

На правах рукописи

Васькова Юлия Ивановна

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
НА РЕГИОНАЛЬНЫХ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ
(НА ПРИМЕРЕ САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ)**

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

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Саратов 2021

Диссертационная работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Саратовский государственный аграрный университет имени Н.И. Вавилова».

Научный руководитель – Глебов Иван Петрович,

доктор экономических наук, профессор,
заслуженный экономист Российской Федерации.

Официальные оппоненты: Закшевский Василий Георгиевич, доктор экономических наук, профессор, академик РАН, директор Научно-исследовательского института экономики и организации агропромышленного комплекса Центрально-Черноземного района – филиала ФГБНУ «Воронежский федеральный аграрный научный центр им. В.В. Докучаева» (г. Воронеж);

Новиков Иван Сергеевич, кандидат экономических наук, старший научный сотрудник отдела организационно-экономического механизма развития АПК, ФГБНУ «Поволжский научно-исследовательский институт экономики и организации АПК» (г. Саратов).

Ведущая организация: ФГБОУ ВО «Мичуринский государственный аграрный университет», (Тамбовская область, г. Мичуринск).

Защита диссертации состоится 27 декабря 2021 года в 10.00 на заседании диссертационного совета Д 220.061.09 на базе Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Саратовский государственный аграрный университет им. Н.И. Вавилова» по адресу: 410012, г. Саратов, Театральная площадь, 1, ауд.110.

Отзывы на автореферат направлять ученому секретарю по адресу:

410012, г. Саратов, Театральная пл., 1, ФГБОУ ВО Саратовский ГАУ. e-mail: nich@sgau.ru.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО Саратовский ГАУ и на сайте www.sgau.ru

Автореферат разослан _____ 2021 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 220.061.09

Петров Константин
Александрович

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Мясоперерабатывающие предприятия Саратовской области работают в условиях, характеризующихся динамичной сменой ситуации, разнообразными угрозами как внешней, так и внутренней среды. В частности, они испытывают дефицит отечественного мясного сырья, постоянное удорожание энергоносителей, трудности в приобретении высокотехнологического оборудования. Крупные федеральные агрохолдинги в процессе своего развития вытесняют с рынка региональные предприятия с низкой конкурентоспособностью, часть предприятий региона находится в кризисной ситуации.

В то же время развитие региональных мясоперерабатывающих предприятий имеет ряд положительных моментов для аграрной экономики области:

- насыщение регионального продовольственного рынка качественными мясопродуктами, решение задачи продовольственного обеспечения жителей региона;
- создание условий для развития интеграции и кооперации между сельхозтоваропроизводителями и региональными мясоперерабатывающими предприятиями;
- сохранение рабочих мест в районных муниципальных образованиях;
- обеспечение стабильных каналов сбыта для региональных сельхозтоваропроизводителей за счет использования местного сырья;
- формирование устойчивой налогооблагаемой базы в бюджеты всех уровней от экономической деятельности региональных мясоперерабатывающих предприятий.

В данных условиях управление региональными мясоперерабатывающими предприятиями целесообразно осуществлять на основе стратегического менеджмента, способного динамично реагировать на внешние изменения, а также обеспечивать конкурентное преимущество предприятия в долгосрочной перспективе.

Несмотря на свою эффективность, стратегическое управление имеет некоторые слабые стороны (выбор конкретных инструментов во многом зависит от профессиональной интуиции руководства, а методики анализа чаще всего являются малоформализованными). Наряду с этим, как доказано наукой и практикой, антикризисная диагностика располагает эффективными формализованными аналитическими инструментами, применение которых в процессе стратегического управления способно повысить результативность анализа предприятия и эффективность стратегического управления в целом.

Учитывая вышеизложенное, а также сложное экономическое положение многих региональных предприятий мясоперерабатывающей отрасли, возникает необходимость совершенствования стратегического управления на мясоперерабатывающих предприятиях. С этой целью необходимо дополнить стратегический менеджмент антикризисными методиками и сформировать группы антикризисных целей, что приведёт к повышению уровня экономической устойчивости мясоперерабатывающих предприятий, находящихся в условиях

кризисной ситуации, и увеличению эффективности управления предприятием в целом.

Степень научной разработанности темы. Проблемы стратегического управления предприятиями рассматривались в трудах многих зарубежных ученых, таких как: И. Ансофф, Д. АAKER, Дж. Акофф, Г. Минцберг, М. Портер, Д. Стейнер, А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд, К. Хаттен, Д. Шендел, К. Эндрюс. Большое внимание вопросам стратегического управления уделяется в работах отечественных исследователей Л.А. Александровой, П.С. Боровкова, Л.Б. Винничек, О.С. Виханского, Е.Ю. Добровольского, Т.В. Закшевской, О.В. Иншакова, Г.Б. Клейнера, А.И. Наумова, Е.Г. Решетниковой, В.Н. Самочкина, Н.И Сильвестрова и др.

Исследованиями в области антикризисного управления предприятиями занимались В.А. Василенко, А.П. Градов, Б.И. Кузин, А.Г. Грязнова, Э.М. Коротков, М. Мескон, Н.В. Туленков и др.

Вместе с тем остаются еще недостаточно изученными некоторые методологические, теоретические и практические аспекты стратегического управления в сфере предотвращения кризисных ситуаций на региональных мясоперерабатывающих предприятиях.

В частности, отсутствует количественный показатель эффективности стратегического управления, позволяющий оценить его результативность в условиях кризисной ситуации. Отсутствуют эффективные формализованные методики анализа предприятия, большинство существующих методик стратегического управления основано на качественных показателях. Также отсутствуют методика выбора стратегии предприятия и принципы организационного обеспечения стратегического управления предприятиями в условиях кризисных ситуаций, учитывающие особенности мясоперерабатывающей отрасли. Актуальность темы и ее социально-экономическая значимость обусловили выбор темы диссертационного исследования, постановку его цели и задач.

Цель исследования заключается в обосновании теоретико-методологических положений и разработке практических рекомендаций по совершенствованию стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях, находящихся в кризисных ситуациях.

Поставленная цель определила необходимость решения следующих **задач**:

- дополнить теоретико-методологические положения стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях в условиях кризисных ситуаций;
- проанализировать стратегический баланс и уровень развития стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях Саратовской области;
- предложить организационную структуру стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями в условиях кризисных ситуаций;
- разработать методический инструментарий стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях;

- реализовать на практике рекомендации по стратегическому управлению региональными мясоперерабатывающими предприятиями в условиях кризисных ситуаций.

Предмет исследования – управленческие, организационные и экономические отношения, складывающиеся при стратегическом управлении региональными мясоперерабатывающими предприятиями в условиях кризисных ситуаций.

Объект исследования – мясоперерабатывающие предприятия АПК Саратовской области. Более углубленные исследования проводились на примере следующих предприятий: ООО «Мясокомбинат «Агротэк» Энгельсского района Саратовской области, а также ООО «Мясокомбинат «Митэк» и ООО «Дымок и К» г. Энгельса Саратовской области.

Область исследования. Диссертационное исследование проведено в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством» (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – АПК и сельское хозяйство) (экономические науки).

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке теоретико-методологических положений и практических рекомендаций по совершенствованию стратегического управления на мясоперерабатывающих предприятиях в условиях кризисных ситуаций, а именно:

- разработана авторская концепция совершенствования стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями, основанная на интеграции методологий стратегического и антикризисного менеджмента за счет усиления стратегического анализа методиками антикризисной диагностики и формирования группы антикризисных целей;

- предложено применение в качестве индикатора эффективности стратегического управления показателя уровня экономической устойчивости предприятия, который характеризует способность мясоперерабатывающего предприятия в условиях неопределенности окружающей среды обеспечивать стабильно высокие результаты деятельности на основе внедрения новых технологий, увеличения объемов производства и оптимизации каналов сбыта;

- установлено преобладание в рыночном поведении региональных мясоперерабатывающих предприятий гибридной стратегии развития рынка и развития продукта при ориентации на формирование ценового конкурентного преимущества, недостаточное использование возможностей интегрированного роста и расширения собственной сырьевой базы, что приводит к их постепенному вытеснению федеральными холдингами, сокращению регионального производства и возникновению потенциального отраслевого кризиса;

- предложена организационная структура стратегического управления для региональных мясоперерабатывающих предприятий, включающая в себя создание группы стратегического планирования, распределение ее функций и кадрового состава, сформированного за счет перераспределения должностных обязанностей специалистов предприятия, а также экспертов консалтинговых и аутсорсинговых организаций;

- разработаны и апробированы на мясоперерабатывающих предприятиях региона практические рекомендации по реализации стратегий, а также предложены методики расчета комплексного показателя экономической устойчивости и выбора корпоративных и рыночных стратегий.

