

На правах рукописи

БЫЧУТКИН АРТЕМ СЕРГЕЕВИЧ

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ
АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ФОРМИРОВАНИЙ В ЦЧР**

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

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Воронеж – 2016

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

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор,
Терновых Константин Семенович.

Официальные оппоненты: **Анциферова Ольга Юрьевна**, доктор экономических наук, доцент, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Мичуринский государственный аграрный университет», профессор кафедры менеджмента и агробизнеса;

Фалькович Елена Борисовна, кандидат экономических наук, доцент, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I», заведующий кафедрой экономической теории и мировой экономики.

Ведущая организация: **Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Белгородский государственный аграрный университет имени В.Я. Горина».**

Защита диссертации состоится «21» апреля 2016 года в 12:00 часов на заседании диссертационного совета Д 220.010.02, созданного на базе ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I», по адресу: 394087, г. Воронеж, ул. Мичурина, д. 1, ФГБОУ ВО Воронежский ГАУ, ауд. 138.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО Воронежский ГАУ и на сайте ВГАУ – <http://ds.vsau.ru>, с авторефератом – в библиотеке ФГБОУ ВО Воронежский ГАУ и на сайтах: ВАК Министерства образования и науки РФ – <http://vak.ed.gov.ru> и ВГАУ – <http://ds.vsau.ru>.

Автореферат разослан 20 февраля 2016 г.

Ученый секретарь
диссертационного
совета



Агибалов Александр Владимирович

1 Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Основными сложностями агропромышленной интеграции сегодня являются отсутствие эффективного организационно-экономического механизма, нестабильность, низкая доходность, высокие процентные ставки на кредиты. Ситуация усугубляется и недостаточным уровнем инвестиций, а также различными рисками в аграрном секторе. В связи с этим агропромышленные формирования медленно адаптируются к новым реалиям, что ведет к игнорированию государством проблем их развития. Все это лишает интегрированные агропромышленные формирования возможности поиска инноваций, их освоения и реализации.

Оживление процессов интеграции возможно на основе разработки научно-обоснованных рекомендаций по совершенствованию организации и управления развитием интегрированных структур в АПК. Необходимость данного исследования определяется поиском теоретико-методических разработок по обоснованию стратегических параметров развития интегрированных структур в АПК.

Степень разработанности научной темы. Проблемам развития интеграции в России посвятили свои работы О.Ю. Анциферова, Е.А. Барбашин, И.Н. Буздалов, А.В. Дудник, А.Н. Емельянов, О.Н. Кадыков, А.К. Камалян, А.П. Курносков, Э.Н. Крылатых, В.П. Можин, В.П. Неганова, Н.Г. Нечаев, А.А. Никонов, В.А. П.Д. Половинкин, И.М. Сурков, Н.Н. Турусова, А.В. Улезько, Е.Б. Фалькович, А.Ф. Хицков и др.

Вопросы стратегического планирования нашли отражение в трудах как отечественных ученых-экономистов М.М. Алексеевой, О.С. Виханского, И.Б. Загайтова, А.Т. Зуба, А.И. Ильина, Б.Н. Кузыка, В.И. Ляско, Т.П. Любановой, В.Д. Марковой, А.Н. Петрова, К.С. Терновых, Ю.В. Яковца и др., так и зарубежных исследователей Р. Акоффа, М. Альберта, И. Ансоффа, С. Гошала, Б.Дж. Куинна, М.Х. Мескона, Г. Минцберга, А.Дж. Стрикленда, А.А. Томпсона, Ф. Хедоури, А. Чандлера, Й. Шумпетера и др.

Несмотря на это, по-прежнему остаются не решенными проблемы методического и практического характера становления и развития стратегического планирования в интегрированных структурах АПК, и прежде всего методов обоснования стратегий развития с учетом построения сценариев. Актуальность и недостаточная проработанность предопределили выбор темы исследования, цель и задачи диссертационной работы.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является обоснование теоретико-методических положений и практических рекомендаций по разработке стратегии развития интегрированных структур в АПК.

Исходя из цели исследования, в работе поставлены следующие задачи:

- изучить экономическую сущность и содержание интегрированных агропромышленных формирований;
- выявить особенности разработки стратегии развития интегрирован-

ных структур в АПК;

- дать организационно-экономическую оценку функционирования интегрированных агропромышленных формирований в ЦЧР;

- исследовать опыт формирования стратегий развития интегрированных агропромышленных формирований на конкретном примере – ООО «Центрально-Черноземной агропромышленной компании»;

- разработать концепцию стратегического развития интегрированных агропромышленных формирований в ЦЧР;

- определить стратегические параметры развития интегрированных агропромышленных формирований.

Предмет и объект исследования. Предметом исследования является совокупность теоретико-методологических и методических аспектов стратегического планирования и особенностей его организации в интегрированных структурах АПК.

Предметная область находится в рамках специальности: 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством: 1. Экономика, организация и управлениями предприятиями, отраслями, комплексами – 1.2. АПК и сельское хозяйство и соответствует пунктам: 1.2.41. Планирование и управление агропромышленным комплексом, предприятиями и отраслями АПК и 1.2.43. Экономические проблемы формирования и функционирования интегрированных структур в АПК и сельском хозяйстве паспорта специальностей ВАК Министерства образования и науки РФ.

Объектом исследования выступают интегрированные агропромышленные формирования Центрально-Черноземного региона. Более детальные исследования проводились на примере ООО «Центрально-Черноземная агропромышленная компания» («ЦЧ АПК»), объединяющем предприятия Воронежской и Белгородской областей, являющегося структурным подразделением группы компаний Продимекс, крупнейшего производителя сахара в России.

Теоретическая, методологическая и эмпирическая база исследования. Теоретической и методической базой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых, законодательные и нормативно-правовые акты РФ, постановления правительства, государственные и региональные программы развития агропромышленного комплекса, в том числе и интегрированных агропромышленных формирований.

В качестве источников информации использованы данные Федеральной службы государственной статистики России, территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Воронежской области, годовые отчеты и планы производственно-финансовой деятельности ООО «ЦЧ АПК», материалы периодической печати, электронные ресурсы и др.

Кроме того, в исследовании применялись данные, полученные в результате самостоятельного изучения рассматриваемых вопросов организации производства и стратегического планирования в ООО «ЦЧ АПК».

В диссертационной работе использовались абстрактно-логический, монографический, системный, сравнительный, экономико - математический, экономико - статистический, сценарный, экспертный и другие мето-

ды экономических исследований.

