

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ИМПЕРАТОРА ПЕТРА I»

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,
комплексными – АПК и сельское хозяйство)

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
заслуженный деятель науки РФ,
доктор экономических наук,
профессор
Терновых Константин Семенович

ВОРОНЕЖ – 2016

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ФОРМИРОВАНИЙ.....	9
1.1 Экономическая сущность и содержание интегрированных агропромышленных формирований	9
1.2 Особенности разработки стратегии развития интегрированных агропромышленных формирований.....	32
2 СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ИАПФ	49
2.1 Организационно-экономическая оценка функционирования интегрированных агропромышленных формирований в ЦЧР.....	49
2.2 Методические подходы к формированию стратегии развития ИАПФ.....	72
3 СПОСОБЫ И МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР В ЦЧР	99
3.1 Концептуальный подход к обоснованию стратегии развития интегрированных агропромышленных формирований	99
3.2 Прогноз развития интегрированного агропромышленного формирования: методы разработки стратегических проектов и их оценка	116
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	139
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	144
ПРИЛОЖЕНИЕ А_Оптимальная структура посевных площадей по блоку «Центр».....	160
ПРИЛОЖЕНИЕ Б_Оптимальная структура посевных площадей по блоку «Запад».....	161
ПРИЛОЖЕНИЕ В_Оптимальная структура посевных площадей по блоку «Восток»	162
ПРИЛОЖЕНИЕ Г_Оптимальная структура товарной продукции по блоку «Центр»	163
ПРИЛОЖЕНИЕ Д_Оптимальная структура товарной продукции по блоку «Запад».....	164
ПРИЛОЖЕНИЕ Е_Оптимальная структура товарной продукции по блоку «Восток»	165
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж_Оптимальные показатели эффективности по блокам	166
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Экономико-математическая модель по оптимизации отраслевой структуры производства – Традиционный сценарий	167
ПРИЛОЖЕНИЕ З Экономико-математическая модель по оптимизации отраслевой структуры производства – Пессимистический сценарий.....	168
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Экономико-математическая модель по оптимизации отраслевой структуры производства – Оптимистический сценарий	169

ВВЕДЕНИЕ

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 рыночным условиям, 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 за счет системного подхода к решению вопросов разработки научно-обоснованных рекомендаций по совершенствованию управления, организации и формированию стратегии развития интегрированных структур в агропромышленном комплексе. Необходимость данного исследования для агропромышленного комплекса определяется отсутствием комплексной системы взаимодействия интегрированных агропромышленных формирований, как с государством, так и с местными органами власти.

Степень разработанности научной темы. Проблемам развития интеграции в России посвятили свои работы Е.А. Барбашин, И.Н. Буздалов, А.В. Дудник, А.Н. Емельянов, О.Н. Кадыков, А.К. Камалян, А.П. Курносов, Э.Н. Крылатых, В.П. Можин, В.П. Неганова, Н.Г. Нечаев, А.А. Никонов, В.А. П.Д. Половинкин, И.М. Сурков, К.С. Терновых, Н.Н. Турусова, А.В. Улезько, 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, Ю.В. Яковца и др., так и в работах 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, И. Шумпетера и др.

Несмотря на это, по-прежнему остаются актуальными проблемы методологического и практического характера становления и развития стратегического планирования в интегрированных структурах АПК. Актуальность и недостаточная проработанность предопределили выбор темы исследования, цель и задачи диссертационной работы.

Цель и задачи исследования. Основной 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 интегрированных 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 методы экономических исследований.

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

- выявленные 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:

- определены факторы, сдерживающие развитие стратегического планирования в интегрированных структурах АПК, к которым следует отнести: сложную структуру и масштабность ИАПФ; увеличение затрат, не связанных с производством; особенности взаимоотношений с контрагентами; недостаток

высококвалифицированного персонала; отсутствие методологической и методической базы стратегического планирования; слабую формализацию существующих методик стратегического планирования и др.;

- с учетом проведенной организационно-экономической и финансовой оценки динамики функционирования АПК Воронежской области определены место и роль интегрированных агропромышленных формирований в аграрном секторе экономики, обеспеченность ресурсами и эффективность их использования, предопределившем исходную информационную базу стратегического планирования их развития;

- выявлены причины фрагментарности в организации стратегического планирования в интегрированных агропромышленных формированиях, основными из которых являются: отсутствие методической базы стратегического планирования в интегрированных структурах; сложная организационная структура; территориальная разрозненность, не соответствующая квалификация специалистов; «оторванность» головной компании от реального производства;

- разработан концептуальный подход к организации стратегического планирования в интегрированных структурах АПК на примере ООО «ЦЧ АПК», позволяющий осуществлять стратегическое планирование, учитывая особенности взаимоотношений структурных подразделений в ГК Продимекс;

- на основе разработки и реализации экономико-математической модели блочно-диагональной структуры определены стратегические параметры развития интегрированного агропромышленного формирования ООО «Центрально-черноземная Агропромышленная компания», обеспечивающие повышение эффективности использования основных производственных средств путем увеличения их загруженности и повышения фондоотдачи, роста доли собственной сахарной свеклы, перерабатываемой на заводах ГК Продимекс, и повышения производительности труда.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическое значение диссертационной работы заключается в определении экономического

содержания стратегического планирования, выявлении особенностей его организации в интегрированных агропромышленных формированиях, а также в разработке концепции формирования системы стратегического планирования в ИАПФ холдингового типа.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что его основные методические и практические рекомендации могут быть использованы интегрированными агропромышленными формированиями для разработки и внедрения эффективной системы стратегического планирования.

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.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ФОРМИРОВАНИЙ

1.1 Экономическая сущность и содержание интегрированных агропромышленных формирований

На сегодняшний день основным фактором развития мировой экономики является функционирование транснациональных и национальных корпораций, создание которых является результатом процесса интенсивной концентрации капитала. Как следствие - порядка 70% мирового валового продукта приходится на долю крупных корпораций [141, с. 303]. Россия не является исключением, здесь так же основой социально-экономического развития выступают крупные корпоративные структуры.

В экономике АПК так же имеют место аналогичные процессы. Агропромышленная интеграция получила новый импульс развития в начале 2000-х годов, как одно из направлений выхода из кризиса и восстановление сельского хозяйства.

Вопросы развития кооперации и интеграции в последнее время обосновываются существенными теоретико-методологическими разработками и востребованностью со стороны практиков, что говорит о том, что тема формирования и развития ИАПФ в отечественной экономической литературе получила весьма полное развитие. Темы интеграции также отражены и в учебной литературы, в курсах организации предпринимательской деятельности в агропромышленном, а так же агропромышленной кооперации и интеграции в агропромышленном комплексе на экономических факультетах аграрных вузов.

Это связано с тем, что в период современной трансформации экономики в России увеличился интерес ученых экономистов к вопросам интеграции и кооперации.

Однако стоит отметить, что многие вопросы создания и функционирования агропромышленных формирований являются недостаточно исследованными. По-прежнему не на должном уровне научного методического и теоретического обеспечения находятся вопросы создания и внедрения автоматизированных систем бюджетного планирования в ИАПФ, выбора организационно-правовых форм ИАПФ, оптимальной организации взаимоотношений между структурными подразделениями, внедрение современных средств дистанционного мониторинга, разработки стратегии развития ИАПФ.

В процессе разделения труда происходит возникновение межхозяйственных связей, что в свою очередь является основой, как кооперации, так и интеграции. В связи с тем, что в результате разделения труда большая часть средств производства для сельского хозяйства создается в фондопроизводящих отраслях промышленности, т.е. вне аграрной сферы, а основная масса сельскохозяйственной продукции доставляется конечному потребителю опосредовано через перерабатывающие и торговые отрасли, отлаженность межхозяйственных связей является основой эффективной работы таких отраслей как, сельское хозяйство, перерабатывающие отрасли и промышленность [50].

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.

Для того, что бы общие интересы партнеров в интегрированных структурах преобладали над их частными интересами, существует несколько способов взаимодействия: соединение частных в рамках единой институциональной единицы, создание единого управленческого аппарата, либо через систему договорных отношений. На выбор методов и форм реализации влияет несколько факторов:

- система, в которой функционирует интегрированное формирование;
- принципы, определяющие механизм развития;
- роль государства в управлении экономикой.

Проблемам развития интеграции в России в дореформенный период посвятили свои работы А.И. Барбашин [10], И.Н. Буздалов [17], А.Н. Емельянов [35], А.П. Курносков [60], Э.Н. Крылатых [56], В.П. Можин [74], А.А. Никонов [77], В.А. Тихонов [117] и др. Некоторые их разработки являются актуальными и для сегодняшних реалий. Но в советский период преобладавшая государственная форма собственности, предполагала практически полный контроль движения производимой сельскохозяйственной продукции от поля до потребителя различного уровня административными структурами. Вместе с тем все обязательства по обеспечению условий воспроизводства в сельском хозяйстве брало на себя государство. В его компетенции находились вопросы объемов материально-технических, трудовых и финансовых ресурсов, цены реализации и

объемы производства отдельно каждого вида продукции сельского хозяйства, а так же каналы и масштаб ее закупок. Процессы агропромышленной интеграции так же находились в сфере регулирования государства. Основным надзорным и координирующим органом выступало Министерство сельского хозяйства, региональные и районные управления, а так же другие аналогичные структуры.

В последнее время проблемам развития и функционирования интегрированных структур уделяется достаточное внимание, однако, еще не разработано единой классификации подобных объединений. На наш взгляд одной из основных предпосылок изучения эффективности интеграционных процессов является определение классификационных признаков форм интеграционных взаимоотношений предприятий.

В зависимости от классификационных признаков разные авторы предлагают различные формы интеграционных процессов. К примеру, А. А. Багмут[9] классифицирует агропромышленную интеграцию на основе отрасли, которая является интегратором. Если интегратором выступает предприятие той отрасли, которая реализует последнюю технологическую стадию производства, то интеграция является прямой, а в случае, если интегратор выполняет начальную стадию агропромышленного производства - обратной. Третьей формой является побочная интеграция, когда предприятие-интегратор не участвует непосредственно в процессе производства.

М.Е. Ансухина в свою очередь, классифицирует агропромышленную интеграцию по другим принципам: первый - основанный на принципах ассоциации, в это случае, структурные подразделения сохраняют хозяйственную автономию и второй - на принципах присоединения - структурные подразделения теряют свою независимость, в следствие централизации капитала [5].

К.С. Терновых и П.С. Гребнев классифицируют все российские интегрированные агропромышленные структуры исходя из двух взаимосвязанных признаков: уровень юридической и финансовой самостоятельности и степень обобществления собственности предприятий создаваемого формирования [115, с.

23-25]. Исходя из этих признаков строится организационно-экономическая система хозяйствования создаваемого интегрированного агропромышленного формирования и оказывается значительное влияние на взаимодействия и согласование специфических интересов участников интеграции.

Исходя из данного подхода, авторы выделяют основные группы интегрированных формирований:

1. Формирования, осуществляющие свою совместную деятельность исходя из кратковременных или долговременных соглашений и объединяющие свой капитал лишь для создания координирующего или управляющего органа. При этом сохраняется юридическая самостоятельность структурных единиц агроформирования, а экономическая ограничивается только договорными обязательствами. Пример таких формирований – ассоциации и простые товарищества.

2. Формирования, создающиеся на основе частичного объединения капитала участников интеграции. В этом случае, предприятия-участники агропромышленного формирования теряют свою самостоятельность только в отношении той части собственности, которая передается в коллективное пользование.

3. Формирования, созданные в итоге полного слияния собственности предприятий-участников, в результате чего они полностью теряют свою юридическую и экономическую самостоятельность, превращаясь во взаимосвязанные структурные подразделения одной компании.

В последних двух случаях интегрированное агропромышленное формирование создается либо на основе одного из предприятий-участников, либо создается новая институциональная единица на баланс которого передается часть, или вся собственность участников в виде акций, долей, паев и т.д.

4. Формирования, которые создаются на базе единой институциональной единицы, исключительно за счет ее собственности. В данном случае происходит диверсификация производства, за счет подключения нового звена

агропромышленного производства. В данном случае предприятиями-интеграторами могут выступать как сельскохозяйственные, так и перерабатывающие или иные предприятия [115].

Изучив множество различных классификаций, разных авторов мы считаем, что все интегрированные агропромышленные формирования условно можно классифицировать по следующим классификационным признакам (рис. 1).

При взаимодействии сельскохозяйственных предприятий с промышленными или перерабатывающими предприятиями, а так же с предприятиями обслуживающими производство, значимость интеграции особенно возрастает. Подобные процессы проявляются в трех основных формах: горизонтальной, вертикальной и конгломератной [75].

Горизонтальная интеграция - это соединение компаний занимающихся производством однотипной продукции. Основными побуждающими мотивами в таком случае является получение дополнительной выгоды за счет эффекта масштаба производства и размеров, а так же увеличение рыночной доли. В результате увеличения масштабов производства сокращаются средние издержки предприятия, а так же горизонтальная интеграция выгодна и в социальном плане. Однако существует и негативная сторона - при горизонтальном слиянии снижается уровень конкуренции, в результате сокращения количества предприятий действующих на рынке.

Вертикальная интеграция - слияние компаний, разных отраслей производства. В результате подобных слияний происходит ускорение продвижение товара в технологическом процессе из одной фазы производства в другую. На практике вертикальная интеграция представляет объединение сельскохозяйственных предприятий с предприятиями переработки, промышленности, хранения или реализации и др.

Классификация интеграционных процессов в АПК

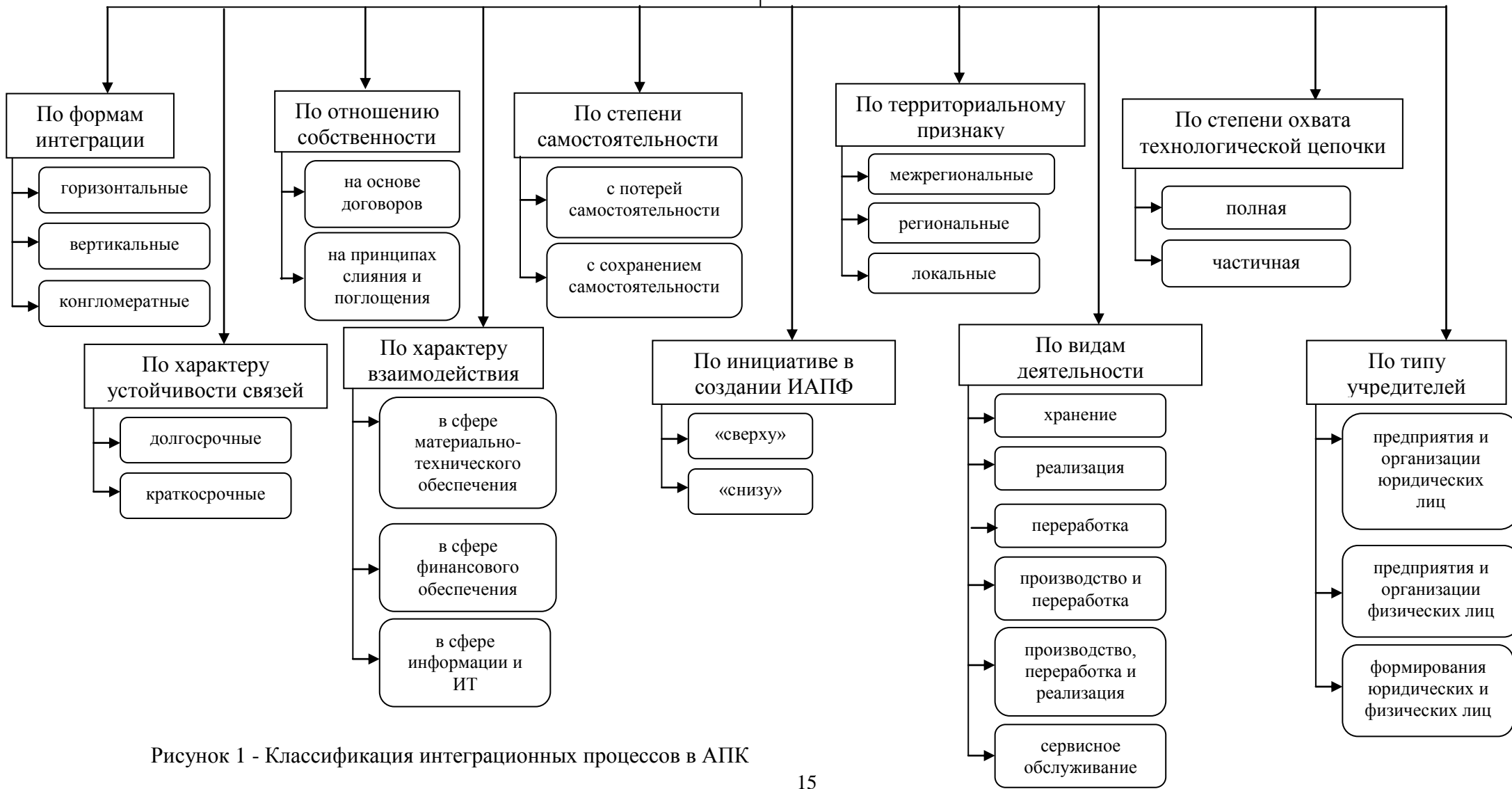


Рисунок 1 - Классификация интеграционных процессов в АПК

Конгломератная интеграция называется объединение в единую структуру различных производственных линий, например, когда в одну компанию сливаются производители соков и молочных продуктов. Несмотря на то, что при конгломератной и горизонтальной интеграции производится выпуск уже готовой продукции, конгломератную интеграцию все же выделяют в отдельную категорию, так как производится выпуск не связанных друг с другом видов продукции.

Основой объединения предприятий в конгломератные структуры служит сезонный характер спроса на отдельные виды товаров. Благодаря конгломератным объединениям появляется возможность стабильного получения дохода в течение всего периода производства [51, с. 229].

В современной литературе выделяют три основных этапа развития агропромышленной интеграции в России: первый - довоенный период (до 1940 г.), второй (1960-1990 гг.) и третий (1991 г. по настоящее время) [71].

На первом этапе было зарождение агропромышленной интеграции, которое в конце 20-х годов XX в. представляло собой разработку проектов агроиндустриальных комбинатов. Агроиндустриальный комбинат представлял собой единое разноплановое хозяйство, функционирующее на общей энергетической базе, управляемое из единого центра и имеющее единый баланс и производственно-финансовый план, централизованный учет и отчетность. На практике организация подобных комбинатов представляла собой объединение крупных колхозов и совхозов и строительство там перерабатывающих, либо промышленных предприятий.

Как и в современных интегрированных агропромышленных формированиях в агроиндустриальных комбинатах два варианта внутренней структуры. В первом варианте внутри комбината сохранялась хозяйственная самостоятельность и существовала система взаиморасчетов, а капитальные вложения собирались с заинтересованных организаций. Во втором варианте комбинат представлял собой

одно крупное предприятие, разделенное на несколько производственных участков.

Однако ввиду несоответствия данной формы организации производства уровню производительных сил и производственных отношений идея агроиндустриальных комбинатов не получила широкого распространения и по большому счету осталась нереализованной.

Еще одной попыткой развития агропромышленной интеграции в довоенный период в СССР было создание совхозов-заводов. Организовывались свеклосахарные, картофелеспиртовые, плодоовощеконсервные, виноградарско-винодельческие и другие, которые входили в состав отраслевых трестов. Однако эти структуры так же не получили развития, как и в целом агропромышленная интеграция.

Главной причиной слабого развития интеграционных процессов в довоенный период явился слабый уровень развития производительных сил.

В 60-х годах появились новые побудительные мотивы для создания и развития агропромышленных формирований, к ним относятся:

- строительство крупных перерабатывающих предприятий требовало стабильной сырьевой базы для полной загрузки мощностей;

- ведомственная разрозненность производства сельскохозяйственной продукции и ее переработки;

- развитие крупных животноводческих комплексов требовало тесной взаимосвязи их деятельности с перерабатывающими и торговыми предприятиями.

В период с 1960 по 1982 г. было организовано более 200 производственных объединений, более 600 агропромышленных предприятий и около 30 научно-производственных объединения.

Основными принципами в то время при создании интегрированных агропромышленных формирований были:

- отраслевой (производство, переработка и реализация одного или нескольких видов продукции);

- территориально-отраслевой (производство, переработка и реализация продукта на территории одного района, области, края);

- территориальный (на одной территории были сконцентрированы все подразделения - производственные, перерабатывающие, торговые).

Основными организационными формами в 80-е годы были - агропромышленные объединения, комбинаты, предприятия, фирмы и научно-производственные системы.

Отличительной особенностью в агропромышленной интеграции в 70-80-е годы было отсутствие изменений в отношениях собственности, при экономическом сближении хозяйствующих субъектов на основе кооперирования производственной деятельности. А все управление подобными структурами было на хозрасчетной основе.

Третий этап развития агропромышленной интеграции в России представляет собой период с 1991 года по настоящее время. В начале этого периода наблюдалась полная дезинтеграция, причиной которой стала аграрная реформа, в результате чего произошла реорганизация колхозов и совхозов и приватизации промышленных предприятий. Предпосылкой для возобновления процесса агропромышленной интеграции послужил диспаритет цен в товарном обмене, в связи с повышением уровня монополизации предприятий перерабатывающей отрасли. В начале 2000-х годов стали появляться новые формы агропромышленных формирований - финансово-промышленные группы, агрохолдинги, которые могут эффективно функционировать в условиях рыночной экономики [42].

Особенностью интеграционных процессов в зарубежных странах преимущественно является то, что объектом интеграции является сельскохозяйственные предприятия, а инициатором или координаторов финансовые или промышленные компании.

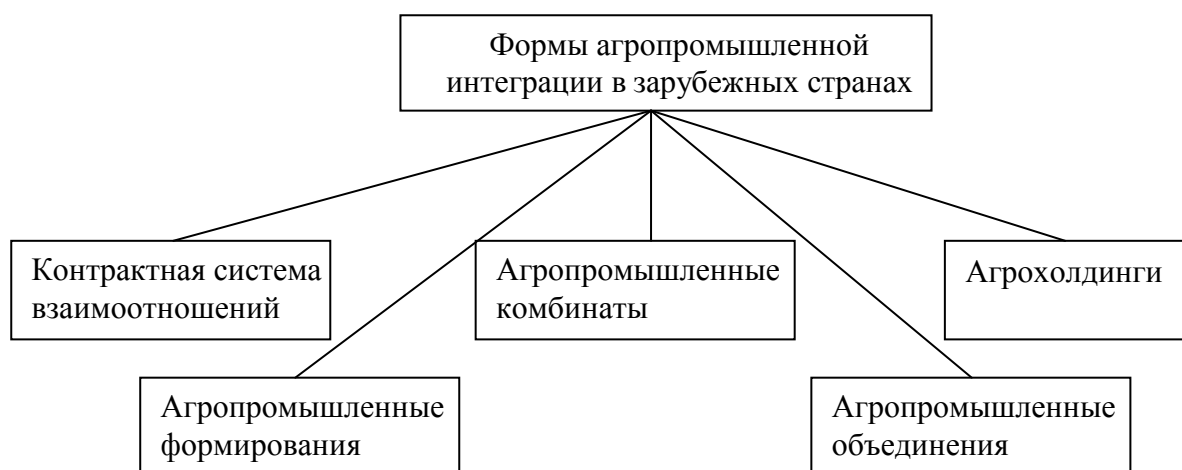


Рисунок 2 - Формы агропромышленной интеграции в зарубежных странах

Для скандинавских стран характерно развитие интеграционных процессов, при непосредственном участии сельскохозяйственных кооперативов. Кооперативы выступают своеобразным гарантом стабильных взаимоотношений между сельскохозяйственными предприятиями и другими отраслями. 80% произведенной продукции фермерами реализуется через систему кооперативов.

Во Франции наблюдается значительная степень государственного вмешательства в происходящие интеграционные процессы, в основном, это проявляется в инициировании установления определенных интеграционных связей. Но непосредственно интеграторами выступают, в большинстве случаев, несельскохозяйственные предприятия.

В Италии и Германии основой агропромышленной интеграции выступают кооперативы, производящие семена, корма, сельскохозяйственную технику и средства защиты растений [51].

Для интеграционных процессов в США характерна ведущая роль промышленности (производство минеральных удобрений и средств защиты растений, сельскохозяйственное машиностроение, пищевая промышленность). Так же активное участие принимают снабженческо-сбытовые фирмы, дилерские компании. Важное значение в формировании интеграционных связей занимает торговля продовольственными товарами и концентрация сельского хозяйства. Чем крупнее сельскохозяйственное производство, чем технически более

совершенно, тем с большим интересом вступают с ним в интеграционные связи другие фирмы.

Круглов М.И. отмечает, что «опыт фирм США показывает, что в напряженных ситуациях или в момент спада конъюнктуры синергетические фирмы оказываются более стойкими и имеют лучшие результаты деятельности, чем бессистемные. Следовательно, чем выше ожидаемая нестабильность и жесткость конкуренции, тем в большей степени достижение успеха будет зависеть от наличия положительного эффекта синергизма (системности деятельности)» [53, с. 440].

Из вышесказанного следует, что в разное время и в разных странах использовались различные подходы к формированию и развитию интегрированных агропромышленных формирований, однако базовые принципы создания интегрированных предприятий наверно остаются неизменными. К ним можно отнести - принцип адаптивности, этапности, добровольности, целостности и комплексности, наличия ведущего звена и принцип поддержки и содействия государственных органов [71].

Принцип адаптивности заключается в том, что при часто меняющихся политических и экономических условиях необходимо своевременно реагировать на эти изменения и постоянно искать новые подходы к управлению и новые пути развития предприятия.

Принцип этапности. При развитии интегрированных структур необходимо соблюдать определенные этапы и иметь четкую стратегию перехода от простых форм к сложным (от горизонтальных структур к вертикальным).

Принцип добровольности выражается в том, что участники интеграции должны по собственному желанию вступать в агропромышленные формирования. Особенно это важно когда инициатора создания интегрированных структур выступают органы государственной власти [71].

Для успешной деятельности интегрированного формирования в АПК, при его создании должно быть тесное взаимодействие между всеми структурными подразделениями и соблюдение территориальной комплексности.

Успешный процесс интеграции во многом зависит от взаимоотношений руководителя (владельца) компании с областными и районными органами власти. Из практики хозяйствования видно, что наиболее эффективно функционируют ИАПФ в тех регионах, где их деятельность активно поддерживается региональными властями, ярким примером в ЦЧР является Белгородская область. Однако тут важно соблюдать границу и исключительно содействовать в рамках своей компетенции агрохолдингам, а не осуществлять хозяйственное управление.

Принцип наличия ведущего звена предполагает, интегратором должно выступать предприятие, обладающее финансовой устойчивостью и наличием производственного потенциалом, являться лидером и примером, как в организационном, так и в технологическом для других единиц интегрированного агропромышленного формирования [71]

Создание и развитие интеграционных процессов является одним из путей решения продовольственной проблемы в стране. Помимо этого интеграция в АПК выполняет еще несколько функций:

- ускоренное продвижение продукции из одной технологической фазы в другую;
- более полное использование сырья и отходов;
- эффективное использование имеющихся средств производства в АПК и имеющуюся рабочую силу;
- противостояние монополистическим структурам в области ценообразования;
- действенная защита товаропроизводителей во властных структурах;
- сокращение транзакционных издержек;
- создание подлинно экономического интереса производителей в выпуске качественного продукта;

– обеспечение единого воспроизводственного процесса всей цепочки производственного цикла;

– обеспечение рациональной пропорции между объемами получаемого сельскохозяйственного сырья и промышленными перерабатывающими мощностями;

– создание предпосылок для внедрения в производство достижений научно-технического прогресса.

На сегодняшний день интеграционные процессы очень активно развиваются в Российской Федерации. Для того, что бы понять причины возросшей активности, необходимо определить преимущества, которые получают интегрированные структуры над хозяйствами не участвующими в интеграционных процессах. Прежде всего, в условиях интегрированного формирования больше возможностей для повышения эффективности производства, за счет:

– оптимального использования произведенной продукции, за счет своевременной ее переработки и возможности длительного хранения;

– в случае необходимости, перераспределения трудовых ресурсов между промышленным производством и сельским хозяйством, для более высокой занятости;

– независимости перерабатывающих предприятий от поставщиков сырья;

– снижения влияния природно-климатических условий на результат производства, за счет организации многопрофильного производства;

– экономии за счет масштаба производства. Благодаря оптимальному использованию трудовых, материально-технических и земельных ресурсов возможно сокращение издержек производства. Так же при сбыте продукции преимущество остается за тем предприятием, которое способно предложить больший объем, при меньших затратах;

– снижения издержек связанных с обменов товара. В крупных предприятиях покупатели зачастую сами выходят на производителя, а мелким предприятиям

приходится самим собирать информацию о контрагентах, ценах на рынке. В условиях интеграции резко сокращаются затраты связанные с ведением переговоров и заключением сделок, с нарушением условий контракта.

Помимо того, что интегрированные агропромышленные формирования имеют преимуществами над мелкими предприятиями непосредственно для себя, стоит отметить, что и государство и население тоже получают определенные преимущества для себя. Это в первую очередь касается социальной стороны жизни население, ИАПФ имеют намного больше возможностей для содействия развитию сельских территорий. При взаимовыгодном сотрудничестве государственных и муниципальных органов власти с крупными агрохолдингами выигрывают обе стороны. К примеру, государство может предложить льготные налоговые режимы, определенные субсидии, а интегрированные формирования взамен строительство детских садов в селе, строительство дороги, спонсирование школ и т.д.

Имея высокотехнологичную технику, агропромышленным формированиям требуются высококвалифицированные кадры, что способствует притоку населения на село, при создании достойных условий работы.

Несмотря на все положительные стороны интеграционных процессов для государства и населения и преимущества для самих интегрированных агропромышленных структур, как и везде существуют отрицательные стороны. К недостаткам можно отнести слабую мобильность ИАПФ в постоянно меняющихся политических и экономических условиях. Мелким предприятиям намного проще перестраиваться и адаптироваться в условиях меняющейся политической обстановки.

Крупным агропромышленным предприятиям для четкого управления и надлежащего контроля требуется соответствующая организационная и управленческая структура, а зачастую и создание специальных надзорных отделов. Все это порождает бюрократизацию в ИАПФ, что в условиях сельского хозяйства негативно сказывается на соблюдении сроков технологических

операций, ведущим специалистам на предприятиях приходится заниматься излишней «бумажной работой», вместо того, чтобы заниматься непосредственно производством. Согласование внеплановой операции должно пройти нескольких специалистов, а это порядка 3-7 дней, что так же негативно может сказаться на конечном результате.

Нередко бывает, что ИАПФ в своем регионе выступает монополистами, что не может отрицательно не сказываться на более мелких предприятиях. В результате им приходится отказываться от выращивания определенных культур, ввиду отсутствия каналов реализации.

Деятельность всех типов интегрированных агропромышленных формирований, функционирующих в России, регулируется Гражданским кодексом Российской Федерации и соответствующими законодательными актами.

Чаще всего агрохолдинги осуществляют свою деятельность в форме закрытых и открытых акционерных обществ и реже в форме обществ с ограниченной ответственностью. Исходя из этого, до мая 2014 г. их деятельность регламентировалась федеральными законами «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995 г. №208-ФЗ (с изменениями от 29 июня 2015 г.) и «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 г. №14-ФЗ (с изменениями от 27 октября 2008 г.) [124, 125].

В законе «Об акционерных обществах» расписывается порядок создания акционерных обществ и их правовое положение, а так же права и обязанности их акционеров. Согласно закону, «акционерным обществом признается коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права акционеров по отношению к обществу» [124]. Акционерное общество имеет в собственности обособленное имущество, которое учитывается на балансе и является юридическим лицом. Так же этот закон обеспечивает защиту интересов и прав акционеров, которые не отвечают по обязательствам общества и рискуют понести убытки, только в пределах стоимости акций, принадлежащих им.

Ответственность по своим обязательствам акционерное общество несет всем своим имуществом и, при этом, не несет ответственности за обязательства своих акционеров [124].

С 5 мая 2014 г. вступил в силу Федеральный закон № 99-ФЗ «О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации», в котором сказано, что вместо закрытых и открытых, акционерные общества теперь делятся на публичные и непубличные. «Под публичными понимается акционерное общество, акции которого и ценные бумаги которого, конвертируемые в его акции, публично размещаются или обращаются на условиях, установленных законами о ценных бумагах. Остальные общества с ограниченной ответственностью и акционерные общества признаются непубличными» [126].

Помимо этого, произошли еще некоторые изменения, основные из которых заключаются в:

- изменении регламента реорганизации юридических лиц (рассматривается возможность сочетания нескольких форм реорганизации, вместе с тем, реорганизация с участием ряда юридических лиц различных организационно-правовых форм);

- проведении всеми акционерными обществами внешнего аудита в целях проверки правильности годовой бухгалтерской отчетности являются обязательными;

- появлении возможности работы на одном предприятии нескольких директоров, действующих совместно или автономно друг от друга;

- изменении правил внесения в уставный капитал неденежных вкладов – появилась необходимость заключения независимых экспертов о денежной стоимости общества;

- до государственной регистрации акционерного общества учредители общества обязаны оплатить минимум три четверти уставного капитала, а

остальную часть необходимо оплатить в течение первого года деятельности общества.

В законе предусмотрено два способа создания акционерного общества - учреждения нового или реорганизация уже существующего юридического лица. Моментом создания акционерного общества считается дата его государственной регистрации, а учредителями считаются физические или (и) юридические лица которые приняли решение о его учреждении.

Учредительным документом акционерного общества считается устав, все сведения которые должны в нем содержаться перечислены в законе.

В законе так же предусмотрен порядок ликвидации или добровольной реорганизации общества.