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в развитии положений, направленных на совершенствование стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях в условиях кризисных ситуаций. Изложенные результаты диссертационного исследования формируют теоретико-методологические положения, направленные на повышение эффективности стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях.

Использование на практике разработанных автором методик позволяет повысить экономическую устойчивость и эффективность стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями. Предложенная автором организационная структура стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями в условиях кризиса адаптирована к использованию на предприятиях с разными возможностями, что обуславливает доступность его применения на практике.

Методология и методы исследования. Инструментарно-методический аппарат исследования базируется на применении следующих общенаучных методов анализа: монографический, статистический, анкетирования, интервьюирования, методы экономического анализа (измерения, экономико-статистический метод), расчетно-аналитический, графический, метод экспертных оценок, что позволило обеспечить наиболее глубокое раскрытие предмета исследования и получить обоснованные результаты.

Информационной базой исследования являются фундаментальные положения экономической науки, научные труды и результаты исследования отечественных и зарубежных ученых, материалы научно-практических конференций, данные периодической печати, официальные статистические данные, законодательные правовые акты, информационные ресурсы Интернета по рассматриваемой тематике.

Положения, выносимые на защиту:

- теоретико-методологические положения стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях в условиях кризисных ситуаций;
- стратегический баланс и уровень развития стратегического управления на мясоперерабатывающих предприятиях Саратовской области;
- обоснованные предложения по совершенствованию стратегического управления, включающие в себя организационную структуру, адаптированную для применения на региональных мясоперерабатывающих предприятиях;
- практические рекомендации по реализации стратегий и научно обоснованный методический инструментарий стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях.

Научная гипотеза диссертационного исследования состоит в предположении, что стратегическое управление необходимо усилить элементами антикризисного менеджмента для обеспечения экономической устойчивости региональных мясоперерабатывающих предприятий в кризисных ситуациях в кратко- и долгосрочном периоде с целью повышения результативности стратегического управления.

Степень достоверности и апробация результатов исследования. Основные положения диссертации были представлены автором и получили положительную оценку на региональных и международных научно-практических конференциях: Международной научно-практической конференции «Направления импортозамещения на продовольственном рынке» (г. Саратов, 2016 г.); Всероссийской научно-практической конференции «Специалисты АПК нового поколения» (г. Саратов, 2017 г.); Всероссийской научно-практической конференции «Аграрная наука в XXI веке» (г. Саратов, 2018 г., 2019 г., 2020 г.); Международной научно-практической конференции «Современные проблемы управления в агробизнесе и пути их решения» (г. Саратов, 2018 г.); Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы и перспективы инновационной агроэкономики» (г. Саратов, 2021 г.). Результаты диссертационного исследования использовались на предприятиях Саратовской области ООО «Мясокомбинат «Агротэк» Энгельсского района и ООО «Мясокомбинат «Митэк» г. Энгельса, что подтверждается актами внедрения на данных предприятиях.

Публикации. Основные положения диссертации изложены в 16 научных работах, в том числе 5 публикаций в рецензируемых научных журналах, входящих в перечень ВАК Минобрнауки РФ, 1 монография. Общий объем публикаций составляет 23,3 печ. л., из них 12,9 печ. л. принадлежит автору.

Структура и объем диссертации. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Диссертация изложена на 205 страницах печатного текста, содержит 35 рисунков, 28 таблиц и 7 приложений. Список литературы включает в себя 171 наименование.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе диссертации **«Теоретико-методологические аспекты стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями в условиях кризисных ситуаций»** – рассмотрены содержание стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями в кризисных ситуациях, процесс его формирования на основе экономической устойчивости предприятий и антикризисной диагностики, разработан методологический подход к совершенствованию стратегического управления.

Основные положения, выносимые на защиту в первой главе:

Теоретико-методологические положения стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях в условиях кризисных ситуаций.

В условиях кризисных ситуаций одной из основных задач регионального мясоперерабатывающего предприятия является сохранение приемлемого уровня его экономической устойчивости. Стратегическое управление направлено на долгосрочный период и имеет множество преимуществ. Однако эти преимущества достаточно сложно реализовать в условиях периодически возникающих кризисных ситуаций. Устранение данного противоречия возможно осуществить, объединив в единую систему элементы стратегического и антикризисного управления (главная цель, функции, подходы, методы исследования, методики диагностики и инструменты и т.д.).

В соответствии с разработанной автором концепцией совершенствования стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях на основе интеграции методологий стратегического и антикризисного менеджмента при мониторинге и анализе региональных мясоперерабатывающих предприятий предлагается использование антикризисной диагностики, обладающей широким набором критериев и методик, позволяющих дать более точную оценку состоянию внутренней среды предприятия и его экономической устойчивости (рисунок 1).

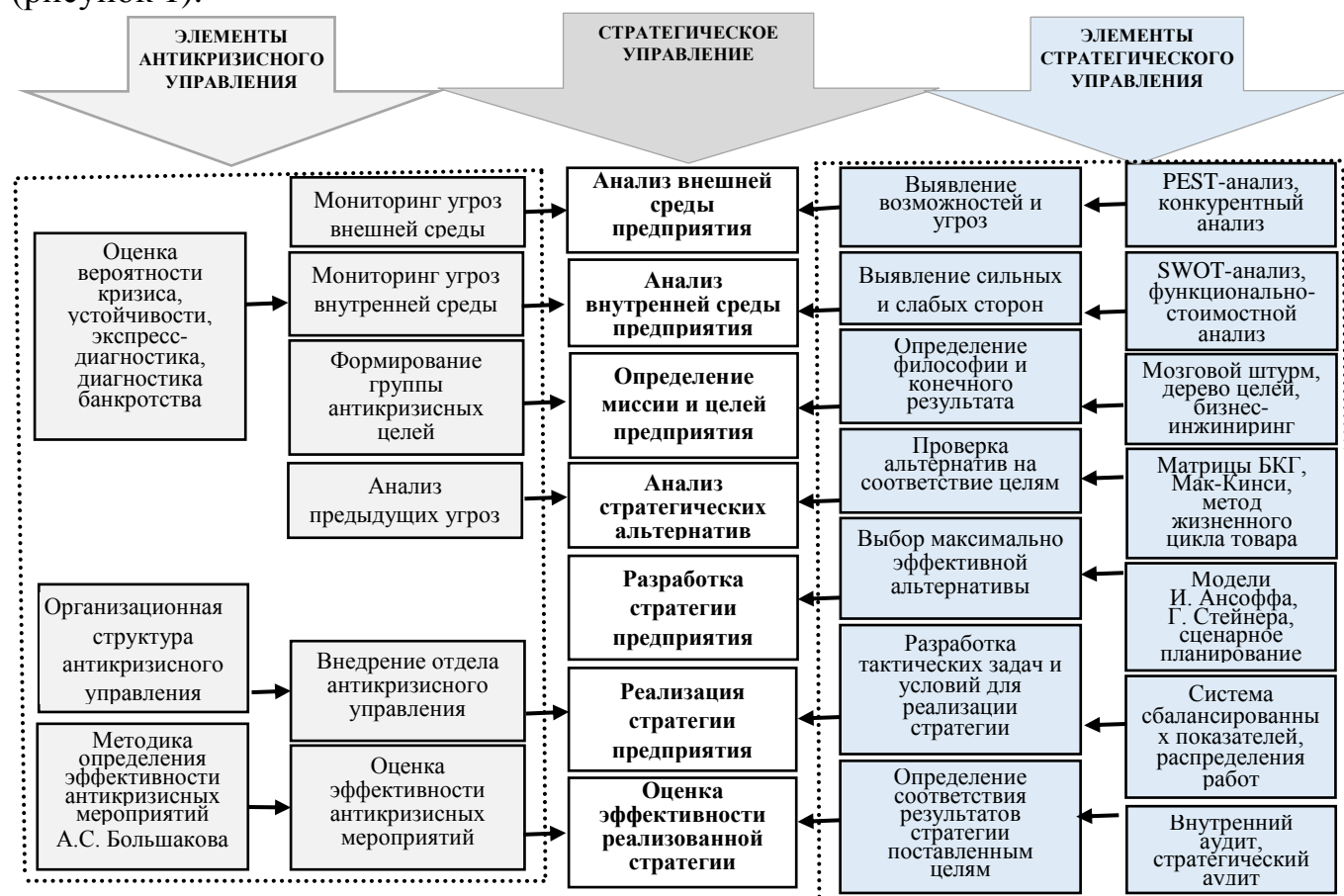


Рисунок 1 – Авторский подход к интеграции методологий стратегического и антикризисного управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях

По нашему мнению, уровень экономической устойчивости предприятия не только оценивает состояние его внутренней среды, но и является количественным показателем эффективности стратегического управления. Именно этот показатель

позволяет формализовано оценить результативность формирования и применения стратегии регионального мясоперерабатывающего предприятия.