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

- особенности разработки стратегии развития интегрированных структур в АПК;
- факторы, определяющие развитие стратегического планирования в интегрированных агропромышленных формированиях;
- место и роль интегрированных агропромышленных формирований в АПК Воронежской области,
- концептуальный подход к совершенствованию стратегического планирования в интегрированных структурах АПК;
- стратегические параметры развития интегрированного агропромышленного формирования ООО «ЦЧ АПК».

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке теоретико-методических и практических рекомендаций по обоснованию стратегии развития интегрированных агропромышленных формирований в АПК.

В процессе исследования получены следующие результаты, составляющие научную новизну диссертационной работы:

- выявлены факторы, сдерживающие развитие стратегического планирования в интегрированных структурах АПК, основными из которых являются: сложность структуры и высокий уровень территориальной рассредоточенности интегрированных формирований, высокий удельный вес производственных затрат и затрат, связанных с управлением процессом их функционирования, дефицит кадров необходимой квалификации, отсутствие опыта у руководителей и специалистов по разработке стратегических планов, отсутствие апробированных на практике методик стратегического планирования развития ИАПФ и др.;
- исходя из организационно-экономической и финансовой оценки состояния и тенденций развития АПК Воронежской области определены место и роль интегрированных агропромышленных формирований в формировании конечного продукта аграрного сектора экономики региона, сформирован массив информации, необходимой для разработки стратегического планирования развития исследуемого ИАПФ;
- разработан концептуальный подход к обоснованию стратегии развития интегрированных структур в АПК, включающий определение миссии, целей, задач, формирование базовой и функциональных стратегий, организацию осуществления и контроль исполнения;
- на основе разработки и реализации экономико-математической модели блочно-диагональной структуры определены стратегические параметры развития интегрированного агропромышленного формирования ООО «Центрально-Черноземная агропромышленная компания» и размещения сельскохозяйственного производства исходя из требований максимально возможного роста загруженности производственных мощностей сахарных заводов ГК Продимекс, расположенных в Воронежской области.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическое значение диссертационной работы заключается в развитии и актуализации

теоретических положений, связанных с раскрытием и уточнением сущности и содержания интеграционных процессов в АПК, в исследовании эволюции интегрированных агропромышленных формирований, в выявлении особенностей организации стратегического планирования в ИАПФ, в обосновании концептуального подхода к разработке концепции стратегического развития интегрированных агропромышленных формирований холдингового типа.

Практическая значимость исследования состоит в том, что сформулированные в диссертации методические и практические рекомендации могут быть использованы руководителями и специалистами интегрированных агропромышленных формирований при разработке стратегии их развития.

Полученные в результате исследования теоретические и практические разработки целесообразно использовать в учебном процессе на экономических факультетах аграрных вузов при изучении дисциплин «Организация производства», «Экономика предприятия», «Планирование на предприятии АПК», «Менеджмент» и др., а также в системе повышения квалификации управленческих кадров ИАПФ.

Апробация и публикация результатов работы. Основные положения исследования докладывались и обсуждались на различных теоретико-методологических и научно-практических конференциях в 2012-2015 гг (Воронеж, Орел, Уссурийск), а так же применяются деятельности интегрированных структур АПК Воронежской области.

Диссертационное исследование выполнено на кафедре организации производства и предпринимательской деятельности в АПК ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I» в соответствии с утвержденной тематикой перспективного плана научно-исследовательских работ университета.

Основное содержание диссертации и результаты исследования изложены в 9 научных работах общим объемом 5,6 п.л. (авторский вклад составляет 4 п.л.), в том числе три работы опубликованы в рецензируемых научных изданиях.

Объем и структура диссертационной работы. Диссертация изложена на 169 страницах компьютерного текста, содержит 38 таблиц, 12 рисунков, 10 приложений, список использованной литературы, включающий 152 наименования.

Диссертационная работа имеет следующую логическую структуру.

Введение

1 Теоретико-методические основы разработки стратегий развития интегрированных агропромышленных формирований

1.1 Экономическая сущность и содержание интегрированных агропромышленных формирований

1.2 Особенности разработки стратегии развития интегрированных агропромышленных формирований

2 Состояние и тенденции организации стратегического планирования в ИАПФ

2.1 Организационно-экономическая оценка функционирования интегриро-

ванный агропромышленных формирований в ЦЧР

2.2 Методические подходы к формированию стратегии развития ИАПФ

3 Способы и механизм формирования стратегий развития интегрированных структур в ЦЧР

3.1 Концептуальный подход к обоснованию стратегии развития интегрированных агропромышленных формирований

3.2 Прогноз развития интегрированного агропромышленного формирования: методы разработки стратегических проектов и их оценка

Заключение

Список литературы

Приложения

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

2.1 Особенности разработки стратегии развития интегрированных структур в АПК

На сегодняшний день, в условиях роста масштабов производства и производительности труда межотраслевые связи превращаются в необходимое условие эффективного воспроизводства продукции в агропромышленном комплексе. В процессе изменения характера этих связей, происходит их преобразование в интеграционные, а возникающее на их основе, объединение сельскохозяйственных предприятий с предприятиями смежных отраслей экономики, определяется как агропромышленная интеграция.

Отсюда следует, что агропромышленная интеграция определяется как объективный процесс становления тесной взаимосвязи и взаимозависимости предприятий сельского хозяйства с предприятиями как своей отрасли, так и с предприятиями смежных отраслей, поставляющих ему ресурсы, обслуживающим его или доводящим его продукцию до потребителя. Агропромышленная интеграция потенциально позволяет увеличивать эффективность агропромышленного производства, создаваемого на ее основе. Но следует отметить, что претворение в жизнь подобных возможностей зависит от степени эффективности механизма управления, ориентирующего каждого участника агропромышленной интеграции на достижение общей цели. Эффективность же достижения поставленных результатов в первую очередь зависит от того, насколько общие интересы интегрированного агропромышленного формирования будут преобладать над частными (личными) целями участников этого формирования в процессе агропромышленного производства.

С переходом агропромышленного комплекса к рыночной экономике, проведением решительных перемен в отношениях собственности и повышения эффективности материально-технической базы и финансово-кредитной политики значительно ужесточились требования к разработке стратегии развития интегрированных агропромышленных формирований и гибкости их управления.