Номинальная стоимость акций, приобретенных акционерами, составляет уставный капитал акционерного общества. Обществом могут выпускаться обыкновенные (номинальная стоимость одинаковая) и привилегированные (номинальная стоимость не должна превышать 25% уставного капитала) акции.

Обладатели обыкновенных акций имеют право принимать участие в общем собрании акционеров с правом голоса и получать дивиденды. При ликвидации акционерного общества получают часть его имущества. Обладатели привилегированных акций получают дивиденды и в случае ликвидации общества в денежном эквиваленте согласно номинальной стоимости их акций, и не имеют право голоса.

На случай отсутствия средств для выкупа акция, покрытия убытков или погашения облигаций общества в нем создается резервный фонд, который составляет не менее 15% уставного капитала акционерного общества.

Дивиденды выплачиваются из чистой прибыли акционерного общества за текущий период ежеквартально, каждые полгода или ежегодно.

Общее собрание акционеров общества считается высшим органом управления и проводится раз в год, согласно порядку его проведения и принятия решений, определенных в законе.

Следующим уровнем управления считается совет директоров или наблюдательный совет, осуществляющий общее руководство деятельностью общества. Порядок избрания совета директоров и проведения заседаний, а так же его компетенция определены Федеральным законом.

Управлением текущей деятельностью акционерного общества занимается единоличный исполнительный орган – директор или генеральный директор. Однако для некоторых обществ возможно и наличие коллегиального исполнительного органа – правления или дирекции. Основными обязанностями исполнительного органа является организация выполнения решений наблюдательного совета и общего собрания акционеров общества.

В целях контроля за финансово-хозяйственной деятельностью акционерного общества собранием акционеров назначается ревизионная комиссия общества [126].

Согласно закону общество обязуется вести бухгалтерский учет и предоставлять финансовую отчетность в налоговые органы согласно порядку, установленному законом и другими правовыми актами Российской Федерации.

Функционирование ряда интегрированных структур регулируется так же Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью». Этот закон определяет порядок создания, реорганизации, ликвидации общества, ее правовое положение и права и обязанности участников общества с ограниченной ответственностью.

Общество с ограниченной ответственностью представляет собой «учрежденное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров, участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Участниками общества могут быть граждане и юридические лица. Число участников общества не должно быть более пятидесяти» [125].

Устав и учредительный договор являются учредительными документами общества. Они должны содержать размер уставного капитала и размер доли каждого учредителя общества, та так же порядок и условия распределения прибыли, информацию о компетенции и составе органов общества, права и обязанности участников, а так же другие сведения, указанные в законе.

Размер уставного капитала определяется исходя из минимального размера оплаты труда и должен превышать его не менее чем в сто раз. Уставный капитал выступает гарантом интересов кредиторов общества и определяет минимальный размер его имущества. Все участники общества, уплачивая взносы, участвуют в образовании уставного капитала общества. Оплатить уставный капитал члены общества могут двумя способами: либо сразу всю свою часть, либо половину оплатить на момент регистрации общества с ограниченной ответственностью, а вторую часть в течении первого года функционирования.

В отличие от акционерных обществ, общество с ограниченной ответственностью имеет право создавать резервный фонд по своему усмотрению, при этом регламент его создания и размер регулируется только уставом общества. Источником формирования резервного фонда выступает прибыль. Члены общества получают свою часть прибыли пропорционально вкладам в уставный капитал.

Решения о внесении изменений в устав общества, создание и изменение исполнительных органов, ревизионной комиссии общества, согласование годовых отчетов и бухгалтерских балансов, распределение прибыли и убытков общества, а также решения о ликвидации или реорганизации общества относятся к исключительной компетенции общего собрания участников общества – высшего органа управления.

Решением всех остальных вопросов занимается исполнительный орган, который как и в акционерных обществах может быть единоличным или коллегиальным (генеральный директор, правление и т.д.). На плечи исполнительного органа ложится оперативное управление общества (заключение

договоров, ведение производства, формирование штата работников и т.д.). Права и обязанности, период работы, а так же численный состав определяется уставом общества.

Компетенцию ревизионной комиссии или ревизора (в небольших обществах) определяет так же устав общества. Участниками комиссии, согласно закону, могут стать только члены общества. Однако, для контроля финансовой деятельности общества и проверки годовой бухгалтерской и финансовой отчетности общество может пользоваться услугами внешних аудиторских организаций. Инициатором данной проверки может быть любой из членов общества.

Любой участник общества может самовольно выйти из общества, независимо от мнения других участников общества. В этом случае, ему выплачивается стоимость части имущества или натуральная часть имущества, пропорционально его доле в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью [125].

В целях повышения эффективности взаимодействия предприятий смежных отраслей, в Российской Федерации создаются интегрированные агропромышленные формирования холдингового типа. Ограничением при создании холдингов является уровень монополизации производства в отрасли, который возникает при их создании. Так же холдинг не вправе владеть контрольными пакетами акций дочерних предприятий, совокупная доля которых на рынке однородных и взаимозаменяемых продуктов превышает 35%.

Ввиду отсутствия закона о холдинговых компаниях в нашей стране, их деятельность регламентируется Федеральным законом «Об акционерных обществах» и «Временным положением о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества» (Приложение №1 к Указу Президента РФ «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий» от 16 ноября 1992 г.) [119].

Интегрированное формирование холдингового типа представляет собой ряд юридических лиц, связанных договорными и имущественными отношениями. В холдинговых структурах головная (управляющая) компания осуществляет контроль за работой ряда зависимых или дочерних предприятий. Согласно закону «Об акционерных обществах», дочерним предприятие считается в том случае, если принимать решения имеет возможность основное хозяйственное общество, в силу доминирующего участия в уставном капитале (более 20% голосующих акций) или на договорной основе.

Основное общество несет ответственность солидарно с дочерним предприятием по договорам, заключенным по его указанию, но по долгам головной компании дочерняя ответственности не несет.

Согласно Временному положению холдинговой компания считается, если в состав ее активов входят контрольные пакеты акций других компаний, при этом организационно-правовая форма не имеет значения. Контрольный пакет акций представляет собой любая форма участия в капитале дочернего предприятия, которая позволяет иметь беспорное право отклонения или принятие каких-либо решений.

Чаще всего интегрированные формирования холдингового типа и их дочерние компании имеют организационно-правовую форму публичных акционерных обществ.

Временное положение регламентирует только те холдинговые структуры, в которых, на момент создания, доля государственного участия в уставном капитале холдинга превышала 25%.

Дочернее предприятие признается таковым в том случае, если другая компания приобрела ее контрольный пакет акций. Предприятие, приобретающее контрольный пакет в этом случае признается холдинговой [119].

Действия таких интегрированных структур как финансово-промышленные группы регламентируются Федеральным законом «О финансово-промышленных группах» от 30 ноября 1995 г. №190-ФЗ. Согласно этому закону определяются

правила создания, функционирования и ликвидации финансово-промышленных групп.

Данный закон определяет финансово-промышленные группы как «совокупность юридически лиц, действующих как основное и дочернее общество либо полностью или частично объединивших свои материальные и нематериальные активы на основе договора о создании финансово-промышленной группы в целях технологической и экономической интеграции для реализации инвестиционных и иных проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности и расширения рынков сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создания новых рабочих мест» [129].

Участниками финансово-промышленных групп могут быть как коммерческие, так и некоммерческие организации, в том числе и зарубежные, исключением являются только религиозные и общественные организации. Отличительной особенностью финансово-промышленных групп является наличие среди участников, помимо предприятий производящих товары и услуги, банков либо других кредитных организаций.

Еще одной формой взаимодействия предприятий в сельском хозяйстве являются агропромышленные ассоциации (союзы). Их деятельность определяется Гражданским кодексом РФ и Федеральным законом «О некоммерческих организациях» от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ (с изменениями от 13 июля 2015 г.).

Согласно Гражданскому кодексу РФ главной целью создание некоммерческих организаций является координация предпринимательской деятельности, продвижение и защита общих интересов коммерческих организаций. Создаются некоммерческие организации в форме союзов или ассоциаций, на договорной основе. В отличие от описанных ранее формах, участники союза полностью сохраняют свою юридическую и финансовую самостоятельность. Так же союз не отвечает по обязательствам своих участников. Предприятия-участники союза несут субсидиарную ответственность по ее

обязательствам в размере и порядке, который предусматривается учредительными документами.

Учредительные документы агропромышленного союза (ассоциации) представляют собой устав и учредительный договор. В Гражданском кодексе так же расписаны права и обязанности предприятий-членов союза (ассоциации) [123].

1.2 Особенности разработки стратегии развития интегрированных агропромышленных формирований

Особенностью сельского хозяйства заключается является то, что оно одновременно содержит в себе как технику, так и экономику. В связи с этим разработке стратегии на сельскохозяйственных предприятиях должно уделяться усиленное внимание и основываться на системности. А с переходом агропромышленного комплекса к рыночной экономике, проведением решительных перемен в отношениях собственности и повышения эффективности материально-технической базы и финансово-кредитной политики требования к стратегическому планированию и гибкости управления значительно ужесточились.

Практика показывает, что на современных предприятиях 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 так же создание и развитие стратегического управление. 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.

В.А. Винокуров в своей книге «Организация стратегического управления на предприятии» представляет стратегию как комплекс управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, формы и способов ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей [22].

Б.А. Райзберг утверждает, что стратегия – это долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации регионов, руководства предприятий в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты [91].

И. Ансофф представляет стратегию в виде «набора правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [4, с. 12]. В своих работах он выделял ряд отличительных признаков стратегии:

- процесс разработки стратегии завершается определением общих направлений деятельности предприятия, исполнение которых обеспечивают укрепление и развитие положения предприятия;

- сформулированная и обоснованная стратегия может применяться методом поиска при обосновании и реализации стратегических проектов. В поиске место стратегии определяется усилением внимания к определенным участкам, а также удалением возможных параметров, несовместимых со стратегией;

- значение разработанной стратегии отпадает только в том случае, когда реальный ход событий приведет предприятие к желаемым результатам;

- при разработке стратегии невозможно предвидеть все возможности, которые при разработке конкретного плана мероприятий. В связи с этим, приходится использовать обобщенную, неточную и неполную информацию о различных альтернативных вариантах.

- необходимо наличие обратной связи для своевременного изменения формулировки изначальной стратегии, на случай получения более точной стратегии, ставящей разработанную стратегию под сомнение [4].

Как правило, формирование стратегий должно учитывать определенные требования, основными из которых являются: многовариантность, обеспечиваемая различными концептуальными и методическими подходами с учетом сценариев развития объекта; простота в разработке и реализации, включающая выполнение совокупность простых задач, направленных на достижение цели.

Изучив специальную экономическую литературу, следует выделить следующие основные принципы планирования [4, 68]:

1. Принцип единства;
2. Принцип участия специалистов компании в процессе планирования;
3. Принцип непрерывности;
4. Принцип научной обоснованности и эффективности прогнозов;
5. Принцип гибкости;
6. Принцип точности.

Принцип единства заключается в том, что планирование на предприятии должно иметь системный характер. При планировании необходимо соблюдения единства экономики и политики с приоритетом политики, т.е. менеджеры занимающиеся разработкой стратегических планов в первую очередь должны определить политику деятельности своего предприятия, и в рамках этого направления ставить соответствующие экономические цели.

Принцип участия специалистов компании в процессе планирования или принцип единства централизма и самостоятельности. Суть этого принципа заключается в том, что все хозяйствующие субъекты получают максимальную самостоятельность в своей деятельности, в том числе и в планировании, но в рамках общей стратегии развития предприятия.

Принцип непрерывности означает постоянный процесс планирования в рамках установленного периода. Вместе с тем, этот принцип предполагает при переходе от одного планового периода к другому разработку нового плана.

Принцип научной обоснованности и эффективности прогнозов предполагает наличие следующих требований при их составлении:

- тщательное изучение и практическое использование в плановом периоде последние научные и технические достижения отечественных и зарубежных специалистов, для своевременной структурной перестройки экономики и производства интегрированного формирования;

- необходимость ориентации на систему законом развития общества, которые определяют направление и содержание отдельных элементов и сфер деятельности предприятия;

- возможность на базе широкого использования экономических инструментов ориентировать интегрированное агропромышленное формирование на своевременное обновление производства и внедрение современных средств производства и технологий, эффективное реагирование на постоянное изменение потребностей общества и готовность к достижениям научно-технического прогресса;

- создание или совершенствование достоверной информационной базы (планово-учетной информации) для расчетов прогнозных показателей планов стратегического развития;

- обеспечение органического единства тактических и стратегических планов, прогнозов и программ в процессе разработки стратегии развития;

- непрерывное совершенствование методики разработки всех плановых документов;

- комплексное использование всех остальных компонентов методологии стратегического планирования;

Суть принципа гибкости заключается в возможности изменения стратегических целей и задач в случае возникновения форс-мажорных обстоятельств, т.е. каждый стратегический план развития должен содержать определенные резервы, для реализации необходимых изменений;

Принцип точности предполагает детализацию и конкретизацию составляемых планов, насколько это позволяют сделать внутренние и внешние особенности функционирования предприятия.

Принцип соблюдения общих и локальных интересов в выполнении заданий стратегических программ. При его реализации важно учитывать следующие требования:

- необходимо ориентироваться на интересы различных социальных слоев, классов, коллективов предприятий и отдельных сотрудников и увязка их в единую систему в процессе разработки и реализации программ стратегического развития предприятия;

- регулирование производственных процессов, происходящих в национальной экономике, с помощью федеральных, региональных, целевых, комплексных стратегических программ и планов, решение этих проблем на основе приоритета укрепления безопасности общества и других общечеловеческих ценностей;

- создание коллективной и личной заинтересованности сотрудников в успешном достижении плановых показателей. Создание заинтересованности возможно, в большей степени, за счет экономических стимулов – увеличение заработной платы, премии, получения кредитных и налоговых льгот, обеспечения необходимыми материальными ресурсами [68].

Отсутствие экономического стимулирования работников приводит к снижению эффективности труда, а несогласованность интересов структурных подразделений внутри предприятия осложняет управление экономическими и производственными процессами и достижение поставленных целей.

Экономическая стратегия заключается в разработке приемов и правил, которые обеспечивают экономически эффективное достижение стратегических целей.

Экономическая стратегия, как компонент экономической системы, отвечает на те же вопросы:

- какой продукт и в каком количестве производить?
- какие средства и как производить?
- какая целевая аудитория производимого продукта?
- когда производить?

Таким образом, экономическая стратегия предприятия, 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.

Экономическая стратегия включает в себя несколько составляющих:

- товарная стратегия - заключается в том, что производить и в каком количестве;
- стратегия транзакционных издержек - представляет собой поиск вариантов сокращения затрат на заключение контрактов и сопровождающих взаимоотношений экономических агентов. Принципиальным здесь является обеспечение эффективности транзакционных затрат;
- стратегия взаимодействия предприятия с рынками производственных ресурсов заключается в эффективном применении ресурсов на предприятии и оптимизации затрат на их приобретение. А.П. Градов формулирует для данной стратегии следующий принцип эффективности: «экономическая система должна использовать свои факторы производства в такой эффективной комбинации, которая находится в точном соответствии с ее производственными возможностями и желаниями по выпуску продукции» [29, с. 39];
- стратегия ценообразования. Заключается в выработке концепции поведения фирмы в отношении ценообразования;
- стратегия снижения производственных издержек. представляет собой повышение эффективности производства, за счет минимизации издержек при производстве товара. Однако следует учитывать тот факт, что сами низкие

издержки не могут самоцелью, потому, что могут привести к ослаблению конкурентоспособности товара вследствие потери качества;

- стратегия инвестиционной деятельности фирмы. Заключается в выборе наиболее эффективных направлений вложения средств. Ввиду воздействия на предприятие не только внутренних, но и внешних факторов, инвестиционная деятельность должна учитывать, с одной стороны, усиление положительного воздействия внешних условий на функционирование предприятия, а с другой - на совершенствование организации производства предприятия;

- стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия. Здесь необходимо выделить процесс планирования валютно-финансовых и кредитных операций, экспортную и импортную деятельность предприятия, контроль политической и экономической ситуации в стране и в регионе, международный маркетинг. Данная стратегия предполагает изучение всех возможных вариантов внешнеэкономической деятельности;

- стратегия поведения на рынке денег и ценных бумаг. Предполагается наиболее выгодное размещение денег в ценные бумаги или под проценты, а также ведение наиболее выгодной кредитной политики;

- стратегия стимулирования персонала предприятия. Система стимулирования работников должна быть разработана в соответствии с поставленными стратегическими целями, чтобы каждый рядовой работник понимал свою причастность к достижению поставленных результатов.

Другие авторы выделяют несколько иные элементы экономической стратегии:

- приоритетность в распределении ресурсов. Ввиду ограниченности ресурсов предприятия предпринимателю необходимо планировать рациональное использование ресурсов для достижения поставленных целей;

- система целей - предприниматель должен четко определять цели своего производства и ранжировать их с учетом возможных сроков и последовательности их реализации. Реализую одну из поставленных целей,

предприниматель должно четко понимать, что это негативно не отразится на достижении других целей. Выбор стратегической цели всегда связан с выбором альтернативных вариантов развития, то есть с оценкой того, какими ресурсами (материальными и нематериальными) и в каком количестве можно и нужно пожертвовать для достижения желаемого результата;

- правила осуществления тех или иных управленческих действий. Чаще всего они предназначаются для оценки деятельности предприятия в настоящем и будущем; для регламентации отношений внутри предприятия; для выполнения отдельных операций; для регулирования контактов с внешней средой.

Один из ведущих ученых в области стратегического планирования - А. Чандлер, считает, что стратегия представляет собой «определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [54].

По нашему мнению, стратегическое планирование - это комплекс управленческих решений, направленный на разработку базовых стратегий развития предприятия и достижение сформулированных целей.

Данная форма планирования обязательно предполагает разработку целей и увязку их с ресурсами, необходимыми для их достижения. Так как цели и использование ресурсов влияют на стратегическое развитие предприятие, то стратегическое планирование практически всегда направлено решение задач в будущем.

Следует отличать стратегическое планирование от долгосрочного. В Долгосрочном планировании предполагается, что будущее определяется на основе метода экстраполяции, сложившиеся тенденции стратегического планирования не предполагают ориентации на прошлое, а ориентируются на стратегический анализ, прежде всего возможных изменений внешней среды, что и вызывает основные трудности у менеджеров при планировании. Именно поэтому при стратегическом планировании необходим системный подход.

Не только на предприятиях, но в экономической литературе формализация ряда вопросов стратегического планирования находится в зачаточном состоянии. До сегодняшнего дня, в отличие от оперативного планирования (плана производственно-финансовой деятельности) или бизнес-плана, отсутствует документ, включающий табличное отображение стратегии развития, а целый ряд вопросов находится на уровне теории.

На основе анализа специальной литературы содержание стратегического планирования можно представить в виде восьми основных блоков (рис. 3).

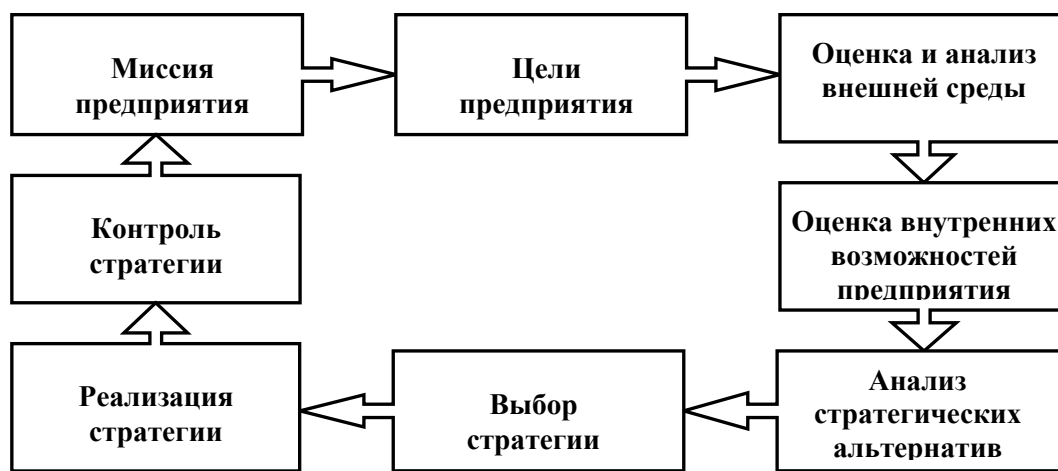


Рисунок 3 – Процесс стратегического планирования

Начальной точкой системы является разработка миссии. При ее разработке определяются основные задачи предприятия и направление деятельности для ее реализации. Миссия является основной глобальной целью предприятия.

Цели предприятия представляют собой основные направления функционирования предприятия, основанные на главной цели организации. Для успешной долгосрочной деятельности предприятия разработка целей предприятия является неотъемлемой частью. Однако если цели недостаточно четко сформулированы или некачественно представлены, то это может повлечь за собой в процессе их реализации существенные негативные последствия.

Диагностика внешней среды функционирования предприятия представляет собой изучение влияния различных внешних факторов. Условно эти факторы можно разделить на две категории: макроокружение и микроокружение. К факторам макроокружения относят: экономические, политические, рыночные,

технологические международные, развитие НТП, правовое обеспечение, природно-географические и социальные. А к факторам микроокружения следует относить покупателей, конкурентов, рынок рабочей силы, поставщиков, контактные аудитории т.д.

Анализ внешней среды необходимо осуществлять, с целью определения факторов внешней среды представляющих угрозу предприятию, а так же определение факторов которые могут благоприятно сказаться на производстве.

Анализ внутренней среды дает возможность выявить скрытый потенциал, который может благоприятно сказаться на эффективности производства. И. Поделинская выделяет пять основных компонентов хозяйственной деятельности предприятия:

- производство;
- маркетинг;
- финансы;
- персонал;
- культура и имидж [86].

Анализ стратегических альтернатив. Суть этого этапа заключается в определении мероприятий для достижения поставленных целей. Замечено, что универсального, пригодного на все случаи жизни метода разработки стратегии не существует, но опыт подсказывает несколько возможных направлений разработки.

Выбор конкретной стратегии развития интегрированных структур является важнейшим этапом в стратегическом планировании. Из всего многообразия всевозможных вариантов стратегий можно выделить несколько основных стратегических альтернатив, к которым относятся стратегия интегрированного роста, концентрированного роста, сокращения и диверсифицированного роста;

Стратегия интегрированного роста основана на ежегодном значительном повышении темпов продаж по сравнению с предшествующим периодом. Различают два вида стратегий интегрированного роста: стратегия

предшествующей вертикальной интеграции, выражающейся в приобретении, создании либо установлении контроля за субъектами хозяйствования, которые находятся между предприятием и конечным потребителями продукции и стратегию обратной вертикальной интеграции, предполагающая рост предприятия, на основе поглощения и осуществления контроля за поставщиками.

Стратегии которые не затрагивают отрасль, технологию и не положение предприятия внутри отрасли, а связаны только с изменением рынка или продукта относят к стратегиям концентрированного роста. Примерами такого рода стратегий являются стратегии развития продукта, рынка, стратегия усиления положения на рынке.

В случае если предприятия испытывают трудности в продвижении на рынке с производимым продуктом применяется стратегия диверсифицированного роста. Различают три типа стратегий диверсифицированного роста:

- стратегия конгломератной диверсификации (аглохолдинг расширяет производство за счет товаров, которые не связаны с традиционно производимой продукцией и реализуются на новые рынки);

- стратегия горизонтальной диверсификации (развитие производства на существующем рынке за счет выпуска нового товара, требующего технологии, отличной от используемой);

- стратегия концентрической диверсификации (производство новых товаров на основе существующего бизнеса);

Стратегия сокращения применяется в большей степени в периоды спада, для реструктуризации производства после долгого периода развития и роста, а так же в целях повышения эффективности существующего производства. Данная стратегия представлена тремя типами: стратегия ликвидации, сокращения расходов и быстрого успеха.

Помимо четырех основных стратегий развития, выделяют также и стратегия сочетания стратегий представленных ранее. Данная стратегия применяется в

большинстве случаев на многоотраслевых предприятиях, когда для различных видов деятельности применяются разные типы стратегий.

Для реализации базовой стратегии предприятия необходимо выделить функциональные стратегии, которые охватывают следующие подсистемы:

- производства;
- маркетинга;
- финансов;
- персонала;
- закупок;
- НИОКР;
- продвижения продукции на рынок и т.п.

Функциональные стратегии позволяют обеспечивать единство и слаженность функционирования структурных подразделений в рамках стратегического плана.

Для достижения поставленных стратегических целей необходимо иметь четкий план действий по реализации стратегии. Реализация стратегии представляет собой достаточно критический процесс, так в случае эффективного плана она приводит агрохолдинг к достижению поставленных целей, но так же и, напротив, стратегический план может «провалиться».

Контроль стратегии представляет собой контроль достижения поставленных целей. Главной задачей этого этапа является определение степени реализации стратегии относительно достижения поставленных целей и миссии фирмы.

На современном этапе в АПК все более распространенными становятся интегрированные агропромышленные формирования холдингового типа, поэтому считаем необходимым уделить особое внимание организации стратегического планирования в подобных структурах. Отличительными особенностями российских агрохолдингов являются неэффективное применение инструментов стратегического планирования и его возможностей. Помимо этого, для его

эффективной реализации необходимы методические рекомендации, учитывающие отраслевую специфику агропромышленного комплекса.

Низкий уровень, либо вообще отсутствие системы стратегического планирования ведут к тому, что на предприятиях холдинга:

- не рассматривают хозяйствование как непрерывный процесс, где будущие цели органически связаны с текущими действиями;
- теряют ориентацию в хозяйственном мире, из-за следования только краткосрочными целями;
- отсутствует понимание будущих задач;
- вызывает сложность определение основных потребностей рынка;
- производимая продукция оказывается не конкурентоспособна в сравнение с более дальновидными производителями.

Развитие же стратегического планирования в холдинге предполагает следующие положительные моменты:

- подготовка системы хозяйствования к использованию будущих благоприятных условий;
- улучшение координации действия структурных подразделений интегрированного формирования;
- эффективное распределение и размещение ресурсов;
- предопределяет приоритетные направления производственно-коммерческой деятельности участников холдинга;
- улучшенный контроль предприятий.

В процессе анализа установлено, что в интегрированных агропромышленных формированиях холдингового экономического целесообразность участия сельскохозяйственных предприятий в них обеспечивается улучшением экономического и финансового положения сельскохозяйственных предприятий и возобновлением самостоятельности и самофинансирования, которое достигается на основе:

- производства продукции более высокого качества путем создания всего цикла производства, от производства сырья до выпуска готовой продукции, что повышает конкурентоспособность предприятия;

- снижения негативного влияния конкуренции, так как хозяйствующие субъекты агропромышленных холдингов уходят от взаимной конкуренции на одном и том же рынке;

- сокращения издержек во всех фазах воспроизводства;

- снижения себестоимости производимой продукции за счет сокращения постоянных затрат на единицу продукции;

- обеспечения централизации капитала и возможности его перераспределения;

- осуществления диверсификации производственных процессов, обеспечивающей снижение предпринимательских рисков;

- внедрения выявленного передового производственного опыта;

- обеспечения 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. В большей степени это связано с тем, что ИАПФ, зачастую, 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. Управляющим звеном и координатором интегрированной структуры является управляющая (центральная) компания, руководством которой решаются основные вопросы обеспечения ресурсами, распоряжения имуществом и прибылью, организации стратегического менеджмента, регулирования производственно-финансовой деятельностью, разработки стратегий развития и т.д. Организацию стратегического планирования в агропромышленных объединениях можно представить в виде схемы (рис. 4).

Для достижения поставленных целей стратегического плана в интегрированных агропромышленных формированиях необходимо установление стабильных и эффективных производственных, организационных, технологических, экономических и других связей, позволяющих регулярно получать нужную достоверную информацию для целей планирования.



Рисунок 4 – Организация стратегического планирования в холдинговой структуре

На наш взгляд, в интегрированных агропромышленных формированиях система стратегического планирования должна включать следующие этапы:

- анализ и оценка текущей ситуации;
- определение миссии холдинга;

- 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.

Стратегическое планирование в интегрированных структурах отличается от аналогичного процесса в малых предприятиях, что определяется его масштабностью:

- 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 осуществляют разные предприятия - стратегическим планированием занимается головная компания, а оперативным структурные подразделения;

- большое количество компаний входящих в структуру холдинга, вызывает затруднение при разработке стратегического плана у сотрудников соответствующей службы, ввиду незнания специфики всех структурных подразделений;

- излишняя формализация поставленных целей для структурных подразделений холдинга ввиду оторванности сотрудников управляющей компании от реального производства;

- нет методической связи между текущим и стратегическим планированием.

Для наглядности, организацию стратегического планирования в интегрированных агропромышленных формированиях можно представить как ряд последовательных этапов.

На первом этапе проводится анализ и оценка текущего состояния рынка, положения агрохолдинга на нем и перспектив его развития, другими словами определяются тенденции, благодаря которым возможно изменить текущее положение. Основной целью анализа положения агроформирования является

изучение его структуры и состояния структурных подразделений входящих в него, а так же состояние отрасли функционирования интегрированного агропромышленного формирования.

На следующем этапе анализируется работа агрохолдинга в конкурентной борьбе. Основной задачей на втором этапе является оценка перспектив деятельности каждого подразделения и интегрированного формирования в целом с помощью совершенствования конкурентной стратегии. По итогам данного анализа определяются наиболее перспективные и, наоборот, неперспективные виды деятельности агропромышленного формирования.

Для третьего этапа характерен выбор стратегии и сопоставление перспектив агрохолдинга в различных видах деятельности. Основной задачей на этом этапе стоит наиболее рациональное распределение ресурсов между структурными подразделениями ИАПФ.

Четвертый этап - анализ и оценка изъянов имеющихся производственных направлений и поиск новых видов деятельности, другими словами, анализ потенциально-возможных направлений диверсификации. При переходе к новым видам производства главной задачей стратегического планирования является определение эффективности нового направления деятельности.

На заключительном этапе определяются стратегические задачи. Здесь же, для реализации стратегических задач, осуществляется постановка краткосрочных и тактических задач.

В заключении наших теоретических исследований стоит отметить, что стратегическое планирование позволяет интегрированным агропромышленным формированиям оценивать возможные перспективы и тенденции развития бизнеса, а определение их особенностей даст возможность их эффективного развития в будущем.

2 СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ИАПФ

2.1 Организационно-экономическая оценка функционирования интегрированных агропромышленных формирований в ЦЧР

Экономические и природно-климатические особенности Центрально-Черноземного региона определили этот регион как зону высокоразвитого и интенсивного сельскохозяйственного производства. Все области ЦЧР специализируются на производстве озимых и яровых зерновых культур, подсолнечника и сахарной свеклы в растениеводстве. Интенсивно развивается и отрасль животноводства с учетом специализации растениеводства и возможностей кормовой базы.

Площадь сельскохозяйственных угодий в областях ЦЧР составляет 13,4 млн. га, а площадь пашни – 10,3 млн. га. Численность населения Центрально-Черноземного региона составляет 7,7 млн. человек или 5,3% от общей численности населения в Российской Федерации. В сельской местности проживает 2,9 млн. человек – 7,4% от общей численности населения страны.

Административным и политическим центром Центрально-Черноземного региона с момента своего образования (в XVIII веке), а так же передовым промышленным центром являлась Воронежская область, как одна из крупнейших областей региона.

В советский период Воронежская область имела макрорегиональное влияние, являясь промышленной, научно-интеллектуальной и культурной столицей Черноземья. Удельный вес промышленности в структуре годового выпуска валовой продукции отраслей материального производства составлял 68-70%. Вместе с тем, промышленный комплекс Воронежской области был один из наиболее технологически развитым в стране. Львиную долю в структуре промышленного производства составляло высокотехнологичное оборонно-космическое производство, как часть отрасли машиностроения.

Коренные изменения в условиях и потенциальных возможностях развития Воронежской области произошли в начале 90-х годов XX века, с началом реформирования экономики, целью которого был переход к рыночной модели хозяйствования. Резкий спад коснулся в первую очередь реального сектора экономики. Индекс физического объема промышленной продукции по отношению к 1990 г. сократился до 31,3% в 1998 г. Отрицательные тенденции коснулись и других отраслей экономики и, как следствие этого, социальной сферы жизни населения, что отражалось в сокращении объемов производства, базовых показателях уровня жизни населения и увеличением социального расслоения общества.

Согласно Стратегии социально-экономического развития Воронежской области в ближайшей перспективе региону необходимо выйти на такой уровень темпов экономического роста, который превышал уровень в среднем по стране. Для достижения поставленной цели необходимо привлечение дополнительных инвестиций не только в промышленность, но и в сельское хозяйство, строительство и инфраструктуру, в целях развития диверсифицированной экономики.

Развитие экономики даст возможность добиться значительных перемен в реализации социальных задач и качестве жизни населения.

Развитие региона в среднесрочной перспективе основывается на реализации четырех основных стратегических направлений:

1. Привлечение капитала. Создание благоприятного инвестиционного климата является базовым направлением по реализации этого проекта. Это выражается в создании в области специальных промышленных зон и в реализации кластерной политики.

На сегодняшний день в Воронежской области создана система поддержки инвестиционных проектов, начиная с этапа планирования деятельности и заканчивая выходом в коммерческую эксплуатацию. регион является одним из лидеров в области правового обеспечения поддержки инвестиционных проектов.

Учитывая опыт соседних областей, сегодня в Воронежской области приоритетными являются крупные инвестиционные проекты. Основными отраслями для их реализации помимо химической и пищевой промышленности, электроники и машиностроения является и сельское хозяйство.

2. Развитие малого бизнеса. В этом направлении предлагается развитие и совершенствование существующей системы многоуровневой поддержки и развития малого бизнеса, что будет способствовать производству новых товаров и услуг.

