 г. была ниже, чем в 2008 г. При росте номинальной цены реализации сахарной свеклы за 6 лет на 31,7% ее производство и в целом растениеводство из убыточных стали рентабельными.

Таблица 2 – Основные ресурсы и производственные показатели ООО
«Центрально-Черноземная агропромышленная компания» агродивизиона
ГК «Продимекс» в ЦЧР

Показатели	Годы						2013 г. в
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	% к 2008 г.
1. Среднегодовая численность работников – всего, чел.	721	634	543	3194	3735	3540	491,0
из них: руководители, чел.	30	30	48	57	61	54	180,0
специалисты, чел.	37	41	62	259	299	186	502,7
2. Площадь пашни - всего, га	27872	27112	32290	228766	266327	261667	938,8
3. Площадь пашни на 1 среднегодового работника, га	38,7	42,8	59,5	71,6	71,3	73,9	191,0
4. Энергетические мощности - всего, л.с.	46370	58040	55900	283594	320654	330703	713,2
в т.ч. энергетических мощностей на 1 га пашни, л.с.	1,7	2,1	1,7	1,2	1,2	1,3	74,3
5. Площадь сахарной свеклы (убранная), га	4628	5580	6792	48262	44901	44854	969,2
6. Удельный вес сахарной свеклы в общей площади пашни, %	16,6	20,6	21,1	21,1	16,9	17,1	103,3
7. Урожайность сахарной свеклы, ц/га	344,6	368,1	206	317	303	323	93,7
8. Валовой сбор сахарной свеклы, тыс. ц	1594,6	2054,1	1399,4	15287,9	13600,5	14508,8	909,9

На эффективность функционирования интегрированных формирований наряду с управлением большое влияние оказывают факторы как внутренней, так и внешней среды предприятия. В связи со вступлением во Всемирную торговую организацию РФ скорректировала шкалу пошлин. По новым условиям, при среднемесячной цене на бирже в размере 365,98-405,65 долл. за тонну сахара-сырца пошлина должна составлять 205 долл. за тонну, при более высоких ценах пошлины могут упасть до 183, 162 или 140 долл. за тонну. Следовательно, уменьшение производства сахарной свеклы в силу снижения ценового барьера для импортного сырья не ожидается. Вступление России в ВТО не должно негативно отразиться на свеклосахарном подкомплексе.

Среднегодовые цены на сахарную свеклу и сахар в РФ имели схожую динамику роста, но, сравнивая значения 2013 и 2000 гг., можно увидеть, что цена сахарной свеклы возросла в 3 раза, в то время как сахара – в 2,7 раза, т.е. неэквивалентность обмена между предприятиями II и III сфер АПК была несколько уменьшена. Максимальная цена сахарной свеклы была в 2010 г. при значительном снижении урожайности, а пиковая цена сахара зафиксирована в 2011 г.

Последние 13 лет цены на белый сахар на мировых рынках имели четко выраженную тенденцию роста с более резкими подъемами в неурожайные 2005 и 2010 гг. и снижением в высокоурожайные 2006, 2011 гг. и особенно в 2012 г. (рис. 3). В целом цены на белый сахар выросли с 250,3\$ за 1 т в 2000 г. до 530,8

американского доллара в 2012 г., т.е. в 2,12 раза. При этом, как видно на рисунке, кривая цен на сахар-сырец имеет практически такую же форму, и цены на него за эти годы увеличились в 2,19 раза.