Практика показывает, что в современных интегрированных структурах не всегда наблюдается комплексный подход к решению экономических, финансовых, производственных и технических задач. Это свидетельствует о том, что основными проблемами эффективного функционирования и развития интегрированных агропромышленных формирований являются разработка и реализация стратегии, а также создание и развитие стратегического управления. Стратегия представляет собой долгосрочный качественно определенный курс развития предприятия в отношении характера взаимодействия его структурных подразделений, сферы, средств и форм его функционирования, а так же положения предприятия на рынке, приводящий его к достижению поставленных целей.

Экономическая стратегия интегрированных агропромышленных формирований, начиная с определения миссии, обоснования производственного направления деятельности и заканчивая периодом функционирования, должна быть направлена на развитие конкурентного преимущества, предотвращение банкротства, обеспечение устойчиво-эффективного воспроизводственного процесса.

В процессе исследования выявлены особенности разработки стратегии развития интегрированных агропромышленных формирований, основными из которых являются:

- большой круг заинтересованных лиц, интересы которых необходимо учитывать при планировании;
- четкое разграничение оперативного и стратегического планирования.

В отличие от обычных предприятий, в холдингах эти виды планирования реализуются на разных уровнях управления: стратегическим планированием занимается головная компания, а оперативным – структурные подразделения;

- сложная организационная структура ИАПФ вызывает определенные затруднения при согласовании целей развития отдельных подразделений и обеспечении баланса их интересов;
- излишняя формализация поставленных целей для структурных подразделений холдинга ввиду оторванности сотрудников управляющей компании от реального производства;
- отсутствие методической связи между текущим и стратегическим планированием.

Таким образом, выявленные особенности разработки стратегии развития интегрированных агропромышленных формирований позволяют наиболее обоснованно осуществить организацию стратегического планирования в ИАПФ.

2.2 Факторы, определяющие развитие стратегического планирования в интегрированных агропромышленных формированиях

Образование интегрированных структур в АПК кардинально меняет финансовые и производственно-технологические отношения предприятий

разных отраслей. Одной из главных причин вхождения предприятий в интегрированные агропромышленные формирования является их неустойчивое финансовое положение. Разрушенная материально-техническая база, низкий уровень организации производства, труда и заработной платы не позволяли им осуществлять свою производственную и финансовую деятельность в качестве самостоятельных юридических лиц. У большинства таких предприятий отсутствовала возможность финансирования из местных региональных и федеральных бюджетов, получения кредита. Также возникали сложности с реализацией продукции и приобретением материально-технических средств. В процессе объединения все вышеперечисленные и некоторые другие обязательства берет на себя предприятие-интегратор.

Подобная форма интеграции позволяет решать следующие задачи:

- соединить такие звенья экономики как производство, переработку и торговлю в единое целое;
- повысить конкурентоспособность сельскохозяйственной продукции и получить новые рычаги ее продвижения;
- оздоровить финансовое состояние предприятий и организаций АПК;
- вытеснить из оборота посредников и преодолеть локальный монополизм;
- повысить эффективность противостояния инфляционным процессам и спекулятивным действиям торгово-посреднических структур при приобретении производственных ресурсов и продаже конечной продукции.

В результате «вхождения» инвесторов в сельское хозяйство можно выделить следующие положительные моменты: увеличение инвестиций, вовлечение в оборот заброшенных земель, рост оплаты труда; рост занятости населения, модернизация производства на основе новых технологий, сокращение транзакционных издержек в агропромышленной цепочке, происходящих вследствие создания инвесторами централизованного управления интегрированными формированиями, объединяющими сельхозтоваропроизводителей, переработчиков и торговцев продукцией.

В процессе анализа установлено, что развитие системы стратегического планирования в интегрированных агропромышленных формированиях является одним из определяющих элементов их стабильного и эффективного функционирования.

К основным факторам, стимулирующим развитие стратегического планирования в интегрированных структурах АПК, можно отнести:

- производство продукции более высокого качества путем создания всего цикла производства, от производства сырья до выпуска готовой продукции, что повышает конкурентоспособность предприятия;
- снижение негативного влияния конкуренции, так как хозяйствующие субъекты агропромышленных холдингов уходят от взаимной конкуренции на одном и том же рынке;
- сокращение издержек во всех фазах воспроизводства;

- снижение себестоимости производимой продукции за счет сокращения постоянных затрат на единицу продукции;
- обеспечение централизации капитала и возможность его перераспределения;
- осуществление диверсификации производственных процессов, обеспечивающей снижение предпринимательских рисков;
- внедрение выявленного передового производственного опыта;
- обеспечение повышения объема продаж на основе роста объемов производства и активизации деятельности существующих рынков сбыта.

Помимо положительных сторон, следует отметить и негативные особенности функционирования интегрированных структур в рамках организации стратегического планирования.

К факторам, сдерживающим развитие стратегического планирования в интегрированных агропромышленных формированиях, относятся:

- сложная структура и масштабность ИАПФ. Зачастую, интегрированные структуры в АПК имеют большую территориальную разрозненность, вследствие чего, особенно важна четкая система стандартов, правил, инструментов отчетов их исполнения, а также поручений, доведенных на основе бюджетирования до каждого участника воспроизводственного процесса;
- увеличение затрат, не связанных с производством. Крупным агропромышленным предприятиям для четкого управления и надлежащего контроля требуется соответствующая организационная и управленческая структура, а зачастую и создание специальных надзорных отделов;
- особенности взаимоотношений с контрагентами;
- недостаток высококвалифицированного персонала;
- отсутствие методологической и методической базы стратегического планирования;
- слабая формализация существующих методик стратегического планирования.

Учитывая все положительные и негативные особенности деятельности интегрированных агропромышленных формирований в рамках стратегического планирования следует отметить, что стратегическое планирование позволяет интегрированным агропромышленным формированиям оценивать возможные перспективы и тенденции развития бизнеса, а определение их особенностей создаст возможности их эффективного развития в будущем.

2.3 Место и роль интегрированных агропромышленных формирований в АПК Воронежской области

В процессе проведения диссертационного исследования установлено, что в Воронежской области в последние годы роль интегрированных агропромышленных формирований постоянно возрастает. Посевные площади интегрированных структур, начиная с 2008 г., составляют примерно половину всех посевных площадей области (табл. 1). Если в 2007 г. доля зерна, произведенного в агропромышленных формированиях, составляла 34,8%

от общего количества произведенной зерновой продукции в области, то через год было уже 45,1%, а в 2014 г. – 43,7%.