3. Стимулирование инноваций. Основным условием для развития инновационной деятельности является интерес к инновациям со стороны региональных властей и бизнес-сообщества, что превращает инновационную деятельность в коммерческий продукт. Для выполнения этого условия в регионе уделяется особое внимание развитию инновационной инфраструктуры и созданию комфортных условий для участия в федеральных инновационных программах.

4. Развитие человеческого капитала. В связи со стремительным развитием науки и техники формирование в области высокопрофессионального человеческого капитала и для обеспечения эффективного баланса спроса и предложения трудовых ресурсов развитие человеческого капитала так же является стратегическим направлением. На данном этапе реализуются мероприятия по обеспечению эффективного функционирования системы среднего профессионального образования, повышению заработной платы, привлечению квалифицированных кадров из других регионов.

Экономика Воронежской области является одной из крупнейших стабильно развивающихся региональных экономик центральной России. Валовой региональный продукт с каждым годом увеличивается, начиная с 1995 г. В 2013 г. объем ВРП области составил максимальные в исследуемом периоде 606,67 млрд руб., что позволило занять 3-е место в ЦФО (после Москвы, Московской области).

Таблица 1 - Валовой региональный продукт, млн руб., (1995 г. – млрд руб.)

Регионы	1995 г.	2000 г.	2005 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
РФ	1287594,8	5753671,6	18034385,2	37687768,2	45392276,7	49919958,8	54013599,2
ЦФО	316217,0	1841498,9	6278359,2	13444440,1	16062123,8	17443050,9	18975900,1
Белгородская область	11507,4	42074,5	144987,8	398361,4	507839,8	546151,5	569414,1
Воронежская область	15419,7	49523,9	133586,6	346568,2	474973,9	568613,0	606667,7
Курская область	9029,4	30167,7	86624,9	193648,6	228851,4	253831,2	272238,0
Липецкая область	13222,7	48067,7	145194,4	248544,9	287816,8	294862,6	314790
Тамбовская область	6215,3	23387,3	63614,8	143902,4	173283,1	203266,6	235859,7

*рассчитано автором на основе данных ежегодного статистического сборника [96, 97, 98, 99, 100, 101]

Среди областей ЦЧР Воронежская область занимает в 2013 г. первое место, значительно опережая Курскую, Липецкую и Тамбовскую области.

Промышленное производство, сельское хозяйство, транспорт и связь, торговля являются основными видами экономической деятельности региона и составляют более 60% произведенного ВРП.

Валовой региональный продукт на душу населения в Воронежской области в 2013 г. превышает показатель 2000 г. более чем в двенадцать раз. Однако в сравнении со среднероссийскими показателями, следует отметить, что показатель Воронежской области ниже. Но есть и положительный момент, темп роста валового регионального продукта в Воронежской области превышает темп роста в целом по стране и является самым высоким в ЦЧР.

Таблица 2 - Валовой региональный продукт на душу населения, руб., (1995 г. – тыс. руб.)

Регионы	1995 г.	2000 г.	2005 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
РФ	8750,3	39532,3	125658,7	263828,6	317515,3	348598,9	369698,9
ЦФО	8288,4	48205,0	164887,9	350204,2	417288,1	451536,8	489708,3
Белгородская область	7875,3	27969,5	95911,2	260015,6	331010,0	354982,9	369139,1
Воронежская область	6185,7	20365,1	56534,5	148432,6	203575,5	243941,3	260410
Курская область	6796,7	23677,7	72995,3	171322,1	203676,0	226551,7	243267,5
Липецкая область	10607,8	39050,9	121376,2	211610,6	246213,8	253302,1	271125,0
Тамбовская область	4804,6	19133,8	55573,9	131456,7	159543,0	188358,6	219948,4

*рассчитано автором на основе данных ежегодного статистического сборника [96, 97, 98, 99, 100, 101]

Таблица 3 - Индекс физического объема валового регионального продукта, в постоянных ценах, в % к предыдущему году

Регионы	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
РФ	110,6	106,0	105,5	107,6	107,4	107,6	108,3	108,3	105,7	92,4	104,6	105,4	103,1	103,7
ЦФО	114,9	103,6	107,6	108,7	107,4	109,8	109,9	108,9	107,5	89,2	103,0	104,8	103,7	104,5
Белгородская область	113,5	102,3	103,9	107,4	105,8	107,4	111,3	113,2	112,3	101,5	109,8	111,0	105,5	103
Воронежская область	108,5	100,6	101,4	110,4	101,6	106,3	107,6	112,9	108,0	96,3	101,2	111,4	109,3	102,2
Курская область	111,4	98,4	107,8	110,5	107,5	104,5	105,2	109,3	104,1	96,0	103,0	108,4	104,7	104,2
Липецкая область	108,3	103,4	110,5	107,8	106,2	101,7	108,2	108,0	103,6	93,5	104,0	104,8	101,8	103,4
Тамбовская область	112,1	109,6	103,1	108,1	104,9	104,5	107,2	110,5	105,8	99,6	97,0	112,8	108,9	109,2

*рассчитано автором на основе данных ежегодного статистического сборника [96, 97, 98, 99, 100, 101]

Оценивая индекс физического объема валового регионального продукта в постоянных ценах, в % к предыдущему году, следует отметить его рост в целом по стране и отдельно по областям ЦФО по всем годам, за исключением 2009 г. В Воронежской области этот показатель сопоставим с показателем в целом по стране.

Площадь сельскохозяйственных угодий в области – 4001,4 тыс. га, из которых пашни - 3026,9 (75,7%), сенокосов и пастбищ – 901,1 (22,5%), залежи – 22 (0,6%), многолетних насаждений – 51,4 тыс. га (1,3%). В период с 1990 по 2013 г. площадь сельскохозяйственных угодий уменьшилась на 114 га, а пашни – на 211, при этом площадь сенокосов и пастбищ увеличилась на 64 га. Это связано с тем, что в регионе в данный период наблюдалось перераспределение угодий от более эффективных к менее (табл. 4).

Причиной значительного сокращения сельскохозяйственных угодий, пашни и пастбищ (на 10,7%, 12,4%, 12,5% соответственно) в 90-е годы была смена жестких законодательных рамок в области земельных отношений на хаос правовой среды регулирующей эти отношения. Пострадали в первую очередь пахотные земли.

С 2001 г. сокращение земель сельскохозяйственного пользования замедлилось, что связано с вступлением в силу Земельного кодекса РФ (28.09.2001 г.) и других законодательных актов регламентирующих земельные отношения, что особенно необходимо для области располагающей большими территориями плодородной почвы. Так если в целом по ЦФО доля площади пашни с низким уровнем содержания подвижного фосфора составляла в 2010 г. 13,8%, по содержанию органического вещества - 37,8%, а по содержанию обменного калия - 20,3%, то аналогичные показатели в Воронежской области составляли 12,5, 6,3 и 0,7% соответственно. Однако удельный вес кислых почв в области составляет 30,8%, что близко к показателям по ЦФО (35,1%).

Таблица 4 - Динамика сельскохозяйственных угодий в Воронежской области (все категории хозяйств), тыс. га

Виды угодий	Годы												Откло- нение 2013 г от 1990 г,
	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
Сельскохозяйственные угодья, в том числе	4115,7	4059,6	4011,9	4000,5	3998,8	4002,7	3994,7	4003,1	4002,7	4005,9	4000,8	4001,4	-114
пашня	3237,6	3176,3	3054,9	3035,0	3031,6	3033,4	3026,6	3033,9	3038,1	3038,5	3025,2	3026,9	-211
сенокосы и пастбища	836,8	840,4	909,4	892,9	894,6	895,4	894,4	895,4	891,3	893,8	902,2	901,1	64
залежь	0,4	23,4	23,4	22,3	22,3	22,5	22	22,2	22	22	21,6
многолетние насаждения	40,9	55,3	50,7	49,2	49,2	51,6	51,4	51,3	51,3	51,4	51,4	51,4	10,5

*рассчитано автором на основе данных ежегодного статистического сборника [96, 97, 98, 99, 100, 101]

В разрезе отдельных форм хозяйствования в структуре землепользования наблюдались значительные изменения за период реформ. В 1990 г. площадь сельхозугодий в Воронежской области в пользовании предприятий составляла 3978,1 тыс. га или 96,8%, в личном пользовании - 131,0 тыс. га или 3,2%, а в 2012 их доля была 71,7% и 28,2%

На наш взгляд необходимо выделить два фактора влияющих на динамику посевных площадей: сокращение площади пашни и реорганизация земельных отношений и законодательные изменения форм хозяйствования, что привело к развитию частной собственности.

Желание получить максимум прибыли привело к увеличению доли наиболее рентабельных культур в структуре посевных площадей, к которым относятся зерновые культуры и подсолнечник. В период с 1990 г. по 2013 г. доля зерновых возросла на 6,4 п.п. и составила 57,2%, а удельный вес подсолнечника на 11 п.п. - 18,2%. По зерновым и зернобобовым увеличению происходило в большей степени за счет посевов озимой пшеницы, что вызвано с стабильным спросом и высокой урожайностью этой культуры.

Превышение агротехнических требований (9-10%) при посевах подсолнечника в долгосрочной перспективе негативно скажется на плодородии почвы из-за ее эрозии. Существенное сокращение посевов сахарной свеклы вызвано несколькими факторами: не стабильным уровнем рентабельности в исследуемом периоде, излишними посевами в советский период и отсутствием эффективной системы взаимоотношений переработчиков сахарной свеклы и ее производителей. Нарращивание площадей картофеля и овощей осуществлялось за счет личных подсобных хозяйств, в которых этими культурами не только удовлетворялись собственные нужды, но и пополнялись семейные бюджеты.

Таблица 5 - Динамика посевных площадей сельскохозяйственных культур Воронежской области (хозяйства всех категорий), тыс. га

Культуры	Годы											
	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Площадь пашни, всего	2985,5	2725,3	2319,1	2207,1	2229,0	2198,7	2357,3	2443,7	2336,5	2473,5	2496,4	2550,9
в % к 1990 г.	100,0	91,3	77,7	73,9	74,7	73,6	78,9	81,9	79,0	82,9	83,6	85,4
в % к предшествующему году	100,0	91,3	85,1	95,2	101,0	98,6	107,2	103,7	96,0	105,9	100,9	102,2
В т.ч. зерновые и зернобобовые	1518,1	1366,7	1110,6	1180,7	1172,8	1238,1	1357,2	1390,9	1085,8	1313,1	1386,3	1459,3
в % к 1990 г.	100,0	90,0	73,2	77,8	77,3	81,6	89,4	91,6	71,5	86,5	91,3	96,1
в % к предшествующему году	100,0	90,0	81,3	106,3	99,3	105,6	109,6	102,5	78,1	120,9	105,6	105,3
в % к общей площади пашни	50,8	50,1	47,9	53,5	52,6	56,3	57,6	56,9	46,5	53,1	55,5	57,2
Сахарная свекла	200,7	151,6	127,3	110,1	147,6	135,0	97,2	106,4	167,5	192,0	149,0	102,0
в % к 1990 г.	100,0	75,5	63,4	54,9	73,5	67,3	48,4	47,0	83,5	95,7	74,2	50,8
в % к предшествующему году	100,0	75,5	84,0	86,5	134,1	91,5	72,0	109,5	163,4	246,0	123,2	96,6
в % к общей площади пашни	6,7	5,6	5,5	5,0	6,6	6,1	4,1	4,4	7,2	7,8	6,0	4,0
Подсолнечник	213,9	279,1	347,1	437,4	452,9	395,5	459,4	502,9	585,0	482,0	470,0	463,0
в % к 1990 г.	100,0	130,5	162,3	204,5	211,7	184,9	214,8	235,1	273,5	172,7	135,4	105,9
в % к предшествующему году	100,0	130,5	124,4	126,0	103,5	87,3	116,2	109,5	116,3	82,4	97,5	98,5
в % к общей площади пашни	7,2	10,2	15,0	19,8	20,3	18,0	19,5	20,6	25,0	19,5	18,8	18,2
Картофель	72,4	98,7	104,6	97,5	97,8	98,4	99,7	103,1	103,0	103,0	100,3	98,0
в % к 1990 г.	100,0	136,3	144,5	134,7	135,1	135,9	137,7	142,4	142,3	142,3	138,5	135,4
в % к предшествующему году	100,0	136,3	106,0	93,2	100,3	100,6	101,3	103,4	99,9	100,0	97,4	97,7
в % к общей площади пашни	2,4	3,6	4,5	4,4	4,4	4,5	4,2	4,2	4,4	4,2	4,0	3,8
Овощи	18,8	21,3	21,4	22,2	23,5	24,6	23,0	23,2	26,0	25,0	24,0	23,0
в % к 1990 г.	100,0	113,3	113,8	118,1	125,0	130,9	122,3	123,4	138,3	133,0	127,7	122,3
в % к предшествующему году	100,0	113,3	100,5	103,7	105,9	104,7	93,5	100,9	112,1	96,2	96,0	95,8
в % к общей площади пашни	0,6	0,8	0,9	1,0	1,1	1,1	1,0	0,9	1,1	1,0	1,0	0,9

*рассчитано автором на основе данных департамента аграрной политики Воронежской области

Основным показателем эффективности использования пашни является урожайность. Динамика урожайности в РФ и Воронежской области по основным сельскохозяйственным культурам представлена в таблице 6.

После снижения урожайности по всем культурам в 1995 г. по отношению к 1990 г. наблюдается постепенный их рост и в 2013 г. урожайность по зерновым и зернобобовым в РФ составила 22 ц/га, в Воронежской области - 27,3 ц/га, по сахарной свекле 442 ц/га и 439 ц/га и по подсолнечнику - 15,5 ц/га и 22,8 ц/га соответственно.

Таблица 6 - Урожайность основных сельскохозяйственных культур, ц/га

Годы	Зерновые и зернобобовые		Сахарная свекла		Подсолнечник	
	РФ	Воронежская обл.	РФ	Воронежская обл.	РФ	Воронежская обл.
1990	18,5	25,9	221,1	194,0	12,5	9,5
1995	13,1	13,2	188,0	193,0	10,6	13,7
2000	15,6	16,4	188,0	189,0	9,0	11,1
2001	19,4	22,8	199,0	193,0	7,8	9,1
2002	19,6	23,7	219,0	209,0	9,7	10,7
2003	17,8	22,6	227,0	245,0	10,0	12,1
2004	18,8	19,6	277,0	241,0	10,2	10,1
2005	18,5	21,5	282,0	281,0	11,9	12,5
2006	18,9	18,5	325,0	318,0	11,4	12,9
2007	19,8	21,9	292,0	296,0	11,3	15,8
2008	23,8	34,5	362,0	363,0	12,3	16,2
2009	22,7	26,4	323,2	294,4	11,5	15,8
2010	18,3	14,0	241,0	179	9,6	11,3
2011	22,4	24,6	392,0	382	13,4	21,7
2012	18,3	25,0	409,0	438	13,0	19,3
2013	22,0	27,3	442,0	439	15,5	22,8

*рассчитано автором на основе данных департамента аграрной политики Воронежской области и ежегодных статистических сборников

Колебания валовых сборов наблюдаются на протяжении рассматриваемого периода, что вызвано как снижением посевных площадей, так и уровня урожайности. Наиболее низкие показатели наблюдаются в период с 1996 по 2000 гг. в Воронежской области и в РФ в целом. Исключением послужил только валовый сбор подсолнечника, как самой рентабельной культуры (табл. 7).

При этом имеют место колебания по годам как в целом по РФ, так и в Воронежской области. Особенно существенными они являются по сахарной свекле, что обусловлено не только погодными условиями, но и конъюнктурными

изменениями на рынке сахара и неустойчивостью взаимоотношений сельскохозяйственных производителей с сахарными заводами.

Таблица 7 - Валовой сбор основных сельскохозяйственных культур, млн тонн

Годы	Зерновые и зернобобовые		Сахарная свекла		Подсолнечник	
	РФ	Воронежская обл.	РФ	Воронежская обл.	РФ	Воронежская обл.
1991-1995	87,9	2,7	21,7	2,8	3,1	0,24
1996-2000	65,2	1,9	14,0	2,1	3,3	0,32
2001-2005	78,8	2,4	18,5	2,7	4,5	0,4
2006-2009	91,3	3,1	28,4	3,6	6,6	0,7
2006	78,2	2,0	30,7	4,3	6,7	0,53
2007	81,5	2,2	28,8	3,5	5,7	0,59
2008	108,2	4,5	29,0	3,5	7,4	0,74
2009	97,1	3,5	24,9	3,0	6,5	0,78
2010	61,0	0,85	22,3	1,8	5,3	0,4
2011	94,2	3,0	47,6	7,0	9,7	1,0
2012	70,9	3,1	45,1	6,2	8,0	0,9
2013	92,4	3,8	39,3	4,5	10,6	1,0

*рассчитано автором на основе данных департамента аграрной политики Воронежской области и ежегодных статистических сборников

Положительная динамика наращивания производства в отрасли растениеводства констатирует о выходе из кризиса и постепенному переходу к фазе оживления, а отдельно по подсолнечнику к фазе подъема, во многом из-за увеличения посевных площадей, что нельзя сказать про животноводческую отрасль. За исследуемый период поголовье КРС в целом сократилось в 3,2 раза, а коров в 3,1 раза, поголовье свиней - в 2,4 раза, овец и коз - в 6,8 раза.

Вместе с тем следует выделить и положительный момент - начиная с 2009 г. в стране поголовье КРС в целом и коров в частности начало расти (табл. 8). Самая низкая численность поголовья свиней, овец и коз наблюдалась в 2006 г. поголовье птиц так же после 1990 г. снижалось до 2007 г., однако к 2013 г. численность поголовья превысила уровень 1990 г. на 726 голов и составила 13951 голов

Динамика поголовья животных в Воронежской области показана в таблице 8.

Таблица 8 - Динамика поголовья животных Воронежской области (тыс. голов на 1 января)

Годы	Поголовье КРС	в том числе; коровы	Свиньи	Овцы и козы	Птица
1991	1389,3	515,3	1569,2	1302,0	13225,1
1996	996,5	459,2	723,4	452,2	9744,8
2001	638,8	302,7	438,3	207,0	8504,1
2006	388,5	154,2	366,3	125,3	8801,1
2007	366,1	149,0	409,9	126,9	8017,9
2008	361,0	152,1	415,9	143,2	8018,7
2009	350,9	144,8	411,9	153,6	9233,3
2010	358,2	145,6	479,0	166,3	11882,8
2011	367,6	150,2	489,5	173,8	11914,2
2012	386,2	155,0	484,8	181,7	13695,2
2013	421,6	163,4	658,1	191,3	13951,0

*рассчитано автором на основе данных данного департамента аграрной политики Воронежской области

Вопреки высокому уровню расхода кормов, продуктивность не достигла теоретически возможного уровня для тех пород скота, которые используются в области. Более того, если удой на 1 корову вырос в 2013 г. по отношению к 1990 на 44%, а яйценоскость на 18,9, то среднесуточные приросты крупного рогатого скота снизились на 15,5 г, свиней - возросли на 17,4 г, среднегодовой настриг с 1 овцы в 2013 г. сравнялся с уровнем 1990 г. (табл. 9).

Таблица 9 - Динамика продуктивности скота и птицы в сельскохозяйственных организациях Воронежской области

Годы	Средний годовой удой молока от одной коровы, кг	Средняя годовая яйценоскость одной курицы-несушки, шт.	Средний годовой настриг шерсти с одной овцы, кг	Среднесуточный прирост скота на откорме, г	
				крупного рогатого скота	свиней
1990	2798	241	2,7	624	383
1995	1813	225	2,0	399	202
2000	2045	260	1,9	298	90
2005	3223	262	1,7	352	226
2006	3516	253	1,2	418	247
2007	3672	242	1,9	458	263
2008	3925	281	2,0	513	301
2009	4242	272	2,1	506	355
2010	4419	293	2,2	506	360
2011	4470	294	1,9	552	389
2012	4882	292	2,7	539	400
2013	5001	297	2,7	527	464

*рассчитано автором на основе данных данного департамента аграрной политики Воронежской области

Залогом успешного развития сельского хозяйства региона и страны в целом является грамотное стратегическое планирование. В России планирование в сельском хозяйстве представляет собой разработку программ развития сельского хозяйства в целом и отдельных инвестиционных программ. Основным документом отражающим стратегическое планирование в сельском хозяйстве является постановление Правительства РФ от 14 июля 2012 г. №717 «О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 - 2020 годы» [28].

Основными целями этой программы являются:

- обеспечение продовольственной независимости России в параметрах, заданных Доктриной продовольственной безопасности Российской Федерации;
- повышение конкурентоспособности российской сельскохозяйственной продукции на внутреннем и внешнем рынках в рамках вступления России во Всемирную торговую организацию;
- повышение финансовой устойчивости предприятий агропромышленного комплекса;
- устойчивое развитие сельских территорий;
- воспроизводство и повышение эффективности использования в сельском хозяйстве земельных и других ресурсов, а также экологизация производства.

К задачам Программы развития сельского хозяйства относятся:

- стимулирование роста производства основных видов сельскохозяйственной продукции и производства пищевых продуктов;
- осуществление противоэпизоотических мероприятий в отношении заразных болезней животных;
- поддержка развития инфраструктуры агропродовольственного рынка;
- повышение эффективности регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия;
- поддержка малых форм хозяйствования;

- обеспечение эффективной деятельности органов государственной власти в сфере развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия;

- повышение уровня рентабельности в сельском хозяйстве для обеспечения его устойчивого развития;

- повышение качества жизни сельского населения;

- стимулирование инновационной деятельности и инновационного развития агропромышленного комплекса;

- развитие биотехнологии;

- создание условий для эффективного использования земель сельскохозяйственного назначения;

- развитие мелиорации земель сельскохозяйственного назначения;

- экологически регламентированное использование в сельскохозяйственном производстве земельных, водных и других возобновляемых природных ресурсов, а также повышение плодородия почв до оптимального уровня в каждой конкретной зоне.

Помимо общей программы развития сельского хозяйства, в ее рамках разрабатываются конкретные подпрограммы для каждой отрасли. Например:

- «Развитие подотрасли растениеводства, переработки и реализации продукции растениеводства»;

- «Развитие подотрасли животноводства, переработки и реализации продукции животноводства»;

- «Развитие мясного скотоводства»;

- «Поддержка малых форм хозяйствования»;

- «Техническая и технологическая модернизация, инновационное развитие»;

- «Обеспечение реализации Программы».

Федеральные целевые программы:

- «Социальное развитие села до 2013 года», утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 3 декабря 2002 г. N 858 [28];
- «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014 - 2017 годы и на период до 2020 года», утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 15 июля 2013 г. N 598 [28];
- «Сохранение и восстановление плодородия почв земель сельскохозяйственного назначения и агроландшафтов как национального достояния России на 2006 - 2010 годы и на период до 2013 года», утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 20 февраля 2006 г. N 99 [28];
- «Развитие мелиорации земель сельскохозяйственного назначения России на 2014 - 2020 годы», утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 12 октября 2013 г. N 922 [28].

Данная Программа разработана сроком до 2020 года и объем бюджетных ассигнований за счет средств федерального бюджета составляет 1525,59 млрд рублей.

В рамках всероссийской Программы развития сельского хозяйства в каждом регионе разрабатываются свои программы. Так, в Воронежской области действует региональная программа «Развитие сельского хозяйства Воронежской области на 2013-2020 годы». Основные цели и задачи региональной программы совпадают с всероссийской.

Значимыми тенденциями, намеченными в прогнозном периоде, являются:

- увеличение инвестиций на повышение плодородия и развития мелиорации сельскохозяйственных земель, стимулирование улучшения использования земельных угодий;
- наращивание темпов в подотрасли скотоводства, создание условий для наращивания производства и импортозамещения мяса крупного рогатого скота и молочных продуктов;

- ускорение обновления технической базы агропромышленного производства;

- экологизация и биологизация агропромышленного производства на основе применения новых технологий в растениеводстве, животноводстве, пищевой промышленности в целях сохранения природного потенциала и повышения безопасности пищевых продуктов.

Приоритетными направлениями в развитии сельского хозяйства Воронежской области являются:

- в сфере производства - скотоводство (производство молока и мяса) как системообразующая подотрасль, использующая конкурентные преимущества страны, в первую очередь наличие значительных площадей сельскохозяйственных угодий;

- в экономической сфере - повышение доходности сельскохозяйственных товаропроизводителей;

- в социальной сфере - устойчивое развитие сельских территорий в качестве непереносимого условия сохранения трудовых ресурсов и территориальной целостности, создание условий для обеспечения экономической и физической доступности питания на основе рациональных норм потребления пищевых продуктов для уязвимых слоев населения;

- в сфере развития производственного потенциала - мелиорация земель сельскохозяйственного назначения;

- в институциональной сфере - развитие интеграционных связей в агропромышленном комплексе и формирование продуктовых подкомплексов, территориальных кластеров;

- в научной и кадровой сферах - обеспечение формирования инновационного агропромышленного комплекса.

Одним из основных факторов успешного развития как агропромышленного комплекса и экономики в целом, так и эффективной работы

сельскохозяйственных предприятий в частности является развитие агропромышленной интеграции.

Основными причинами слабого развития интеграции в аграрном секторе по отношению к промышленности в России были:

- длительный кризис в аграрной сфере;
- неспособность отечественных производителей конкурировать с иностранными из-за высокой себестоимости отечественной продукции;
- необоснованная государственная политика в области сельского хозяйства и продовольственных рынков.

В 90-е годы основными интеграторами выступали предприятия, обладавшие значительными финансовыми ресурсами, и которые могли инвестировать средства в сельское хозяйство, ими являлись страховые компании, банки, а так же промышленные компании, не связанные с сельским хозяйством. Однако на данный момент практически все эти предприятия отказались от своих активов в аграрной сфере, мотивируя это тем, что они являются непрофильными.

Рентабельность производства и устойчивый спрос на внутреннем и внешнем рынках растениеводческой продукции стали основными мотивами вложения инвестиций в сельское хозяйство и условиями развития отрасли растениеводства как базы для интеграционных процессов. Сложившаяся ситуация послужила основой для развития вертикальной формы интеграции, соединившей крупномасштабное аграрное производство продукции с ее переработкой и реализацией. Так же значительным стимулом для развития интеграции послужила и ситуация, которая сложилась на мировом рынке - нехватка зерна, семян масличных культур, свеклосахарного сырья.

Низкая эффективность производства животноводческой продукции в прошлом столетии обусловила слабый уровень развития интеграционных процессов в этой отрасли. На тот момент интеграция на базе животноводства определялась лишь наличием такого рода производства в сельскохозяйственных предприятиях, вошедших в растениеводческие интегрированные

агропромышленные формирования (ИАПФ), и потребностью переработчиков в сырье.

Сегодня многие ИАПФ осознанно вкладывают значительные инвестиции в развитие животноводческой отрасли - строительство крупных комплексов, закупку высокопродуктивного скота, использование современных технологий.

С каждым годом интегрированные формирования играют все большую роль в развитии аграрной экономики. Рассматривая интегрированные формирования на примере Воронежской области, следует отметить, что площадь пашни, занимаемая агроформированиями, увеличилась и составила в 2014 г. 1146,9 тыс. га, что на 422,2 тыс. га больше, чем в 2007 г. (табл. 10). Это связано с укрупнением финансово более мощных интегрированных структур

Таблица 10 - Динамика наличия ресурсов ИАПФ Воронежской области

Показатели	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
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 снижения доли ее производства в 2014 г. в сравнении с 2007 г. на 20 п.п. (табл. 11) 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 11 - Структура товарной продукции ИАПФ в Воронежской области

Продукция	2007 г.		2008 г.		2009 г.		2010 г.		2011 г.		2012 г.		2013 г.		2014 г.	
	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%
Зерно	7728,3	15,6	20826,0	25,9	16169,7	20,0	4487,6	7,8	12394,5	8,9	14201,9	9,9	17108,8	12,1	19936,0	14,6
Сахарная свекла	34350,0	69,3	45476,4	56,6	41891,1	51,9	28489,4	49,2	93132,2	67,2	89432,2	62,1	77707,7	55,2	67082,8	49,2
Подсолнечник	3505,0	7,1	6749,5	8,4	6807,9	8,4	4443,2	7,7	8723,8	6,3	8126,9	5,6	9589,2	6,8	8093,0	5,9
Молоко	1340,6	2,7	1756,9	2,2	2388,8	3,0	2510,2	4,3	2284,0	1,6	3623,6	2,5	4183,9	3,0	4635,2	3,4
Мясо	2671,6	5,4	5471,2	6,8	13471,3	16,7	17920,7	31,0	21964,2	15,9	28521,4	19,8	32271,3	22,9	36613,5	26,9
Всего	49595,4	100	80280,0	100	80728,9	100	57851,2	100	138498,6	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, выручки на 100 га сельскохозяйственных угодий получено в ИАПФ на 704 тыс. руб. больше, а прибыли на 116 тыс. руб. (табл. 12). Урожайность зерновых, сахарной свеклы и подсолнечника примерно равна средней урожайности этих культур по Воронежской области.

Таблица 12 - Эффективность сельскохозяйственного производства в Воронежской области, 2014 г.

Показатели	Всего	ИАПФ
Получено на 100 га пашни, т: зерна	159	170
сахарной свеклы	133	209
подсолнечника	31	27
Получено на 100 га сельхозугодий, т: молока	18	20
мяса	9,1	15
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	0,9

*рассчитано автором на основе данных департамента аграрной политики Воронежской области

Как показывает анализ, в Воронежской области в последние годы роль интегрированных агропромышленных формирований возрастает. Посевные площади интегрированных структур, начиная с 2008 г., составляют примерно половину всех посевных площадей области (табл. 13). 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%.

Таблица 13 - 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 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, в 2014 г. - более половины всего мяса области

89,2%. В молочном скотоводстве нет такого доминирования ИАПФ, но так же имеет место положительная тенденция - 11,6% в 2007 г. и 32,7% в 2014 г.

Следует отметить и социальную составляющую развития интеграционных процессов. Уровень заработной платы за исследуемый период растет и превышает среднюю заработную плату в сельском хозяйстве по области в течение всего исследуемого периода (табл. 14).

Таблица 14 - 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 данного департамента аграрной политики Воронежской области

Образование интегрированных структур кардинально меняет финансовые и производственно-технологические отношения предприятий разных отраслей. Одной из главных причин вхождения предприятий в интегрированные агропромышленные формирования является их финансово неустойчивое 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. Так же возникали сложности с реализацией продукции и приобретением материально-технических средств. В процессе объединения все эти обязательства берет на себя предприятие-интегратор. Обладая значительными ресурсами и возможностью получения кредита, оно создает благоприятные условия для развития сельскохозяйственного

производства. На этих предприятиях постоянно начинает выплачиваться заработная плата, осуществляется устойчивое и качественное снабжение ресурсами. Деятельность ИАПФ способствует тому, что в село поступают крупные и регулярные инвестиции, приобретается современная техника, внедряются современные технологии, растут требования к специалистам и менеджерам, а также их способность работать в рыночных условиях.

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 Агропромышленного комплекса;

- 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 для предприятия продукции.

Вследствие непропорционального развития отраслей, которые ориентированы в первую очередь на экспорт своей продукции, и отраслей, для которых основным рынком является внутренний, у одних появился значительный избыток финансовых ресурсов (нефтяная, металлургическая, газовая и др. виды промышленности), при значительном обеднении других (сельское хозяйство машиностроение, и др.). Одним из основных направлений использования этих ресурсов стали, как раз, инвестиции в агропромышленный комплекс. С точки зрения развития сельского хозяйства они являются оправданными и необходимыми.

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.

Эффективность проводимой государством инвестиционной политики главным образом влияет на устойчивое развитие аграрного сектора и повышение производственного потенциала предприятия. Основным принципом при выстраивании государством взаимоотношений с ИАПФ должно быть максимальное содействие созданию необходимой законодательной базы для повышения их инвестиционной активности и надежной правовой защиты вкладываемых ими ресурсов. Использование государственных гарантий и страхование инвестиций обеспечат инвесторам эффективность вложения капитала и значительное снижение рисков, и в результате - устойчивое развитие сельского хозяйства России.

2.2 Методические подходы к формированию стратегии развития ИАПФ

В настоящее время в Воронежской области функционирует множество различных интегрированных агропромышленных формирований, которые характеризуются большими различиями в управленческих и организационных структурах, в формах собственности, в степени объединения имущества и предпринимательской деятельности, а также отличаются составом участников интеграции и характером производственно-экономических отношений между ними.

Следует отметить, что эффективно работают те ИАПФ, в которых наблюдается высокий уровень инвестиций, учитываются интересы всех участников интеграции, четко отлажены распределительные отношения и кредитование. Анализ практики хозяйствования ИАПФ показывает, что в большинстве случаев эффективно функционируют интегрированные структуры, инвесторами в которых выступают торговые, финансовые и другие организации, которых отличает устойчивый денежный поток от других видов деятельности.

Основной причиной вступления сельскохозяйственных предприятий в ИАПФ являлся слабый уровень организации производства, оплаты труда и технологической дисциплины, который не позволял им функционировать в качестве самостоятельных юридических лиц. Инвесторы, которые располагают достаточными финансовыми ресурсами, в состоянии решать такие проблемы предприятий, как обновление материально-технической базы, получение банковских кредитов и субсидий от государства, участие в различных региональных и федеральных программах поддержки сельского хозяйства. Помимо этого, денежные средства могут направляться не только на поддержание текущего состояния предприятия, но и на его развитие - модернизация основных средств производства, внедрение инновационных технологий, все это будет способствовать как развитию отдельного предприятия, так и всего интегрированного формирования.

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

Компания «Продимекс» основана в 1992 г. как организация, основными видами деятельности которой была торговля продукцией сельскохозяйственного производства не только на внутреннем рынке, но и на международном. Ввиду того, что свеклы, которую выращивали сельскохозяйственные предприятия, хватало на загрузку четверти мощностей сахарных заводов, основным товаром

был белый сахар, который компания «Продимекс» импортировала из Украины в России, в 1994-1996 гг. она являлась лидером по ввозу сахара.