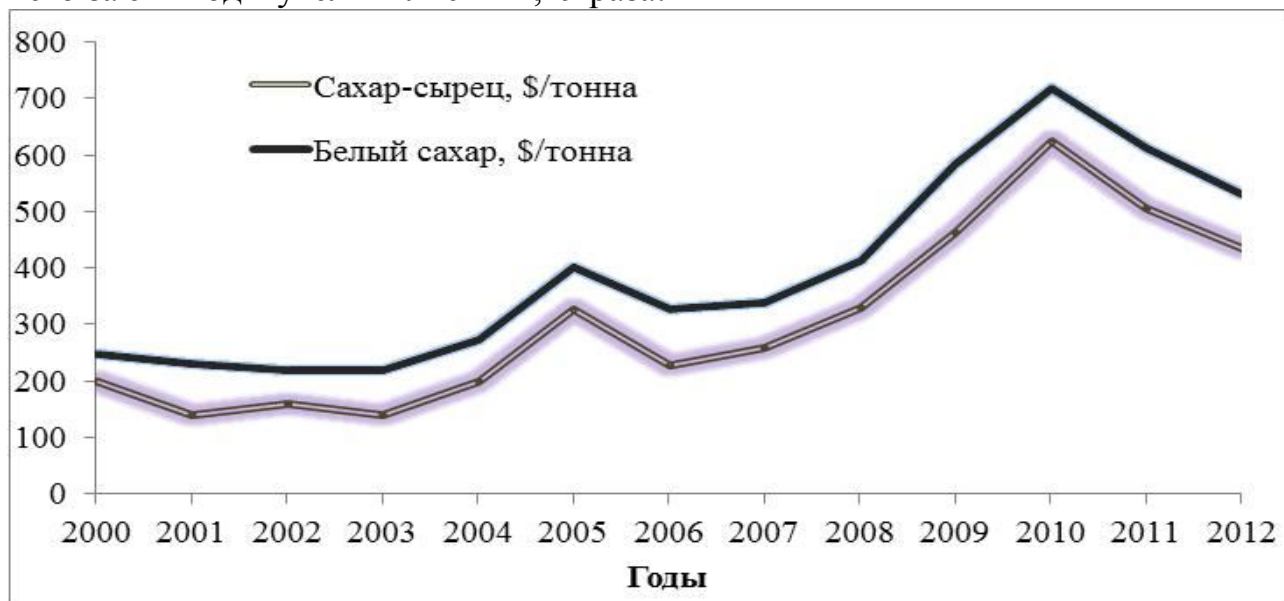


Рисунок 3 – Динамика мировых цен на сахар-сырец и белый сахар

Автором проведены исследования системы экономических отношений в свеклосахарном подкомплексе США, ЕС и России. Сахарная промышленность США является объектом политики протекционизма со стороны государства, которая заключается, прежде всего, в ограничении экономическими мерами импорта сахара и сахара-сырца, программах кредитования, квотировании производства. Достаточно гармоничные экономические отношения в сахарном подкомплексе США определяются принадлежностью фермерам 100% заводов по переработке свеклы и 90% заводов по выработке сахара из тростника. Это дает гарантии поставки сырья заводам, а фермерам – гарантии его приема. За поставленное сырье фермерам выплачивают всю выручку от реализации сахара и побочной продукции за вычетом издержек перерабатывающей промышленности.

В качестве основных регуляторов интернационального свеклосахарного подкомплекса ЕС выступают: квота, минимальная цена сахарной свеклы, рекомендуемая цена сахара, меры регулирования торговли. В кооперативной части собственности свеклосахарного подкомплекса ЕС вся полученная прибыль распределяется между участниками кооператива. При частной форме владения переговоры и заключение договоров с компаниями-переработчиками об условиях приема сахарной свеклы ведет от лица фермеров региональный Союз производителей сахарной свеклы.

На сахарных заводах РФ используются 3 вида договоров закупки сахарной свеклы: договор бартера, договор подряда, которые в последнее десятилетие практически полностью вытеснены договором купли-продажи. Исследования показали, что в договорах между производителями сахарной свеклы и пе-

переработчиками меньше внимания уделено ответственности сахарных заводов. Им предоставлено больше прав, что приводит к многочисленным нарушениям договоров, как правило, со стороны перерабатывающих предприятий. При этом заключение договоров с каждым сельскохозяйственным предприятием в отдельности позволяет заводам варьировать цены в свою пользу.

Об эффективности производства сахара в условиях сложившихся ценовых отношений в РФ можно судить по следующим данным. По состоянию на ноябрь 2013 г. средняя цена закупки сахарной свеклы по России составила 1568 руб./т, цена производителя сахара – 20585 руб./т, а цена сахара в розничной торговле – 32,78 руб./кг. В структуре цены на сахар 42,3% принадлежит сельскохозяйственным производителям, 20,5% – переработчикам и 37,2% – розничной торговле, что указывает на неэквивалентные экономические отношения в свеклосахарном подкомплексе страны.