Сахарной свеклы интегрированные формирования в 2014 г. произвели 60,3%, что на 25,2 п.п. больше, чем в 2007 г. В производстве подсолнечника также наблюдаются положительные моменты, если в 2007 г. доля интегрированных структур составляла 22,9%, то за восемь лет она возросла на 10,2 п.п. В засушливом 2010 г. ИАПФ произвели более половины всего зерна и сахарной свеклы (51,5 и 56,7% соответственно) и 40,5% подсолнечника, что свидетельствует о том, что крупные аграрные формирования были лучше подготовлены к форс-мажорным условиям.

В производстве животноводческой продукции наблюдается еще более стремительный рост доли интегрированных структур. Так, в 2007 г. интегрированные формирования произвели всего 11,5% от всего произведенного мяса в Воронежской области, в 2014 г. – более половины всего мяса области 89,2%. В молочном скотоводстве нет такого доминирования интегрированных агропромышленных формирований, но также имеет место положительная тенденция – 11,6% в 2007 г. и 32,7% в 2014 г.

Таблица 1 – Роль и место деятельности ИАПФ в сельском хозяйстве Воронежской области

Показатели	Годы							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Удельный вес посевных площадей в общей посевной площади области, %	39,1	50,9	51,9	58,0	57,9	56,7	55,3	53,4
Удельный вес производства зерновых в ИАПФ в общем объеме произведенного зерна в области, %	34,8	45,1	45,6	51,5	39,9	50,4	44,0	43,7
Удельный вес производства сахарной свеклы ИАПФ в общем объеме произведенной сахарной свеклы в области, %	35,1	46,3	49,5	56,7	47,6	58,6	62,3	60,3
Удельный вес производства подсолнечника ИАПФ в общем объеме произведенного подсолнечника в области, %	22,9	35,3	33,7	40,5	33,5	40,7	35,4	33,1
Удельный вес производства мяса в общем объеме произведенного мяса, %	11,5	22,1	44,0	50,9	56,8	67,0	67,1	89,2
Удельный вес производства молока в общем объеме произведенного молока, %	11,6	15,1	20,0	20,4	17,9	27,1	30,8	32,7

*рассчитано автором на основе данных департамента аграрной политики Воронежской области

Сахарной свеклы интегрированные формирования в 2014 г. произвели

60,3%, что на 25,2 п.п. больше, чем в 2007 г. В производстве подсолнечника также наблюдаются положительные моменты: если в 2007 г. доля интегрированных структур составляла 22,9%, то за восемь лет она возросла на 10,2 п.п. В засушливом 2010 г. ИАПФ произвели более половины всего зерна и сахарной свеклы (51,5 и 56,7% соответственно) и 40,5% подсолнечника, что свидетельствует о том, что крупные аграрные формирования были лучше подготовлены к форс-мажорным условиям.

В производстве животноводческой продукции наблюдается еще более стремительный рост доли интегрированных структур. Так, в 2007 г. интегрированные формирования произвели всего 11,5% от всего произведенного мяса в Воронежской области, а в 2014 г. – 89,2%.

В молочном скотоводстве нет такого явного доминирования интегрированных агропромышленных формирований, но также имеет место положительная тенденция: ИАПФ в 2007 г. произвели 11,6% молока от общего объема, а в 2014 г. – 32,7%.

Следует отметить и социальную составляющую развития интеграции в АПК региона. Уровень заработной платы в интегрированных агропромышленных формированиях за исследуемый период растет и превышает среднюю заработную плату в сельском хозяйстве области (табл. 2).

Таблица 2 – Уровень заработной платы в ИАПФ и в сельском хозяйстве области

Показатели	Годы							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Среднемесячная заработная плата в ИАПФ, руб.	6451,9	8391,4	8900,6	10702,0	12955	15536	18276	20154
Среднемесячная заработная плата в сельском хозяйстве области, руб.	5369,0	7973,0	9326,0	10000,0	12215,0	15081,4	16469	18197

*рассчитано автором на основе данных департамента аграрной политики Воронежской области

Площадь пашни, занимаемая интегрированными структурами, увеличилась и составила в 2014 г. 1146,9 тыс. га, что на 422,2 тыс. га больше, чем в 2007 г. (табл. 3). Это связано с укрупнением финансово более мощных интегрированных структур в АПК.

Таблица 3 – Динамика наличия ресурсов в ИАПФ Воронежской области

Показатели	Годы							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Основные средства, тыс. руб.	5726,0	120453,0	14917,0	16842,0	20187,0	33349,6	40858,7	48843,9
Площадь с.-х. угодий, тыс. га	880,2	1286,0	1311,0	1340,0	1138,0	1319,0	1312,2	1281,7
Площадь пашни, тыс. га	724,7	1036,0	1104,0	1138,0	1012,0	1166,8	1158,4	1146,9
Численность работников, чел.	17459	21232	23166	21121	18825	23774	23812	22724

*рассчитано автором на основе данных департамента аграрной политики Воронежской области

Динамика структуры товарной продукции показывает, что на протяжении всего исследуемого периода преобладает производство сахарной свеклы, однако стоит отметить снижение доли ее производства в 2014 г. в сравнении с 2007 г. на 20 п.п. (табл. 4). Также следует отметить рост доли мясного скотоводства. Так, доля производства мяса в 2014 г. составила 26,9 %, что на 21,5 п.п. больше показателя 2007 г.

Таблица 4 – Структура товарной продукции ИАПФ в Воронежской области

Продукция	Годы									
	2007		2010		2012		2013		2014	
	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%
Зерно	7728,3	15,6	4487,6	7,8	14201,9	9,9	17108,8	12,1	19936,0	14,6
Сахарная свекла	34350,0	69,3	28489,4	49,2	89432,2	62,1	77707,7	55,2	67082,8	49,2
Подсолнечник	3505,0	7,1	4443,2	7,7	8126,9	5,6	9589,2	6,8	8093,0	5,9
Молоко	1340,6	2,7	2510,2	4,3	3623,6	2,5	4183,9	3,0	4635,2	3,4
Мясо	2671,6	5,4	17920,7	31,0	28521,4	19,8	32271,3	22,9	36613,5	26,9
Всего	49595,4	100	57851,2	100	143906,0	100	140860,9	100	136360,5	100

*рассчитано автором на основе данных департамента аграрной политики Воронежской области

Эффективность сельскохозяйственного производства в ИАПФ выше в сравнении со среднеобластными результатами по таким показателям, как производство на 100 га пашни зерна и сахарной свеклы, на 100 га сельскохозяйственных угодий молока и мяса. Стоимостные показатели также превышают областные. Так, в расчете на 100 га сельскохозяйственных угодий в ИАПФ получено больше товарной продукции и прибыли соответственно на 704 тыс. руб. и на 116 тыс. руб., чем в целом по области (табл. 5).