Следующей ступенью развития была покупка первого сахарного завода в 1996 г. и преобразование компании в вертикально интегрированный холдинг. Создавая все необходимые условия для полноценного функционирования заводов: кредитование, обновление техники, улучшение «социальных условий», «Продимекс» к 2003 г. становится самым крупным собственником сахарных заводов в отрасли - 21 завод. Наряду с приобретением заводов, в 2001 г. компания начинает приобретать доли в аграрных компаниях и брать земли в аренду в Белгородской и Воронежской областях. В процессе развития часть сахарных заводов пришлось закрыть, либо продать, в итоге остались наиболее эффективные сахарные заводы. Сегодня группа компаний «Продимекс» является одним из крупнейших агропромышленных формирований в России, в состав которого входят пятнадцать крупных сельскохозяйственных товаропроизводителей, четырнадцать сахарных заводов и ряд предприятий, обслуживающих производственный сектор [32].

Организационная структура группы компаний «Продимекс» представляет собой последовательность производственно-взаимосвязанных друг с другом управлений – «Дивизионов» (рис. 5). Дивизион представляет перечень компаний, объединенных одним технологическим направлением деятельности: «Агродивизион» – сельскохозяйственное производство, «Сахарный дивизион» – перерабатывающая промышленность и производство сахара. Агродивизион представляет собой объединение всех сельскохозяйственных предприятий, а сахарный дивизион осуществляет управление сахарными заводами Продимекса.

Остановимся подробнее на структуре взаимодействия предприятий в агродивизионе. Площадь пахотных земель всех структурных подразделений агродивизиона превышает 450 тыс. га. территориально они располагаются в Воронежской, Курской, Тамбовской, Пензенской, Белгородской областях, Ставропольском и Краснодарском краях и в республике Башкортостан (рис. 6).

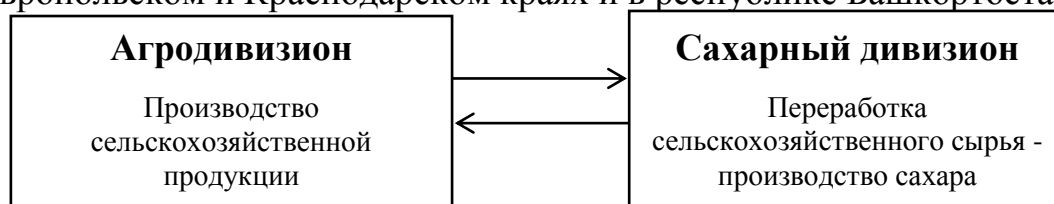


Рисунок 5 - Структура взаимосвязи компаний, входящих в ГК «Продимекс»

ООО «Продимекс-Холдинг» является головной компанией и осуществляет руководство группой компаний. В компетенции головной компании находятся такие вопросы как определение миссии холдинга, стратегических целей, разработка механизма функционирования структурных подразделений между собой и с головной компанией, определение приоритетных направлений развития, лоббирование интересов холдинга в государственных органах на федеральном и региональном уровнях, управление финансовыми потоками корпорации, обеспечение непрерывности производственного процесса за счет организации централизованных поставок в подразделения основных и оборотных средств на основе утвержденных бюджетов, реализация функций стратегического, тактического и оперативного управления деятельностью хозяйствующих субъектов, входящих в состав объединения и т.п.

Организацией производства и управлением деятельностью структурных единиц агродивизиона осуществляется производственным управлением, технической службой и департаментом разработок и внедрения программ управления производством. Административно-управленческий аппарат данных служб размещен в г. Воронеж на базе ООО «Центрально-Черноземная агропромышленная компания» («ЦЧ АПК») - крупнейшего предприятия, входящего в состав ГК «Продимекс».

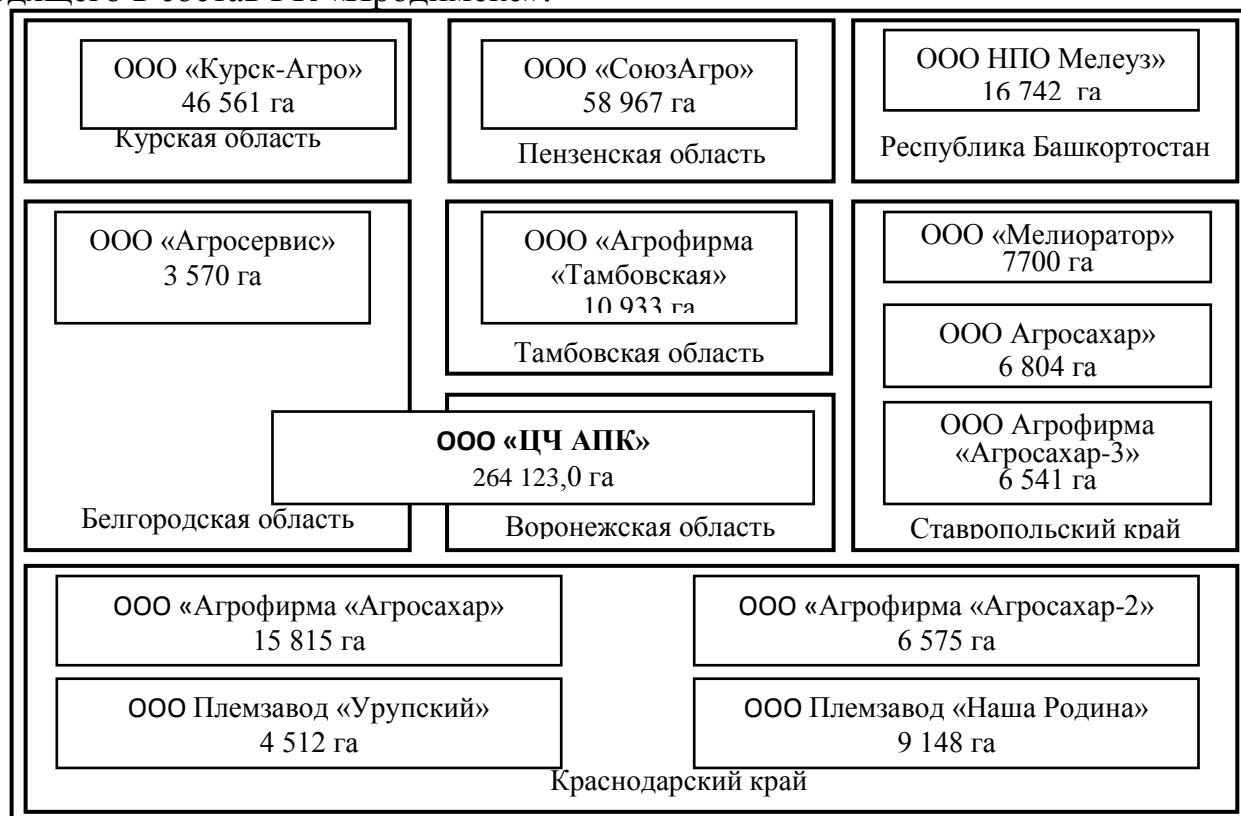


Рисунок 6 - Структура агродивизиона Группы компаний «Продимекс» на 01.01.2014 г.

В состав ООО «Центрально-Черноземная агропромышленная компания» входят 25 филиалов и отделений, расположенных на территории Воронежской и Белгородской областей. Информация об их территориальном размещении приведена в таблице 15.

Таблица 15 - Расположение филиалов и отделений ООО «Центрально-Черноземная агропромышленная компания»

Филиалы и отделения	Местоположение подразделения
Белгородская область	
Алексеевское	Алексеевский район, с. Гарбузово
Ровеньское	Ровеньский район, п. Ровеньки
Союз	Ровеньский район, п. Ровеньки
Воронежская область	
Бутурлиновский	Бутурлиновский район, с. Кучеряевка
Воробьевский	Воробьевский район, с. Верхний Бык
Новохоперский	Новохоперский район, р.п. Елань-Коленовский
Калачеевский	Калачеевский район, п. Пригорный
Таловский	Таловский район, с. Шанино
Панинский	Панинский район, р.п. Панино
Левашовка	Аннинский район, с. Левашовка
Криушанский	Панинский район, с. Криуша
Чигла	Аннинский район, с. Старая Чигла
Верхнехавский	Верхнехавский район, с. Верхняя Хава
Гусевка	Аннинский район, п. Гусевка 2-ая
Новый Курлак	Аннинский район, с. Новый Курлак
Лискинский	Лискинский район, с. Коломыцево
Давыдовский	Лискинский район п. Давыдовка
Каменский	Каменский район, с. Дегтярное
Подгоренский	Подгоренский район, сл. Подгорное
Ольховатский	Ольховатский район, р.п. Ольховатка
Россошанский	Россошанский район, с. Александровка
Криничный	Россошанский район, с. Криничное
Донской	Россошанский район, с. Нижний Карабут
Кантемировский	Кантемировский район, р.п. Кантемировка
Новосильский	Семилукский район, п. Новосильское

Филиал представляет собой относительно самостоятельную организационную единицу с собственным бюджетом, бухгалтерией, штатным расписанием и земельными ресурсами. Юридически филиалы зарегистрированы в виде обособленных структурных подразделений, с присвоением каждому из них индивидуального номера по ОКПО. Полномочия руководителя филиала позволяют заключать договоры непосредственного обособленного структурного подразделения с контрагентами, после согласования условий договора со всеми заинтересованными службами компании, а также резолюции генерального директора предприятия.

Каждое структурное подразделение (филиал) имеет на балансе закрепленный за ним перечень основных средств, который, в зависимости от различных факторов (структуры посевных площадей, потребности в определенных единицах техники), может быть изменен путем оперативного перемещения техники в другой филиал, по распоряжению руководителя предприятия, без составления договоров на оказание услуг.

В целом данные организационная и управленческая структуры позволяют избежать излишней бюрократизации производственных отношений между агропредприятиями холдинга.

Положение предприятия на рынке определяется его размерами и чем крупнее предприятие, тем оно более устойчиво, в связи с чем, следует оценить размеры предприятия.

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 (табл. 16).

Таблица 16 - Размеры предприятия ООО «ЦЧ АПК»

Показатели	Годы						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Стоимость валовой продукции, тыс. руб.	14 566	18 184	10 669	132 368	127 468	136 211	132 988
Площадь сельскохозяйственных угодий, га	29 680	29 166	34 344	230 820	267 121	264 123	240 487
в т.ч. пашня	27 872	27 112	32 290	228 766	266 327	261 667	230 765
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	483 498	666 019	548 296	3 564 510	4 504 083	4 695 150	5 552 589
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	119 589	141 695	174 953	582 386	1 184 113	1 655 455	2 171 414
Среднегодовая численность работников, чел	721	634	543	3 194	3 735	3 540	3 623
Наличие физических тракторов, шт.	209	212	247	453	639	628	777
Численность поголовья КРС, гол.:			102	5 105	6 924	14 776	14 706

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

В 2011 г. площадь сельскохозяйственных угодий по сравнению с 2010 г. возросла практически на 200 тыс. га, это связано с реорганизацией структурных подразделений ГК «Продимекс». Так, до 2011 г. предприятие ЗАО «ЦЧ АПК» объединяло только предприятия Верхнехавского и Панинского районов Воронежской области. Остальные же предприятия входили в ГК «Продимекс», но имели обособленный юридический статус. После реорганизации все предприятия, находящиеся на территории Воронежской и Белгородской областей, объединили в одно предприятие ООО «ЦЧ АПК».

После реорганизации следует отметить ежегодный рост выручки от реализации продукции и среднегодовой стоимости основных средств. Так в период с 2011 г. по 2014 г. выручка увеличилась на 1 988 079 тыс. рублей и составила 5 552 589 тыс. рублей, а стоимость среднегодовая основных средств - 2 171 414 тыс. рублей, что больше уровня 2011 г. на 987 301 тыс. рублей.

Животноводство не является приоритетной отраслью компании, однако следует отметить постоянный рост поголовья КРС, - в 2014 г. оно достигло 14706 голов.

Специализация агрохолдинга свеклосахарная. В среднем за шесть лет доля сахарной свеклы в структуре товарной продукции составила 51,8%, а доля растениеводства в целом - 90,6% (табл. 17). 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.

В структуре землепользования значительных изменений в течение исследуемого периода не наблюдается, площадь пашни занимает практически 99% (табл. 18). Следует отметить, что в 2012 г. в структуре землепользования появились сенокосы и пастбища, что связано с увеличением поголовья КРС и необходимостью обеспечения их кормовой базой.

В таблице 19 показана структура основных средств за исследуемый период. Следует отметить, что с каждым годом возрастает доля зданий и сооружений и уменьшается доля машин и оборудования. Так же возросла доля капитальных вложений на коренное улучшение земель, так если в 2010 г. не было никаких вложений, то уже в 2014 г. доля капитальных вложений на коренное улучшение земель составила 15,8%.

Таблица 17 - Динамика и структура товарной продукции в ООО «ЦЧ АПК»

Виды продукции	Годы													
	2009		2010		2011		2012		2013		2014		В среднем за 6 лет, %	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Зерновые и зернобобовые	115 724	20,7	88 668	20,0	518 328	15,2	1 284 111	31,1	981 112	22,4	1 475 920	21,2	743 977	22,5
в т.ч. пшеница	69 756	12,5	50 841	11,4	267 893	7,9	773 202	18,7	606 606	13,9	981 408	14,1	458 284	13,8
рожь	31	0,0	2 456	0,6	65	0,0	701	0,0		0,0			542	0,0
ячмень	40 874	7,3	30 935	7,0	173 045	5,1	249 472	6,0	188 475	4,3	288 381	4,1	161 864	4,9
гречиха	42	0,0	917	0,2	2 946	0,1	5 107	0,1	9 133	0,2			3 024	0,1
горох	5 021	0,9	3 377	0,8	73 579	2,2	39 320	1,0	16 742	0,4	4 570	0,1	23 768	0,7
кукуруза		0,0		0,0	647	0,0	211 765	5,1	152 800	3,5	187 555	2,7	92 128	2,8
овес		0,0		0,0	153	0,0	140	0,0	1 696	0,0	23	0,0	335	0,0
прочие зерновые и зернобобовые		0,0		0,0		0,0	4 404	0,1	5 660	0,1	5 728	0,1	2 632	0,1
Подсолнечник	61 758	11,0	46 333	10,4	300 603	8,8	250 557	6,1	382 416	8,7	315 846	4,6	226 252	6,8
Соя		0,0	575	0,1	18 636	0,5	100 060	2,4	125 446	2,9	163 522	2,4	68 040	2,1
Сахарная свекла	376 967	67,4	395 214	89,0	2 284 638	67,2	2 052 602	49,7	2 384 330	54,5	2 800 681	40,3	1 715 739	51,8
Прочая продукция растениеводства	3 058	0,5	1 513	0,3	1 659	0,0	6 836	0,2	34 392	0,8	14 420	0,2	10 313	0,3
Продукция растениеводства, реализованная в переработанном виде	1 674	0,3	446	0,1	5 721	0,2	8 034	0,2	9 910	0,2	13 713	0,2	6 583	0,2
Растениеводство - всего	559 181	100,0	432 749	97,5	3 129 585	92,0	3 702 200	89,7	3 917 606	89,5	6 251 767	89,9	2 998 848	90,6
Скот и птица в живой массе - всего:		0,0	2 972	0,7	35 126	1,0	91 998	2,2	65 385	1,5	128 810	1,9	54 049	1,6
Крупный рогатый скот		0,0	2 972	0,7	35 109	1,0	91 529	2,2	65 370	1,5	128 470	1,8	53 908	1,6
Свиньи		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0			0	0,0
Лошади		0,0		0,0	17	0,0	469	0,0	15	0,0	340	0,0	140	0,0

Продолжение таблицы на странице 85

Продолжение таблицы 17

Молоко цельное		0,0	8 145	1,8	231 253	6,8	321 564	7,8	385 046	8,8	436 443	6,3	230 409	7,0
Мед		0,0		0,0	9	0,0	95	0,0	96	0,0	62	0	44	0,0
Продукция животноводства, реализованная в переработанном виде		0,0	179	0,0	6 304	0,2	10 778	0,3	8 991	0,2	9 315	0,1	5 928	0,2
Животноводство - всего		0,0	11 296	2,5	272 692	8,0	424 435	10,3	459 518	10,5	703 440	10,1	311 897	9,4
Всего по хозяйству	559 181	100,0	444 045	100,0	3 402 277	100,0	4 126 635	100,0	4 377 124	100,0	6 955 207	100	3 310 745	100

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

Таблица 18 - Динамика и структура землепользования в ООО «ЦЧ АПК»

Показатели	Годы													
	2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014	
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%
Общая земельная площадь	29814	100,0	29300	100,0	34478	100,0	230954	100,0	270448	100,0	265619,0	100,0	322929,0	100,0
Сельскохозяйственные угодья	29680	99,6	29166	99,5	34344	99,6	230820	99,9	267121	98,8	264123,0	99,4	240487,0	74,5
из них: пашня	27872	93,5	27112	92,5	32290	93,7	228766	99,1	266327	98,5	261667,0	98,5	230765,0	71,5
сенокосы									410	0,2	582,0	0,2	6983,0	2,2
пастбища									378	0,1	378,0	0,1	992,0	0,3
Залежи	1808	6,1	2054	7,0	2054	6,0	2054	0,9			1496,0	0,6	1219,0	0,4
Болота	134	0,4	134	0,5	134	0,4	134	0,1						0,0
Прочие земли									3327	1,2			82 442,0	25,5

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

Таблица 19 - Динамика и структура основных средств в ООО «ЦЧ АПК»

Виды основных средств	Годы													
	2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014	
	тыс. р.	%	тыс. р.	%	тыс. р.	%	тыс. р.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Здания и сооружения	8245	3,6	8175	2,2	7861	1,9	201 760	14,2	322 519	15,9	498 354	17,9	377 399	10,5
Машины и оборудование	182 740	80,0	326 607	86,2	333 861	80,7	700 739	49,3	906 542	44,6	1 103 122	39,6	1 918 572	53,5
Транспортные средства	7 793	3,4	8 723	2,3	14 278	3,5	170 058	12,0	121 647	6,0	124 790	4,5	163 499	4,6
Производственный и хозяйственный инвентарь		0,0	103	0,0	103	0,0	1 486	0,1	4 092	0,2	3 540	0,1	3 733	0,1
Рабочий скот		0,0		0,0	17	0,0	794	0,1	944	0,0	904	0,0	836	0,0
Продуктивный скот		0,0	496	0,1	1 751	0,4	184 549	13,0	231 563	11,4	282 778	10,1	260 386	7,3
Многолетние насаждения		0,0		0,0		0,0	73	0,0	200	0,0	200	0,0	200	0,0
Земельные участки и объекты природопользования	29 612	13,0	34 627	9,1	55 874	13,5	77 525	5,5	139 409	6,9	228 005	8,2	295 533	8,2
Капитальные вложения на коренное улучшение земель							83 189	5,9	304 413	15,0	546 660	19,6	567 398	15,8
Другие виды основных средств	48	0,0	59	0,0	164	0,0		0,0		0,0		0,0		
Итого	228 390	100,0	378 731	100,0	413 745	100,0	1 420 173	100,0	2 031 329	100,0	2 788 353	100,0	3 587 556	100

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

Вследствие реорганизации агрохолдинга в 2011 г. увеличилась численность работников практически в 6 раз (табл. 20).

Таблица 20 - Динамика среднегодовой численности работников в ООО «ЦЧ АПК»

Наименование	Среднегодовая численность работников по годам, чел.						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
По организации всего	721	634	543	3194	3735	3540	3623
в том числе: работники, занятые в сельскохозяйственном производстве - всего	427	608	535	3156	3647	3528	3623
в том числе: рабочие постоянные	360	497	330	2197	2591	2889	3129
из них: трактористы-машинисты	181	189	105	602	785	719	691
операторы машинного доения			10	142	282	260	204
скотники КРС			16	165	172	289	252
Рабочие сезонные и временные	12	11	16	473	384	146	129
Служащие	67	100	189	486	672	493	365
из них: руководители	30	30	48	57	61	54	36
специалисты	37	41	62	259	299	186	108
Работник, занятые на строительствехозспособом					11	12	

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

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. 21). В 2012 г. производство зерна составило 866 ц на 100 га пашни, а в 2014 г. выросло почти в 1,5 раза. Эффективность производства сахарной свеклы за исследуемый период также колеблется. Выход сахарной свеклы в расчете на 100 га пашни был самым высоким в 2009 г. - 7576 ц, а затем он не превысил 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 21 - Показатели эффективности основной деятельности в ООО «ЦЧ АПК»

Показатели	Годы						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Произведено на 100 га пашни, ц:							
- зерна	1862	1964	557	851	853	866	1273
- сахарной свеклы	5721	7576	4334	6683	5107	5545	5956
- подсолнечника	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	62	31	57	48	52	55
- на 1 работника, тыс. руб.	20	29	20	41	34	38	37
- 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	26	48	3	7	7	7
Общая рентабельность предприятия (рентабельность активов), %	1,6	2,3	0,2	11,1	3,8	2,66	5,2

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

Несмотря на достаточно крупные размеры, агрохолдинг, как и другие, не застрахован от банкротства. Для того, чтобы предупредить и избежать подобную ситуацию, необходимо проанализировать финансовое состояние и определить насколько финансово устойчив агрохолдинг.

Для более комплексной оценки вероятности банкротства агрохолдинга были рассчитаны 9 моделей как отечественных, так и зарубежных авторов [1, 2].

Многие зарубежные аналитики используют модели Альтмана - двухфакторную и пятифакторную [2]. Двухфакторная модель имеет вид:

$$Z = - 0,3877 - 1,073x_1 + 0,0579x_2,$$

где x_1 – показатель покрытия, исчисляемый отношением текущих активов к текущим обязательствам;

x_2 – удельный вес заемных средств в активах.

Расчет модели по данным ООО «ЦЧ АПК» выглядит следующим образом:

$$Z = - 0,3877 - 1,073 \times 0,92 + 0,0579 \times 0,58 = -1,042$$

Так, на конец периода итоговый показатель вероятности банкротства (Z) по анализируемому агрохолдингу меньше нуля, т.е. вероятность его банкротства не велика.

Однако двухфакторная модель не обеспечивает комплексную оценку финансового положения предприятия. Поэтому зарубежные аналитики используют пятифакторную модель (Z) Эдварда Альтмана, которая представляет линейную дискриминантную функцию.

Пятифакторная модель Э. Альтмана по агрохолдингу $Z = 1,2 x_1 + 1,4 x_2 + 3,3 x_3 + 0,6 x_4 + 0,999 x_5$,

где x_1 = оборотный капитал ÷ сумма активов;

x_2 = нераспределенная прибыль ÷ сумма активов;

x_3 = операционная прибыль ÷ сумма активов;

x_4 = собственный капитал ÷ заемные пассивы;

x_5 = выручка от реализации ÷ сумма активов.

В результате расчета Z-показатель равен 0,85, что свидетельствует о том, что вероятность банкротства очень высока.

В 1978 г. Гордоном Л.В. Спрингейтом была построена модель, достигающая 92,5% точности предвидения неплатежеспособности на год вперед [2]. Общий вид модели:

Z спрингейта = $1,03x_1 + 3,07x_2 + 0,66x_3 + 0,4x_4$,

где x_1 – оборотный капитал ÷ баланс;

x_2 – (прибыль до налогообложения + проценты к уплате) ÷ баланс;

x_3 – прибыль до налогообложения ÷ краткосрочные обязательства;

x_4 – выручка (нетто) от реализации ÷ баланс.

Согласно этой модели по агрохолдингу, $Z=1,126$, что превышает пороговое значение, равное 0,862 и показывает низкую вероятность банкротства и устойчивое финансовое положение.

В зарубежных странах широко используются еще дискриминантные факторные модели Лиса и Таффлера [2]. Модель Лиса определения вероятности банкротства при анализе российских предприятий показывает несколько завышенные оценки, так как значительное влияние на итоговый показатель

оказывает прибыль от продаж, без учета финансовой деятельности и налогового режима. Она имеет следующий вид:

$$Z = 0,063x_1 + 0,092x_2 + 0,057x_3 + 0,001x_4,$$

где x_1 – оборотный капитал ÷ сумма активов;

x_2 – прибыль от реализации ÷ сумма активов;

x_3 – нераспределенная прибыль ÷ сумма активов;

x_4 – собственный капитал ÷ заемный капитал.

По итогам расчета Z -показатель составил 0,051, при пороговом значении – 0,037, что свидетельствует о низкой вероятности банкротства.

Модель Таффлера учитывает современные тенденции бизнеса и влияние перспективных технологий на структуру финансовых показателей. Формула для расчета имеет вид:

$$Z = 0,53x_1 + 0,13x_2 + 0,18x_3 + 0,16x_4,$$

где x_1 = прибыль от реализации ÷ краткосрочные обязательства;

x_2 = оборотные активы ÷ сумма обязательств;

x_3 = краткосрочные обязательства ÷ сумма активов;

x_4 = выручка от реализации продукции ÷ сумма активов.

Расчет модели по агрохолдингу выглядит следующим образом:

$$Z = 0,53 \times 0,39 + 0,13 \times 0,818 + 0,18 \times 0,817 + 0,16 \times 0,227 = 0,310.$$

Проведенный анализ показывает, что вероятность банкротства невелика. Однако делать вывод о том, что агрохолдинг имеет устойчивое положение преждевременно, поскольку Z -показатель превышает пороговое значение (0,3) незначительно.

Далее были рассчитаны модели анализа вероятности банкротства отечественных авторов.

Во-первых, по методике Зайцевой [2]:

$$K_{\text{компл}} = 0,25K_{\text{уп}} + 0,1K_{\text{з}} + 0,2K_{\text{с}} + 0,25K_{\text{ур}} + 0,1K_{\text{фр}} + 0,1K_{\text{заг}},$$

где $K_{\text{уп}}$ - коэффициент убыточности предприятия, характеризующийся отношением чистого убытка к собственному капиталу;

Кз - соотношение кредиторской и дебиторской задолженности;

Кс - показатель соотношения краткосрочных обязательств и наиболее ликвидных активов, этот коэффициент является обратной величиной показателя абсолютной ликвидности;

Кур - убыточность реализации продукции, характеризующаяся отношением чистого убытка к объему реализации этой продукции;

Кфр - соотношение заемного и собственного капитала;

Кзаг - коэффициент загрузки активов как величина, обратная коэффициенту оборачиваемости активов.

Значение комплексного коэффициента составило 4,823. При расчете данного коэффициента за нормативный показатель принимается значение 1,714. Таким образом, фактическое значение больше нормативного ($4,823 > 1,714$), что свидетельствует о крайне высокой вероятности наступления банкротства.

Во-вторых, по методике Сайфулина – Кадыкова [2]:

$$R = 2K_{\text{осс}} + 0,1K_{\text{тл}} + 0,08K_{\text{оа}} + 0,45K_{\text{м}} + K_{\text{рск}},$$

где $K_{\text{осс}}$ - коэффициент обеспеченности собственными средствами;

$K_{\text{тл}}$ - коэффициент текущей ликвидности;

$K_{\text{оа}}$ - коэффициент оборачиваемости активов;

$K_{\text{м}}$ - коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции);

$K_{\text{рск}}$ - рентабельность собственного капитала.

Расчет модели по данным ООО «ЦЧ АПК» выглядит следующим образом:

$$R = 2 \times -0,223 + 0,1 \times 0,902 + 0,08 \times 0,740 + 0,45 \times 0,043 + 1,167 = 0,889$$

Значение R-критерия вероятности банкротства меньше 1. Таким образом, на основании расчетов согласно модели Сайфулина–Кадыкова можно утверждать, что у предприятия неудовлетворительное финансовое состояние.

В-третьих, по методике Савицкой [2]:

Таким образом, рассчитанные показатели по данным ООО «ЦЧ АПК» относятся к 4 и 5 классам предприятий по степени риска, следовательно, ООО «ЦЧ АПК» по методике Савицкой можно охарактеризовать как предприятие

высочайшего риска, практически несостоятельного (табл. 22). Данный факт обусловлен несоответствием практически всех показателей своим нормативным значениям.

Таблица 22 - Группировка показателей по критериям оценки финансового состояния ООО «ЦЧ АПК»

Показатели	Значение	Баллы	Класс
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,05	4	4
Коэффициент быстрой ликвидности	0,349	0	5
Коэффициент текущей ликвидности	0,92	1,5	4
Коэффициент автономии	0,098	0	5
Коэффициент обеспеченности СОС	-0,223	0	5
Коэффициент обеспеченности запасов СОК	-0,365	0	5
Итого		5,5	

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

В-четвертых, по методике Донцовой и Никифоровой [1]:

Классификация ООО «ЦЧ АПК» по степени риска исходя из фактического уровня показателей финансовой устойчивости и рейтинга каждого показателя, выраженного в баллах, приведена в таблице 23.

Таблица 23 - Оценка финансового состояния по данным ООО «ЦЧ АПК»

Показатели	Значение	Баллы	Класс
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,05	0,3	5
Коэффициент «критической» оценки	0,35	0	5
Коэффициент текущей ликвидности	0,92	0	5
Доля оборотных средств в активах	0,738	10	1
Коэффициент обеспеченности СОС	-0,223	0	5
Коэффициент капитализации	9,234	0	5
Коэффициент финансовой независимости	0,098	0	5
Коэффициент финансовой устойчивости	0,183	0	5
Итого		10,3	

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

Значение показателей следует отнести к четвертому классу финансового состояния. Однако данное значение – 10,3 находится на границе между четвертым

и пятым классом, что свидетельствует о неоднозначности финансового состояния ООО «ЦЧ АПК».

Из вышесказанного следует, что агрохолдинг находится в неустойчивом финансовом состоянии. При взаимоотношениях с ним имеется определенный финансовый риск. У него неудовлетворительная структура капитала, а платежеспособность определяется нижней границей допустимых значений. Прибыль на таких предприятиях, как правило, отсутствует вовсе или очень незначительная, достаточная только для обязательных платежей в бюджет.

На основании проведенной оценки вероятности наступления банкротства для ООО «ЦЧ АПК» с использованием российских методик выяснилось, что по методикам Зайцевой, Савицкой, Донцовой и Никифоровой, Сайфулина – Кадыкова вероятность наступления банкротства очень высока. Однако по моделям зарубежных авторов финансовое положение оценивается как устойчивое и вероятность банкротства невелика, за исключением пятифакторной модели Альтмана.

Такое отличие полученных результатов основано на применении в методиках различных финансовых показателей. Там, где для расчетов использовались показатели ликвидности и финансовой устойчивости, в которых учитывались соотношение и структура капитала, вероятность наступления банкротства оказалась высокой, поскольку все они не соответствуют рекомендуемым значениям, а где использовались такие показатели, как выручка и чистая прибыль – маловероятным.

Таким образом, при проведении сравнения результатов, полученных по российским и зарубежным методикам определения вероятности банкротства, выяснилось, что российские методики в большей степени прогнозируют высокую вероятность наступления банкротства для ООО «ЦЧ АПК», в отличие от зарубежных.

В результате оценки, полученные по российским методикам, более оправданны, так как, проведя комплексную оценку финансового состояния

предприятия, можно сделать вывод о его неудовлетворительном состоянии. Необходимо отметить то, что при разработке методик определения вероятности банкротства российскими учеными учитывались особенности функционирования российского рынка и специфики отдельных отраслей, поэтому полученные результаты являются более оправданными, чем зарубежные.

Вместе с тем нельзя со стопроцентной уверенностью полагаться на данные расчетов этих моделей. Следует учитывать и тот факт, что ООО «ЦЧ АПК» является структурным подразделением интегрированного агропромышленного формирования ГК «Продимекс» и часть заемных средств оно получает не в виде классических кредитов от банков, а в виде кредитов от других структурных подразделений ГК «Продимекс» на условиях, установленных внутри агрохолдинга.

Для улучшения финансового положения ООО «ЦЧ АПК» необходимо, главным образом, пересмотреть подходы к управлению заемным капиталом и прибыли, поскольку повышение прибыли способствует росту собственного капитала.

Компания ООО «ЦЧ АПК» как структурное подразделение ГК Продимекс тесно взаимодействует с сахарными заводами в Воронежской области, так же входящих 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 (табл. 24).

Практически все сахарные заводы расположены в тех же районах, что и филиалы ООО «ЦЧ АПК», либо в непосредственной близости, что позволяет сократить транспортные издержки на транспортировку сахарной свеклы на заводы.

Таблица 24 - Расположение сахарных заводов ГК Продимекс в Воронежской области

Наименование сахарного завода	Местоположение сахарного завода
ОАО «Елань-Коленовский сахарный завод»	Новохоперский район
ОАО «Ольховатский сахарный комбинат»	Ольховатский район
ОАО «Перелешинский сахарный комбинат»	Панинский район
ООО «Садовский сахарный завод»	Аннинский район
ОАО «Хохольский сахарный комбинат»	Хохольский район
ООО «Эртильский сахар»	Эртильский район
ОАО «Кристалл»	Калачеевский район
ОАО «Лиски-Сахар»	Лискинский район

Самый большой объем переработанной сахарной свеклы по всем заводам наблюдался в 2012 г. - 3837,15 тыс. т (табл. 25). Самыми крупными заводами являются ОАО «Елань-Коленовский сахарный завод» и ОАО «Ольховатский сахарный комбинат» - 669,37 тыс. т и 760,55 тыс. т переработанной сахарной свеклы в 2014 г. соответственно. Меньше всех в 2014 г. переработал ООО «Садовский сахарный завод - 120,6 тыс. т.