4. Направления и основные параметры развития свеклосахарного подкомплекса РФ на средне- и долгосрочную перспективу

Для установления основных стратегических направлений и параметров развития свеклосахарного подкомплекса РФ учитывались его потенциальные возможности, достигнутое состояние и сложившиеся в последние годы тенденции развития, выявленные в работе ранее. В дополнение к этому проведена оценка показателей, заложенных по данному подкомплексу в «Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы» и других государственных и плановых документах. Исследовался прогноз по свеклосахарному подкомплексу РФ, представленный международными организациями OECD и FAO «Прогноз сельского хозяйства 2013–2022 гг.», и прогноз, подготовленный «НИИ продовольствия и сельскохозяйственной политики» (FAPRI) на 2014–2020 гг., недостатками которых являются показатели, приближенные к линейной зависимости (первый и последний прогнозы), а также пессимистические значения, заложенные во втором прогнозе, что, по нашему мнению, не совсем точно отражает возможное развитие свеклосахарного подкомплекса РФ.

Для прогнозирования производственных показателей свеклосахарного подкомплекса автором собран и обработан статистический материал по урожайности, посевным площадям и валовому сбору сахарной свеклы в России с 2000 по 2013 г. включительно. На основе трендового анализа предпринята попытка прогнозирования развития свеклосахарного подкомплекса до 2020 года. В качестве возможных моделей автором проверялись экспоненциальная, линейная, логарифмическая, степенная, а также полиномиальная второй степени. Решение о выборе наиболее подходящей модели принималось на основе наибольшего коэффициента достоверности аппроксимации (R^2). В качестве наиболее вероятного диапазона будущих значений использовались те значения, по которым различные модели давали близкие коэффициенты достоверности.

Исходя из наших расчетов (табл. 3), валовой сбор сахарной свеклы в 2020 г. может составить 42,6 млн т при урожайности в диапазоне от 522 ц/га до 618 ц/га, что позволит произвести 4,95 млн т свекловичного сахара. При росте урожайности мы ожидаем тенденцию снижения посевных площадей.

Таблица 3 – Авторский прогноз развития свеклосахарной отрасли в 2014 – 2020 гг.

Показатели		Годы						
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Валовой сбор сахарной свеклы, тыс. т		36829	37879	38892	39872	40822	41744	42641
Урожайность сахарной свеклы, ц/га	минимальная	422	439	456	472	489	506	522
	максимальная	440	466	493	522	552	584	618
Уборочная площадь сахарной свеклы, тыс. га	минимальная	837	813	789	764	740	715	690
	максимальная	873	863	853	845	835	825	817
Средний объем производства сахара из сахарной свеклы, тыс. т		4272	4394	4511	4625	4735	4842	4946

Решающая роль интегрированных формирований в свеклосахарном подкомплексе, по нашим оценкам, не снизится, а даже несколько возрастет. При этом возможна оптимизация размеров интегрированных формирований. Отдельные небольшие агрохолдинги могут увеличиться, а крупные – разделиться на более мелкие. Например, ГК «Продимекс» может быть разделен на 3 компании: Центральную, Южную и Уральскую, что улучшит его компактность и повысит уровень управления.

В целом доля крупных компаний на рынке сахара РФ увеличится с 67,1% в 2013 г. до 75–80% в 2020 г. Возрастет доля интегрированных формирований и в выращивании сахарной свеклы до 77–81%. Установление более эквивалентных отношений с независимыми производителями сахарной свеклы будет тормозить процесс монополизации свеклосахарной отрасли и наоборот.

Использование сахара-сырца из тростника для переработки на заводах России будет определяться конъюнктурой цен на сахар-сырец и белый сахар, а также урожайностью сахарной свеклы в отечественных предприятиях. При высокой урожайности сахарной свеклы и росте цен на сахар-сырец относительно цены на свеклу и белый сахар доля сырья из тростника будет в отдельные годы снижаться до 6–9%, а в неурожайные для свеклы годы и в случае противоположной конъюнктуры цен доля сахара, произведенного из тростника, может вырасти в РФ до 25–30%.

При оценке перспектив развития сахарной индустрии России автор учитывал возможность увеличения доли использования конкурирующей с сахаром группы продуктов – сахарозаменителей. В настоящее время доля российского производства сахарозаменителей занимает 12–13% на рынке сахаросодержащих веществ, но прогнозируем ее увеличение до 23–25%, что будет снижать потребность и объем производства сахара.