В диссертации уточнено понятие «стратегическое управление в условиях кризисных ситуаций», под которым мы понимаем управление, в процессе которого на основе принципов, инструментов и методов антикризисного управления формируется эффективная стратегия, устанавливающая общее направление развития мясоперерабатывающего предприятия и содержащая правила принятия решений, способствующих достижению поставленных целей и выполнению миссии независимо от негативного воздействия внешних и внутренних факторов.

Во второй главе диссертации – «**Оценка современного состояния стратегического управления мясоперерабатывающими предприятиями Саратовской области**» – проведен стратегический анализ регионального рынка мясной продукции, исследованы сырьевая база мясоперерабатывающих предприятий региона, применение стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями на практике.

Основные положения, выносимые на защиту во второй главе:

– **Стратегический баланс и уровень развития стратегического управления на мясоперерабатывающих предприятиях Саратовской области.**

Анализ динамики производства и потребления мяса в Саратовской области показал тенденцию к снижению объемов производства мяса перерабатывающими предприятиями региона при одновременном увеличении его личного потребления и, как следствие, снижение самообеспеченности населения местной мясной продукцией с 88,53 % в 2015 году до 80,25% в 2019 году (рисунок 2).

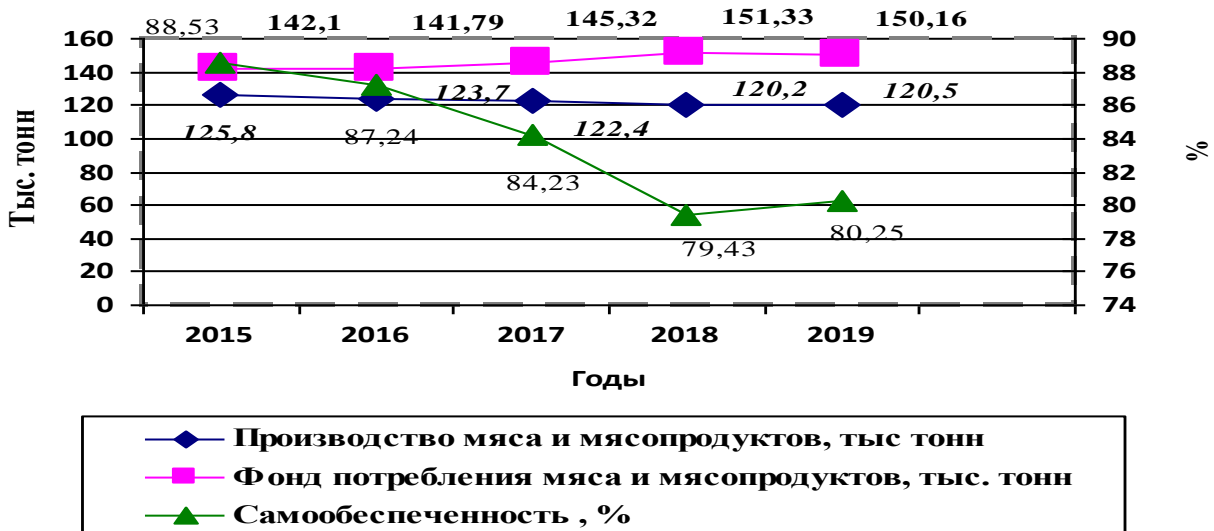


Рисунок 2 – Динамика производства и потребления мяса в Саратовской области

В то же время на территории Российской Федерации в целом темпы прироста производства мяса и мясопродуктов стабильно увеличиваются, за анализируемый период этот показатель составляет 14,16% (рисунок 3).

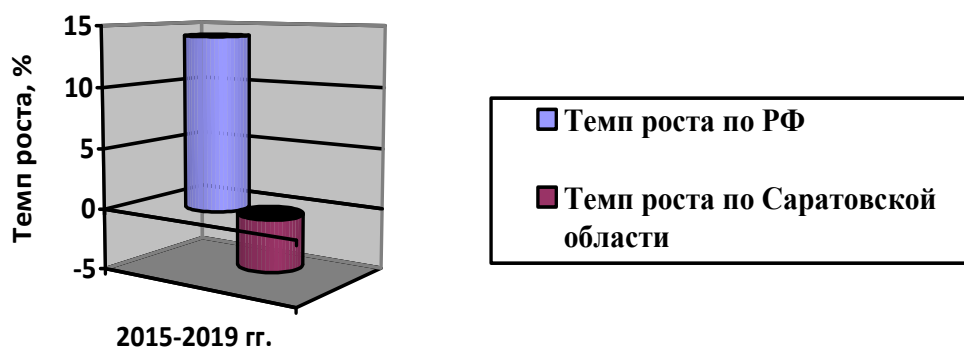


Рисунок 3 – Темпы прироста производства мяса предприятиями АПК Российской Федерации и Саратовской области в 2019 г. по отношению к 2015 г.

Снижение темпов прироста производства мяса и мясной продукции в Саратовской области на фоне увеличения производства в целом по Российской Федерации свидетельствует об усиливающейся зависимости региона от внешних поставок мяса и мясной продукции, сокращении регионального производства и формировании потенциального отраслевого кризиса.

При изучении формирования региональных ресурсов мяса и мясной продукции был выявлен интенсивный межрегиональный обмен мясных ресурсов с соседними регионами. Объемы ввоза продукции в последнее время (2018-2019гг.) превышают не только количество вывезенной мясной продукции, но и объемы ее производства региональными предприятиями (таблица 1) и имеют положительную динамику. Структура ресурсов содержит как готовые мясные изделия, так и необработанное мясо (как сырьевой ресурс для мясоперерабатывающих предприятий).

Таблица 1 – Формирование региональных ресурсов мяса и мясной продукции в Саратовской области, тыс. т

Показатель	Год					Отклонения 2019г. к 2015г.%
	2015	2016	2017	2018	2019	
Производство	125,8	123,7	122,4	120,2	120,5	- 4,2
Ввоз (включая импорт)	110,9	101,1	120,2	137,9	142,1	28,1
Вывоз (включая экспорт)	92,5	83,3	96,8	107,6	110,6	19,6
Превышение ввоза над вывозом, %	16,6	17,6	19,5	22,0	22,2	5,6 п.п.

Превышение ввоза мяса и мясной продукции над вывозом, а в отдельные годы и над объемами производства в области свидетельствует о процессе вытеснения региональных мясоперерабатывающих предприятий крупными федеральными агрохолдингами. Такая тенденция способствует увеличению кризисных ситуаций на многих предприятиях и может привести к ликвидации бизнеса тех из них, которые имеют низкий уровень экономической устойчивости.

Анализ концентрации рынка мясopодуkтов Саратовской области показал, что в этом регионе имеет место умеренный уровень монополизации рынка. При этом в 2019 году на три региональных мясоперерабатывающих предприятия (CR₃)

приходилось 50,58% рынка (порог умеренного уровня концентрации составляет 70%) (рисунок 4).