Таблица 25 - Количество переработанной сахарной свеклы заводами ГК Проидмекс в Воронежской области

Наименование сахарного завода	Переработано сахарной свеклы по годам, тыс. т		
	2012 г.	2013 г.	2014 г.
ОАО «Елань-Коленовский сахарный завод»	908	878,75	669,373
ОАО «Ольховатский сахарный комбинат»	696,058	640,2	760,554
ОАО «Перелешинский сахарный комбинат»	390,406	370,881	316,326
ООО «Садовский сахарный завод»	275,047	136,112	120,603
ОАО «Хохольский сахарный комбинат»	384,261	312,915	255,146
ООО «Эртильский сахар»	397,254	267,102	259,003
ОАО «Кристалл»	301,06	258,105	276,414
ОАО «Лиски-Сахар»	485,064	370,864	385,083
Всего	3837,15	3234,929	3042,502

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

Основным поставщиком сахарной свеклы на заводы являются филиалы ООО «ЦЧ АПК». В таблице 26 показана доля сахарной свеклы, полученной от ООО «ЦЧ АПК».

Таблица 26 - 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»	450,632	49,6	574,05	65,3	474,77	70,9
ОАО «Ольховатский сахарный комбинат»	420,47	60,4	322,255	50,3	421,669	55,4
ОАО «Перелешинский сахарный комбинат»	181,477	46,5	260,046	70,1	174,918	55,3
ООО «Садовский сахарный завод»	95,09	34,6	25,977	19,1	24,982	20,7
ОАО «Хохольский сахарный комбинат»	0	0	0	0	0	0
ООО «Эртильский сахар»	102,753	25,9	48,427	18,1	59,508	23
ОАО «Кристалл»	69,338	23	117,073	45,4	110,685	40
ОАО «Лиски-Сахар»	125,129	25,8	151,479	40,8	178,7	46,4
Всего	1444,88	9	1499,30	7	1445,23	2
		37,7		46,3		47,5

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

В 2013 г. 47,5% переработанной сахарной свеклы заводами ГК Продимекс было получено от филиалов ООО «ЦЧ АПК» (табл. 27). На ОАО «ЕКСЗ» в 2014 г. было переработано 70,9% сахарной свеклы от ООО «ЦЧ АПК». Следует отметить, что ОАО «Хохольский сахарный комбинат» последние три года работает только на сторонней сахарной свекле. Это связано с тем, что завод находится в некотором отдалении от филиалов ООО «ЦЧ АПК».

Наиболее мощным заводом ГК Продимекс в Воронежской области является ОАО «Елань-Коленовский сахарный завод», его суточная производительность в 2014 г. составила 8059 т, порядка 7000 т перерабатывает в сутки ОАО «Ольховатский сахарный комбинат». Наименьшая суточная производительность у ООО «Садовский сахарный завод» - 2044 т в 2014 г.

Эффективное развитие интегрированного агропромышленного ормирования на протяжении длительного периода невозможно без основательного подхода к стратегическому планированию.

Таблица 27 - Суточная производительность сахарной свеклы на заводах ГК Продимекс

Наименование сахарного завода	Среднесуточная производительность сахарной свеклы, т		
	2012 г.	2013 г.	2014 г.
ОАО «Елань-Коленовский сахарный завод»	7351	7262	8059
ОАО «Ольховатский сахарный комбинат»	6505	6993	7000
ОАО «Перелешинский сахарный комбинат»	2946	3182	2900
ООО «Садовый сахарный завод»	2285	2213	2044
ОАО «Хохольский сахарный комбинат»	2758	2864	2963
ООО «Эртильский сахар»	3181	2946	2971
ОАО «Кристалл»	3526	3225	3455
ОАО «Лиски-Сахар»	3881	3872	4000

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

В современной литературе выделяют следующие этапы организации стратегического планирования:

- определение миссия холдинга;
- формулировка целей и задач деятельности;
- анализ состояния внутренней и внешней среды деятельности агрохолдинга;
- разработка стратегических альтернатив и их анализ и оценка;
- разработка базовой и функциональной стратегии (маркетинг, производство, финансы, управление персоналом, инновации);
- реализация стратегии;
- оценка и контроль стратегии.

Остановимся на каждом этапе подробнее и определим уровень разработанности каждого этапа в ООО «ЦЧ АПК».

Определение миссии холдинга. Поскольку ООО «ЦЧ АПК» является структурным подразделением Группы Компаний «Продимекс», то общую цель и стратегию определяет именно ГК «Продимекс», возглавляемая председателем совета директоров, базовым принципом которой является максимальная эффективность использования каждого гектара, контролируемого Группой.

Следующий этап - формулировка целей и задач деятельности. Цели и задачи деятельности так же определяются головной компанией ГК «Продимекс». Основными задачами для ООО «ЦЧ АПК» являются:

- создание крупного собственного земельного банка;
- внедрение наиболее эффективных методов обработки земли;
- инвестирование в эффективные производственные активы;
- формирование устойчивых долгосрочных связей с потребителями продукции.

Анализом внешней и внутренней среды занимается высшее руководства ООО «ЦЧ АПК». При анализе внешней среды учитываются политические, экономические, социокультурные и технологические факторы. А при анализе внутренней среды особое внимание уделяется:

- текущему состоянию и возможностям используемого оборудования;
- характеристике осуществления технологических производственных процессов;
- ценам на семена, СЗР, удобрения, нефтепродукты;
- дополнительной информации о результатах деятельности предприятий-конкурентов;
- информации об уровне квалифицированности специалистов и возможной реорганизации штата сотрудников головного и дочерних предприятий.

Одной из основных задач головной компании в процессе стратегического планирования является разработка, обоснование, анализ и оценка стратегических альтернативных вариантов развития агрохолдинга. В ходе реализации данного

этапа руководству необходимо проанализировать и оценить потенциально возможные направления развития агрохолдинга и определить наиболее рациональные пути достижения желаемых результатов.

При разработке функциональных стратегий холдинга следует обратить особое внимание на следующие сферы деятельности компании:

- маркетинг;
- производство;
- финансы;
- управление персоналом;
- инновационная деятельность.

Учитывая специфику деятельности ГК «Продимекс» в целом, следует отметить, что разработкой маркетинговой стратегии конкретно в ООО «ЦЧ АПК» практически не занимаются, т.к. большая часть производимой продукции реализуется компаниям, являющимся так же структурными подразделениями ГК «Продимекс».

Производственная стратегия ООО «ЦЧ АПК» включает несколько направлений:

- использование современных технологий возделывания культур;
- применение наиболее эффективных средств минерального питания;
- эффективное использование имеющейся техники;
- повышение производительности труда.

Решение этих задач предполагает модернизацию машинно-тракторного парка, создание достойных условий для работы, с целью привлечения наиболее квалифицированных специалистов и т.д. Все это в ООО «ЦЧ АПК» планомерно осуществляется.

Финансовая стратегия ООО «ЦЧ АПК» основывается на управлении финансовой деятельностью предприятия и ориентирована на реализацию мероприятий по достижению поставленных стратегических целей и задач.

Важнейшей целью реализации финансовой стратегии является обеспечение финансовой независимости и безопасности компании. В составе финансовой стратегии выделяют несколько составных частей.

1. Инвестиционная стратегия - обеспечивает развитие предприятия и обновление производственных мощностей. В ООО «ЦЧ АПК» инвестиционная стратегия разрабатывается на пять лет непосредственно филиалами.

Для реализации поставленных целей каждый филиал ООО «ЦЧ АПК» разрабатывает инвестиционный план на пять лет, в котором на каждый год расписываются необходимые расходы. Расходы включают приобретение различной современной техники и ремонт уже имеющейся техники для соблюдения технологических сроков обработки посевов, приобретение легкового автотранспорта для специалистов филиалов и пассажирского транспорта для работников, ремонт или строительство зданий и сооружений (склады, ЗАВы, мастерские, общежития, столовые).

В таблице 28 представлена примерная инвестиционная программа одного из филиалов ООО «ЦЧ АПК» на 2016 г.

Подобные программы разрабатываются на каждый год пятилетки.

Помимо инвестиционной программы филиалами разрабатывается севооборот на пять лет, схема минерального питания и именно исходя из этого определяется потребность в технике. Так же рассматриваются вопросы о создании, либо сокращении рабочих мест.

После разработки подобных планов филиалами создается комиссия из высших руководителей холдинга и проходит защита каждого плана. Составляется график, согласно которому каждый филиал в составе директора и главных специалистов (главный экономист, главный инженер, главный агроном) приезжает в центральный офис в город Воронеж для защиты своего инвестиционного плана. В процессе защиты досконально рассматривается каждый пункт представленного плана и комиссия либо соглашается с ним, либо нет, либо предлагает альтернативный вариант.

Таблица 28 – Примерная инвестиционная программа одного из филиала «Гусевка» ООО «ЦЧ АПК» на один год

Наименование филиала	Производитель	Назначение	Группа	Тип машины	Марка	Кол-во	Ориентировочная стоимость, за единицу	Ориентировочная стоимость приобретения	Экономическая суть
2015 г.									
ООО ЦЧ АПК филиал Гусевка	Отечественный	Животноводство	с/х техника	Кормораздатчик	КТУ-10	1	310 000р.	310 000р.	Своевременная раздача кормов, переход на монокорм
ООО ЦЧ АПК филиал Гусевка	Отечественный	Животноводство		Транспортеры навозные	ТСН-160	1	100 000р.	100 000р.	Улучшение условий содержания коров
ООО ЦЧ АПК филиал Гусевка	Импортный	Почвообработка	с/х техника	Культиватор	Барго 8910	1	3 600 000р.	3 600 000р.	необходим для предпосевной культивации на подсолнечнике, сое и кукурузе
ООО ЦЧ АПК филиал Гусевка	Отечественный	Транспорт	Автомобиль	грузопассажирская	Газель ГАЗ 322173-244	1	700 000р.	700 000р.	Своевременная доставка персонала
ООО ЦЧ АПК филиал Гусевка		Растениеводство	Реконструкция	Строительство сооружения	ЗАВ-25	1	3 500 000р.	3 500 000р.	Реконструкция ЗАВов и подъездных дорог для подготовки семенного материала и послеуборочной доочистки зерна
ООО ЦЧ АПК филиал Гусевка		Растениеводство	оборудование		видеонаблюдение на току	1	250 000р.	250 000р.	
ООО ЦЧ АПК филиал Гусевка		Растениеводство	оборудование		весы 60т	1	1 750 000р.	1 750 000р.	
ООО ЦЧ АПК филиал Гусевка	Отечественный	Растениеводство	с/х техника	мультиковщик	MULCHER Беднар MZ 6000	1	1 300 000р.	1 300 000р.	Выполнение полевых работ в оптимальные агротехнические сроки
ООО ЦЧ АПК филиал Гусевка	Импортный	Растениеводство	с/х техника	Трактор	Джон Дир 8430 серии	1	12 000 000р.	12 000 000р.	Выполнение полевых работ в оптимальные агротехнические сроки
Итого								23 880 000	

После защиты план принимается к реализации, ответственность за которую несут директора филиалов. В течение реализации проекта производятся его корректировки в зависимости внешних и внутренних факторов.

2. Стратегия формирования финансовых ресурсов в первую очередь направлена на реализацию мероприятий по обеспечению финансовыми ресурсами деятельности интегрированного агропромышленного формирования.

3. Главное назначение стратегии финансовой безопасности, заключается в минимизации рисков финансовой деятельности агрохолдинга.

4. Налоговая стратегия обеспечивает выполнение обязательств перед государством и социальными фондами, а так же включает в себя налоговое планирование.

Стратегия управления персоналом в ООО «ЦЧ АПК» включает следующие элементы:

- обучение нового персонала и повышение квалификации имеющегося;
- ежегодная аттестация персонала;
- создание комфортных условий труда (покупка автотранспорта, ремонт производственных и офисных помещений).

Что касается инновационной деятельности, то здесь необходимо отметить приобретение современной высокопроизводительной техники, проведение сортоиспытаний на опытных участках.

Следующим этапом организации стратегического планирования идет реализация стратегии. В ООО «ЦЧ АПК» она осуществляется непосредственно филиалами при обязательном участии головной компании.

Оценка и контроль остаются за руководством ООО «ЦЧ АПК» и ГК «Продимекс» в целом.

3 СПОСОБЫ И МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР В ЦЧР

3.1 Концептуальный подход к обоснованию стратегии развития интегрированных агропромышленных формирований

На сегодняшний день одной из стратегических целей региона является создание и развитие таких форм объединений как научно-производственные кластеры. Согласно Постановлению Правительства РФ от 23.04.2010 N 282 научно-производственный кластер представляет собой «договорная форма кооперации организаций, обеспечивающих и осуществляющих целенаправленную деятельность по разработке, производству и продвижению продукции наноиндустрии на внутренние и внешние рынки высокотехнологичной продукции» [89].

Главной особенностью подобных объединений является система взаимодействия отраслей и организаций, которые благоприятно сказываются на: повышении эффективности производства, развитии конкуренции, минимизации рисков, развитии связей с зарубежными компаниями, подготовке специалистов и повышении их квалификации, разработке и продвижении современных научных достижений, снижении транзакционных издержек.

Конкурентные преимущества в кластерных структурах достигаются в основном за счет: взаимодействия различных отраслей, создания деловых связей, совместных технологий, получения новой информации, развития маркетинга, принятия стратегических решений и координации действий. Благодаря предлагаемой системе взаимодействия предприятий в кластере обеспечивается более эффективный доступ к ресурсам внутри него. Развитие маркетинга достигается за счет зависимости структурных единиц кластера между собой, что так же подразумевает их взаимодополняемость.

Благодаря участию в кластере предприятий различных отраслей возникает возможность получения прогрессивных методов работы, технологий и новых

каналов реализации. Предприятиям в кластере значительно проще получить доступ к новому оборудованию, услугам и другим компонентам. Участие в кластере не предполагает конкуренции предприятий между собой, а наоборот – ориентацию на конкретный сегмент рынка.

В целях эффективного и своевременного внедрения новейших научно-технических разработок создаются агротехнополисы, представляющие собой форму территориальной интеграции сельскохозяйственных, промышленных предприятий и научных и образовательных учреждений, с сохранением их юридической и финансовой самостоятельности. Помимо этого, на базе университетов или академий создаются учебно-научно-производственные комплексы, включающие научно-исследовательские институты, производственные, финансово-экономические предприятия и т.д.

Функционирование в условиях, когда необходимо учитывать множество, как внутренних, так и внешних факторов ставит перед интегрированными формированиями большое количество задач. В подобных условиях на первый план выходит разработка стратегии.

Стратегическое планирование в Российской Федерации регулируется федеральным законом от 28 июня 2014 №172-ФЗ, который устанавливает правовые основы стратегического планирования в России, координации государственного и муниципального стратегического управления и бюджетной политики, полномочия федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и порядок их взаимодействия с общественными, научными и иными организациями в сфере стратегического планирования [128].

Согласно этого закона органы государственной власти в сфере стратегического планирования вправе:

- устанавливать принципы организации и функционирования системы стратегического планирования;
- определять порядок осуществления стратегического планирования;

- определять приоритеты социально-экономической политики и целей социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, а также способов и источников ресурсного обеспечения их достижения;

- формировать комплекс мероприятий, направленных на достижение приоритетов социально-экономической политики и целей социально-экономического развития Российской Федерации, решение задач обеспечения национальной безопасности Российской Федерации;

- устанавливать общие требования к содержанию документов стратегического планирования, к последовательности и порядку их разработки, корректировки, рассмотрения и утверждения (одобрения);

- устанавливать порядок координации деятельности федеральных органов исполнительной власти и органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере стратегического планирования;

- обеспечивать согласованность и сбалансированность документов стратегического планирования, разрабатываемых на федеральном уровне и на уровне субъектов Российской Федерации, включая согласованность утверждаемых ими целей и задач деятельности органов государственной власти, показателей достижения этих целей и решения этих задач;

- разрабатывать и утверждать документы стратегического планирования по вопросам, отнесенным к ведению Российской Федерации и полномочиям Российской Федерации по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации;

- обеспечивать методическую базу стратегического планирования;

- проводить мониторинг и контроль реализации документов стратегического планирования, утвержденных (одобренных) федеральными органами государственной власти;

Полномочия органов государственной власти субъектов Российской Федерации сводится к тем же полномочиям, только на региональном уровне.

В Федеральном законе от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» выделяются следующие принципы стратегического планирования:

- принцип единства и целостности;
- принцип разграничения полномочий;
- принцип сбалансированности системы стратегического планирования;
- принцип преемственности и непрерывности;
- принцип ответственности участников стратегического планирования;
- принцип результативности и эффективности стратегического планирования;
- принцип реалистичности;
- принцип прозрачности стратегического планирования;
- принцип измеряемости целей;
- принцип ресурсной обеспеченности;
- программно-целевой принцип;
- принцип соответствия показателей целям.

Все эти принципы рассматриваются как принципы стратегического планирования социально-экономического развития и обеспечения безопасности Российской Федерации, но мы считаем необходимым рассмотреть их в отношении интегрированных агропромышленных формирований.

Принцип единства и целостности заключается в единстве методологии и принципов создания и функционирования системы стратегического планирования интегрированных структур, единстве процесса реализации стратегического планирования и организации отчетности о реализации этапов стратегического планирования;

Суть принципа разграничения полномочий заключается в том, что все участники стратегического планирования самостоятельно определяют цели и задачи развития исходя из своих полномочий, а так же способы достижения поставленных стратегических целей и задач.

Преимственность и непрерывность стратегического планирования заключается в том, что основой для разработки и реализации стратегических направлений являются итоги ранее принятых документов стратегического планирования и с учетом этапов реализации стратегического планирования.

Принцип сбалансированности системы стратегического планирования заключается в координировании всех документов стратегического планирования по целям, задачам, мероприятиям, показателям, ресурсам и срокам реализации;

Принцип результативности и эффективности заключается в достижении поставленных целей стратегии развития при минимально возможных, для реализации этих целей, затратах финансовых, человеческих и других ресурсах.

Участники стратегического планирования должны нести ответственность за качество и своевременность разработки стратегии, проведение мероприятий по реализации поставленных целей в пределах своей компетенции.

Принцип открытости или прозрачности означает, что для более эффективной реализации намеченной стратегии каждый сотрудник интегрированного агропромышленного формирования должен четко понимать что и для чего он делает, следовательно все положения стратегии развития должны быть доступны для ознакомления.

В ходе определения целей и задач стратегического развития необходимо учитывать существующие возможности ИАПФ для достижения этих целей в предлагаемый период, при существующих ресурсных ограничениях и рисках.

Принцип ресурсной обеспеченности означает, что при постановке стратегических целей и задач, в первую очередь необходимо определить возможные источники финансового и иного ресурсного обеспечения предлагаемых мероприятий.

Принцип измеряемости целей. Предлагаемые цели и задачи должны иметь возможность их оценки с использованием конкретных количественных и качественных показателей, критериев и методов, используемых в процессе стратегического планирования.

Принцип соответствия показателей целям заключается в том, что показатели, содержащиеся в плане стратегического развития и дополнительно вводимые при их корректировке, а так же при оценке эффективности деятельности исполнительных органов, должны соответствовать целям развития агроформирования в целом.

Программно-целевой принцип означает формулирование приоритетов и целей развития интегрированного агропромышленного формирования и сроков их реализации должны быть взаимоувязанными с целями и сроками реализации всех структурных подразделений [128].

В современной литературе выделяют множество методов разработки стратегии развития предприятия. К наиболее распространенным относят следующие методы:

1. SWOT-анализ;
2. Пять конкурентных сил Портера;
3. Стержневые компетенции;
4. Матрица Видения;
5. Сценарный метод;
6. PEST-анализ;
7. Экономико-математическое моделирование и др. [6, 112, 63, 78].

Впервые аббревиатуру SWOT (Strengths (сила), Weaknesses (слабость), Opportunities (возможности), Threats (угрозы)) использовал К. Эндрюс в 1963 г. в Гарвардском Университете. В ходе SWOT-анализа анализируются и оцениваются слабые и сильные стороны деятельности предприятия, а так же определение угроз и возможностей внешней среды.

В процессе использования SWOT-анализ можно решить следующие вопросы:

- в какой степени интегрированное формирование использует свои преимущества и содержит ли его стратегия отличительные особенности, дающие

определенные преимущества? В случае отсутствия отличительных преимуществ, SWOT-анализ показывает за счет чего их потенциально можно получить;

- насколько слабости предприятия являются, уязвимы в конкурентной борьбе, и в какой степени они мешают возможности использования благоприятных обстоятельств окружающей среды. Так же определяются недостатки, требующие устранения в стратегической перспективе;

- учитывая уровень развития предприятия и степень доступа к материально-техническим ресурсам, определяются перспективы, имеющие шансы на успех;

- определяются наиболее вероятные угрозы для предприятия и стратегические мероприятия по их ликвидации.

Концептуальная простота SWOT анализа имеет две противоположные стороны. С одной стороны специалистам его легко применить, а с другой, существует большая вероятность в неправильности его применения. Для его проведения нет необходимости использовать обширные базы данных, иметь специальную подготовку. Любой специалист, имеющий представление о деятельности предприятия и о ситуации на рынке, может составить простой SWOT. С другой стороны, присущая анализу простота может привести к поспешным и бессмысленным выводам, полным таких неопределенных и двусмысленных понятий, как «эксплуатационная характеристика продукта», «современное оборудование», «цены». Помимо этого, пользователи иногда забывают об объективности и полагаются на устаревшую или ненадежную стратегическую информацию.

Роберт Грант в своей книге «Современный стратегический анализ» отдает предпочтение простой классификации на внутренние и внешние факторы и утверждает, что произвольная классификация внешних факторов на возможности и угрозы, а внутренних факторов на сильные и слабые стороны менее важна, чем тщательная идентификация этих внешних и внутренних факторов с последующей оценкой их использования. К примеру: является ли расположение корпорации Volkswagen в Германии ее сильной или слабой стороной? немецкое

происхождение компании имеет фундаментальное значение для ее репутации, базирующейся на великолепных технологических данных, а навыки немецких инженеров и технических одни из лучших в мире. В то же время германия - это страна высоких издержек и неизменяемого рынка трудовых ресурсов, подчиняющаяся множеству инструкций Европейского союза. Следовательно, расположение Volkswagen в Германии выступает одновременно и сильной и слабой стороной компании [30].

В 1979 г. Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность.

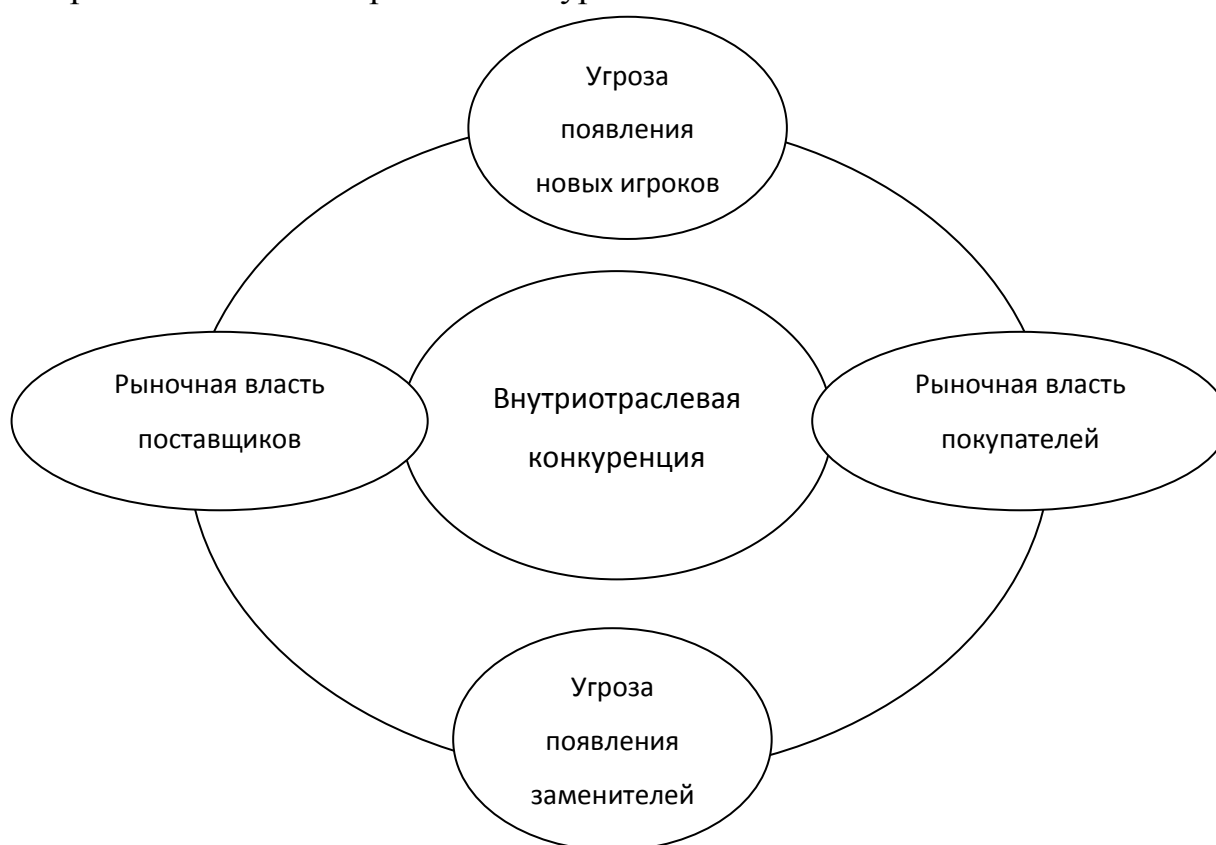


Рисунок 7 - Матрица конкуренций Майкла Портера

Целью разработки стратегии является адаптация к конкурентной среде. Однако до сих пор встречается слишком узкий взгляд на конкуренцию. При этом

интенсивную конкуренцию в отрасли нельзя рассматривать ни как случайное стечение обстоятельств, ни как неудачу.

Хотелось бы подробнее остановиться на сценарном планировании. Существует множество определений сценариев. Майкл Портер утверждает, что это внутренний противоречивый взгляд на то, чем может обернуться будущее [30].

Джилл Рингланд в свою очередь понимает под сценарием элемент стратегического планирования, который основан на способах и технологиях управления неопределенностями будущего [89].

Питер Шварц видит сценарий как инструмент упорядочения имеющихся представлений о возможных условиях деятельности в будущем, в которых принятое решение окажется правильным [144].

Пол Шумейкер считает, что это рациональный метод представления вероятных вариантов будущего, в которых могут реализоваться принятые организацией решения [112].

На сегодня выделяют ряд школ планирования на основе сценарного подхода. К ним отнят Global business network (GBN) [90], SAMI Consulting [90], SRI Consulting Business intelligence [90], TAIDA [90], STRATX, EC, French School, Futures Group, Арлингтонский институт. При этом исследователи отмечают общие положения и принципы в планировании, основными из которых являются:

- будущее неопределенно и труднопредсказуемо 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.

Проведенный анализ известных методик (Global business network (GBN), SAMI Consulting, SRI Consulting Business intelligence, TAIDA) свидетельствует об их имеющейся схожести. Несмотря на определенное количество этапов в каждой из них, можно выделить подготовительную стадию сценарного планирования, в которой определяется цель разрабатываемых сценариев. При этом важно определить задачи сценарного планирования, от которых во многом будут зависеть необходимые способы разработки сценариев.

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.

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.

Разработку стратегии развития исследуемого предприятия следует рассматривать учитывая тот факт, что ООО «ЦЧ АПК» является структурным подразделением ГК Продимекс - крупнейшей компании по переработке сахара в России (рис. 8). Поэтому прежде чем переходить к стратегии развития ООО «ЦЧ АПК», считаем необходимым рассмотреть направления развития свеклосахарного комплекса в России в целом и в Воронежской области в частности.

В Российской Федерации основным документом, регламентирующим стратегию развития АПК, является «Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы», развитие же свеклосахарного подкомплекса предусмотрено в разделе государственной программы «Развитие подотрасли растениеводства, переработки и реализации продукции растениеводства» [28].

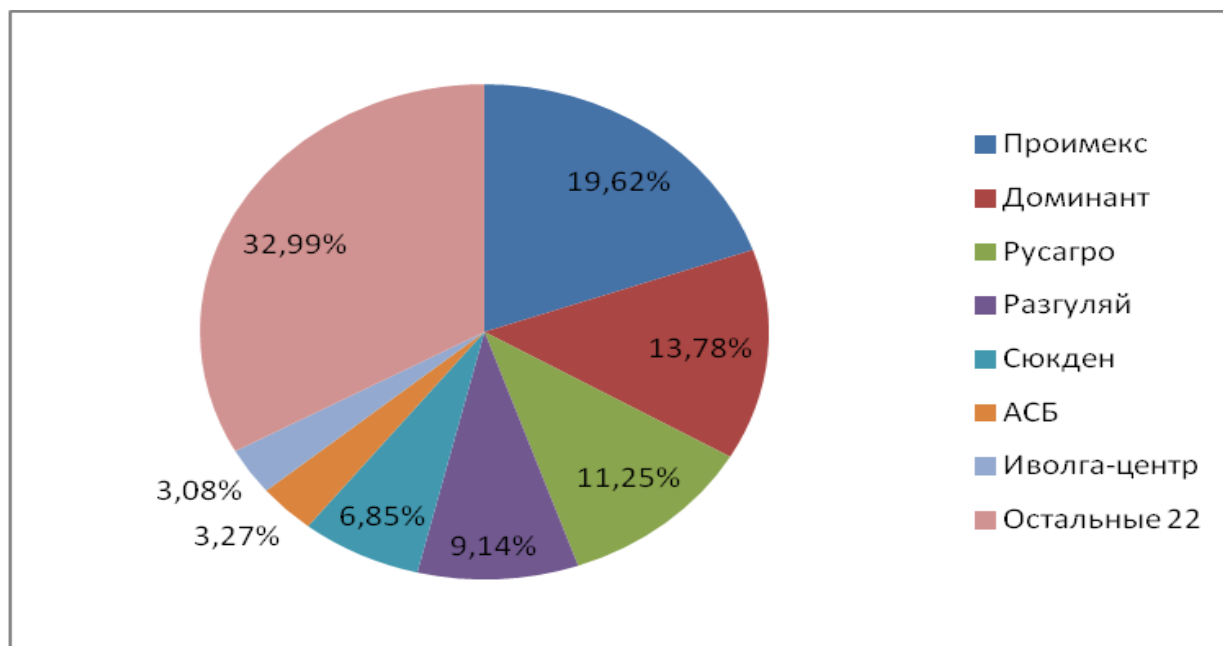


Рисунок 8 - Доли компаний в производстве сахара в РФ в 2013 г.

Основными направлениями развития свеклосахарного подкомплекса в ближайшей перспективе являются:

- повышение эффективности производства сахарных заводов и их конкурентоспособности;
- обеспечение продовольственной безопасности;
- развитие экспортной инфраструктуры;
- увеличение экспорта продукции сахарного производства; [28]

Повышение эффективности производства сахарных заводов и рост конкурентоспособности возможен за счет модернизации существующих производств. В середине 2000-х годов в связи со значительным ростом мировых цен на сахар появилось множество инвестиционных проектов по строительству

новых сахарных заводов в Тамбовской и Ростовской областях[20, 83], а также в Воронежской области. Однако увеличение валового сбора сахарной свеклы в России и последующее перенасыщение свеклосахарного рынка привело к значительному снижению внутренних цен на сахар. Как следствие, вектор развития свеклосахарной отрасли начал меняться в сторону модернизации существующих сахарных заводов, что в свою очередь привело к отсутствию планов по строительству новых сахарных заводов в государственной программе.

В «Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы», подготовленной Министерством сельского хозяйства РФ отражены показатели производства сахарной свеклы и сахара (табл. 29)

Таблица 29 - Прогнозные показатели Министерства Сельского Хозяйства РФ производства сахара и сахарной свеклы

Показатели	Годы					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Производство сахарной свеклы, тыс. т	37036,2	37776,9	38532,4	39303,1	40089,1	40890,9
Производство сахара из сахарной свеклы, тыс. т	4600	4700	4800	5200	5300	5400

Производство сахара, как и производство сахарной свеклы имеет прогноз линейного роста, за исключением 2018 г. Где по сравнению с 2017 г. в производстве сахара запланировано пороговое увеличение. Ввиду отсутствия подобного увеличения в производстве сахарной свеклы, можно сделать вывод, что разработчики программы заложили в этот период увеличение доли выхода сахара из сахарной свеклы (с 12,5% в 2017 г. до 13,2% в 2018 г.). По нашему мнению достижение заданных показателей возможно за счет:

- увеличения урожайности сахарной свеклы;
- роста сахаристости свеклы;
- совершенствования способов хранения сахарной свеклы;
- модернизации производства сахарных заводов.

Свеклосахарный подкомплекс Воронежской области имеет такие же стратегические направления развития, что и свеклосахарный подкомплекс страны

в целом. Тенденции развития свеклосахарного производства в ГК Продимекс неразрывно связано с вышеупомянутыми тенденциями, поскольку 8 из 9 сахарных заводов Воронежской области принадлежат именно этой компании.

Действительно, строительство новых сахарных заводов в стратегии компании не предусмотрено, однако модернизация проходит на всех заводах компании. Так, в 2005-2007 гг. на модернизацию Ольховатского и Елань-Коленовского сахарных заводов было потрачено около 7 млрд рублей. В перспективе таких крупных вложений на модернизацию производства не запланировано, однако модернизация со сроком окупаемости до 7 лет вполне предсказуема. Также в ближайшие годы планируется дооснастить все заводы мощными комплексами, во избежание попадания в производство сырья с высоким уровнем загрязненности. В настоящее время разработан проект по модернизации Перелешинского сахарного завода с дальнейшим увеличением его мощности до максимального уровня в 8 тыс. т. Стоимость такой модернизации составит 1,5-2 млрд рублей.