5. Концептуальный подход к совершенствованию управления интегрированными формированиями и свеклосахарным подкомплексом РФ в целом

Совершенствование управления интегрированными формированиями свеклосахарного подкомплекса имеет большое значение, поскольку в производстве сахара доля только крупнейших интегрированных формирований в России составляет более 67%, а к 2020 г. достигнет 75–81% как в производстве сахарной свеклы, так и сахара. Актуальность данного направления исследования определяется и низким уровнем менеджмента свеклосахарного подкомплекса.

Концептуальный подход к совершенствованию управления интегрированными формированиями и свеклосахарным подкомплексом в целом, по мнению автора, должен включать существенное повышение уровня управления; защиту монополизированного сектора подкомплекса; повышение уровня демократичности и оперативности управления; обеспечение оптимально-пропорционального развития всех элементов подкомплекса и дивизионов агропромышленных формирований; установление гармоничных, взаимовыгодных экономических отношений между всеми частями подкомплекса и подсистемами агропромышленных формирований; достижение высоких темпов устойчивого инновационного развития подкомплекса; сочетание совершенствования централизованного управления подкомплексом с укреплением регионального менеджмента и управления внутри отдельных агропромышленных формирований.

Совершенствование управления предлагаем вести системно, т.е. на всех иерархических уровнях одновременно. Прежде всего, на уровне России в целом путем расширения полномочий «Союза сахаропроизводителей России». Кроме того, автором обосновано создание ассоциаций свеклосахарной отрасли на региональном уровне. Для реализации данного проекта необходимо под руководством областного департамента аграрной политики провести учредительное собрание сельскохозяйственных предприятий, занятых выращиванием сахарной свеклы, руководителей и собственников сахарных заводов, представителей оптовой торговли сахаром, на котором создать «Ассоциацию сахарников» той или иной области или республики, утвердить устав и избрать его правление. Основные задачи и предмет деятельности ассоциации подробно разработаны и приведены в диссертации.

В рамках ассоциации необходимо в соответствии с предложенными методическими подходами определять систему цен на сахарную свеклу, а также оптовую и розничную цену сахара, устанавливать прогрессивную систему экономических взаимоотношений, заключать коллективные и двухсторонние договора. Правлениям региональных «Ассоциаций сахарников» необходимо осуществлять контроль за соблюдением принятых договоренностей, применять поощрения и штрафные санкции по результатам соблюдения договоренностей.

Автор также предлагает объединить свеклопроизводителей в региональные кооперативы. В отличие от такой правовой формы, как ассоциация (союз), деятельность производственного кооператива связана с коммерческой деятель-

ностью. Заключение договоров на поставку сахарной свеклы для перерабатывающих заводов возможно от лица кооператива на приемлемых для его членов условиях. В дальнейшем для обеспечения выполнения договорных обязательств площади посевов сахарной свеклы распределяются между участниками кооператива.

Проектируемая организационная структура свеклосахарного подкомплекса России должна включать все предлагаемые нами звенья. Прежде всего, это союз сахаропроизводителей России, затем ассоциации сахарников 27-29 субъектов РФ, занимающихся производством и переработкой сахарной свеклы. Кооперативы свеклопроизводителей должны создаваться из сельскохозяйственных производителей 1-3 районов. Сахарные заводы, организации оптовой торговли должны включаться в региональные ассоциации по месту их расположения.

В соответствии с организационной структурой автором предложена и проектная структура управления агрохолдингом на примере ГК «Продимекс» (рис. 4). Генеральному директору головной компании будут подчинены директора филиалов, а тем в свою очередь – руководители местных дивизионов. В целях оптимизации размеров формирования и уменьшения монополизма филиалы со временем желательно выделить в 3 самостоятельные группы компаний. Аграрный дивизион ГК «Продимекс» в областях Центрального Черноземья возглавляет директор ООО «Центрально-Черноземная агропромышленная компания», которому будут подчинены не филиалы и отделения, а руководители юридически самостоятельных сельскохозяйственных предприятий по производству сахарной свеклы, ее семян и другой продукции, что также будет способствовать повышению уровня управления.

В подчинении генерального директора сахарного дивизиона ООО «АПК–Консалт» находятся директора сахарных заводов. Руководитель обслуживающего дивизиона координирует работу руководителей подчиненных ему транспортных, лизинговых, финансовых организаций, заготовительных, сбытовых и других служб.