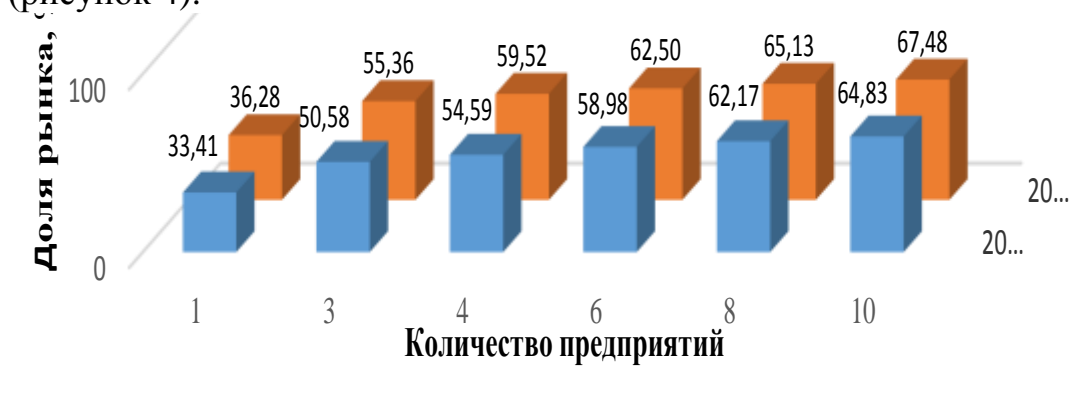


Рисунок 4 – Индексы концентрации рынка мясопродуктов Саратовской области

Расчет индекса рыночной концентрации Герфиндаля-Гиршмана (ННІ), показывает высокую концентрацию рынка мясной продукции, которая в 2017-2019гг. переходит в умеренную (таблица 2).

Таблица 2 – Показатели концентрации рынка мясной продукции Саратовской области

		Год							
2015		2016		2017		2018		2019	
CR ₃	ННІ	CR ₃	ННІ	CR ₃	ННІ	CR ₃	ННІ	CR ₃	ННІ
80,40	2 413,76	78,29	2 390,42	6,21	1 570,50	55,36	1 528,84	50,58	1 264,03
ВЫСОКИЙ		ВЫСОКИЙ		УМЕРЕННЫЙ		УМЕРЕННЫЙ		УМЕРЕННЫЙ	

На мясном рынке Саратовской области действуют производители, которые работают с различным ассортиментом и ценовыми категориями. Ключевыми игроками рынка являются бесспорный лидер ООО «Мясокомбинат «Дубки» и группа крупных и средних предприятий (таблица 3).

Таблица 3 – Ключевые игроки мясного рынка Саратовской области

№ п/п	Ключевые игроки	Объем реализации, млрд. руб.				
		2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.
1	1 группа – лидер, ООО «Мясокомбинат Дубки»	9 120	8 978	7 517	7 850	7 229
2	2 группа – крупные и средние региональные предприятия	17 741	17 030	14 065	14 767	14 243
3	ВСЕГО реализовано продукции в области	20 258	19 698	20 459	21 639	24 021
4	Доля рынка крупных и средних предприятий	87,6%	86,4%	68,7%	68,2%	59,3%

Анализ стратегического баланса мясоперерабатывающей отрасли АПК Саратовской области (таблица 4) выявил ее сильные стороны (использование натурального сырья, резервы производственных мощностей, качество и ассортимент продукции, высокий инновационный потенциал отрасли),

Таблица 4 – SWOT-анализ мясоперерабатывающей отрасли АПК Саратовской области

Факторы	Возможности	Угрозы
	Стабильность спроса на продукты питания Сырьевой потенциал (Программы господдержки производителей сырья) Выход на экспортные рынки Выгодное географическое положение, развитая инфраструктура	
Сильные стороны	СИВ	СИУ
Использование натурального сырья (около 70% процентов сырья производится в хозяйствах населения) Резервы производственных мощностей Качество и широкий ассортимент производимой продукции Высокий инновационный потенциал	Увеличение объемов производства и географии продаж Расширение ассортимента и повышение конкурентоспособности продукции Внедрение инновационных технологий Выход на экспортные рынки с новой, конкурентоспособной продукцией	Удержание конкурентных позиций Диверсификация производства Создание собственных сырьевых баз Отказ от производства низкомаржинальной продукции Уход в узкоспециализированную нишу
Слабые стороны	СЛВ	СЛУ
Слабая сырьевая база Недостаточное количество предприятий с полным циклом производства Отсутствие стратегического управления Низкий уровень материально-технической базы	Развитие стабильных партнерских отношений с поставщиками из ближайших регионов Создание интегральных связей по вертикали вверх и вниз Организация стратегического управления на систематической основе Формирование международной стратегии предприятия	Развитие сотрудничества с агрохолдингами на основе приобретения сырья Создание собственных сырьевых баз, ориентированных на новые сегменты рынка Аренда сырьевых баз, использование услуг по выращиванию скота по договору Организация предприятий с полным циклом производства Освоение выпуска смежной продукции за счет инвестиций в инновации

слабые стороны (слабая сырьевая база, недостаточное количество предприятий с полным циклом, отсутствие системного стратегического управления, низкий уровень материально-технической базы). Также были раскрыты возможности отрасли (стабильность спроса на продукты питания, сырьевой потенциал, связанный с программами господдержки производителей сырья, возможность выхода на экспортные рынки, выгодное географическое положение и развитая инфраструктура региона) и угрозы (экспансия на региональный рынок крупных федеральных агрохолдингов, замедление темпов роста рынка, сокращение региональной сырьевой базы, а также высокий уровень конкуренции в отрасли). Основной угрозой является экспансия на региональный рынок крупных федеральных агрохолдингов. Удержание конкурентных позиций региональными предприятиями возможно за счет налаженных каналов поставок сырья и устоявшихся партнерских отношений с местными товаропроизводителями. Также угрозе экспансии федеральных агрохолдингов способна противостоять эффективная стратегия развития предприятия, направленная на его интегрированный рост.

Проведенный анализ использования стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях показал недостаточный уровень его применения. В большинстве случаев применяются лишь отдельные его элементы (маркетинговый мониторинг рынка, ABC-анализ).

В то же время при изучении деятельности региональных мясоперерабатывающих предприятий установлено, что в их рыночном поведении преобладает гибридная стратегия развития рынка и развития продукта при ориентации на ценовое конкурентное преимущество, а также недостаточное

использование возможностей интегрированного роста и развития собственной сырьевой базы, что приводит к их постепенному вытеснению федеральными холдингами, сокращению регионального производства и формированию потенциального отраслевого кризиса.

В третьей главе диссертации – «**Направления совершенствования стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях**» – исследованы вопросы организации стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями в кризисных ситуациях, проведена оценка уровня экономической устойчивости данных предприятий, а также рассмотрены вопросы методического инструментария стратегического управления мясоперерабатывающими предприятиями с учетом уровня их экономической устойчивости.

Основные положения, выносимые на защиту в третьей главе диссертации:

– **Обоснованные предложения по совершенствованию стратегического управления, включающие в себя организационную структуру, адаптированную для применения на региональных мясоперерабатывающих предприятиях.**

Одним из направлений совершенствования стратегического управления является разработка организационной структуры, адаптированной для применения в кризисных ситуациях на региональных мясоперерабатывающих предприятиях (рисунок 5).