Одним из основных факторов производственного роста сахарных заводов является качественное поставляемое сырье в необходимых производственных количествах. Половина всей сахарной свеклы поставляется на заводы ГК Продимекс в Воронежской области одним предприятием - ООО «Центрально-Черноземной Агропромышленной компанией», также входящей в группу компаний Продимекс.

Одной из основных задач ООО «ЦЧ АПК» является максимально возможная загрузка производственных мощностей сахарных заводов сырьем собственного производства. Согласно планируемой структуре посевных площадей на 2015-2019 гг. в ООО «ЦЧ АПК» доля сахарной свеклы составит примерно 22,0% (табл. 30). В абсолютном выражении площадь не увеличится и будет составлять около 47 тыс. га. Увеличение посевов сахарной свеклы невозможно по технологическим причинам. Ввиду невозможности увеличения количества производимой сахарной свеклы экстенсивным путем (за счет увеличения посевных площадей), на предприятии намерены добиваться интенсификации производства.

Для повышения урожайности сахарной свеклы считаем необходимым использовать новые высококачественные гибриды, современные технологии возделывания, применение современных схем минерального питания и схем защиты растений. В ООО «ЦЧ АПК» принята к реализации программа по обновлению машинотракторного парка на период с 2016 по 2020 гг. Современное производство сахарной свеклы сопряжено с высоким уровнем себестоимости продукции, обусловленной высокими ценами на семена, минеральные удобрения и средства защиты растений, а также серьезными трудо- и энергозатратами.

Помимо возделывания и уборки сахарной свеклы, важное значение имеет качественное ее хранение. Зачастую сахарным заводам не хватает мощностей для оперативной подачи в производство всего объема произведенной свеклы. Как следствие сырье приходится размещать на площадках для временного хранения. В связи с этим в ГК Продимекс разработан инвестиционный проект по строительству и модернизации капитальных мест хранения сахарной свеклы, который планируется реализовать в течение трех ближайших лет. Данный проект имеет важное значение для развития производственного потенциала ГК «Продимекс», но и свеклосахарной отрасли всего региона и требует около 2 млрд рублей для его реализации.

Следует отметить, что не только сахарная свекла, но и другие сельхозкультуры в ООО «ЦЧ АПК» возделываются в соответствии с высокими производственными требованиями. Прежде всего, это касается внедрения в производство высокопродуктивных сортов, внесения высокоэффективных минеральных удобрений, применения современной и высокотехнологичной сельскохозяйственной техники. Согласно перспективной структуре посевных площадей, зерновые культуры в ООО «ЦЧ АПК» будут занимать около 45% от всей площади пашни. В целях улучшения качества получаемого зерна ГК Продимекс приобретаются и реконструируются элеваторы в Воронежской области. Несмотря на низкую рентабельность и длительную окупаемость элеваторного бизнеса в современных реалиях российского рынка, наращивание собственных элеваторных мощностей все же позволит снизить расходы и риски холдинга, а также обеспечить холдингу производственную независимость. В свою очередь приобретение ряда зерноэлеваторов свидетельствует о прямой заинтересованности компании в наращивании производства зерновых и масличных культур.

Таблица 30 - Структура посевных площадей в ООО «ЦЧ АПК» 2016-2020 гг.

Наименование культуры	ООО ЦЧ АПК, га									
	2016 г.		2017 г.		2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%
Зерновые и зернобобовые	94384	43,4	96454	44,9	95763	45,1	96192	45,4	95629	45
в т.ч. пшеница озимая	62785	28,9	58906	27,4	59778	28,1	60474	28,5	59860	28,2
ячмень яровой	25953	11,9	30518	14,2	30507	14,4	30587	14,4	30050	14,2
горох	5646	2,6	7029	3,3	5478	2,6	5131	2,4	5719	2,7
Соя	21990	10,1	24934	11,6	24026	11,3	24109	11,4	23822	11,2
Подсолнечник	11400	5,2	10298	4,8	9857	4,6	10048	4,7	10920	5,1
Сахарная свекла	48091	22,1	46926	21,9	46607	21,9	46570	22,0	46951	22,1
Кукуруза на зерно	3562	1,6	4462	2,1	4747	2,2	4905	2,3	4774	2,2
Кукуруза на корм	5704	2,6	5802	2,7	5457	2,6	5437	2,6	5244	2,5
Гречиха	557	0,3	852	0,4	639	0,3	677	0,3	679	0,3
Горчица	488	0,2	353	0,2	117	0,1	511	0,2	529	0,2
Лен масличный	472	0,2	729	0,3	688	0,3	707	0,3	472	0,2
Тритикале озимый	272	0,1	347	0,2	303	0,1	283	0,1	127	0,1
Рыжик озимый	1291	0,6	1154	0,5	1492	0,7	1223	0,6	1415	0,7
Залежь	1590	0,7	1590	0,7	1590	0,7	1590	0,8	1590	0,7
Однолетние травы	2313	1,1	1647	0,8	1427	0,7	1172	0,6	869	0,4
Многолетние травы	6496	3,0	6691	3,1	7234	3,4	7613	3,6	7255	3,4
Пар	18231	8,4	11884	5,5	12043	5,7	10358	4,9	11555	5,4
Итого	217357	100,0	214637	100,0	212508	100,0	211911	100,0	212349	100,0

Следует отметить, что не только сахарная свекла, но и другие сельхозкультуры в ООО «ЦЧ АПК» возделываются в соответствии с высокими производственными требованиями. Прежде всего, это касается внедрения в производство высокопродуктивных сортов, внесения высокоэффективных минеральных удобрений, применения современной и высокотехнологичной сельскохозяйственной техники. Согласно перспективной структуре посевных площадей, зерновые культуры в ООО «ЦЧ АПК» будут занимать около 45% от всей площади пашни. В целях улучшения качества получаемого зерна ГК Продимекс приобретаются и реконструируются элеваторы в Воронежской области. Несмотря на низкую рентабельность и длительную окупаемость элеваторного бизнеса в современных реалиях российского рынка, наращивание собственных элеваторных мощностей все же позволит снизить расходы и риски холдинга, а также обеспечить холдингу производственную независимость. В свою очередь приобретение ряда зерноэлеваторов свидетельствует о прямой заинтересованности компании в наращивании производства зерновых и масличных культур.

Нельзя не отметить возрастающий научно-производственный потенциал компании. Так, на базе одного из филиалов в Аннинском районе создано опытно-производственное предприятие, где проводятся опыты по использованию новых схем защиты растений и схем минерального питания, сортоиспытания новых гибридов различных культур.

В целом ООО «ЦЧ АПК» ориентировано преимущественно на развитие отрасли растениеводства. Животноводству в интегрированном агропромышленном формировании уделяется меньше внимания, и в перспективе масштабного расширения этой отрасли в ООО «ЦЧ АПК» не планируется.

Организационная структура и структура управления интегрированного формирования в перспективе также претерпят изменения. Так, до 2015 г. в ООО «ЦЧ АПК» действовала система агроуправлений. Все филиалы были объединены в агроуправления по территориальному признаку и подчинялись руководителю

агроуправления, а затем директору ООО «ЦЧ АПК». При такой структуре полномочия филиалов были серьезно ограничены, и все производственные действия проводились по распоряжению руководства. При этом все внеплановые вопросы должны были согласовываться с руководством, что в свою очередь приводило к нарушению агротехнических требований. Закупка семян, СЗР и минеральных удобрений проходила централизованно для всех филиалов в подчас необоснованных и несогласованных количествах.



Рисунок 9 - Организационная структура в ООО «ЦЧ АПК» (2014 г.)

В перспективе необходимо изменить организационную структуру ООО «ЦЧ АПК», что позволит снизить уровень бюрократизации управления в интегрированном агропромышленном формировании и обеспечит руководству филиалов получить ряд полномочий и преференций в принятии управленческих решений (рис. 10).

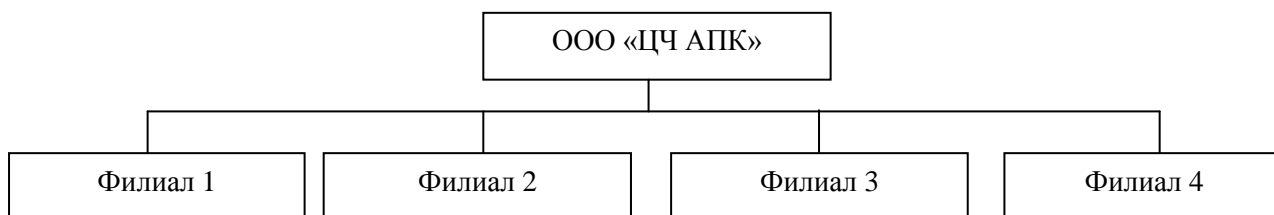


Рисунок 10 – Перспективная организационная структура в ООО «ЦЧ АПК»

Нельзя не отметить и тот факт, что ООО «ЦЧ АПК» участвует в региональной программе «Развитие комплексной мелиорации сельскохозяйственных земель Воронежской области на период до 2020 года», в результате выполнения которой площадь орошаемых угодий компании достигла

в 2015 г. почти 6000 га. Руководство компании планирует ввести орошаемые участки во всех районах области, где функционируют филиалы ООО «ЦЧ АПК».

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

На сегодняшний день одним из самых эффективных методических подходов к решению проблемы оптимизации процессов сельскохозяйственного производства является подход, предполагающий использование блочных экономико-математических моделей линейного программирования. В целях решения данной проблемы учеными Воронежского государственного аграрного университета проведена большая работа [78, 60, 120, 79].

Примером для апробации и экспериментальной проверки вопросов методики оптимизации сельскохозяйственного производства стало интегрированное объединение ООО «ЦЧ АПК».

Использование блочных экономико-математических моделей при оптимизации производства в интегрированных агропромышленных формированиях представляет каждое дочернее предприятие или структурное подразделение, входящее в объединение в виде отдельного блока. Вместе с тем, с точки зрения комплексного подхода предполагается, что предприятие или структурное подразделение является самой низшей подсистемой иерархической лестницы экономической системы. Однако для крупных интегрированных объединений с большим количеством входящих в них предприятий при территориальной разрозненности последних целесообразно использовать в качестве исследуемых подсистем группы предприятий. Например, исследуемое интегрированное предприятие ООО «ЦЧ АПК», которое располагается в 15 районах Воронежской области (Аннинский, Панинский, Верхнехавский, Семилукский, Лискинский, Каменский, Подгоренский, Россошанский, Ольховатский, Кантемировский, Калачеевский, Бутурлиновский, Таловский,

Новохоперский, Воробьевский районы) и 2 районах Белгородской области (Алексеевский и Ровеньский районы), разделено на 3 группы.

Поэтому в рамках диссертационного исследования группы предприятий исследуемого интегрированного объединения ООО «ЦЧ АПК» представлены тремя блоками. Особенности каждого блока заключаются в их территориальной близости, почвенно-климатических условиях и, учитывая специфику ООО «ЦЧ АПК» - производство сахарной свеклы, максимально удобное расположение филиалов к сахарным заводам, входящим в структуру ГК Продимекс.

В результате сформированы блоки «Центр», «Запад» и «Восток», состоящие из 10, 10 и 5 предприятий соответственно. Именно эти блоки являются подсистемой рассматриваемой экономической системы - интегрированного объединения ООО «ЦЧ АПК».

Для разработки экономико-математической модели была подготовлена и обоснована следующая входная информация в разрезе каждого блока:

- размер площади пашни, естественных сенокосов и пастбищ;
- перечень сельскохозяйственных культур, возделываемых в хозяйстве, их урожайность и распределение продукции по назначению;
- агротехнические требования и возможные пределы насыщения севооборотов отдельными культурами;
- годовой оборот и структура стада в отрасли животноводства, уровень продуктивности сельскохозяйственных животных;
- нормы и рационы кормления животных;
- производственные затраты в расчете на 1 га посева сельскохозяйственных культур и на структурную голову в животноводстве;
- цены реализации произведенной сельскохозяйственной продукции;
- система распределения сахарной свеклы на заводы ГК «Продимекс».

В качестве основных источников входной информации использовались планы производственно-финансовой деятельности, годовые отчеты предприятий за ряд лет, типовые технологические карты.

Земельные угодья по блокам определялись путем суммирования их размеров по соответствующим группам предприятий. В качестве планируемых для возделывания культур взяты: озимая пшеница, озимый тритикале, ячмень, горох, кукуруза на зерно, подсолнечник, сахарная свекла, соя, лен, рыжик, кукуруза на силос, многолетние и однолетние травы, горчица и др. Урожайность планировалась методом экстраполяции учитывая достигнутый уровень в группах филиалов за последние шесть лет и влияние применения прогрессивных технологий возделывания сельскохозяйственных культур.

Распределение продукции отрасли растениеводства предполагает использование зерновых и зернобобовых культур (в т. ч. кукурузы на зерно) как на дальнейшую реализацию, так и внутри предприятий – на корм скоту. Применение соломы в скотоводстве планируется только по яровым зерновым культурам, имеющим кормовую ценность (ячмень, овес и горох). Предусмотрены зерноотходы по группе зерновых и зернобобовых (в т. ч. кукурузы на зерно) и техническим масличным в размере 3-5% от урожайности и «угар» силосной массы на уровне 25% от урожайности кукурузы на зеленую массу. Также учтены потребности в семенах собственного производства по озимой пшенице и ячменю согласно научно-обоснованным нормам и особенностям функционирования предприятий.

Для каждой из групп были определены расчетным путем общий годовой оборот крупного рогатого скота и структура стада. Уровни молочной и мясной продуктивности определялись методом экстраполяции, исходя из средних показателей продуктивности за последние 6 лет и учитывая предлагаемые условия кормления и содержания КРС. Отметим, что в блоках «Центр» и «Запад» предусмотрено выращивание бычков до 16 мес. с последующей их продажей, в блоке «Восток» реализация всего сверхремонтного молодняка планируется сразу после рождения. Во всех предприятиях, имеющих скотоводство, телки осеменяются искусственным путем в 16-18 мес., процент выбраковки основного

стада запланирован в размере 20% основного стада, а выход телят на 100 коров и нетелей – 94-95 голов.

Рационы кормления обоснованы на уровне фактического их состава и структуры, однако скорректированы согласно рекомендуемым нормам кормления и уровню продуктивности. Во всех блоках предусмотрено круглогодичное кормление животных монокормом. На предприятиях интегрированного объединения в скотоводстве используется смешанный (силосно-сенажный) тип кормления, поэтому основу монокорма составляют силос кукурузный и сенаж многолетних и однолетних трав с добавлением концентратов. В качестве покупных кормов используются ЗЦМ, жмых, жом, отруби, патока, концентрат для молодняка, а также добавки: мел, соль и премиксы для дойных и сухостойных коров.

Производственные затраты на 1 га посева и на 1 структурную голову рассчитаны по данным технологических карт исследуемых сельскохозяйственных предприятий интегрированного объединения.

Одним из основных методических вопросов в процессе моделирования является соблюдение агротехнических требований при возделывании сельскохозяйственных культур.

Согласно исследованиям, проведенным в области земледелия в условиях ЦЧР, доля озимых зерновых культур должна составлять 20-30% в общей структуре посевных площадей. Превышение порога в 30% нецелесообразно, ввиду невозможности обеспечения хорошими предшественниками. В целом доля зерновых культур в структуре посевных площадей колеблется в пределах от 50 до 60% [2].

Согласно «Система ведения агропромышленного производства Воронежской области», площадь пара в условиях ЦЧР может достигать до 10% [2]. Площадь посева подсолнечника ограничена 12,5% пашни, сои – 10%, кукурузы на зерно – 10%. Посевы тритикале озимого, а также льна и рыжика

запланированы для каждой группы предприятий в размере не больше 1% площади пашни, что продиктовано спецификой их продукции и трудностью в реализации.

В целях обеспечения озимых зерновых предшественниками в модели выделено отдельное ограничение. Были заложены следующие сельскохозяйственные культуры, которые могут быть предшественниками озимых, а именно: горох, соя, кукуруза на силос, однолетние и многолетние травы, занятый пар (горчица) черный пар.

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 интегрированного объединения являются хозяйства, входящие в группу «Центр», которые поставляют сырье на 5 из семи действующих сахарных заводов, принадлежащих ГК «Продимекс». Сельскохозяйственные предприятия блока «Запад» и «Восток» поставляют свеклу только на 2 завода интегрированного объединения, что объясняется их географическим расположением. При этом предприятия западной группы являются единственными поставщиками-участниками ООО «ЦЧ АПК» для ОАО «Ольховатский сахарный комбинат», а предприятия восточной группы – для ОАО «Кристалл».

Поскольку ООО «ЦЧ АПК» и сахарные заводы Воронежской области являются структурными подразделениями одного крупного интегрированного агропромышленного формирования ГК Продимекс, то они взаимовыгодно сотрудничают друг с другом, то систему взаимоотношений предлагается строить на договорной основе.

Договор заключается между ООО «ЦЧ АПК» и Управляющей компанией сахарных заводов, для каждого завода отдельно. Основными обязательствами, которые необходимо выполнить ООО «ЦЧ АПК» перед сахарными заводами, являются:

– количество сахарной свеклы в зачетном весе;

– качество продукции, которое должно соответствовать условиям ГОСТ Р52647-2006 «Свекла сахарная. Технические условия», методико-биологическим требованиям и санитарным нормам, верхняя часть корнеплода должна быть срезана на 15-20 мм от верхушки. Определение качества сахарной свеклы осуществляется в лабораториях завода, в момент передачи продукции на свеклопункте;

– не позднее, чем за пять дней до начала поставки сахарной свеклы необходимо предоставить документы о применяемых удобрениях, пестицидах при выращивании свеклы, протокол испытания о содержании в корнеплодах сахарной свеклы пестицидов, тяжелых металлов, а также протокол анализа о наличии ГМО в семенах сахарной свеклы.

Сахарный завод в свою очередь обязуется предоставлять все первичные документы на продукцию, в случае их не предоставления ООО «ЦЧ АПК» имеет право приостановить поставку сахарной свеклы, требовать уплаты штрафа до предоставления соответствующих документов.

Поставка сахарной свеклы осуществляется на условиях «франко-борт», т.е. продавец считается исполнившим обязательство по передаче продукции покупателю, с момента передачи продукции перевозчику. Погрузка сахарной свеклы на поле осуществляется силами, средствами и за счет ООО «ЦЧ АПК». Конкретные сроки поставки сахарной свеклы (дата начала поставки, график поставки отдельных партий, периоды поставок, дата окончания поставки) устанавливаются Графиком поставки сахарной свеклы, представляющего собой определенный объем сахарной свеклы, который необходимо филиалам ООО «ЦЧ АПК» поставить на сахарные заводы. График составляется по согласованию руководства ООО «ЦЧ АПК» с руководством управляющей компании сахарных заводов ООО «АПК-Консалт» на каждую декаду месяца, исходя из производственных мощностей сахарных заводов в данный момент и хода уборки сахарной свеклы на предприятиях ООО «ЦЧ АПК». Такая система позволит

максимально обеспечить производственные мощности заводов на протяжении всего рабочего сезона и наиболее эффективно спланировать уборку сахарной свеклы в ООО «ЦЧ АПК», избежав загнивания сахарной свеклы в кагатах на полях при длительном хранении.

Цена сахарной свеклы определяется исходя из стоимости сахара-песка, согласно справкам Института Конъюнктуры Аграрного Рынка (ИКАР) по Воронежской области, с учетом НДС, при базовой сахаристости 16,5%. Она устанавливается на каждую декаду месяца. При сахаристости сахарной свеклы выше базовой, цена увеличивается за каждые 0,1% на 10 руб. за тонну зачетного веса, при сахаристости ниже базовой - цена уменьшается.

По усмотрению сахарных заводов оплата продукции может быть произведена сахаром-песком в объеме, представляющим собой сумму задолженности перед ООО «ЦЧ АПК».

Исходя из этого, предложена система распределения производимой сахарной свеклы в сельскохозяйственных предприятиях ООО «ЦЧ АПК» на сахарные заводы (рис. 11).

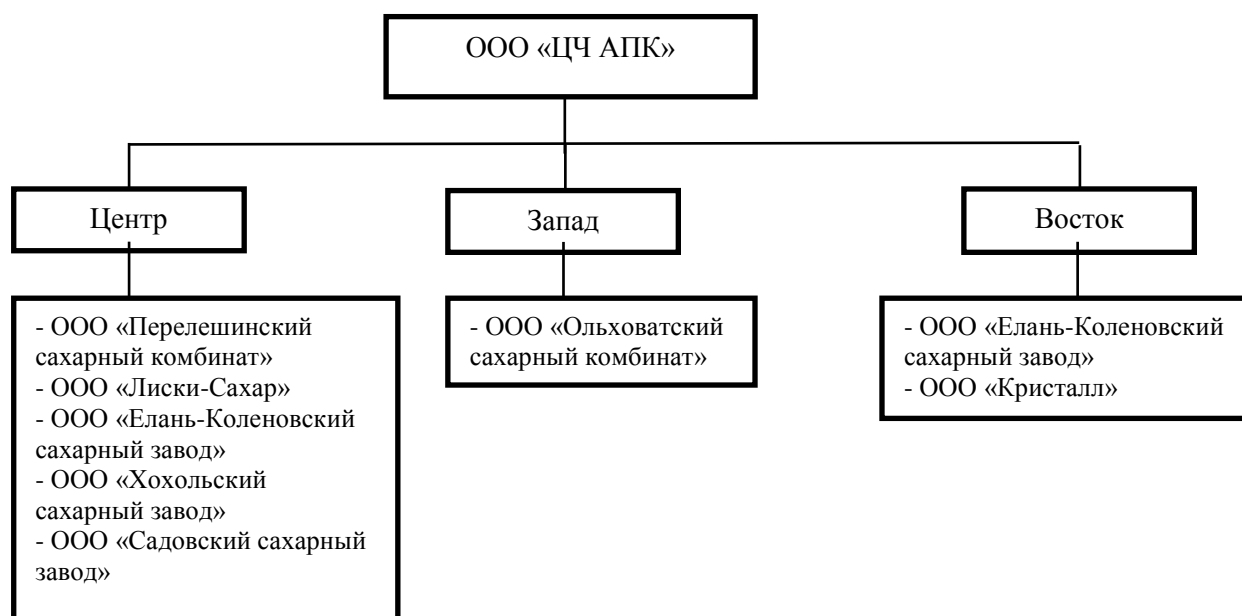


Рисунок 11 – Схема распределения сахарной свеклы на заводы по блокам

Нами разработана экономико-математическая модель по оптимизации отраслевой структуры производства в ООО «ЦЧ АПК», которая имеет блочно-диагональную структуру. В этой модели каждый блок представлен группой сельскохозяйственных предприятий исследуемого интегрированного объединения, сформированную согласно территориальному и почвенно-климатическому признаку (табл. 31).

Таблица 31 - Филиалы и отделения ООО «Центрально-Черноземная агропромышленная компания», расположенные по блокам

Филиалы и отделения	Местоположение подразделения
«Центр»	
Панинский	Воронежская область, Панинский район, р.п. Панино
Левашовка	Воронежская область, Аннинский район, с. Левашовка
Криушанский	Воронежская область, Панинский район, с. Криуша
Чигла	Воронежская область, Аннинский район, с. Старая Чигла
Верхнехавский	Воронежская область, Верхнехавский район, с. Верхняя Хава
Гусевка	Воронежская область, Аннинский район, п. Гусевка 2-ая
Новый Курлак	Воронежская область, Аннинский район, с. Новый Курлак
Лискинский	Воронежская область, Лискинский район, с. Коломыцево
Давыдовский	Воронежская область, Лискинский район п. Давыдовка
Новосильский	Воронежская область, Семилукский район, п. Новосильское
Запад	
Каменский	Воронежская область, Каменский район, с. Дегтярное
Подгоренский	Воронежская область, Подгоренский район, сл. Подгорное
Ольховатский	Воронежская область, Ольховатский район, р.п. Ольховатка
Россошанский	Воронежская область, Россошанский район, с. Александровка
Криничный	Воронежская область, Россошанский район, с. Криничное
Донской	Воронежская область, Россошанский район, с. Нижний Карабут
Кантемировский	Воронежская область, Кантемировский район, р.п. Кантемировка
Алексеевское	Белгородская область, Алексеевский район, с. Гарбузово
Ровеньское	Белгородская область, Ровеньский район, п. Ровеньки
Союз	Белгородская область, Ровеньский район, п. Ровеньки
Восток	
Бутурлиновский	Воронежская область, Бутурлиновский район, с. Кучеряевка
Воробьевский	Воронежская область, Воробьевский район, с. Верхний Бык
Таловский	Воронежская область, Таловский район, с. Шанино
Калачеевский	Воронежская область, Калачеевский район, п. Пригорный
Новохоперский	Воронежская область, Новохоперский район, р.п. Елань-Коленовский

В связующем блоке описаны требования, выдвигаемые к совокупности 3-х блоков, а также взаимосвязь между ними (рис. 12).

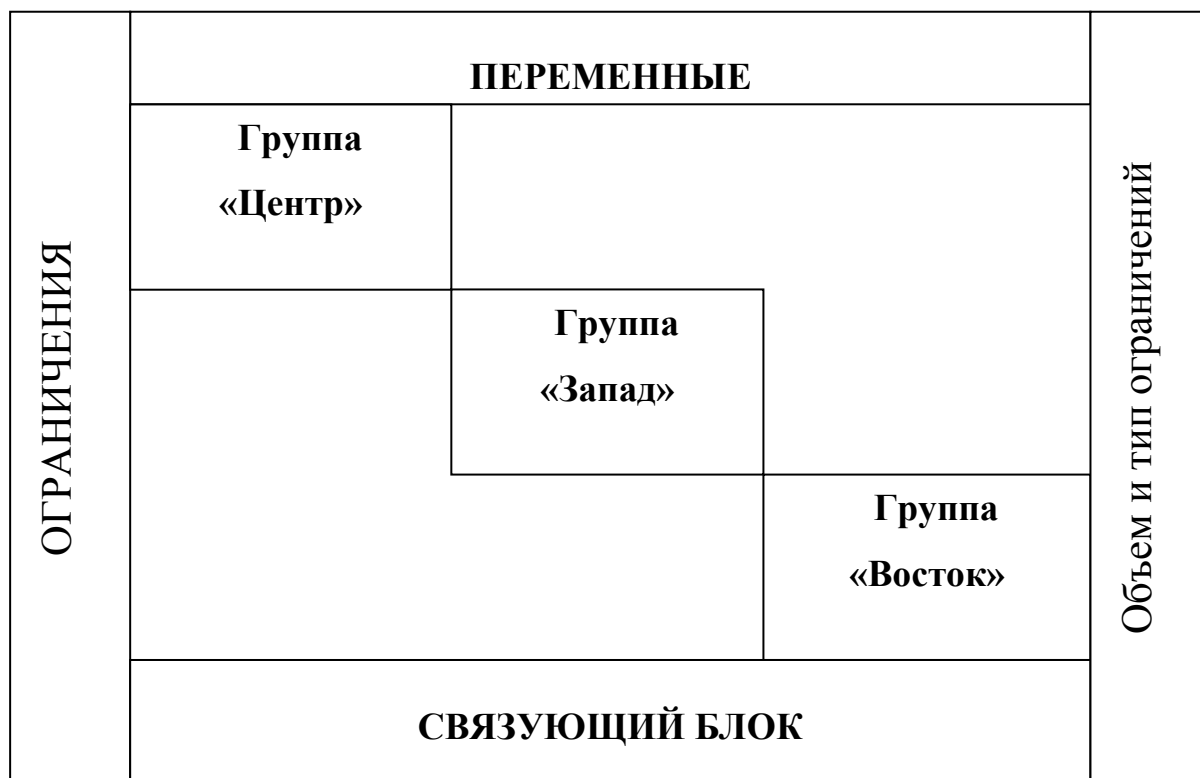


Рисунок 12 – Схема блочной экономико-математической модели по оптимизации агропромышленного производства в ИАПФ

Ограничения по блокам имеют как общие характерные черты, так и определенные различия. Каждый блок предполагает полное использование земельных угодий, а поголовье животных останется на фактическом уровне. Также едины для всех выделенных блоков агротехнические пределы насыщения севооборотов отдельными группами (видами) культур и соотношения между ними. Различия в блоках представлены уровнем урожайности сельскохозяйственных культур и затратами на их производство в связи с разным территориальным расположением и особенностями хозяйствования. Общей для трех блоков остается номенклатура кормов, используемая в животноводстве, но различны нормы кормления и потребности в кормах в связи с различным уровнем молочной и мясной продуктивности и имеющимися особенностями организации стада.

Формализация агроэкономических процессов по группам предприятий объединения осуществлялась по единой методике. За переменные по каждой группе (каждому блоку) принимаются площади посева сельскохозяйственных культур и площади естественных угодий (X^{jr}), поголовье сельскохозяйственных животных (X^{jr^g}), необходимые для животноводства объемы покупных кормов (X^{jr^k}). Дополнительными являются переменные, характеризующие стоимость товарной продукции (X') и производственные затраты (X''), отдельных видов кормовых добавок (X^{jr^d}). Эти переменные характеризуют параметры, суммарные (общие) для интегрированного объединения. Кроме этого, к дополнительным относятся переменные, отражающие объемы поставок сахарной свеклы ООО «ЦЧ АПК» на 7 сахарных заводов Воронежской области (X^{jr^p}), входящих в состав ГК «Продимекс».

Система ограничений записывается по блокам. Основные группы ограничений следующие: по использованию производственных земельных угодий (пашни и сенокосов); по сохранению достигнутого поголовья животных; по выполнению агротехнических требований; по обеспечению животноводства кормами собственного производства и покупаемыми со стороны.

Связующий блок представлен следующими ограничениями: по определению стоимости товарной продукции и производственных затрат по интегрированному объединению, по покупке кормовых добавок в целом для ООО «ЦЧ АПК»; по поставкам сахарной свеклы на сахарные заводы ГК «Продимекс».

За критерий оптимальности принята максимизация суммы прибыли ИАПФ, поскольку на современном этапе этот показатель наиболее полно отвечает цели развития интегрированной структуры.

Экономико-математическая модель в структурном виде можно представить следующим образом.

Найти максимум функции:

$$Z_{\max} = X' - X''$$

При основных ограничениях по блокам:

1. Оптимальная отраслевая структура должна включать использование земельных ресурсов – пашни и сенокосов

$$\sum_j a_{ijr} X_{jr} = S_{ir}, \quad (i \in I; j \in J; r \in R)$$

2. поголовье сельскохозяйственных животных не должно превышать фактического уровня:

$$X_{jr}^g = B_{ir}, \quad (i \in I; j \in J; r \in R)$$

3. Выполнение агротехнических требований к возделыванию сельскохозяйственных культур

$$\sum_j X_{jr} \begin{matrix} \leq \\ = \\ \geq \end{matrix} Q_{ir}, \quad (i \in I; j \in J; r \in R)$$

4. Соотношение между отдельными группами сельскохозяйственных культур (озимыми и их предшественниками)

$$\sum_j X_{jr} - \sum_j \alpha_{jr} X_{jr} \leq 0 \quad (j \in J; r \in R)$$

5. Производство и покупка кормов должны полностью обеспечивать животноводство кормами с учетом питательных веществ

$$\sum_j e_{ijr} X_{jr} + \sum_j k_{ijr} X_{jr}^k - \sum_j g_{ijr} X_{jr}^g \geq 0, \quad (i \in I; j \in J; r \in R)$$

При основных ограничениях в связующем блоке:

6. Определение необходимого объема кормовых добавок для животноводства интегрированного объединения:

$$\sum_j d_{ijr} X_{jr}^g - X_{jr}^d \geq 0, \quad (i \in I; j \in J; r \in R)$$

7. Расчет материально-денежных затрат

$$\sum_j z_{jr} X_{jr} (X_{jr}^g, X_{jr}^k, X_{jr}^d) - X'' = 0, \quad (j \in J; r \in R)$$

8. Определение денежной выручки в целом по ИАПФ

$$\sum_j v_{jr} X_{jr} (X_{jr}^g) - X' = 0, \quad (j \in J; r \in R)$$

9. Условия по распределению сахарной свеклы по сахарным заводам

$$\sum_j \gamma_{ir} U_r X_{jr} - X_{jr}^p = 0, \quad (i \in I; j \in J; r \in R)$$

10. Условие не отрицательности переменных величин

$$X_{jr} \geq 0; X_{jr}^g \geq 0; X_{jr}^k \geq 0; X_{jr}^d \geq 0; X_{jr}^p \geq 0; X'' \geq 0; X' \geq 0$$

где j - порядковый номер переменной;

i - порядковый номер ограничения;

r - порядковый номер группы предприятий (блока);

X' - выручка от реализации продукции в целом по ИАПФ;

X'' - материально-денежные затраты по ИАПФ;

a_{ijr} - приходится земельных ресурсов i -го вида на 1 га посева j -й сельскохозяйственной культуры r -ой группы;

S_{ir} - наличие земельных ресурсов i -го вида в r -ой группы;

B_{ir} - фактическое поголовье i -го вида сельскохозяйственных животных в r -ой группе;

Q_{ir} - верхние или нижние пределы включения в севообороты отдельных сельскохозяйственных культур и их типов в r -ой группе;

α_{jr} - коэффициент применения j -ой сельскохозяйственной культуры в виде предшественника под озимые культуры в r -ой группе;

e_{ijr} - выход корма i -го вида с 1 гектара j -й сельскохозяйственной культуры (с 1 ц покупного корма) (ЭКЕ, переваримый протеин) в r -ой группе;

k_{ijr} - выход корма i -го вида с 1 ц покупного корма (ЭКЕ, переваримый протеин) в r -ой группе;

g_{ijr} - необходимое количество i -го вида корма на 1 структурную голову j -го вида животных (ЭКЕ, переваримый протеин) в r -ой группе;

d_{ijr} - необходимое количество i -го вида кормовой добавки на 1 структурную голову j -го вида животных (ц) в r -ой группе;

z_{jr} - материально-денежные затраты на j -ю сельскохозяйственную культуру 1 голову j -го вида скота или на 1 ц j -го вида покупного корма (добавок) в r -ой группе;

v_{jr} - выход товарной продукции в денежном выражении на 1 га j -ой сельскохозяйственной культуры или 1 структурную голову j -го вида скота в r -ой группе;

γ_{ir} - удельный вес поставки сахарной свеклы на i -ый сахарный завод в общей объеме ее производства сахарной свеклы в r -ой группе;

U_r - урожайность сахарной свеклы в r -ой группе.