Таблица 5 – Эффективность сельскохозяйственного производства в Воронежской области

Показатели	Всего	ИАПФ
Получено на 100 га пашни, ц:		
зерна	1590	1700
сахарной свеклы	1330	2090
подсолнечника	310	270
Получено на 100 га сельхозугодий, ц:		
молока	180	200
мяса	91	150
выручки, тыс. руб.	2634	3338
прибыли, тыс. руб.	452	568
Урожайность, ц/га:		
зерновые	32,4	35,3
сахарная свекла	327,4	325,6
подсолнечник	20,8	21,2
Среднегодовой удой на корову, кг	5509	5869
Уровень рентабельности, %	21,5	21,6
Среднемесячная заработная плата, руб.	18197	20154
Фондоотдача, руб.	1,0	0,9

*рассчитано автором на основе данных департамента аграрной политики Воронежской области

Более углубленно функционирование ИАПФ рассмотрено на примере конкретного интегрированного агропромышленного формирования ООО «Центрально-Черноземная агропромышленная компания» («ЦЧ АПК»), входящего в ГК «Продимекс».

В состав ООО «Центрально-Черноземная агропромышленная компания» входят 25 филиалов и отделений, расположенных на территории Воронежской и Белгородской областей.

Судя по локализации земельных угодий на территории 15-ти районов Воронежской (Аннинский, Панинский, Верхнехавский, Лискинский, Подгоренский, Каменский, Таловский, Бутурлиновский, Воробьевский, Новохоперский, Калачеевский, Ольховатский, Россошанский, Кантемировский, Семилукский) и двух районов Белгородской области (Ровеньский, Алексеевский), ООО «ЦЧ АПК» можно охарактеризовать как крупное предприятие.

Специализация агрохолдинга свеклосахарная. В среднем за последние шесть лет доля сахарной свеклы в структуре товарной продукции составила 51,8%, а доля растениеводства в целом – 90,6%. Значительный удельный вес сахарной свеклы обусловлен спецификой работы всей ГК «Продимекс», поскольку основной задачей сельскохозяйственных предприятий является обеспечение максимальной загрузки мощностей входящих в его состав сахарных заводов.

Эффективность производства, как показывают исследования, в ООО «ЦЧ АПК» колеблется по годам. Так, эффективность производства зерна в ООО «ЦЧ АПК» после снижения в 2010 г. постепенно растет (табл. 6). Эффективность производства сахарной свеклы за исследуемый период колеблется: выход сахарной свеклы в расчете на 100 га пашни был самым высоким в 2009 г. – 7576 ц, а затем он не превышал 6000 ц.

В отрасли животноводства с каждым годом наблюдается повышение эффективности производства как молока, так и мяса. Однако отрасль животноводства по-прежнему не является приоритетной в ООО «ЦЧ АПК».

Таблица 6 – Показатели эффективности деятельности в ООО «ЦЧ АПК»

Показатели	Годы						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Произведено на 100 га пашни, ц:							
- зерно	1862	1964	557	851	853	866	1273
- сахарная свекла	5721	7576	4334	6683	5107	5545	5956
- подсолнечник	72	191	68	160	111	133	135
Произведено на 100 га сельскохозяйственных угодий							
- молоко, ц	0	0	20	80	98	99	97
- прирост КРС, ц	0	0	1	4	4	9	4
Стоимость валовой продукции:							
- на 100 га с.-х. угодий, тыс. руб.	49,1	62,3	31,0	57,0	48,2	51,9	55,0
- на 1 работника, тыс. руб.	20,2	29,3	20,0	41,0	34,1	38,2	37,0
- на 1 рубль основных средств, руб.	0,12	0,13	0,06	0,23	0,11	0,08	0,06
Прибыль (убыток) в расчете на 1 работника, тыс. руб.	25,0	26,1	48,0	3,0	7,1	7,2	7,2
Уровень рентабельности, %	1,6	2,3	0,2	11,1	3,8	2,7	5,2

*рассчитано автором на основе данных бухгалтерской отчетности ООО «ЦЧ АПК»

Компания ООО «ЦЧ АПК» как структурное подразделение ГК Продимекс тесно взаимодействует с сахарными заводами в Воронежской области, также входящими в группу компаний. ГК Продимекс производит порядка 20% всего сахара в России на 14 заводах. В Воронежской области все сахарные заводы, кроме завода ОАО «Воронеж-Сахар» Грибановского района, входят в ГК Продимекс.

Основным поставщиком сахарной свеклы на заводы являются филиалы ООО «ЦЧ АПК».

С каждым годом доля переработанной сахарной свеклы заводами ГК Продимекс, полученной от филиалов ООО «ЦЧ АПК», растет. Так, если в 2012 г. эта доля составляла 37,7%, то в 2014 г. – 47,5% (табл. 7). Наиболее загруженным собственной свеклой является ОАО «Елань-Коленовский сахарный завод» – 70,9%, что связано с территориальной близостью ряда крупных филиалов ООО «ЦЧ АПК» (ф-л Таловский, ф-л Бутурлиновский, ф-л Воробьевский, ф-л Новохоперский).

Таблица 7 – Доля переработанной сахарной свеклы от предприятий ООО «ЦЧ АПК»

Наименование сахарного завода	Переработано сахарной свеклы от предприятий ООО «ЦЧ АПК», тыс. т					
	2012 г.		2013 г.		2014 г.	
	тыс. т	%	тыс. т	%	тыс. т	%
ОАО «Елань-Коленовский сахарный завод»	450,63	49,6	574,05	65,3	474,77	70,9
ОАО «Ольховатский сахарный комбинат»	420,47	60,4	322,26	50,3	421,67	55,4
ОАО «Перелешинский сахарный комбинат»	181,48	46,5	260,05	70,1	174,92	55,3
ООО «Садовский сахарный завод»	95,09	34,6	25,98	19,1	24,98	20,7
ОАО «Хохольский сахарный комбинат»	0	0	0	0	0	0
ООО «Эртильский сахар»	102,75	25,9	48,43	18,1	59,51	23
ОАО «Кристалл»	69,34	23	117,07	45,4	110,69	40
ОАО «Лиски-Сахар»	125,13	25,8	151,48	40,8	178,7	46,4
Всего	1444,89	37,7	1499,31	46,3	1445,23	47,5

*рассчитано автором на основе данных управляющей компании «АПК-Консалт»

2.4 Концептуальный подход к обоснованию стратегии развития интегрированных агропромышленных формирований

На основе анализа экономической литературы и практики формирования стратегического менеджмента на предприятиях АПК автором сделан вывод о том, что в интегрированных агропромышленных формированиях разработка стратегии их развития должна базироваться на системе стратегического планирования, включающей следующие этапы:

- анализ и оценка текущей ситуации;

- определение миссии ИАПФ;
- установка стратегической цели;
- разработка нескольких альтернативных вариантов развития и выбор наиболее подходящего из них;
- подготовка плана действий для достижения стратегической цели;
- организация контроля над реализацией поставленных задач.