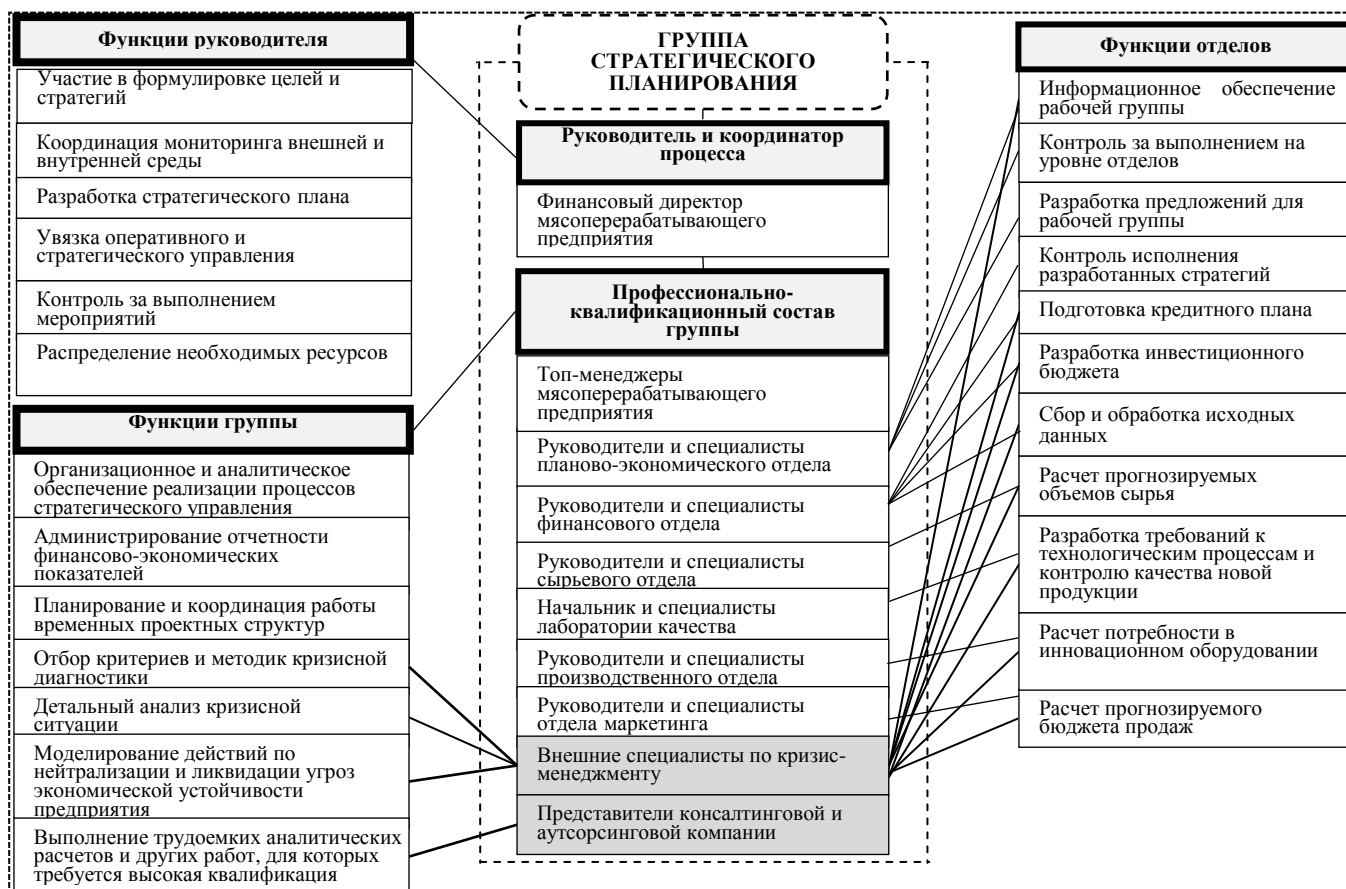


Рисунок 5 – Организационная структура применения стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях в условиях кризисной ситуации

Закрепление функций и распределение обязанностей по реализации стратегического управления в кризисных ситуациях позволят систематизировать его применение на вышеназванных предприятиях.

– Научно обоснованный подход к методическому инструментарию стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях.

На этапе анализа внутренней среды предприятия важную роль играет определение уровня его экономической устойчивости, который в работе рекомендуется использовать как количественный индикатор эффективности стратегического управления. Исследование установило отсутствие эффективных формализованных методик стратегического управления, способных дать комплексную оценку экономической устойчивости предприятия.

Автором разработана методика комплексной оценки уровня экономической устойчивости региональных мясоперерабатывающих предприятий. Суть методики заключается в определении комплексного показателя предприятия с помощью средней оценки рассчитанных и проранжированных уровней устойчивости функциональных составляющих предприятия, с учетом их группы и удельного веса в комплексной оценке. Таким образом, предлагаемая методика является вариантом количественного анализа экономической устойчивости предприятия, что отличает ее от большинства методик, применяемых в стратегическом управлении (рисунок 6).

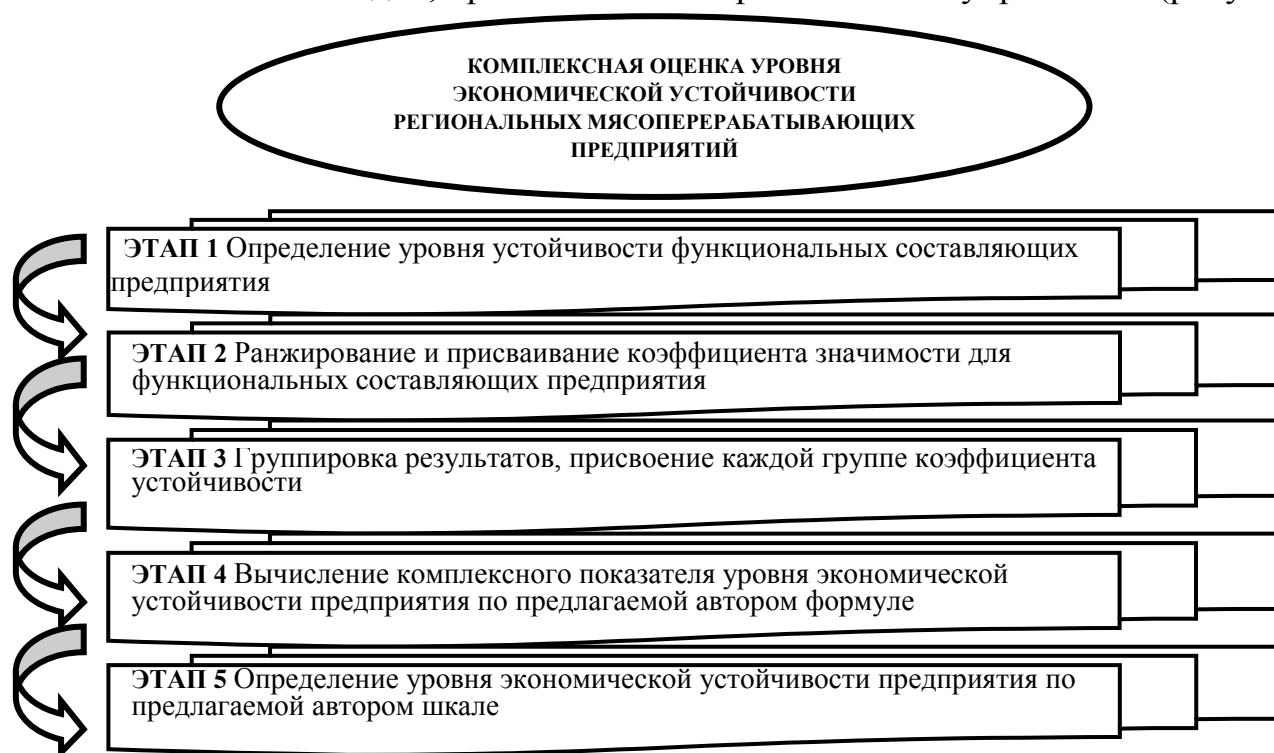


Рисунок 6 – Этапы расчетов комплексной оценки уровня экономической устойчивости региональных мясоперерабатывающих предприятий

На основе проведенного анализа в диссертации разработана система целей региональных мясоперерабатывающих предприятий Саратовской области. Стратегической целью ООО «Мясокомбинат «Агротэк» является устойчивое развитие предприятия. Цель ООО «Мясокомбинат «Митэк», характеризующегося

средним уровнем экономической устойчивости – повышение эффективности его деятельности. ООО «Дымок и К» функционирует с низким уровнем экономической устойчивости, что определяет стабилизацию деятельности предприятия как стратегическую цель сформированной для него системы целей.

Методика выбора стратегии для региональных предприятий, разработанная автором, предусматривает выбор эталонной стратегии регионального мясоперерабатывающего предприятия и учитывает уровень экономической устойчивости мясоперерабатывающего предприятия, а также стадию жизненного цикла отрасли (рисунок 7).

В исследованиях составлены матрицы для крупных и средних предприятий, а также малых и микропредприятий, учитывающие уровень экономической устойчивости предприятия (по вертикали) и жизненный цикл отрасли (по горизонтали). Для каждого сочетания уровня экономической устойчивости и жизненного цикла отрасли были рекомендованы соответствующие эталонные стратегии роста и бизнес-стратегии, наиболее эффективные для данной ситуации.

При этом показатель экономической устойчивости предприятия предлагается рассчитывать по авторской методике комплексной оценки уровня экономической устойчивости предприятия.