В результате сформированная модель имеет 100 переменных, на которые наложены 101 ограничение.

Экономико-математическая модель функционирования 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 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 в 2010 г., когда из-за засухи сельскохозяйственные производители недополучили больше половины урожая.

В оптимистическом сценарии предполагаются близкие к идеальным погодные условия, с достаточным уровнем осадков в нужное время и благоприятной температурой для развития растений, а так же своевременное и качественное выполнение всех технологических операций.

Учитывая специализацию ООО «ЦЧ АПК», нами разработаны рекомендации по совершенствованию организации производства сахарной свеклы.

Цель совершенствования организации производства сахарной свеклы состоит в создании благоприятных условий для ее развития и оптимального водно-воздушного и питательного режима в почве, обеспечивающего планирование объемов производства.

Обработка почвы под сахарную свеклу должна удовлетворять следующим требованиям:

- устранение вредных уплотнений в пахотном и в подпахотном слоях, разрушение плужной подошвы;
- обеспечение равномерной структуры;
- равномерное распределение в пахотном слое близко к поверхности или на поверхности органических остатков предшественника;
- провоцирование всходов сорняков и их уничтожение;

- поглощение и задержание воды осенних и зимних осадков;
- создание достаточно ровной поверхности поля для высева семян.

Основываясь на многолетнем опыте, в большинстве предприятий ООО «ЦЧ АПК» планируется использовать следующие технологические операции подготовки почвы под сахарную свеклу. После уборки предшественника, как правило, озимой пшеницы, вносятся для разложения соломистой массы азотные удобрения, аммиачная селитра - 100-150 кг/га, затем проводится лушение стерни агрегатом Amazone Catros на глубину 4-5 см. Данная операция позволяет измельчить, хорошо распределить растительные остатки, а также перемешать их с почвой для запуска процессов биологического разложения. Лушение проводится сразу после уборки предшественника, чтобы сохранить эффект «теновой влаги». После этого через 2 дня проводится обработка Trialent на глубину 10-12 см, что обеспечивает дополнительное распределение растительных остатков, борьбу с сорняками.

Примерно через 2 недели приступают к основной обработке. Для основной обработки на предприятиях ООО «ЦЧ АПК» планируется использовать оборотные плуги Gregoire Besson, либо Lemken, глубокорыхлитель Gaspardo Artiglio, глубина основной обработки составляет 32-35 см. Затем после основной обработки приступают к выравниванию, используя с/х машины, дисковые - КДК 8, Amazone Catros, культиватор Борго. Количество выравниваний зависит от конечной выравненности поля и отрастания сорняков, их может быть от 1 до 3 в осенний период.

Весной число проходов техники ограничивают до минимума число проходов техники, чтобы избежать потери влаги и дополнительного уплотнения почвы. В нормальных условиях глубина предпосевной культивации должна быть меньше глубины сева. Если это невозможно, почва должна быть подвергнута сильному обратному уплотнению. Для предпосевной культивации используют культиваторы Lemken Kompaktor, Farnet Kompaktomat. Прикатывание почвы до сева выполняется при недостаточном обратном уплотнении, достигнутом при предпосевной культивации. Сев проводят в сжатые сроки в течение 5-6 дней сеялками точного высева Monopill, Jonh Deere, Kuhn Planer.

Таблица 32 - Технология возделывания сахарной свеклы в ООО «ЦЧ АПК»

Наименование работ	Сроки выполнения работ		Состав агрегата		
	дата начала	дата окончания	марка трактора, автомобиля	марка сельхозмашины или орудия	количество машин в агрегате
Сахарная свекла 2015_2 категория	25.05.2015	29.11.2016			
Лушение и дискование почвы первое, 9-12 см	25.05.2015	03.06.2015	Трактор Fendt 926	Дискатор БДМ 6*4	1
Лушение и дискование почвы второе, 9-12 см	20.06.2015	29.06.2015	Трактор John Deere 8310	Дискатор БДМ 6*4	1
Культивация почвы сплошная первая, 6-8 см	01.07.2015	20.07.2015	Трактор John Deere 8430	Культиватор Kompaktomat K 1000 PS II A	1
Обработка ХСЗР сахарной свеклы внеочередная, 151-200 кг/га	20.07.2015	29.07.2015	Трактор МТЗ 82	Опрыскиватель RAU-1 ш-24	1
Внесение минеральных удобрений, основное первое 100-200 кг/га	01.08.2015	10.08.2015	Трактор МТЗ 82	Разбрасыватель удобрений RSM 1050	1
Вспашка старопахотных земель, безотвальная, >31 см	20.08.2015	08.09.2015	Трактор John Deere 8310	Глубокорыхлитель Artiglio 400	1
Вспашка старопахотных земель, с оборотом пласта, 31-35 см	20.08.2015	18.09.2015	Трактор John Deere 8430	Плуг Lemken 8-40	1
Культивация почвы сплошная вторая, 4-5 см	10.09.2015	23.09.2015	Трактор John Deere 8310	Культиватор Kompaktomat K 1000 PS II A	1
Внесение минеральных удобрений, подкормка вторая, 100-200 кг/га	22.09.2015	07.10.2015	Трактор Valtra N141	Разбрасыватель удобрений Amazone ZG-B 8200	1
Культивация почвы сплошная предпосевная, 2-3 см	20.03.2016	29.03.2016	Трактор John Deere 8310	Культиватор ИМТ 616.16	1
Сев свеклы, без внесения МУ 45 см	03.04.2016	17.04.2016	Трактор МТЗ 1221	Сеялка ТС-М 8000А-12 (12х45)	1
Обработка ХСЗР сахарной свеклы первая, 100-150 кг/га	01.05.2016	10.05.2016	Трактор МТЗ 82	Опрыскиватель ОП-2000 ш-21	1
Культивация междурядная обработка свеклы первая, без внесения МУ 45 см	05.05.2016	14.05.2016	Трактор МТЗ 82	Культиватор Kulticrop КР 12 Т	1
Обработка ХСЗР сахарной свеклы вторая, 100-150 кг/га	10.05.2016	29.05.2016	Трактор Valtra N141	Опрыскиватель Advance 3000 Vortex/150 MF EE	1
Обработка ХСЗР сахарной свеклы третья, 151-200 кг/га	20.05.2016	29.05.2016	Трактор МТЗ 82	Опрыскиватель ОП-2000 ш-21	1
Обработка ХСЗР сахарной свеклы четвертая, 151-200 кг/га	01.06.2016	10.06.2016	Трактор МТЗ 82	Опрыскиватель ОП-2000 ш-21	1
Обработка ХСЗР сахарной свеклы пятая, 151-200 кг/га	01.07.2016	10.07.2016	Трактор МТЗ 82	Опрыскиватель ОП-2000 ш-21	1
Обработка ХСЗР сахарной свеклы шестая, 151-200 кг/га	20.07.2016	29.07.2016	Трактор МТЗ 82	Опрыскиватель ОП-2000 ш-21	1
Комбайнирование свеклы, 31-40	01.09.2016	30.10.2016	Комбайн Holmer Terra Dos		1
Транспортировка свеклы в кагаты, 1-3 км	01.09.2016	10.11.2016	Трактор John Deere 8310 R	Перегрузчик Amity	1

Как правило, в ООО «ЦЧ АПК» проводятся четыре гербицидные и одна фунгицидная обработка (при необходимости две). В первую обработку включают гербициды бетанальной группы, сульфонилмочевины, при необходимости добавляют клопиралид и противозлаковый гербицид (при сильном засорении полей осотами и злаковыми сорняками), а против вредителей используется обычный инсектицид контактного действия (табл. 33).

Вторая обработка проводится по аналогии, только увеличивают дозировки по бетанальной группе, Бетанал-Прогресс меняется на смесь препаратов Бетанал Макс Про + Бетанал 22. Увеличивают и дозу Кари-Макса до 20 г, а клопиралид и противозлаковый гербицид идет в стандарте. Так же добавляется инсектицид для профилактики вредителей – дешевый пиретроид цепеллин.

В третьей обработке преимущественно используют «дженериковые» препараты: Бифор 22-1,2 л/га, Кари-Макс-30 г/га, Агрон-0,2 л/га, Легион – 0,4 л/га, системный инсектицид Декстер – 0,2 л/га. Также планируется в опции и Фронтьер Оптима, используемый в случае переросших сорняков. Четвертая обработка проводится в целом по аналогии с третьей, увеличивается норма Бифор 22 до 1,5 л/га, противозлаковый гербицид используется по мере необходимости, применяют также борное удобрение Боро Н в норме 2 л/га. Все гербицидные обработки проводятся в строгом регламенте, через 7-10 дней.

Для профилактики болезней в частности церкоспороза необходимо применять фунгицид Фалькон компании Байер в норме 0,6 л/га, ориентировочные сроки применения первая декада июля, именно в это время и происходит развитие церкоспоры. Кроме того, в схеме защиты запланирована и вторая фунгицидная обработка (применяется при необходимости).

Уборка в ООО «ЦЧ АПК» проводится преимущественно собственной техникой. Парк свеклоуборочной техники представлен комбайнами Роба, Холмер. В ООО «ЦЧ АПК» применяют перевалочный способ уборки свеклы, свеклу отвозят на перевалочные площадки, организуемые на краю поля. Затем корни

загружают погрузчиками в автомобили и отвозят на заводы. Пройдя стадию перевалки, свекловичное сырье становится значительно чище.

Таблица 33 - Схема защиты сахарной свеклы для ООО «ЦЧ АПК»

Обработка	Наименование препарата	Стандарт/ опция	Норма расхода стандартная, л (кг)/га	Норма расхода максимальная, л (кг)/га
1	Бетанал Прогресс ОФ,КЭ	стандарт	1,100	1,300
	Кари-Макс,СП	стандарт	0,015	0,015
	Бит-90,Ж	стандарт	0,200	0,200
	Агрон,ВР	стандарт	0,100	0,100
	Цепеллин,КЭ	стандарт	0,100	0,100
	Легион,КЭ	опция		0,300
	Хелпер Форте,КС	опция		0,300
	Итого первая обработка			
2	Бетанал МаксПро, МД	стандарт	0,750	0,750
	Бетанал-22,КЭ	стандарт	0,500	0,500
	Кари-Макс,СП	стандарт	0,020	0,020
	Бит-90,Ж	стандарт	0,100	0,100
	Агрон,ВР	стандарт	0,150	0,150
	Цепеллин,КЭ	стандарт	0,100	0,100
	Легион, КЭ	стандарт	0,300	0,300
	Хелпер Форте,КС	стандарт	0,300	0,300
	Итого вторая обработка			
3	Бифор-22,КЭ	стандарт	1,200	1,200
	Кари-Макс,СП	стандарт	0,030	0,030
	Бит-90,Ж	стандарт	0,100	0,100
	Агрон,ВР	стандарт	0,200	0,350
	Легион,КЭ	стандарт	0,400	0,400
	Хелпер Форте,КС	стандарт	0,400	0,400
	Фронтьер Оптима,КЭ	опция		0,350
	Декстер,КС	стандарт	0,200	0,200
	Итого третья обработка			
4	Бифор-22,КЭ	стандарт	1,500	1,500
	Кари-Макс,СП	стандарт	0,030	0,030
	Бит-90,Ж	стандарт	0,200	0,200
	Легион, КЭ	опция		0,300
	Хелпер Супер	опция		0,300
	Декстер,КС	стандарт	0,200	0,200
	Боро-Н	стандарт	2,000	2,000
	Итого четвертая обработка			
5	Фалькон,КЭ	стандарт	0,600	0,600
	Итого пятая обработка			
6	Эминент,ВЭ	опция		0,800
Незавершенное производство	Тотал,ВР	опция		4,000
	Диамакс,ВР	опция		1,000

Данная технология является наиболее прогрессивной и экономически обоснованной на сегодняшний день, и она была использована при разработке типовых технологических карт по возделыванию сахарной свеклы.

Предложенный методический подход, основанный на применении экономико-математических методов и современных ПЭВМ, позволит, основываясь на системном подходе, определить оптимальные параметры развития интегрированного объединения (табл. 34).

Таблица 34 - Показатели размера предприятия 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 так же 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.

Таблица 35 - Оптимальная структура посевных площадей в ООО «ЦЧ АПК»

Показатели	ООО «ЦЧ АПК»							
	традиционный		пессимистический		оптимистический		2014 г.	
	га	%	га	%	га	%	га	%
Пашня:	230 262	100,0	230 568	100,0	230 262	100,0	230 262	100,0
Зерновые и зернобобовые	121976	53,0	115131	49,9	121736	52,9	103774	45,1
Пшеница озимая	46052	20,0	44 434	19,3	48395	21,0	71 896	31,2
Ячмень	40893	17,8	52 170	22,6	40142	17,4	24 980	10,8
Горох	7811	3,4	4 329	1,9	6219	2,7	2 361	1,0
Овес	0	0,0	4 193	1,8	0	0,0	322	0,1
Гречиха	4193	1,8	0	0,0	4 193	1,8	151	0,1
Кукуруза на зерно	23026	10,0	8 386	3,6	22 786	9,9	3826	1,7
Технические	92916,2	40,4	57919	25,1	90776,0	39,4	88612	38,5
Сахарная свекла	57 565	25,0	49 835	21,6	57 565	25,0	52 173	22,7
Подсолнечник	12 078	5,2	5 875	2,5	9 405	4,1	12 437	5,4
Соя	22 434	9,7	0	0,0	23 026	10,0	21 775	9,5
Лён масличный	0	0,0	687	0,3	780	0,3	979	0,4
Рыжик озимый	839	0,4	1 523	0,7	0	0,0	1 248	0,5
Кормовые	9 991	4,3	34 491	15,0	10 919	4,7	16 211	7,0
Кукуруза на корм	3 135	1,4	11 713	5,1	2 793	1,2	5 881	2,6
Однолетние травы	5 930	2,6	16 837	7,3	8 126	3,5	3 671	1,6
Многолетние травы	926	0,4	5 942	2,6	0	0,0	6 659	2,9
Пар	5 379	2,3	23 026	10,0	6 831	3,0	21 664	9,4

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 составила 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.

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. Тоже самое можно отметить и про посеvy сахарной свеклы, которая является стратегически важной культурой для ООО «ЦЧ АПК» и для ГК Продимекс в целом. Поэтому сокращение ее посевов не выгодно в общем для ГК Продимекс, даже при низкой урожайности. Однако, следует подчеркнуть, что в пессимистическом варианте увеличилась площадь кормовых культур практически в три раза от традиционного и оптимистического вариантов, 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% (табл. 36).

Таблица 36 - Оптимальная структура товарной продукции в ООО «ЦЧ АПК»

Показатели	ООО «ЦЧ АПК»							
	2014 г.		традиционный		пессимистический		оптимистический	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Зерновые и зернобобовые	1447272	25,5	1599188	24,6	436019,1	12,7	2100751	26,3
Пшеница озимая	975412,1	17,2	586813,1	9,0	186168,3	5,4	830392,3	10,4
Ячмень	354585,1	6,3	391499,5	6,0	185388,9	5,4	503818,5	6,3
Горох	29989,69	0,5	101681,4	1,6	22282,54	0,6	98570,4	1,2
Овес	2459,064	0,04	0	0,0	23030,64	0,7	0	0,0
Гречиха	967,91	0,02	27852,63	0,4	0	0,0	36208,42	0,5
Кукуруза на зерно	82453,9	1,5	491341,6	7,5	10165,46	0,3	631761,6	7,9
Технические	3595565	63,4	4323790	66,4	2415016	70,2	5311440	66,4
Сахарная свекла	2909060	51,3	3595895	55,2	2349006	68,3	4399191	55,0
Подсолнечник	203146,7	3,6	234083,7	3,6	46026,01	1,3	207189,5	2,6
Соя	459747,3	8,1	485898,2	7,5	0	0,0	685812,8	8,6
Лён масличный	15296,17	0,3	0	0,0	10174,67	0,3	19246,83	0,2
Рыжик озимый	8315,632	0,1	7912,758	0,1	9809,773	0,3	0	0,0
Всего по растениеводству	5042837	88,9	5922978	91,0	2851035	82,9	7412191	92,6
Молоко	455343,1	8,0	469487,9	7,2	469487,9	13,7	469487,9	5,9
Прирост КРС	172311,2	3,0	118559,3	1,8	118559,3	3,4	118559,3	1,5
Всего по животноводству	627654,3	11,1	588047,2	9,0	588047,2	17,1	588047,2	7,4
ИТОГО	5670491	100,0	6511025	100,0	3439082	100,0	8000238,6	100,0

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 на 370 тыс. руб. и на 221 тыс. руб., и составили 2824 тыс. руб. и 1095 тыс. руб. соответственно.

Таблица 37 - Оптимальные показатели эффективности в ООО «ЦЧ АПК»

Показатели	ИТОГО			
	2014 г.	традиционный	пессимистический	оптимистический
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 сельскохозяйственных угодий товарной продукции и прибыли. Несмотря на это, следует отметить, что даже при пессимистическом сценарии развития деятельность интегрированного формирования является эффективной - уровень рентабельности - 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%, а отдельно по «Елань-Коленовскому» сахарному заводу более 93%. 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.

Таблица 38 - Объем переработанной сахарной свеклы по сырьевым зонам

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

Учитывая особенности взаимодействия ООО «ЦЧ АПК» и сахарных заводов, увеличение доли переработки сырья, поступающего от предприятий ООО «ЦЧ АПК», не окажет влияния на уровень экономической эффективности производства сахара, что обуславливается тем, что принцип формирования цены приемки сахарной свеклы является одинаковым для всех предприятий. Однако данный аспект в рамках интегрированного агропромышленного формирования Продимекс скажется положительно, учитывая характер взаимоотношений между структурными подразделениями группы компаний.

Таким образом, методический подход, основанный на построении сценариев с использованием методов экономико-математического моделирования, позволяет определять прогнозные параметры развития интегрированных структур. Отсюда на основе прогнозных параметров возможны разработка и предложение инновационно-инвестиционных проектов создания новых бизнес-процессов в интегрированных агропромышленных формированиях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Проведенный анализ теоретических основ интеграции показал, что агропромышленная интеграция представляет собой объективный процесс формирования тесной взаимозависимости и органического соединения сельского хозяйства и смежных отраслей, обслуживающих сельское хозяйство, поставляющих ему ресурсы и доводящих его продукцию до потребителя, что потенциально создает возможности повышения эффективности создаваемого на ее базе агропромышленного производства.

2. Обобщение специальной научной литературы позволило выделить основные этапы развития агропромышленной интеграции как в России (довоенный период (до 1940 г.), второй (1960-1990 гг.) и третий (1991 г. по настоящее время) и их особенности, так и в зарубежных странах (в скандинавских странах, Франции, Германии, Италии, США).

Учитывая различные подходы к формированию и развитию интегрированных агропромышленных формирований в разное время и в разных странах, выделены базовые принципы создания интегрированных предприятий в АПК - принцип адаптивности, этапности, добровольности, целостности и комплексности, наличия ведущего звена и принцип поддержки и содействия государственных органов.

3. В процессе исследования определены положительные (оптимальное использование произведенной продукции, за счет своевременной ее переработки и возможности длительного хранения, перераспределения трудовых ресурсов между промышленным производством и сельским хозяйством, для более высокой занятости, независимость перерабатывающих предприятий от поставщиков сырья, снижения влияния природно-климатических условий на результат производства, экономии на масштабе производства, снижения издержек связанных с обменом товара) и отрицательные (слабая мобильность ИАПФ, сложность управления, вызывающая повышение уровня бюрократизации и

увеличение затрат не связанных с производством) стороны развития интегрированных агропромышленных формирований.

4. На основе организационно-экономической оценки выявлены характеристики развития АПК Воронежской области в сравнении с другими областями Центрально-Черноземного региона. Валовой региональный продукт на душу населения в 2013 г. в Воронежской области составил 260 410 рублей, что больше чем в Тамбовской и Курской областях, но меньше чем в Липецкой и Белгородской. Сравнивая этот показатель с аналогичным за 2000 г. по Воронежской области, следует отметить рост на 240 тыс. рублей. Анализ уровня урожайности и продуктивности свидетельствует о повышении уровня эффективности производства после спада в 90-е годы, так урожайность зерновых культур в 2013 г. составила 27,3 ц/га, что на 14,1 ц/га больше уровня 1995 г., по сахарной свекле на 245 ц/га, а по подсолнечнику на 9,1 ц/га.

5. Определены роль и место деятельности интегрированных агропромышленных формирований в сельском хозяйстве Воронежской области. Исходя из чего можно сказать, что с каждым годом влияние интегрированных структур на развития агропромышленного сектора экономики возрастает. По таким показателям как площадь посевных площадей, производство зерновых культур, сахарной свеклы и мяса удельный вес деятельности ИАПФ превышает 50%.

6. В процессе исследования более углубленно функционирование ИАПФ нами рассмотрено на примере конкретного интегрированного агропромышленного формирования ООО «Центрально-Черноземная агропромышленная компания» («ЦЧ АПК»), входящего в ГК «Продимекс», крупнейшего производителя сахара в России. Анализ динамики и структуры товарной продукции свидетельствует о том, что ООО «ЦЧ АПК» специализируется на производстве сахарной свеклы (57,9%) и зерна (23,7%). 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.

7. Эффективность производства зерна в ООО «ЦЧ АПК» после резкого падения в 2010 г. постепенно растет. Так, в 2014 г. производство зерна составило 1273 ц на 100 га пашни. Эффективность производства сахарной свеклы за исследуемый период колеблется. Выход сахарной свеклы в расчете на 100 га пашни был самым высоким в 2009 году - 7576 ц.

В отрасли животноводства наблюдается рост эффективности производства молока и мяса.

8. Для анализа финансовой устойчивости рассчитаны 9 моделей отечественных и зарубежных авторов. В результате оценки, полученные по российским методикам, более оправданны, так как, проведя комплексную оценку финансового состояния предприятия, можно сделать вывод о его неудовлетворительном состоянии. Необходимо отметить то, что при разработке методик определения вероятности банкротства российскими учеными учитывались особенности функционирования российского рынка и специфики отдельных отраслей, поэтому полученные результаты являются более оправданными, чем зарубежные.

Вместе с тем, следует учитывать и тот факт, что ООО «ЦЧ АПК» является структурным подразделением интегрированного агропромышленного формирования ГК «Продимекс» и часть заемных средств оно получает не в виде классических кредитов от банков, а в виде кредитов от других структурных подразделений ГК «Продимекс» на условиях, установленных внутри агрохолдинга.

Для улучшения финансового положения ООО «ЦЧ АПК» необходимо, главным образом, пересмотреть подходы к управлению заемным капиталом и прибыли, поскольку повышение прибыли способствует росту собственного капитала.

9. Анализ деятельности сахарных заводов, входящих в ГК Продимекс, свидетельствует о том, что основными поставщиками сахарной свеклы являются предприятия ООО «ЦЧ АПК». Доля переработанной сахарной свеклы, поставленной предприятиями ООО «ЦЧ АПК», в 2014 г. составила 47,5%.

10. На основе реализации разработанной блочной экономико-математической модели обоснованы сценарные прогнозы развития ООО «ЦЧ АПК». Информационной базой для разработки модели являются данные о деятельности исследуемого предприятия, статистическая и плановая информация о развитии российской экономики и экономики Воронежской области, маркетинговые исследования аналитических агентств, а также результаты личных наблюдений. 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 в ООО «ЦЧ АПК» за последние 6 лет.

Поиск оптимальных решений по сценариям (традиционный, пессимистический, оптимистический) позволил получить максимум валовой прибыли, обеспечить максимально возможную загруженность производственных мощностей и определить объемы производства отдельных видов продукции, при соблюдении всех требований технологического процесса.

11. Реализация производственных показателей обеспечивает увеличение уровня рентабельности в традиционном варианте до 63,3% и в оптимистическом до 101,7% в сравнении с фактическим показателем 2014 г. - 55,3%. Во всех вариантах в структуре товарной продукции доля сахарной свеклы превышает 50%. В традиционном и оптимистическом - 55,2% и 55,0%, а в пессимистическом 68,3%, что обусловлено концепцией развития в целом ГК Продимекс.

12. В результате роста объемов производства сахарной свеклы в ООО «ЦЧ АПК» доля в общем переработанной сахарной свеклы заводами ГК Продимекс

увеличится до 55,5% в традиционном варианте и 67% в оптимистическом, что положительно повлияет на функционирование ГК Продимекс в целом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агропромышленные интегрированные формирования: состояние и перспективы развития: монография / К.С. Терновых, Н.Г. Нечаев, А.А. Измалков, Е.В. Попкова, В.С. Грибанов, А.А. Плякина. – Воронеж: ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2013. – 245 с.
2. Агротехнологии зерновых и технических культур в Центральном Черноземье / В.А. Федотов, А.К. Свиридов, С.В. Федотов и др.; Под ред. В.А. Федотова. – Воронеж, 2003. – 154 с.
3. Адизес И.К. Интеграция. Выжить и стать сильнее в кризисные времена / И.К. Адизес. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 128 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
5. Ансухина М.Е. Экономический механизм агропромышленных формирований /М.Е. Ансухина/: Автореф. дис.канд.экон. наук. – М., 1999. – 24 с.
6. Анциферова, О. Эффект кооперационного и интеграционного взаимодействия / О. Анциферова//АПК: экономика и управление. – 2010. – №2. – С. 43 – 47.
7. АПК Российского Черноземья: состояние, опыт, стратегия экономического роста / И.Ф. Хицков, К.С. Терновых, Е.В. Закшевская и др. // Под ред. акад. И.Ф. Хицкова. – Воронеж: Центрально-Черноземное книжное изд-во, 2003. – 608 с.
8. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент учебное пособие. - Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с.
9. Багмут А.А. Проблемы развития кооперации и интеграции: автореф. дис. ...канд.экон. наук/А.А. Багмут/ – Краснодар, 1997. – 24 с.
10. Барбашин Е.А. Научные основы кооперации и интеграции в АПК /Е.А. Барбашин. – Курск, 2001.(см. в этом разделе на с. 9). – 215 с.

11. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия / И.А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 720 с.
12. Бланк И.Л. Управление прибылью. 2-е изд., расш. и доп. / И.Л. Бланк. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2002. – 752 с.
13. Боготов Х. Интеграция – гарант успешного функционирования хозяйств населения / Х. Боготов, А. Гяургиев // АПК: экономика и управление. – 2008. – №11. – С. 36 – 38.
14. Бойко Ю.А. Оценка эффективности стратегического планирования на промышленном предприятии / Ю.А. Бойко // Российское предпринимательство, 2009. – № 5. – Вып. 1 (134). – С. 32–41.
15. Большой экономический словарь / А.Н. Азриелян (и др.); под ред. А.Н. Азриеляна. - М.: Фонд «Правовая культура», 1994. - 528 с.
16. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
17. Буздалов И.Н., Государственное регулирование аграрного сектора в условиях рыночных преобразований /И. Буздалов, Б. Фрумкин //Вопросы экономики. – 1993. – №3. – С. 117-127.
18. Бычуткин А.С. Диагностика финансового состояния развития интегрированных структур / А.С. Бычуткин, К.С. Терновых // Вестник Воронеж. гос. аграр. ун-та. – 2014. – Вып. 3 (42). – С. 210-216.
19. Бычуткин А.С. Обоснование стратегических параметров развития интегрированных агропромышленных формирований / А.С. Бычуткин // Вестник Воронеж. гос. аграр. ун-та. – 2015. – Вып. 4 (47). – С. 245-253.
20. В Тамбовской области строят крупнейший в России сахарный завод [Электронный ресурс] // Сделано у Нас. URL: <http://sdelanounas.ru/blogs/32041/> (дата обращения 24.09.2014).
21. Васильева Л.С. Финансовый анализ: учебник / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. – М.: КНОРУС, 2006. – 544 с.

22.Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии: / В. А. Винокуров. – Москва: Издательство «Финпресс», 2010. – 192 с.

23.Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2003. – 433 с.

24.Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.

25.Голубев М.П. Методология создания эффективных вертикально интегрированных холдингов / М.П. Голубев. – М.: Инфра-М, 2010. – 528 с.

26.Горбунов А.Р. Дочерние компании, филиалы, холдинги: профессиональные методики; регламенты и инструкции; учет в холдинге. – 5-е изд., доп. и перераб. / А.Р. Горбунов. – М.: Глобус, 2005. – 224 с.

27.Горелкина И.А. Финансовый менеджмент: учебное пособие / И.А. Горелкина. – Воронеж: ФГОУ ВПО ВГАУ, 2008. – 225 с.

28.Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013- 2020 годы /Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, М.: 2012. – 257 с.

29.Градов, А.П. Национальная экономика/ А.П. Градов. - Питер, 2015. - 240 с.

30.Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая. – Москва: Проспект, Кнорус, – 2010. – 544 с.

31.Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. - СПб.: Питер, 2008 - 560 с.

32.Группа Продимекс – один из лидеров агробизнеса в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://prodimex.ru/index.php/onas/strategiya> (Дата обращения 10.09.2015).

33.Департамент аграрной политики Воронежской области [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://apkvrn.ru/component/mtree/postanovlenie->

pravitelstva-rf/postanovlenie-pravitelstva-rf-ot-14-07-2012-g-717?Itemid=140 (Дата обращения 10.10.2015).

34. Докукина А.А. Подход открытых инноваций в современных бизнес-стратегиях // Российское предпринимательство. - 2012. - № 6 (204). - С. 18-27.

35. Емельянов, А. Взаимодействие форм хозяйствования в аграрной экономике /А. Емельянов//Вопр. экономики. – 2003. – №11. – С. 120 – 132.

36. Жаворонкова Н.С. Динамизм развития организационно-правовых форм предприятий в АПК /Н.С. Жаворонкова//Елецкий ГУ им. И.В. Бунина, 2011. – 187 с.

37. Жданкин А.В. Стратегическое планирование развития интегрированных структур в АПК: автореф. дис. канд.экон. наук/А.В. Жданкин/ - Воронеж, 2012. – 23 с.

38. Загайтов И.Б. Прогнозирование и планирование развития АПК: Курс лекций / И.Б. Загайтов. – Воронеж: ФГОУ ВПО ВГАУ, 2004. – 148 с.

39. Загайтов И.Б. Продовольственный кризис 90-х годов: проблемы и способы преодоления / И.Б. Загайтов, К.С. Терновых, В.Е. Шевченко. – Воронеж: ВГАУ, 1999. – 247 с.

40. Загайтов И.Б., Терновых К.С. Основы аграрной теории (изд. 3-е) [Текст]. Учебное пособие. / И.Б. Загайтов, К.С. Терновых. – Воронеж: – Истоки, 2010. – 242 с.

41. Иванов С.Е. Сценарная модель стратегического взаимодействия. // Экономика России: основные направления совершенствования [Электронный ресурс] // <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn05/11.shtml>. (Дата обращения 05.09.2015).

42. Интегрированные формирования и организационно-экономический механизм их функционирования в маслопродуктовом подкомплексе / Е.В. Закшевская, Н.М. Шевцова. – Белгород, 2009. – 124 с.

- 43.Кадыков О.Н. Особенности стратегического регионального планирования сельскохозяйственного производства / О.Н. Кадыков // Вестник МичГАУ. – Мичуринск, 2010. – № 2. – С. 189–191.
- 44.Клюкач, В.А. Маркетинг сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия / В.А. Клюкач. – М., 1998. –207 с.
- 45.Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 560 с.
- 46.Козенко З.Н. Особенности экономической интеграции в аграрной сфере России / З.Н. Козенко, И.А. Петерс, И.А. Шмырёва // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2014. – №1. С. 45-47
- 47.Колтынюк Б.А. Инвестиционные проекты: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / Б.А. Колтынюк. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002. – 622 с.
- 48.Кондратьева М.Н. Экономика предприятия : учеб. пособие / М.Н. Кондратьева, Е.В. Баландина. – Ульяновск : УлГТУ, 2011. – 174 с.
- 49.Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер, Пер. с англ. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
- 50.Кооперация и агропромышленная интеграция в АПК / Г.А. Петранева, Ю.И. Агирбов, Р.Г. Ахметов и др.; Под. ред. Г.А. Петраневой. – М.: КолосС, 2005. – 223 с.
- 51.Кооперация и интеграция в АПК: учебник для вузов / В.М. Володин, Л.Н. Дубова, Г.А. Баклаженко, Ю.Д. Бахтеев, А.Н. Рассказов; под общ. ред. В. М. Володина. – Пенза, 2005. – 244 с.
- 52.Коробейников О.П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации / О.П. Коробейников, В.Ю. Колосов, А.А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 3. – С. 88.
- 53.Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов. - М.: Русская Деловая Литература, 1998. - 768 с.
- 54.Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. – М.: Изд-во РДЛ, 2003. – 464 с.

55. Крылатых Э.Н. Взаимосвязь многофункциональной природы и интеграционных процессов в агропродовольственной сфере России и мира / Э.Н. Крылатых // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2013. – №9. - С. 5-11.

56. Крылатых Э.Н. Система моделей в планировании сельского хозяйства / Э.Н. Крылатых – М.: Экономика, 1979. – 183 с.

57. Куда идет Россия. Белая книга реформ/С.Г. Кара–Мурза, С.А. Батчиков, С.Ю. Глазьев. – М.: Алгоритм, – 2008. – 448 с.