Дивизионная структура управления позволяет высшему руководству компании сосредоточиться на решении стратегических вопросов, повышает самостоятельность подразделений, а также позволяет раскрыться управленческому потенциалу руководителей среднего звена, при этом децентрализация принятия решений повышает скорость их принятия, качество и контроль за исполнением.

6. Методика обоснования цен и нормативного уровня рентабельности предприятий свеклосахарного подкомплекса, совершенствование договорных отношений

Механизм рыночного саморегулирования свеклосахарного подкомплекса в условиях высокого уровня монополизации перерабатывающей промышленности срабатывает недостаточно эффективно. Судить об эффективности производства лишь по рентабельности и прибыли не совсем правильно, т.к. разные сферы деятельности имеют разные первоначальные вложения и оборачиваемость капитала.

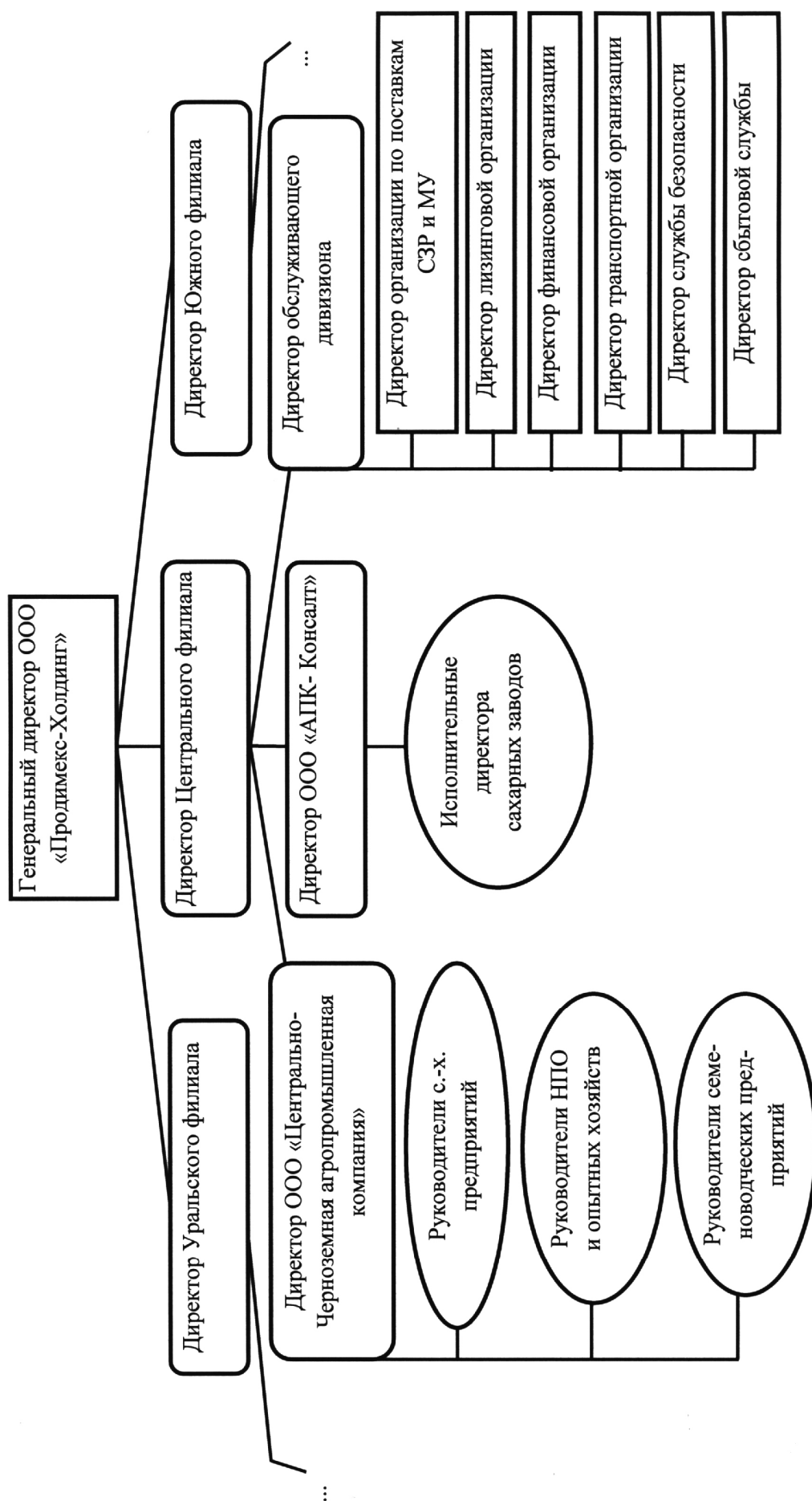


Рисунок 4 – Проектная структура управления ГК «Продимекс»