Уровень экономической устойчивости предприятия	Высоки	Все стратегии интенсивного роста	Все стратегии роста Международные стратегии	Международные стратегии Диверсифицированный рост	Международные стратегии	
		Лидерство по издержкам	Лидерство по издержкам	Лидерство по издержкам	Лидерство по издержкам	
	Средний	Все стратегии интенсивного роста	Все стратегии роста	Диверсифицированный рост	Диверсифицированный рост	
		Широкая дифференциация	Лидерство по издержкам	Лидерство по издержкам	Фокусирование на издержках	
	Низки	Развитие товара Развитие рынка Глубокое внедрение	Диверсифицированный рост	Интегрированный рост	Сокращение издержек	
		Стратегия фокусирования на дифференциации	Широкая дифференциация	Оптимизация издержек Фокусирование на издержках	Оптимизация издержек	
	Критичный	Развитие товара Развитие рынка	Интегрированный рост	Сокращение издержек	Сокращение бизнеса Сбор урожая Ликвидация	
		Стратегия фокусирования на дифференциации	Стратегия фокусирования на дифференциации	Оптимизация издержек		
			Становление	Рост	Зрелость	Спад
			Стадии жизненного цикла отрасли			
			□ – Корпоративные стратегии		■ – Бизнес-стратегии	

Рисунок 7 – Авторская методика выбора стратегии для крупных и средних региональных мясоперерабатывающих предприятий

Зависимость выбора стратегии регионального мясоперерабатывающего предприятия от уровня его экономической устойчивости объясняется тем, что стратегии управления предприятия с разным уровнем устойчивости значительно различаются.

Стабильно функционирующим региональным предприятиям с **высоким** уровнем экономической устойчивости необходимо развиваться, поэтому для таких предприятий целесообразно применение стратегий роста (интенсивного, интегрированного, и диверсифицированного), а также международных стратегий (многонациональная, глобальная) и стратегических альянсов.

Для региональных предприятий со **средними** показателями экономической устойчивости рекомендуется применение следующих бизнес-стратегий: лидерство по издержкам, широкая дифференциация, стратегия оптимизации издержек, фокусирование на низких издержках и фокусирование на дифференциации.

Региональным предприятиям с **низким** уровнем экономической устойчивости для стабилизации своей деятельности целесообразно применять стратегии сокращения (сокращение издержек, сокращение бизнеса, стратегия сбора урожая и, в крайнем случае, ликвидация предприятия). Также для таких предприятий является эффективной стратегия интегрированного роста, а именно слияние и создание совместного предприятия, позволяющие предприятию с низкими показателями объединить усилия с другим на условиях равноправия. В этом случае укрупнение капитала и объединение возможностей двух предприятий позволяют осуществлять прибыльные бизнес-проекты, способствующие стабилизации деятельности предприятия и увеличению его экономической устойчивости.

С помощью разработанной для каждого предприятия системы целей и предлагаемых методик осуществлен выбор стратегии для анализируемых региональных мясоперерабатывающих предприятий (рисунок 8).

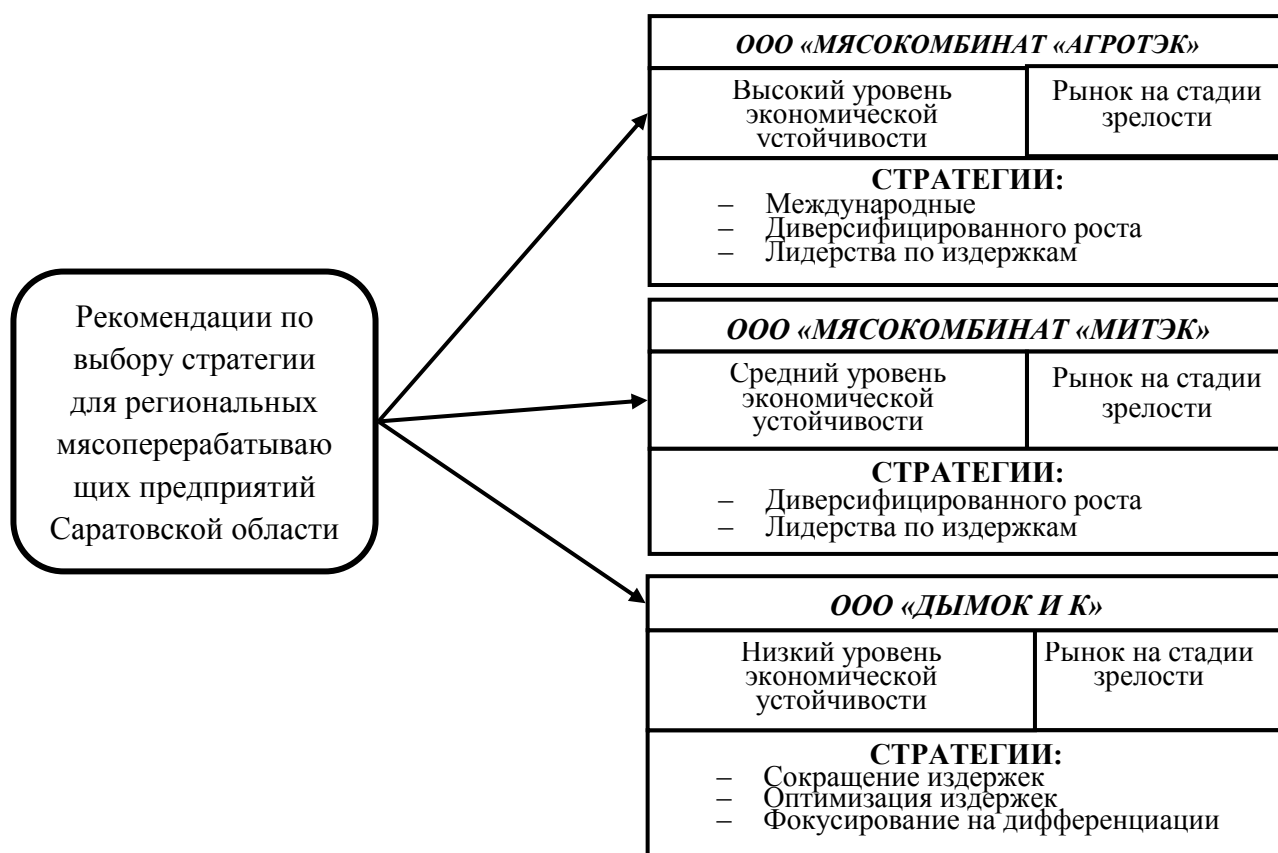


Рисунок 8 – Рекомендации по выбору стратегии для региональных мясоперерабатывающих предприятий Саратовской области

В диссертации также разработаны практические рекомендации по реализации выбранной стратегии для региональных мясоперерабатывающих предприятий Саратовской области, сформированные в виде дорожных карт стратегического развития данных предприятий. В картах, кроме ряда мероприятий, направленных на реализацию выбранных стратегий, отражено поэтапное повышение показателей экономической деятельности предприятий; указаны ответственные лица; график внедрения мероприятий; определена потребность в ресурсах, необходимых для их внедрения; а также выявлен круг рисков. В рамках реализации дорожных карт мясоперерабатывающими предприятиями Саратовской области осуществлены следующие мероприятия:

- ООО «Мясокомбинат «Агротек» приняло участие в 2 международных выставках, предприятием организована дегустация продукции с привлечением потенциальных иностранных партнеров, заключен договор о поставке продукции в Казахстан, проведена адаптация логистической системы к поставкам по заключенному договору; разработаны бренды, ориентированные на внешний рынок); ведется работа над обеспечением загрузки производственных мощностей; освоен выпуск новой продукции, увеличены объемы производства для обеспечения расширения рынка продаж.

Наряду с этим планируется продолжение реализации мероприятий по выходу на зарубежные рынки (участие в выставках, поиск партнеров, заключение договоров) и обеспечение ритмичности загрузки производственных мощностей; выпуск высокомаржинального монопродукта (увеличение производительности за счет исключения переналадок оборудования), внедрение Бережливого производства.

В результате реализации стратегии, выбранной для ООО «Агротэк», ожидается поэтапное возрастание показателей экономической деятельности предприятия в долгосрочной перспективе. Так, на конец 2020 года объем чистой прибыли предприятия увеличился на 1,35%, а уровень экономической устойчивости предприятия с 0,67 повысился до 0,69. Прогнозируется дальнейшее улучшение данных показателей, связанное с наращиванием интенсивности мероприятий по расширению рынка сбыта продукции.

- На ООО «Мясокомбинат «Митэк» ведется работа по повышению эффективности использования производственных мощностей, осуществлен анализ цепочки ценности с целью выявления возможностей по снижению затрат на производство продукции, выявлен потенциал оптимизации логистической системы (снижение затрат на перевозки с помощью привлечения постоянных поставщиков топлива, автоматизация системы перевозок).

Вместе с тем, в дорожной карте предусмотрена дальнейшая работа по обеспечению полной загрузки производственных мощностей, реализация мероприятий по снижению уровня затрат на производство продукции (перераспределение затрат и экономии на увеличенные объемы производства, оптимизация списка перечня услуг и потребительских свойств), осуществление подготовки документации для заключения договора с постоянным поставщиком нефтепродуктов, расширение ассортимента, освоение выпуска новой продукции (производство кондитерских изделий с использованием имеющегося оборудования).