На сегодня выделяют многие методы разработки стратегии развития предприятия. К наиболее распространенным относят следующие методы: SWOT-анализ; пять конкурентных сил Портера; стержневые компетенции; матрица Видения; сценарный метод; PEST-анализ; экономико-математическое моделирование и др.

При этом исследователи отмечают общие положения и принципы в стратегическом планировании, основными из которых являются:

- будущее неопределенно и трудно предсказуемо в большинстве случаев;
- для нивелирования неопределенности важно разрабатывать сценарии возможных перспектив наступления событий;
- стратегия ИАПФ должна приносить хотя бы минимальный результат при любом сценарии: пессимистическом, традиционном и оптимистическом;
- должны разрабатываться стратегические варианты анализа выполнения сценариев и соответствующие планы мероприятий в зависимости от развития событий по тому или иному сценарию.

Во многих методиках выделяют этап анализа внешней среды, а также - исследование признаков будущих изменений на основе использования различных способов ее изучения. На основе осуществленного анализа внешней среды определяют две самые глубокие неопределенности и разрабатывают четыре сценария.

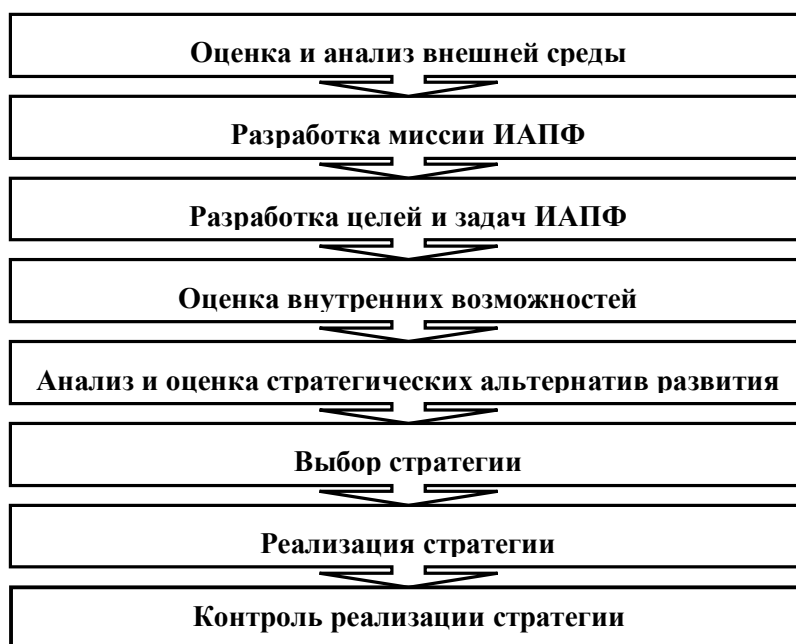


Рисунок 1 – Процесс стратегического планирования в ИАПФ

На этапе непосредственной разработки стратегии выполняются обоснование стратегии в соответствии с выбранными сценариями. Сценарное планирование предполагает разработку ряда стратегий, обеспечивающего наиболее эффективного варианта достижения желаемого результата. При этом сценарное планирование предопределяет эффективные варианты защиты ИАПФ от возможных угроз внешней среды.

На этапе контроля возможных изменений во внешней среде осуществляется корректировка стратегии, предусматривающая разработку и использование необходимых индикаторов, способных своевременно выявить развитие тех или иных тенденций и изменений во внешнем окружении, а также проанализировать сложившиеся тенденции.

2.5 Стратегические параметры развития интегрированного агропромышленного формирования ООО «ЦЧ АПК»

Стратегические параметры развития интегрированного агропромышленного формирования определены методами экономико-математического моделирования на основе решения оптимизационной модели блочно-диагональной структуры в многовариантной постановке. Все сельскохозяйственные предприятия, входящие в состав ООО «ЦЧ АПК», распределены на три группы (блоки) – «Восток», «Центр» и «Запад» с учетом почвенно-климатических условий и специфики ООО «ЦЧ АПК» – производства сахарной свеклы, максимально удобного расположения их к сахарным заводам, входящим в структуру ГК Продимекс.

С целью более эффективного размещения свеклосеющих зон были обоснованы схема и структура поставок производимой в интегрированном объединении сахарной свеклы на 7 сахарных заводов, входящих в состав ГК «Продимекс». Основными поставщиками сахарной свеклы для данных перерабатывающих предприятий ИАПФ являются сельскохозяйственные предприятия, входящие в группу «Центр», которые поставляют сырье на 5 из 7 действующих сахарных заводов, принадлежащих ГК «Продимекс». Сельскохозяйственные предприятия блока «Запад» и «Восток» поставляют сахарную свеклу только на 2 завода интегрированного объединения, что объясняется их географическим расположением. При этом сельскохозяйственные предприятия западной группы ООО «ЦЧ АПК» являются единственными поставщиками-участниками на ОАО «Ольховатский сахарный комбинат», а сельскохозяйственные предприятия восточной группы на ОАО «Кристалл» Калачеевского района.

Поскольку ООО «ЦЧ АПК» и сахарные заводы Воронежской области являются структурными подразделениями одного крупного интегрированного агропромышленного формирования ГК Продимекс и взаимовыгодно сотрудничают друг с другом, то систему взаимоотношений предложено строить на договорной основе, основными элементами которого являются: количество и качество сахарной свеклы, условия и сроки поставки и ценообразование.

Экономико-математическая модель по оптимизации развития ООО «ЦЧ АПК» была разработана на основе трех сценариев - традиционного, оптимистического и пессимистического. Основные различия в сценариях заключены в планировании уровней урожайности сельскохозяйственных культур и продуктивности сельскохозяйственных животных, в обеспечении материально-техническими ресурсами прогнозируемых параметров в растениеводстве и животноводстве.