Проведенные исследования позволили установить, что паритетные отношения возможны при соблюдении следующей пропорции: произведение уровня рентабельности и оборачиваемости капитала должно быть равным во всех сферах свеклосахарного подкомплекса:

$$R_1O_1 = R_2O_2 = R_3O_3 = \dots = R_iO_i = R, \quad (1)$$

где R_i – уровень рентабельности на i -й стадии производства или реализации продукции;

O_i – количество оборотов капитала на i -й стадии;

R – норма рентабельности капитала по свеклосахарному подкомплексу в целом.

При соблюдении данной пропорции во всех сферах свеклосахарного или другого подкомплекса АПК можно получить равную прибыль на равный капитал, используемый в течение года. На основе этого необходимо в региональных ассоциациях рассчитывать закупочные цены на сахарную свеклу, цену производителя и потребительскую цену сахара, определять конкретную систему экономических взаимоотношений, заключать коллективные и двухсторонние договора и стимулировать их выполнение.

Для соблюдения принципа равновыгодности использования капитала на всех стадиях производства и реализации сахара нормативный уровень рентабельности для каждой технологической стадии будет определяться по формуле

$$R_i = R/O_i, \quad (2)$$

где R_i – уровень рентабельности на i -й стадии производства или реализации продукции;

R – норма рентабельности капитала по свеклосахарному подкомплексу в целом;

O_i – количество оборотов капитала на i -й стадии.

Например, при прогнозируемой норме рентабельности по свеклосахарному подкомплексу в целом 15% уровень рентабельности выращивания сахарной свеклы составит 25% (15%/0,6 оборота), для сахарных заводов – 13,6% (15%/1,1 оборота), для торговли – 6,5% (15%/2,3 оборота).

Цена реализации на каждой стадии ($Ц_i$) будет определяться по формуле:

$$Ц_i = R_i \times C_i/100 + C_i, \quad (3)$$

где C_i – нормативная себестоимость 1 ц продукции, руб.

Нормативная себестоимость 1 ц сахарной свеклы, рассчитанная автором исходя из сложившейся в 2012 г. себестоимости в с.-х. организациях РФ, прогнозов роста урожайности и прогнозируемого уровня инфляции, в 2017 г. составит 148,24 руб./ц. Цена ее реализации сахарным заводам в этом случае будет 185,3 руб./ц (25% × 148,24/100 + 148,24). При этом цена сахарной свеклы по сравнению с 2013 г. повысится на 25,2% и будет на уровне цены декабря 2010 г. Цена производителя сахара будет 29681 руб./т (13,6% × 26127,84/100 + 26127,84).

Если не оптимизировать явно завышенные издержки торговли, то розничная цена 1 кг сахара в 2017 г. может составить 45,7 руб., хотя расчеты показывают, что даже при 25% торговой наценке на цену производителя сахара его розничная цена в 2017 г. составит только 37,1 руб./кг.

При производственных кооперативах предлагается создавать независимые весовые и лаборатории. Конфликт интересов сторон, когда переработчики сахарной свеклы при приемке стремятся показать меньший вес, сахаристость и большую загрязненность сырья, а поставщики, наоборот, повысить эти показатели, можно и нужно решать путем создания независимых методов оценки.

Для стимулирования поставщиков сахарной свеклы к увеличению периода реализации сырья на переработку предлагаем ввести надбавки за раннюю и позднюю сдачу свеклы. Внедрение в расчет цены надбавок и скидок будет стимулировать к ранней уборке урожая и более длительному хранению сырья, что позволит снизить нагрузку на перерабатывающие мощности и распределит риски порчи сырья. Для повышения стабильности и эффективности функционирования свеклосахарного подкомплекса предлагается развивать страхование и перераспределять ответственность продавцов и покупателей сахарной свеклы, начать переход от ежегодных к долгосрочным договорам с расчетом цен на основе разработанной методики.