В результате внедрения проекта по выпуску новых видов колбасных изделий к концу 2020 года предприятие получило прибыль в размере 8 021,8 рублей, от реализации проекта по расширению ассортимента мясных полуфабрикатов чистая прибыль составила 1 344,5 тыс. рублей. Введение в ассортимент новых видов мясных и мясорастительных консервов (мясо тушеное, с гречкой, рисом, горохом) обеспечило предприятию 209,1 тыс. рублей чистой прибыли от проекта.

Реализация мероприятий, разработанных в дорожной карте, в 2020 году привела к увеличению чистой прибыли ООО «Митэк» на 32,13 %, и росту уровня экономической устойчивости предприятия с 0,51 до 0,56.

- На ООО «Дымок и К» осуществлен анализ цепочки ценности с целью выявления возможностей по снижению затрат на производство продукции, в результате которого выявлен потенциал оптимизации маркетинговой деятельности (переход на прямой маркетинг), разработаны и внедрены в производство рецептуры мясных изделий, не содержащие сои, растительных жиров и фосфатных добавок, а также новые варианты нарезок-ассорти и наборов для приготовления блюд.

В дальнейшем дорожной картой предусматривается расширение выпуска продукции из говядины и баранины по спецзаказам для соответствующих организаций (Средняя общеобразовательная школа с этнокультурным еврейским компонентом образования, Национальная татарская гимназия, и другие мусульманские организации), а также освоение производства галантерейных изделий из кожи и рогов животных (ремней, кошельков и бумажников, сумок и чемоданов, пуговиц, пряжек, гребней, черенков ножей, мундштуков, и т. д.).

В целом к концу 2020 году в результате реализации практических рекомендаций, представленных в дорожной карте, чистая прибыль ООО «Дымок и К» увеличилась на 8,21%, уровень экономической устойчивости предприятия изменился с 0,37 до 0,41.

Поэтапный расчет ожидаемой экономической эффективности от практических рекомендаций, направленных на совершенствование стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях, предлагаем осуществить с помощью обоснованного к применению количественного индикатора эффективности стратегического управления – экономической устойчивости предприятия. Об эффективности управления предприятием также свидетельствует положительная динамика основных экономических показателей его деятельности.

Ожидаемая экономическая эффективность от совершенствования стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях на примере Саратовской области представлена в таблице 5.

Положительная динамика основных расчетных показателей хозяйственной деятельности анализируемых предприятий доказывает эффективность выбранных стратегий для мясоперерабатывающих предприятий Саратовского региона. Это позволяет сделать вывод о том, что предлагаемая автором методика выбора стратегии предприятия способствует эффективному выбору стратегии.

Таблица 5 – Ожидаемая экономическая эффективность от совершенствования стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях на примере Саратовской области

Показатель	ООО «Мясокомбинат «Агротэк»					ООО «Мясокомбинат «Митэк»					ООО «Дымок и К»				
	До внедрения	Промежуточные значения		После внедрения	Отклонения 2019-2022гг	До внедрения	Промежуточные значения		После внедрения	Отклонения 2019-2022гг	До внедрения	Промежуточные значения		После внедрения	Отклонения 2019-2022гг
		2019г.	2020г.				2021г.	2022г.				2019г.	2020г.		
Уровень экономической устойчивости предприятия, К	0,67	0,69	0,71	0,75	0,08	0,51	0,56	0,62	0,67	0,16	0,37	0,41	0,45	0,49	0,12
Произведено мясной продукции, тыс. руб.	387323	522452	536580	540164	152841	866768	804739	818419,5	821923,5	-44844,5	93 380	114 604	115 650	117 786	24 406
- в том числе в рамках проекта, тыс. руб.	-	36000	60000	96000	96000	-	3 212	64 463,4	110508,9	110508,9	-	995,72	3343,80	4978,60	4978,60
Чистая прибыль предприятия, тыс. руб.	24 449	24 779	30048,5	43213,1	18761,1	15 591	20 601	38465,7	54246,9	38655,9	390	422	2 660,0	3 651,4	3 261,4
Уровень рентабельности продаж, %	6,3	4,7	5,6	8,0	1,7 п.п.	1,8	2,6	4,7	6,6	4,8 п.п.	0,4	0,4	2,3	3,1	2,7 п.п.
Материальные затраты, тыс. руб.	362874	497673	506531,5	496950,9	134076,9	851177	784138	779953,8	767676,6	-83500,4	92 990	114182	112 990	114135	21 145
- в том числе управленческие расходы, тыс. руб.	124767	98471	98773,6	81499,9	-43267,1	165076	141244	124765	106613	-58463	15515	18268	17174	16321	-806
Удельный вес затрат на управление в материальных издержках, %	34,4	19,8	19,5	16,4	-18,0 п.п.	19,4	18,0	16,0	13,9	-5,5 п.п.	16,7	16,0	15,2	14,3	-2,4 п.п.
Валовая продукция на 1 руб. затрат на управление, руб.	3,10	5,31	5,40	6,50	3,40	5,25	5,70	6,56	7,70	2,45	6,01	6,27	6,73	7,22	1,21
Производительность труда, тыс. руб.	453,0	583,7	599,5	603,5	150,5	2 564,4	2 874,1	2 922,9	2 935,4	371,0	2 918,1	3581,7	3 614,1	3 680,1	762,0

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. В диссертации дополнены теоретико-методологические положения стратегического управления на мясоперерабатывающих предприятиях в условиях кризисной ситуации: обоснована авторская концепция совершенствования стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях на основе интеграции методологий стратегического и антикризисного управления (заключающейся в усилении стратегического анализа формализованными методиками антикризисной диагностики, формировании группы антикризисных целей), сформулирован уточненный термин «стратегическое управление на мясоперерабатывающих предприятиях в кризисной ситуации», обосновано применение в качестве индикатора эффективности стратегического управления показателя уровня экономической устойчивости предприятия.

2. Анализ стратегического баланса рынка мясной продукции Саратовской области выявил следующие тенденции: вытеснение региональных производителей продукции крупными федеральными агрохолдингами; несбалансированность развития сырьевой базы и мясоперерабатывающей промышленности, которая обуславливает дефицит местного сырья; низкие темпы вертикальной интеграции региональных мясоперерабатывающих предприятий, способной обеспечить региональные предприятия собственным сырьем; сокращение платежеспособного спроса на продукцию мясоперерабатывающих предприятий.

3. Проведенное исследование показало низкий уровень эффективности стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями Саратовской области, вызванный отсутствием его системного применения. Стратегическое управление в полном объеме используется в основном несколькими крупными предприятиями, в то время как на остальных предприятиях установлено фактическое применение лишь отдельных его элементов, что оказывает негативное влияние на уровень развития данных предприятий. В то же время анализ их рыночного поведения установил преобладание применения гибридной стратегии развития рынка и развития продукта при ориентации на формирование ценового конкурентного преимущества.

4. Предложено в рамках организационной структуры стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях в кризисных ситуациях создавать группу стратегического планирования, кадровый состав которой рекомендуется дополнить специалистами организации, а часть функций по кризис-менеджменту передать экспертам консалтинговых и аутсорсинговых структур. Это позволит закрепить обязанности по реализации стратегического управления в кризисных ситуациях, и повысить уровень его применения на вышеназванных предприятиях.

5. Автором разработан и апробирован методический инструментарий, применение которого повысит эффективность стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями, а именно:

- методика оценки уровня экономической устойчивости мясоперерабатывающих предприятий, суть которой заключается в определении

комплексного показателя предприятия на основе средней оценки рассчитанных и проранжированных уровней устойчивости функциональных составляющих предприятия, с учетом их группы и удельного веса в комплексной оценке.

- методика выбора стратегии предприятия, учитывающая показатели уровня его экономической устойчивости (критический, низкий, средний, высокий) и стадии жизненного цикла рынка (становление, рост, зрелость, спад).

6. Обоснованность выбранных критериев способствует объективному анализу стратегических альтернатив и эффективному выбору корпоративной и бизнес-стратегии для крупных и средних предприятий, а также малых и микропредприятий, обеспечивая таким образом эффективность их деятельности.