При традиционном варианте развития предусматривался средний уровень урожайности культур и продуктивности животных в ООО «ЦЧ АПК» за последние 6 лет. При пессимистическом сценарии подразумевались жесточайшие погодные условия, которые привели к потере большей части урожая. За основу были взяты условия 2010 г., когда из-за засухи сельскохозяйственные товаропроизводители недополучили больше половины урожая. В оптимистическом сценарии предполагались близкие к идеальным погодные условия, с достаточным уровнем осадков в нужное время и благоприятной температурой для развития растений, а также своевременное и качественное выполнение всех технологических операций.

Предложенный методический подход, основанный на применении экономико-математических методов и современных ПЭВМ, позволил определить оптимальные параметры развития интегрированного объединения (табл. 8).

Таблица 8 – Оптимальные параметры развития ООО «ЦЧ АПК»

Показатели	2014 г.	Оптимистический сценарий	Традиционный сценарий	Пессимистический сценарий
Стоимость валовой продукции, тыс. руб.	132 988,1	242 571,0	187 536,0	83 355,0
Площадь сельскохозяйственных угодий, га	240 487,0	239 962,7	239 962,7	240 281,4
в т. ч. пашня	230 765,0	230 261,9	230 261,9	230 567,8
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	5 552 589,0	8 000 238,6	6 511 025,2	3 439 082,4
Прибыль, тыс. руб.		4 041 212,1	2 530 569,3	110 599,9
Среднегодовая численность работников, чел.	3 623,0	3 623,0	3 623,0	3 623,0
Наличие физических тракторов, шт.	777,0	777,0	777,0	777,0
Численность поголовья, гол.:				
КРС	14 706,0	14 706,0	14 706,0	14 706,0
из них коров				

Стоимость валовой продукции в сопоставимых ценах в традиционном и оптимальном сценариях значительно превышает фактические показатели 2014 г. (на 54547,9 тыс. руб. и 109582,9 тыс. руб. соответственно), выручка

от реализации продукции и прибыль в тех же сценариях так же выше фактических показателей. При пессимистическом сценарии развития событий стоимость валовой продукции, выручка и прибыль ниже фактических, но учитывая те условия, которые были заданы, такой результат также можно считать положительным. Такие показатели, как площадь пашни, среднегодовая численность работников, наличие тракторов и численность поголовья КРС остались неизменными, что вызвано исходными условиями экономико-математической модели.

При традиционном варианте развития доля зерновых культур возрастет почти на 8 п.п. в сравнении с фактической структурой пашни в ООО «ЦЧ АПК», в основном за счет увеличения площади кукурузы на зерно с 1,7%, или 3826 га до 10%, или 23026 га. Площадь сахарной свеклы увеличится на 2,3 п.п. и составит 57565 га, а площадь кормовых культур сократится до 4,3%, что связано с более рациональным с экономической и зоотехнической точки зрения распределением площадей между кормовыми культурами и изменением системы кормления животных (табл. 9).

Таблица 9 – Структура посевных площадей в ООО «ЦЧ АПК» по оптимальным решениям

Показатели	2014 г.		Традиционный сценарий		Пессимистический сценарий		Оптимистический сценарий	
	тыс. га	%	тыс. га	%	тыс. га	%	тыс. га	%
Зерновые	103,8	45,1	122,0	53,0	115,1	49,9	121,7	52,9
Технические	88,6	38,5	92,9	40,4	57,9	25,1	90,8	39,4
в т.ч. сахарная свекла	52,2	22,7	57,6	25,0	49,8	21,6	57,6	25,0
подсолнечник	12,4	5,4	12,1	5,2	5,9	2,5	9,4	4,1
соя	21,8	9,5	22,4	9,7	0,0	0,0	23,0	10,0
Кормовые	16,2	7,0	10,0	4,3	34,5	15,0	10,9	4,7
Пар	21,7	9,4	5,4	2,3	23,0	10,0	6,8	3,0
Всего пашни	230,3	100,0	230,3	100,0	230,6	100,0	230,3	100,0

В пессимистическом варианте в структуре посевных площадей вообще отсутствуют посевы сои, которая в традиционном и оптимистическом вариантах занимает около 10% площади пашни, значительно сократится и площадь посевов кукурузы на зерно. Это обусловлено тем, что соя и кукуруза на зерно достаточно затратные культуры и при низкой урожайности их особенно невыгодно возделывать. То же самое можно отметить и про посевы сахарной свеклы, которая является стратегически важной культурой для ООО «ЦЧ АПК» и для ГК Продимекс в целом. Поэтому сокращение ее посевов в общем не выгодно для ГК Продимекс, даже при низкой урожайности. Однако следует подчеркнуть, что в пессимистическом варианте увеличилась площадь кормовых культур практически в три раза по сравнению с традиционным и оптимистическим вариантами, что вызвано потребностью отрасли животноводства, оставшейся в неизменном виде,

при низкой запланированной урожайности кормовых культур.

В структуре товарной продукции наблюдается примерно та же ситуация, как и в структуре посевных площадей. В традиционном и оптимистическом сценариях развития увеличивается доля денежной выручки от кукурузы на зерно, а в пессимистическом варианте до 17,1% доля товарной продукции животноводства. Это объясняется более стабильными ценами на продукцию животноводства, при самых неблагоприятных климатических условиях для растениеводства. Доля выручки от сахарной свеклы при всех вариантах развития составляет более половины структуры товарной продукции, а в пессимистическом варианте 68,3%.

Все три сценария развития ООО «ЦЧ АПК» являются эффективными. В традиционном сценарии развития производство зерна на 100 га пашни выше уровня 2014 г. на 205 т, по сахарной свекле – на 1060 т, а по подсолнечнику – ниже, однако общий уровень товарной продукции, как и уровень прибыли на 100 га сельскохозяйственных угодий выше соответственно на 370 тыс. руб. и на 221 тыс. руб., и составили 2824 тыс. руб. и 1095 тыс. руб. соответственно (табл. 10).