Для совершенствования экономических отношений необходимо устранить имеющиеся в договорах пункты, позволяющие покупателю сахарной свеклы изменять график ее поставки в одностороннем порядке. Для повышения ответственности переработчиков предлагается ввести в договора штрафные санкции за нарушение графиков приема продукции покупателем аналогично штрафам, предусмотренным за нарушение графиков поставок сахарной свеклы продавцом.

Работы, в которых опубликованы основные результаты диссертации

Публикации в российских рецензируемых научных журналах и изданиях

1. Четвертаков С.И. Регулирование экономических взаимоотношений в свеклосахарном подкомплексе АПК /С.И. Четвертаков // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2012. – №2(33). – С. 180-188 (0,97 п.л.).

2. Четвертаков С.И. Исследование и уточнение понятий, мотивов и принципов организации интегрированных агропромышленных формирований /С.И. Четвертаков // Организатор производства.– 2012. – №3(54). – С. 15-19 (0,63 п.л.).

3. Четвертаков С.И. Перспективы развития свеклосахарного подкомплекса /С.И. Четвертаков //АПК: экономика, управление. – 2014. – №9. – С.88-92 (0,45 п.л.).

4. Четвертаков С.И. Рынок сахара в условиях ВТО и экономические отношения в свеклосахарном подкомплексе России /С.И. Четвертаков, В.П. Четвертакова //Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2014. – №1-2 (40-41). – С. 218-223 (0,75 п.л., в т.ч. автора – 0,5 п.л.).

5. Четвертаков С.И. Совершенствование управления интегрированными формированиями свеклосахарного подкомплекса /С.И. Четвертаков // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2014. – №1-2 (40-41). – С. 249-254 (0,75 п.л.).

Монографии

6. Инновации, инвестиции и хозяйственный механизм развития сельского хозяйства /В.П. Четвертакова, И.М. Четвертаков, С.И. Четвертаков и др. – Воронеж: Изд-во «Истоки», 2009. – 140 с. (8,8 п.л., в т.ч. автора – 1,8 п.л.)

7. Интенсивный экономический рост и инновационное развитие сельского хозяйства /В.П. Четвертакова, И.М. Четвертаков, С.И. Четвертаков и др. – Воронеж: Изд-во «Истоки», 2010. – 240 с. (15 п.л., в т.ч. автора – 2,8 п.л.)

Статьи в сборниках и других научных изданиях

8. Четвертаков С.И. Регулирование цен в свеклосахарном подкомплексе /С.И. Четвертаков // Актуальные проблемы экономики и управления: теория и практика: тезисы докладов II международной студ. науч.-практ. конф.: в 5 т. – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2010. – Т. III. – С. 158 (0,06 п.л.).

9. Четвертаков С.И. Регулирование ценовых отношений на рынке сахара и сахарной свеклы Воронежской области /С.И. Четвертаков // Стратегии развития региональных рынков: инфраструктура, безопасность, качество: мат. международной науч.-практ. конф.: сборник тезисов студенческих научных докладов в 2-х частях. – Воронеж: «Научная книга», 2010. – Ч.1. – С. 54-55 (0,13 п.л.).

10. Четвертаков С.И. Совершенствование ценовых взаимоотношений в свеклосахарном подкомплексе АПК /С.И. Четвертаков // Вестник АПК Верхневолжья. – 2011. – №3. – С. 85-88 (0,51 п.л.).

11. Четвертаков С.И. Понятие, содержание и движущие силы агропромышленной интеграции /С.И. Четвертаков // Управленческие и маркетинговые аспекты инновационного развития предприятий АПК и агропродовольственного рынка: мат. межрегиональной науч.-практ. конф. – Воронеж: ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2012. – С. 62-65 (0,47 п.л.).

Подписано в печать 15.10.2014. Формат 60x84 ¹/₁₆

Бумага кн.-журн. Печать офсетная. П.л. 1,0.

Тираж 100 экз. Заказ № 10791.

ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный аграрный
университет имени императора Петра I»
Типография ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ
394087, г. Воронеж, ул. Мичурина, 1