7. Разработаны практические рекомендации в виде дорожных карт, включающих ряд мероприятий, направленных на реализацию выбранных эталонных стратегий мясоперерабатывающих предприятий Саратовской области, и сроки их осуществления. В результате их внедрения ожидается повышение эффективности стратегического управления, которую предлагается определять с применением коэффициента уровня экономической устойчивости предприятия, имеющего следующую динамику:

- по ООО «Мясокомбинат «Агротэк» предполагается, что коэффициент уровня экономической устойчивости к 2022 году увеличится с 0,67 до 0,75;

- по ООО «Мясокомбинат «Митэк» к 2022 году прогнозируется повышение уровня экономической устойчивости с 0,51 до 0,67;

- по ООО «Дымок и К» к 2022 году ожидается увеличение уровня экономической устойчивости с 0,37 до 0,49.

8. Об эффективности применения практических рекомендаций, направленных на совершенствование стратегического управления, также свидетельствует положительная динамика основных экономических показателей деятельности предприятия. Так, к 2022 году прогнозируются следующие значения чистой прибыли и эффективности управленческой деятельности (удельного веса затрат на управление в материальных издержках) на анализируемых предприятиях:

- по ООО «Мясокомбинат «Агротэк» чистая прибыль увеличится на 18,8 млн рублей, при этом удельный вес затрат на управление в материальных издержках снизится на 18 п.п.;

- по ООО «Мясокомбинат «Митэк» чистая прибыль вырастет на 83,5 млн рублей, в то же время удельный вес затрат на управление в материальных издержках снизится на 5,5 п.п.;

- по ООО «Дымок и К» ожидается увеличение чистой прибыли на 3,2 млн рублей, удельный вес затрат на управление в материальных издержках снизится на 2,4 п.п.

Практические рекомендации

Разработаны рекомендации по совершенствованию стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях, включающие в себя методики оценки уровня экономической устойчивости и выбора стратегии предприятия. На практике подтверждена целесообразность использования предложенного методического инструментария в процессе стратегического

управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями. Следует отметить, что в рекомендуемых методиках были учтены ключевые критерии, что способствует их эффективному применению как инструментов стратегического управления.

Перспективы дальнейшей разработки темы

По нашему мнению, в дальнейшем необходимо развивать интеграцию стратегического и антикризисного управления с учетом экономических рисков, связанных с организацией производства полного цикла на региональных мясоперерабатывающих предприятиях.

СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ:

Статьи, опубликованные в рецензируемых научных журналах, входящих в перечень ВАК Министерства образования и науки РФ:

1. *Васькова, Ю.И.* Формирование структуры организационного обеспечения системы антикризисного управления мясоперерабатывающими предприятиями АПК Российской Федерации в целях обеспечения их экономической безопасности / Ю.И. Васькова // Аграрный научный журнал. – 2016. – №11. – С. 70-74. (0, 68 печ.л).

2. *Васькова, Ю.И.* Экономическая диагностика антикризисного управления мясоперерабатывающими организациями: методические аспекты / Ю.И. Васькова // Аграрный научный журнал. – 2017. – №10. – С.69-72. (0,54 печ.л.).

3. *Васькова, Ю.И.* Основные направления развития антикризисного управления мясоперерабатывающими организациями АПК» / Ю.И. Васькова, И.П. Глебов // Аграрный научный журнал. – 2017. – №11. – С. 76-78. (0, 41 печ.л./ 0,20 печ.л.).

4. *Васькова, Ю.И.* Систематизация эталонных стратегий в аспекте антикризисного управления мясоперерабатывающими предприятиями // Ю.И. Васькова, И.П. Глебов // Аграрный научный журнал. – 2018. – №10. – С. 74-78. (0,56 печ.л. /0,28 печ.л.).

5. *Васькова, Ю.И.* Формирование стратегии развития региональных мясоперерабатывающих предприятий на основе кооперации и интеграции в АПК Саратовской области // Ю.И. Васькова, И.Л. Воротников, И.П. Глебов // Научное обозрение: теория и практика – 2021. – Т.1 вып.2. – С. 330-340. (1,1печ.л./0,4печ.л.)

Монографии:

6. *Васькова, Ю.И.* Повышение экономической устойчивости мясоперерабатывающих предприятий на основе стратегического планирования и антикризисной диагностики / Ю.И. Васькова, И.П. Глебов // Саратов: Амирит, 2019. – 226с. (14,13 печ.л. / 7,06 печ.л.)

Статьи в сборниках и других научных изданиях РФ:

7. *Васькова, Ю.И.* Импортзамещение как инструмент антикризисного управления мясоперерабатывающими предприятиями АПК России / Ю.И. Васькова // Направления импортзамещения на продовольственном рынке: мат. межд. науч.-

пр. конф. / Под ред. И.П. Глебова. – Саратов: ООО «Амирит», 2016г. – С. 38–39 (0,1 печ.л.).

8. *Васькова, Ю.И.* Факторы влияния на уровень кризиса мясоперерабатывающих организаций АПК РФ на современном этапе развития / Ю.И. Васькова // Специалисты АПК нового поколения: мат. всерос.науч.-практ.конф. / Под ред. Е.Б. Дудниковой – Саратов: ООО «ЦеСАин», 2017г. – С.98-100. (0,2 печ.л.).

9. *Васькова, Ю.И.* Методы стратегического анализа мясоперерабатывающих предприятий с учетом антикризисных элементов / Ю.И. Васькова // Аграрная наука в XXI веке: мат. всерос. науч.-практ. конф. / Под ред. Е.Б. Дудниковой – Саратов, ООО «ЦеСАин», 2018г. – С.128-134. (0,8 печ.л.).

10. *Васькова, Ю.И.* Стратегический анализ макросреды мясоперерабатывающих предприятий в аспекте антикризисного управления / Ю.И. Васькова // Современные проблемы управления в агробизнесе и пути их решения: мат. межд. науч.-практ. конф. / Под ред. И.П. Глебова – Саратов, ООО «Орион», 2018г. – С.61-63. (0,2 печ.л.).

11. *Васькова, Ю.И.* Анализ современного состояния мясоперерабатывающей отрасли АПК и тенденций ее развития / Ю.И. Васькова // Агрофорсайт. – 2018. – № 5. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://agroforsait.ru/wp-content/uploads/2018/02/Васькова-Ю.И.-.pdf> (0,67 печ.л.)

12. *Васькова, Ю.И.* Целесообразность интеграции в процессы стратегического планирования на мясоперерабатывающих предприятиях элементов антикризисного управления. / Ю.И. Васькова // Аграрная наука в XXI веке: проблемы и перспективы: мат. всерос. науч.-практ. конф. / Под ред. Е.Б. Дудниковой, – Саратов: ООО «ЦеСАин». – 2019. – С. 80-82. (0,35 печ.л.)

13. *Васькова, Ю.И.* Стратегический анализ рынка продукции мясоперерабатывающих предприятий Саратовской области / Ю.И. Васькова // Агрофорсайт – 2019. – № 6 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://agroforsait.ru/wp-content/uploads/2020/12/6_2019_9-15.pdf

14. *Васькова, Ю.И.* Применение стратегии вертикальной интеграции в мясном подкомплексе АПК Саратовской области / Ю.И. Васькова // Аграрная наука в XXI веке: проблемы и перспективы: материалы всерос. науч.-практ. конф. / Под ред. Е.Б. Дудниковой, – Саратов: ООО «ЦеСАин». – 2020. – С. 46-50. (0,29 печ.л.)

15. *Васькова, Ю.И.* Малые формы хозяйствования в АПК Саратовской области: их потенциал и перспективы стратегического развития / Ю.И. Васькова, И.П. Глебов, А.С. Горбачева // Актуальные проблемы и перспективы инновационной агроэкономики: сборник статей нац. (всерос.) науч.-практ. конф. – Саратов: ООО «ЦеСАин», 2020. – С. 89-94. (0,7/0,23 печ.л.)

16. *Васькова, Ю.И.* Интеграция стратегического и антикризисного управлений на сельскохозяйственных потребительских перерабатывающих кооперативах / Ю.И. Васькова, И.Л. Воротников, И.П. Глебов // International Scientific Conference «Social and Cultural Transformations in the Context of Modern Globalism», 2020. – С. 2617-2623. (1,0печ.л./0,33печ.л.).

Подписано в печать 22.10.2021 г. Формат 60x84 1/16
Бумага офсетная. Гарнитура Times.
Усл. печ. л. 1,0 Тираж 100. Заказ №

ООО «Амирит»
г. Саратов, ул. Чернышевского, д. 88, литер У
Тел.: 8 (8452) 24-86-33, 8 -800-700-86-33