Таблица 10 – Оптимальные показатели эффективности в ООО «ЦЧ АПК»

Показатели	ИТОГО			
	2014 г.	Традиционный сценарий	Пессимистический сценарий	Оптимистический сценарий
Произведено на 100 га пашни:				
зерна (в т. ч. кукуруза на зерно), ц	1273	1478	510	1866
сахарной свеклы, ц	5956	7016	4856	10157
подсолнечника, ц	135	56	20	85
Произведено на 100 га сельскохозяйственных угодий				
молока, ц	97	97,5	97,5	97,5
мяса КРС, ц	4	6,0	6,0	6,0
товарной продукции, тыс. руб.	2454	2824	1495	3468
прибыли, тыс. руб.	874	1095	48	1749
Уровень рентабельности, %	55,3	63,3	3,3	101,7

При пессимистическом сценарии развития производство на 100 га пашни зерна, сахарной свеклы и подсолнечника значительно ниже уровня 2014 г., как и производство на 100 га сельскохозяйственных угодий товарной продукции и прибыли. Несмотря на это, следует отметить, что даже при пессимистическом сценарии развития деятельность интегрированного

формирования является эффективной: уровень рентабельности составит 3,3%.

В оптимистическом сценарии развития показатели эффективности деятельности ООО «ЦЧ АПК» значительно превышают фактические практически в два раза. Прибыль в расчете на 100 га сельскохозяйственных угодий составила 1749 тыс. руб., а уровень рентабельности – 101,7%.

Полученные результаты по производству сахарной свеклы при традиционном сценарии позволяют загрузить номинальные мощности сахарных заводов на 55%, что превышает фактический показатель 2014 г. на 13,5 п.п. «Елань-Коленовский» и «Ольховатский» сахарные заводы предприятия ООО «ЦЧ АПК» способны загрузить сахарной свеклой более чем на 70%. В оптимистическом варианте доля сахарной свеклы от ООО «ЦЧ АПК» составит 67%. Слабая загруженность собственной сахарной свеклой «Хохольского» сахарного завода объясняется тем, что он находится в отдаленности от почти всех филиалов, кроме филиала «Новосильский» блока «Центр», который и осуществляет поставку на этот завод (табл. 11).

По мнению автора, на основе стратегических параметров развития предприятий групп «Восток», «Центр» и «Запад» возможны разработка и предложение инновационно-инвестиционных проектов создания новых бизнес-процессов в ООО «ЦЧ АПК» ГК Продимекс.

Таблица 11 – Загруженность сахарных заводов ГК «Продимекс» сырьем, произведенным в ООО «Центрально-Черноземная агропромышленная компания»

Сахарные заводы	Мощность, тыс. т	2014 г.		Традиционный сценарий		Пессимистический сценарий		Оптимистический сценарий	
		тыс. т	%	тыс. т	%	тыс. т	%	тыс. т	%
Елань-Коленовский	900	474,8	52,8	669,0	74,3	441,6	49,1	840,6	93,4
Ольховатский	700	421,7	60,2	502,4	71,8	209,3	29,9	588,1	84,0
Перелешинский	400	174,9	43,7	221,6	55,4	146,2	36,6	271,9	68,0
Садовский	275	25,0	9,1	100,1	36,4	66,0	24,0	122,8	44,6
Хохольский	385	0,0	0,0	35,7	9,3	23,6	6,1	43,8	11,4
Кристалл	300	110,7	36,9	151,5	50,5	100,0	33,3	192,5	64,2
Лиски-Сахар	485	178,7	36,8	231,6	47,8	131,3	27,1	246,7	50,9
Всего	3445	1 445,2	42,0	1 911,9	55,5	1 118,0	32,5	2 306,4	67,0

В заключении диссертационной работы изложены теоретические и практические положения, отражающие формирование стратегии развития интегрированных агропромышленных формирований.

**Работы, в которых опубликованы основные результаты
диссертационного исследования**

Публикации в ведущих рецензируемых журналах и изданиях

1. Бычуткин, А.С. Диагностика финансового состояния развития интегрированных структур/ А.С. Бычуткин, К.С. Терновых // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2014. – Вып. 3 (42). – С. 210-215 (0,75 / 0,4 п.л.).
2. Бычуткин, А.С. Обоснование стратегических параметров развития интегрированных агропромышленных формирований / А.С. Бычуткин // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2015. – Вып. 4 (47). – С. 211-218 (1,0 п.л.).
3. Бычуткин, А.С. Организационно-экономическая оценка функционирования интегрированных структур в АПК / А.С. Бычуткин // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 11 (Ч. 1). – С. 556-560 (1,0 п.л.).

Статьи в сборниках и других научных изданиях

4. Подколзин, Р.В. Особенности развития предпринимательской деятельности в агросфере/ Р.В. Подколзин, А.С. Бычуткин// Финансовый вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2011. – № 2. – С. 94-96 (0,36 / 0,2 п.л.).
5. Подколзин, Р.В. Совершенствование организации предпринимательской деятельности в структурных подразделениях интегрированных агропромышленных формирований / Р.В. Подколзин, А.С. Бычуткин // Финансовый вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2012. – № 1. – С. 94-100 (0,88 / 0,5 п.л.).
6. Жданкин, А.В. Концептуальный подход к формированию стратегического планирования в интегрированных структурах АПК / А.В. Жданкин, А.С. Бычуткин // Проблемы и перспективы инновационного развития экономики региона: материалы всероссийской науч.-практ. конф. 29-30 ноября 2012 г. – Уссурийск : ФГБОУ ВПО ПГСХА, 2012. – С. 46-50 (0,34/ 0,15 п.л.).
7. Терновых, К.С. Развитие агропромышленной интеграции региона / К.С. Терновых, Р.В. Подколзин, А.С. Бычуткин, Е.В. Добрачева // Финансовый вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2013. – № 1. – С. 51-54 (0,5 / 0,15 п.л.).
8. Жданкин, А.В. Развитие интегрированных структур в АПК: современное состояние и перспективы развития / А.В. Жданкин, А.С. Бычуткин // Экономика и управление в аграрной сфере АПК: проблемы и решения : сб. науч. тр. – Воронеж : ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2013. – С. 68-71 (0,25 / 0,10 п.л.).
9. Бычуткин, А.С. Состояние и тенденции развития интегрированного агропромышленного формирования ООО «ЦЧ АПК»/ А.С. Бычуткин // Потенциал развития российского АПК : сб. науч. трудов по итогам работы межрегиональной науч. - практ. конф., г. Воронеж, г. Алексеевка Белгородская обл., 7-8 ноября 2013 г. – Воронеж : ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2013. – С. 200-204 (0,5 п.л.).

Подписано в печать 19.02.2016 г. Формат 60x80¹/₁₆. Бумага кн.-журн.
П.л. 1,0. Гарнитура Таймс. Тираж 100 экз. Заказ №13560
Типография ФГБОУ ВО ВГАУ 394087, Воронеж, ул. Мичурина, 1.