58. Кузык Б.Н. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование: учебник / Б.Н. Кузык, В.И. Кушлин, Ю.В. Яковец. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2008. – 575 с.

59. Кундиус В.А. Экономика АПК: учеб. пособие / В.А. Кундиус. – Барнаул: Изд-во АГАУ, 2007. – 669 с.

60. Курносов А.П. Вычислительная техника и математическое программирование: Учеб. для вузов /А.П. Курносов. - М.: Финансы и статистика, 1991. – 342 с.

61. Курносов А.П. Страхование производственных рисков в сельском хозяйстве/ А.П. Курносов, А.К. Камалян, К.Н. Назаренко. Воронеж: ВГАУ, 2002. –155 с.

62. Курносов, А.П. Вычислительная техника и математическое программирование: Учеб. для вузов/А.П. Курносов. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 342 с.

63. Лаптев В.А. Предпринимательские объединения: холдинги, финансово-промышленные группы, простые товарищества / В.А. Лаптев. – М.: Вольтере Клувер, 2008. – 192 с.

64. Линдгрэн М., Бандхольд Х. Сценарное планирование. Связь между прошлым и будущим. – М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 256 с.

65.Лисовская И.А. Стратегия налоговой оптимизации как компонент стратегического управления финансами предприятия / И.А. Лисовская // Российское предпринимательство. – 2008. – № 9. – Вып. 1 (118). – С. 78–82.

66.Лисовская И.А. Финансовая стратегия компании: необходимость формирования, основные компоненты и принципы построения / И.А. Лисовская, С.А. Рыжкова // Российское предпринимательство. – 2008. – № 10. – Вып. 1 (120). – С. 130–134.

67.Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. – М.: ПРИОР, 2007. – 272 с.

68.Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: учеб. пособие для вузов / В.И. Ляско. – М.: Изд-во Экзамен, 2005. – 288 с.

69.Маркс К. Капитал. Т.3 / К Маркс – М.: Политиздат, 1988. – 1078 с.

70.Меделяева, З.П. Экономические взаимоотношения в АПК: теория, методология, практика: монография / З.П. Меделяева. – Воронеж: ФГОУ ВПО ВГАУ, 2008. – 292 с.

71.Минаков И.А. Кооперация и агропромышленная интеграция в АПК /И.А. Минаков. – М.: Колос, 2007. – 264 с.

72.Минаков И.А. Развитие рынка сахарной свеклы и сахара в России / И.А. Минаков, Л.А. Сабетова // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2014. – №10. - С. 44-48.

73.Миндрин А.С. Производственный потенциал интегрированных формирований в сельском хозяйстве России / А.С. Миндрин // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2014. – №12. - С. 7-12.

74.Можин В.П. Методологические вопросы формирования региональных АПК и их структуры /В.П. Можин, В.Ф., Краснопивцева / Методологические вопросы формирования и планирования развития регионального АПК// - М., 1986. - С. 3-17.

75.Негру-Водэ, А.С. Аграрно-промышленное кооперирование в СССР. - М., «Экономика», 1975. – 184 с.

76.Нечаев, Н.Г. Системное развитие предприятий АПК в условиях переходной экономики / Н.Г. Нечаев. Под редакцией профессора Терновых К.С. – Воронеж: Центрально-Черноземное книжное издательство, 2006. – 253 с.

77.Никонов, А.А. Спираль многовековой драмы: аграрная наука и политика России (XVIII- XX вв.) /А.А. Никонов. – М.: Энциклопедия российских деревень, 1995. – 574 с.

78.Оптимизация параметров развития сельскохозяйственных предприятий в условиях государственного регулирования АПК: монография / А.П. Курносков, А.Н. Черных, Е.Д. Кузнецова. – Воронеж: ФГОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2010. – 191 с.

79.Оптимизация параметров функционирования сельскохозяйственных предприятий при изменяющихся условиях хозяйствования /А.П.Курносков, А.В.Улезько, А.К.Камалян, Н.М.Бухонова. - М.: МГСУ «Союз», 2000. – 163 с.

80.Основные показатели растениеводства районов Воронежской области / под ред. Ткаличевой Н.А. / Статистический сборник / Воронежжстат. – 218 с.

81.Официальный интернет-портал. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации (Минсельхоз России) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mcsx.ru/>. (дата обращения 05.05.2015).

82.Пелих А.С. Экономико-математические методы и модели в управлении производством / А.С. Пелих, Л.Л. Терехов, Л.А. Терехова. – Ростов н/Д: «Феникс», 2005. – 248 с.

83.Первый в ростовской области сахарный завод: вместе с Sucden и ISC [Электронный ресурс] // Агенство инвестиционного развития Ростовской области. URL: <http://www.ipa-don.ru/news/2012/9/268> (дата обращения 24.09.2014).

84.Планирование на предприятии АПК / К.С. Терновых, Н.А. Звягин, А.В. Шалаев и др.; под ред. К.С. Терновых. – Москва: КолосС, 2007. – 293 с.

85. Планирование на предприятии: учебник / А.И. Ильин. – Мн.: Новое издание, 2001. – 2-е изд., перераб. – 635 с. (Экономическое образование).

86. Поделинская И.А. Стратегическое планирование: учеб. пособие / И.А. Поделинская, М.В. Брякин. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. – 55 с.

87. Половинкин П.Д. Экономические основы формирования современных форм планирования / П.Д. Половинкин, С.И. Кривошапкин. – Науч. изд. – М.: РАГС, 2000. – 73 с.

88. Постановление Правительства РФ от 14.07.2007 № 446 (ред. от 23.04.2012) «О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008 - 2012 годы» // Информационно-правовая система «Консультант Плюс» (дата обращения 02.09.2015).

89. Постановление Правительства РФ от 23.04.2010 N 282 «О национальной нанотехнологической сети» // Информационно-правовая система «Консультант Плюс» (дата обращения 02.09.2015).

90. Практическое руководство по сегментированию рынка / Л. Симкин, С. Дибб – 7-е изд. 2002. – 240 с.

91. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. -5-е изд., перераб. и доп. - М.:ИНФРА-М, 2006. - 494 с.

92. Распоряжение Правительства РФ от 17.04.2012 № 559-р «Об утверждении «Стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 года»» // Информационно-правовая система «Консультант Плюс» (дата обращения 05.10.2015).

93. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2012 : стат. сб. / Росстат. – Москва, 2012. – 990 с.

94. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2013 : стат. сб. / Росстат. – Москва, 2013. – 990 с.

95. Ригланд Дж. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии. – М.: Вильямс, 2008. – 560 с.
96. Российский статистический ежегодник, 2008: стат. сб. / Госкомстат России. - М., - 2005. – 690 с.
97. Российский статистический ежегодник, 2009: стат. сб. / Госкомстат России. - М., - 2006. – 710 с.
98. Российский статистический ежегодник, 2010: Стат.сб./Росстат. - Р76 М., 2010. - 813 с.
99. Российский статистический ежегодник, 2012: Стат.сб./Росстат. - Р76 М., 2012. – 786 с.
100. Российский статистический ежегодник. 2011: Стат.сб./Росстат. – Р76 М., 2011. – 795 с.
101. Российский статистический ежегодник. 2013: Стат.сб./Росстат. - Р76 М., 2013. – 717 с.
102. РФ нужен 3-5-летний мораторий на строительство новых сахарных заводов – эксперт [Электронный ресурс] // Институт конъюнктуры аграрного рынка. URL: <http://www.ikar.ru/press/1640.html> (дата обращения 25.09.2014).
103. Рынок сахара и сахарной свёклы: итоги 2013 г. и перспективы 2014 г. [Электронный ресурс] // <http://www.ikar.ru/lenta/480.html> (дата обращения 20.01.2015).
104. Рынок сахара и сахарной свёклы: итоги 2014 г. и перспективы 2015 г. [Электронный ресурс] // <http://ikar.ru/lenta/524.html#sugar> (дата обращения 20.01.2015).
105. Самуэльсон, П.Э. Экономика [Текст]: Учебное пособие. Пер. с англ./П.Э. Самуэльсон, В.Д. Нордхаус. – Изд. 16-е. – М.: ВИЛЬЯМС, 2000. – 688 с.
106. Симкин Л., Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка. - 7-е, 2002. – 240 с.

107. Система введения агропромышленного производства Воронежской области на 1996-2000 годы. Ч1 и Ч2. - Воронеж: Центр.-Чернозем. Кн. Изд-во, 1996. –295 с.

108. Слюсаренко А. Схема и этапы создания агрохолдингов в сельском хозяйстве / А. Слюсаренко // Материалы науч.-практ. конф. молодых ученых Приволжского федерального округа. ФГОУ ВПО Саратовский ГАУ. – Саратов, 2007. – С. 198–201.

109. Стратегический менеджмент учебное пособие / Д.В. Арутюнова – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.

110. Сурков И.М. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности сельскохозяйственных организаций : учебник / И.М. Сурков; Воронеж. гос. аграрный. ун-т. – 2-е изд. – Воронеж : ФГОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2011. – 230 с.

111. Сурков И.М. Резервы повышения эффективности сельскохозяйственного производства (методика расчета и мероприятия по их освоению):учебное пособие / И.М. Сурков, В.П. Коротеев // - Воронеж. гос. аграр. ун-т. - Воронеж: ВГАУ, 2009. – 228 с.

112. Сценарное планирование. Связь между прошлым и будущим. / Линдгрэн, Х. Бандхольд– Москва: Олимп-Бизнес, 2009. – 256 с.

113. Терновых К.С. Бизнес-планирование на предприятии АПК. Практикум / К.С. Терновых, Н.А. Звягин, А.В. Шалаев. – М.: КолосС, 2008. – 205 с.

114. Терновых К.С. Формирование инновационно-ориентированного АПК в ЦЧР / К.С. Терновых, А.А. Измалков //Вестник Воронежского государственного аграрного университета им. императора Петра I. - 2014. - № 3 (42). - С. 178-185.

115. Терновых, К.С. Агропромышленная интеграция в условиях трансформации экономики: тенденции и механизм реализации/К.С. Терновых, П.С. Гребнев. – Воронеж: ВГАУ, 2002. – 48 с.

116. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Воронежской области [электронный ресурс]. - Режим доступа:

http://voronezhstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/voronezhstat/ru/statistics/enterprises/agriculture/ (дата обращения 10.12.2014).

117. Тихонов В.А. Конечный продукт АПК / В.А. Тихонов, М.Л. Лезина / М: Наука, 1985. - 264 с.

118. Турьянский А.В. Сельскохозяйственная кооперация и агропромышленная интеграция: учеб. пособие / А.В. Турьянский, В.Л. Аничин. – 2-е изд. испр. и доп. – Белгород: Изд-во БелГСХА, 2010. – 192 с.

119. Указ Президента РФ от 16.11.1992 г. № 1392 «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий» (с изменениями и дополнениями) // Информационно-правовая система «Гарант» (дата обращения 05.04.2014).

120. Улезько А.В. Обоснование оптимальных параметров развития сельскохозяйственных предприятий: учеб.-метод. пособие / А.В. Улезько, А.А. Тютюников. – Воронеж: ФГОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2011. – 176 с.

121. Ушачев И.Г. Проблемы обеспечения конкурентоспособности продукции АПК в условиях региональной интеграции и глобализации / И.Г. Ушачев, А. Серков, В. Тарасов, В. Чекалин // АПК: экономика и управление. 2013. – №7. - С. 3-14.

122. Ушачев И.Г. Стратегические подходы к развитию АПК России в контексте межгосударственной интеграции / И.Г. Ушачев // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2015. – №1. - С. 2-7.

123. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 13.07.2015) // Информационно-правовая система «Консультант Плюс» (дата обращения 12.10.2015).

124. Федеральный закон «Об акционерных обществах» (Об АО) от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ (ред. от 28.07.2012) // Информационно-правовая система «Консультант Плюс» (дата обращения 06.04.2015).

125. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» (Об ООО) от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ (ред. от 06.12.2011) //

Информационно-правовая система «Консультант Плюс» (дата обращения 06.04.2015).

126. Федеральный закон от 05.05.2014 N 99-ФЗ (ред. от 28.11.2015) «О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» // Информационно-правовая система «Консультант Плюс» (дата обращения 06.12.2015).

127. Федеральный закон от 22.06.2007 г. № 115-ФЗ «О признании утратившим силу Федерального закона «О финансово-промышленных группах» // Информационно-правовая система «Гарант» (дата обращения 06.04.2015).

128. Федеральный закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Информационно-правовая система «Консультант Плюс» (дата обращения 06.04.2015).

129. Федеральный закон от 30.11.1995 г. №N 190-ФЗ «О финансово-промышленных группах» // Информационно-правовая система «Консультант Плюс» (дата обращения 06.04.2015).

130. Федеральный закон от 8 декабря 1995 г. № 193-ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» (с изменениями и дополнениями) // Информационно-правовая система «Гарант» (дата обращения 06.04.2015).

131. Фишер, С. Экономика. Пер. с англ. / С. Фишер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензи. – М.: «Дело ЛТД», 1993. – 864 с.

132. Фролов В.И. Новая модель интеграции в действии/ В.И. Фролов // Экономика с.-х. и перераб. предприятий. – 2000. – №1. – С. 46-50.

133. Фролов В.И. Предварительные результаты эксперимента по формированию системы кооперативной аграрной экономики/В.И. Фролов // Экономика с.-х. и перераб. предприятий. – 1997. – № 7. – С. 19-23.

134. Фролова О. Влияние аграрных преобразований на состояние регионального сельского хозяйства / О. Фролова // АПК: экономика и управление. – 2010. – №2. – С. 48 – 53.

135. Хицков, И.Ф. Агропромышленное производство Центрального федерального округа РФ: состояние, тенденции и основные направления развития / И.Ф. Хицков // Центрально-Черноземный агропромышленный журнал (1). – 2005. – № 1 – С. 9 – 13.

136. Хицков, И.Ф. Организация и экономика развития агропромышленного производства Центрального Черноземья: тенденции, проблемы, пути решения / И.Ф. Хицков. – Воронеж ГНУ НИИ ЭО АПК ЦЧР, 2003. – 180 с.

137. Хухрин А.С. Развитие агропромышленных кластеров России: синергетический подход / А.С. Хухрин, О.И. Бундина, О.И. Агнаева, И.Ю. Толмачева // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2014. – №11. - С. 56-62.

138. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов : Изд-во Тамбовского государственного технического ун-та, 2007. – 192 с.

139. Чаянов А.В. Избранные произведения/Под общ. ред. А.А. Никонова, А.М. Емельянова, вступит ст. А.А. Никонова – М.: Московский рабочий, 1989. – 366 с.

140. Чаянов А.В. Крестьянское хозяйств: Избранные труды. Отдел экономики АН СССР. Институт экономики АН СССР/ А.В. Чаянов. – Экономика, 1989. – 495 с.

141. Четвертаков С.И. Перспективы развития свеклосахарного подкомплекса России / С.И. Четвертаков // АПК: экономика и управление. 2014. – №9. - С. 88-93.

142. Шагайда Н.И. Интеграция сельского хозяйства в продовольственные цепочки: российская практика и международный опыт (экспертная дискуссия) / Н.И. Шагайда // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2015. – №3. - С. 17-22.

143. Шамхалов, Ф. Государство и экономика. Власть и бизнес /Ф. Шамхалов. – М., Экономика, 2005. – 323 с.

144. Шварц П. Ваше официальное будущее. – М.: АСТ, 2007. – 235 С.
145. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 280 с.
146. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 415 с.
147. Шиткина И.С. Холдинги. Правовое регулирование и корпоративное управление / И.С. Шиткина. – М.: Волтерс, Клувер, 2008. – 648 с.
148. Щетинина И.В. Перспективы развития агропромышленных кластеров в России / И.В. Щетинина, З.А. Капелюк / Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2015. – №3. - С. 51-55.
149. Экономика АПК. Общие закономерности агропромышленного комплекса. Курс лекций / И.Б. Загайтов, К.С. Терновых, В.И. Коротченков, А.К. Камалян. – Воронеж, 1999. – 288 с.
150. Экономика фирмы: учебник ; под общ. ред. проф. Н.П. Иващенко. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 528 с.
151. Экономический анализ: учебник для вузов; под ред. Л.Т. Гиляровской. – 2-е изд., доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 615 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Оптимальная структура посевных площадей по блоку «Центр»

Показатели	Центр							
	2014 г.		традиционный		пессимистический		оптимистический	
	га	%	га	%	га	%	га	%
Пашня:	77 950	100,0	77 950	100	77 950	100,0	77 950	100,0
Зерновые и зернобобовые	41428,4	53,1	38975,15	50,0	38975,15	50,0	38975,15	50,0
Пшеница озимая	26014	33,4	15 590	20,0	14 811	19,0	17 933	23,0
Тритикале озимая	40	0,1	0	0,0	780	1,0	0	0,0
Ячмень	12152	15,6	11 693	15,0	22 478	28,8	10 451	13,4
Горох	998	1,3	3 898	5,0	907	1,2	2 796	3,6
Овес	0	0,0		0,0		0,0		0,0
Гречиха	0	0,0		0,0		0,0		0,0
Кукуруза на зерно	2225	2,9	7 795	10,0	0	0,0	7 795	10,0
Технические	28256,3	36,2	33819,64	43,4	20174,37	25,9	30890,75	39,6
Сахарная свекла	16709	21,4	19 488	25,0	19 488	25,0	19 488	25,0
Подсолнечник	2961	3,8	6 537	8,4	0	0,0	2 829	3,6
Соя	7793	10,0	7 795	10,0	0	0,0	7 795	10,0
Лён масличный	526	0,7	0	0,0	687	0,9	780	1,0
Рыжик озимый	268	0,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Кормовые	3 436	4,4	5 156	6,6	11 006	14,1	4 187	5,4
Кукуруза на корм	1534	2,0	842	1,1	4 118	5,3	743	1,0
Однолетние травы	799	1,0	3 693	4,7	6 888	8,8	3 444	4,4
Многолетние травы	1103	1,4	621	0,8	0	0,0	0	0,0
Пар	4830	6,2	0	0,0	7 795	10,0	3 898	5,0

Оптимальная структура посевных площадей по блоку «Запад»

Показатели	Запад							
	2014 г.		традиционный		пессимистический		оптимистический	
	га	%	га	%	га	%	га	%
Пашня:	77 950	100,0	83 861	100,0	83 861	100,0	83 861	100
Зерновые и зернобобовые	41428,4	53,1	41930,56	50,0	41930,56	50,0	41930,57	50
Пшеница озимая	26014	33,4	16 772	20,0	15 934	19,0	16 772	20
Тритикале озимая	40	0,1	0	0,0	839	1,0	0	0
Ячмень	12152	15,6	12 579	15,0	12 579	15,0	12 579	15
Горох	998	1,3		0,0		0,0		0
Овес	0	0,0	0	0,0	4 193	5,0	0	0
Гречиха	0	0,0	4 193	5,0	0	0,0	4 193	5
Кукуруза на зерно	2225	2,9	8 386	10,0	8 386	10,0	8 386	10
Технические	28256,3	36,2	35730,79	42,6	14073,16	16,8	35927,64	43
Сахарная свекла	16709	21,4	20 965	25,0	13 235	15,8	20 965	25
Подсолнечник	2961	3,8	5 541	6,6	0	0,0	6 576	8
Соя	7793	10,0	8 386	10,0	0	0,0	8 386	10
Лён масличный	526	0,7	0	0,0	0	0,0	0	0
Рыжик озимый	268	0,3	839	1,0	839	1,0	0	0
Кормовые	3 436	4,4	4 244	5,1	19 471	23,2	5 122	6
Кукуруза на корм	1534	2,0	2 007	2,4	7 309	8,7	1 810	2
Однолетние травы	799	1,0	2 237	2,7	6 526	7,8	3 312	4
Многолетние травы	1103	1,4	0	0,0	5 636	6,7	0	0
Пар	4830	6,2	1 956	2,3	8 386	10,0	881	1

Оптимальная структура посевных площадей по блоку «Восток»

Показатели	Восток							
	2014 г.		традиционный		пессимистический		оптимистический	
	га	%	га	%	га	%	га	%
Пашня:	77 950	100,0	68 450	100,0	68 756	100,0	68 450	100,0
Зерновые и зернобобовые	41428,4	53,1	41070,26	60,0	34225,22	49,8	40830,16	59,6
Пшеница озимая	26014	33,4	13 690	20,0	13 690	19,9	13 690	20,0
Тритикале озимая	40	0,1		0,0		0,0		0,0
Ячмень	12152	15,6	16 622	24,3	17 113	24,9	17 113	25,0
Горох	998	1,3	3 913	5,7	3 423	5,0	3 423	5,0
Овес	0	0,0		0,0		0,0		0,0
Гречиха	0	0,0		0,0		0,0		0,0
Кукуруза на зерно	2225	2,9	6 845	10,0	0	0,0	6 605	9,6
Технические	28256,3	36,2	23365,81	34,1	23671,69	34,4	23957,65	35,0
Сахарная свекла	16709	21,4	17 113	25,0	17 113	24,9	17 113	25,0
Подсолнечник	2961	3,8	0	0,0	5 875	8,5	0	0,0
Соя	7793	10,0	6 253	9,1	0	0,0	6 845	10,0
Лён масличный	526	0,7		0,0		0,0		0,0
Рыжик озимый	268	0,3	0	0,0	685	1,0	0	0,0
Кормовые	3 436	4,4	592	0,9	4 014	5,8	1 610	2,4
Кукуруза на корм	1534	2,0	286	0,4	286	0,4	240	0,4
Однолетние травы	799	1,0	0	0,0	3 423	5,0	1 370	2,0
Многолетние травы	1103	1,4	306	0,4	306	0,4	0	0,0
Пар	4830	6,2	3 423	5,0	6 845	10,0	2 053	3,0

Оптимальная структура товарной продукции по блоку «Центр»

Показатели	Центр							
	2014 г.		традиционный		пессимистический		оптимистический	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Зерновые и зернобобовые	700068,168	33,1	644785,97	25,5	191016,2	12,5	811427,9	26,6
Пшеница озимая	403351,419	19,1	238122,78	9,4	72660,4	4,7	338672	11,1
Тритикале озимая	26,601	0,0	0	0,0	5350,094	0,3	0	0,0
Ячмень	225918,608	10,7	127964,79	5,1	107211,2	7,0	144996,4	4,8
Горох	14948,551	0,7	62506,417	2,5	5794,523	0,4	53603,08	1,8
Овес		0,0		0,0		0,0		0,0
Гречиха		0,0		0,0		0,0		0,0
Кукуруза на зерно	55822,989	2,6	216191,98	8,5	0	0,0	274156,5	9,0
Технические	1239555,848	58,6	1734292,8	68,6	1190758	77,7	2083335	68,4
Сахарная свекла	1016883,365	48,1	1431009,5	56,6	1180583	77,0	1755601	57,6
Подсолнечник	54775,604	2,6	139195,87	5,5	0	0,0	70679,8	2,3
Соя	158364,405	7,5	164087,46	6,5	0	0,0	237807,9	7,8
Лён масличный	9532,474	0,5	0	0,0	10174,67	0,7	19246,83	0,6
Рыжик озимый		0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Всего по растениеводству	1939624,016	91,7	2379078,8	94,0	1381774	90,2	2894763	95,1
Молоко	113542,515	5,4	117652,74	4,7	117652,7	7,7	117652,7	3,9
Прирост КРС	61006,607	2,9	32964,024	1,3	32964,02	2,2	32964,02	1,1
Всего по животноводству	174549,122	8,3	150616,76	6,0	150616,8	9,8	150616,8	4,9
ИТОГО	2114173,138	100,0	2529695,6	100,0	1532390	100,0	3045380	100,0

Оптимальная структура товарной продукции по блоку «Запад»

Показатели	Запад							
	2014 г.		традиционный		пессимистический		оптимистический	
	тыс. руб.	%	тыс.руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Зерновые и зернобобовые	402100,2	20,7	459804,5	21,4	149841,8	15,5	614621,1	23,9
Пшеница озимая	317538,7	16,3	186791,1	8,7	67815,88	7,0	244494,1	9,5
Тритикале озимая	1377,486	0,1	0	0,0	3633,201	0,4	0	0,0
Ячмень	60903,16	3,1	106104,3	4,9	45196,61	4,7	140462,7	5,5
Горох		0,0		0,0		0,0		0,0
Овес	2459,064	0,1	0	0,0	23030,64	2,4	0	0,0
Гречиха	967,91	0,0	27852,63	1,3	0	0,0	36208,42	1,4
Кукуруза на зерно	18853,9	1,0	139056,4	6,5	10165,46	1,1	193455,8	7,5
Технические	1168474	60,0	1326422	61,6	451726,6	46,7	1589458	61,8
Сахарная свекла	930879,2	47,8	1069991	49,7	445792	46,1	1252561	48,7
Подсолнечник	92060	4,7	94887,83	4,4	0	0,0	136509,7	5,3
Соя	133825,7	6,9	153630,4	7,1	0	0,0	200387,5	7,8
Лён масличный	5763,694	0,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Рыжик озимый	5945,514	0,3	7912,758	0,4	5934,568	0,6	0	0,0
Всего по растениеводству	1570574	80,7	1786226	83,0	601568,4	62,2	2204079	85,8
Молоко	281173,2	14,4	291028	13,5	291028	30,1	291028	11,3
Прирост КРС	95350,8	4,9	74937,59	3,5	74937,59	7,7	74937,59	2,9
Всего по животноводству	376524	19,3	365965,6	17,0	365965,6	37,8	365965,6	14,2
ИТОГО	1947098	100,0	2152192	100,0	967534	100,0	2570045	100,0

Оптимальная структура товарной продукции по блоку «Восток»

Показатели	Восток							
	2014 г.		традиционный		пессимистический		оптимистический	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Зерновые и зернобобовые	345103,5	21,4	494597,8	27,0	95161,12	10,1	674702,2	28,3
Пшеница озимая	254522	15,8	161899,2	8,9	45692,03	4,9	247226,2	10,4
Тритикале озимая		0,0		0,0		0,0		0,0
Ячмень	67763,34	4,2	157430,4	8,6	32981,07	3,5	218359,4	9,2
Горох	15041,14	0,9	39174,98	2,1	16488,02	1,8	44967,32	1,9
Овес		0,0		0,0		0,0		0,0
Гречиха		0,0		0,0		0,0		0,0
Кукуруза на зерно	7777,017	0,5	136093,2	7,4	0	0,0	164149,3	6,9
Технические	1187535	73,8	1263075	69,1	772531,9	82,3	1638647	68,7
Сахарная свекла	961297	59,7	1094895	59,9	722630,7	76,9	1391030	58,3
Подсолнечник	56311,05	3,5	0	0,0	46026,01	4,9	0	0,0
Соя	167557,2	10,4	168180,3	9,2	0	0,0	247617,4	10,4
Лён масличный		0,0		0,0		0,0		0,0
Рыжик озимый	2370,118	0,1	0	0,0	3875,205	0,4	0	0,0
Всего по растениеводству	1532639	95,2	1757673	96,1	867693,1	92,4	2313349	97,0
Молоко	60627,36	3,8	60807,16	3,3	60807,16	6,5	60807,16	2,5
Прирост КРС	15953,75	1,0	10657,71	0,6	10657,71	1,1	10657,71	0,4
Всего по животноводству	76581,11	4,8	71464,88	3,9	71464,88	7,6	71464,88	3,0
ИТОГО	1609220	100,0	1829138	100,0	939157,9	100,0	2384814	100,0

Оптимальные показатели эффективности по блокам

Показатели	Центр				Запад				Восток			
	традици онный	пессимисти ческий	оптимисти ческий	2014 г.	традици онный	пессимисти ческий	оптимисти ческий	2014 г.	традици онный	пессимисти ческий	оптимисти ческий	2014 г.
Произведено на 100 га пашни:												
зерна (в т.ч. кукуруза на зерно)	1667	633	2069	1586	1180	489	1530	914	1629	395	2047	933
сахарной свеклы	9170	6052	11250	7861	7048	2936	8250	6560	4526	5844	11250	8253
подсолнечника	164	0	83	75	0	0	157	110	0	67	0	84
Произведено на 100 га сельскохозяйственных угодий												
молока	72,8	72,8	72,8	71,8	165,0	165,0	165,0	164,3	42,7	42,7	42,7	42,8
мяса КРС	5,5	5,5	5,5	3,5	10,6	10,6	10,6	9,0	0,9	0,9	0,9	0,2
товарной продукции, тыс. руб.	3244	1965	3905	2711	2574	1170	3069	2308	2654	1359	3463	2341
прибыли, тыс. руб.	1362	381	2078	1071	922	-111	1402	712	1004	-135	1801	849
Уровень рентабельности, %	72,3	24,1	113,7	65,3	55,8	-8,7	84,1	44,6	60,9	-9,0	108,4	56,9

Экономико-математическая модель по оптимизации отраслевой структуры производства – Традиционный сценарий

№	Ограничения	Единицы измерения	Переменные										
			Озимая пшеница		Стоимость товарной продукции	Производственные затраты	Поставки на заводы, ц			Сумма произведений	Тип ограничений	Объем ограничений	
			товарная	фуражная			«Хохольский»	«Кристалл»	«Лиски-Сахар»				
			x1	x2	x92	x93	x98	x99	x100			b _i	
	Значения по решению		15 590	0	6 221 331	3 994 357	357 402	1 515 322	2 316 125				
1	Пашня	га	1	1							77 950	=	77 950
2	Поголовье КРС min	стр. гол.									1 420	=	1 420
3	Площадь зерновых min	га	1	1							38 975	>=	38 975
4	max	га	1	1							38 975	<=	46 770
5	Площадь озимых min	га	1	1							15 590	>=	15 590
6	max	га	1	1							15 590	<=	23 385
7	Площадь кукурузы на зерно max	га									7 795	<=	7 795
8	Площадь подсолнечника max	га									5 758	<=	9 744
9	Площадь сахарной свеклы max	га									19 488	<=	19 488
		...											
93	Стоимость товарной продукции	тыс. руб.	14,3		-1						0	=	0
94	Производственные затраты	тыс. руб.	7,1	7,1		-1					0	=	0
95	«Елань-Коленовский»										0	=	0
96	«Ольховатский»										0	=	0
97	«Перелешинский»										0	=	0
98	«Садовский»										0	=	0
99	«Хохольский»								-1		0	=	0
100	«Кристалл»									-1	0	=	0
101	«Лиски-Сахар»										-1	=	0
	Z _{max}				1	-1					2 226 973	max	

Экономико-математическая модель по оптимизации отраслевой структуры производства – Пессимистический сценарий

№	Ограничения	Единицы измерения	Переменные									
			Озимая пшеница		Стоимость товарной продукции	Производственные затраты	Поставки на заводы, ц			Сумма произведений	Тип ограничений	Объем ограничений
			товарная	фуражная			«Хохольский»	«Кристалл»	«Лиски-Сахар»			
			x1	x2	x92	x93	x98	x99	x100			b _i
	Значения по решению		14 811	0	3 256 356	3 332 565	235 885	1 000 112	1 312 893	77 950	=	77 950
1	Пашня	га	1	1						1 420	=	1 420
2	Поголовье КРС min	стр.гол								38 975	>=	38 975
3	Площадь зерновых min	га	1	1						38 975	<=	46 770
4	max	га	1	1						15 590	>=	15 590
5	Площадь озимых min	га	1	1						15 590	<=	23 385
6	max	га	1	1						780	<=	780
7	Площадь кукурузы на зерно max	га								0	<=	7 795
8	Площадь подсолнечника max	га								0	<=	9 744
9	Площадь сахарной свеклы max	га								19 488	<=	19 488
93	Стоимость товарной продукции	тыс.ру б.	4,6		-1					0	=	0
94	Производственные затраты	тыс.ру б.	7,1	7,1		-1				0	=	0
95	«Елань-Коленовский»									0	=	0
96	«Ольховатский»									0	=	0
97	«Перелешинский»									0	=	0
98	«Садовский»									0	=	0
99	«Хохольский»						-1			0	=	0
100	«Кристалл»							-1		0	=	0
101	«Лиски-Сахар»								-1	0	=	0
	Z _{max}				1	-1				-76 209	max	

Экономико-математическая модель по оптимизации отраслевой структуры производства – Оптимистический сценарий

№	Ограничения	Единицы измерения	Переменные												
			Озимая пшеница		Стоимость товарной продукции	Производственные затраты	Поставки на заводы, ц			Сумма произведений	Тип ограничений	Объем ограничений			
			товарная	фуражная			«Хохольский»	«Кристалл»	«Лиски-Сахар»						
			x1	x2	x92	x93	x98	x99	x100			b_i			
	Значения по решению		17 933	0	7 622 971	3 955 893				438 470	1 925 169	2 467 390	77 950	=	77 950
1	Пашня	га	1	1									1 420	=	1 420
2	Поголовье КРС min	стр. гол.											38 975	>=	38 975
3	Площадь зерновых min	га	1	1									38 975	<=	46 770
4	max	га	1	1									17 933	>=	15 590
5	Площадь озимых min	га	1	1									17 933	<=	23 385
6	max	га	1	1									7 795	<=	7 795
7	Площадь кукурузы на зерно max	га											2 829	<=	9 744
8	Площадь подсолнечника max	га											19 488	<=	19 488
9	Площадь сахарной свеклы max	га											77 950	=	77 950
	...														
93	Стоимость товарной продукции	тыс. руб.	17,7		-1								0	=	0
94	Производственные затраты	тыс. руб.	7,1	7, 1		-1							0	=	0
95	«Елань-Коленовский»												0	=	0
96	«Ольховатский»												0	=	0
97	«Перелешинский»												0	=	0
98	«Садовский»												0	=	0
99	«Хохольский»									-1			0	=	0
100	«Кристалл»										-1		0	=	0
101	«Лиски-Сахар»											-1	0	=	0
	Z_{max}				1	-1							667 078 ³	max	