

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНАЛЬНОГО РЫНКА МОЛОКА И МОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Никонорова О. С.¹, Леметти Ю. А.²

¹ФГБОУ ВПО «Тверская государственная сельскохозяйственная академия», Тверь, Россия (170904, г. Тверь, ул. Маршала Василевского (Сахарово), 7), e-mail:olg.nikonorowa@yandex.ru

²ФГБОУ ВПО «Тверская государственная сельскохозяйственная академия» (г. Тверь)

Углубление процесса интеграции в мировое экономическое пространство, ставшее объективной реальностью для Российской Федерации после подписания соглашения о вступлении в ВТО, обуславливает необходимость существенного пересмотра управленческих основ функционирования большинства отраслей национальной экономики. О наличии существенных просчетов в действующем управленческом механизме развития национального и локальных рынков молока и молочных продуктов свидетельствует высокий удельный вес импорта в общем объеме исследуемых ресурсов, размеры которого в начале второго десятилетия XXI века (19,6 % в 2012 г.) находятся в опасном минимуме от «зоны» потенциальной стагнации рынка (20 %). Масштаб проблем таков, что решение национальной проблемы продовольственной безопасности по блоку «молоко и молочные продукты» требует форсированной научно-обоснованной трансформации управленческого механизма развития региональных рынков. В статье изложены основные результаты выполненного исследования проблем и перспектив совершенствования системы управления развитием рынка молока и молочной продукции Тверской области.

Ключевые слова: рынок молока и молочной продукции, управленческий механизм развития, молочный кластер.

CONTROL SYSTEM OF DEVELOPMENT OF THE REGIONAL MARKET OF MILK AND DAIRY PRODUCTION: PROBLEMS AND PROSPECTS

Nikonorova O. S.¹, Lemetti Y. A.²

¹FGBOU VPO "Tver State Agricultural Academy", Tver, Russia (170904, Tver, Marchal Vasilevsky (Sakharovo) St., 7), e-mail:olg.nikonorowa@yandex.ru

²FGBOU VPO "Tver State Agricultural Academy" (Tver)

Deepening of process of integration into the world economic space which has become objective reality for the Russian Federation after signing of the agreement on accession to WTO, causes need of essential revision of administrative bases of functioning of the majority of branches of national economy. About existence of essential miscalculations in the operating administrative mechanism of development national and the local markets of milk and dairy products, the high specific weight of import in a total amount of the studied resources, which sizes at the beginning of the second decade of the XXI century (19,6 % in 2012) testifies are in a dangerous minimum from "zone" of potential stagnation of the market (20 %). The scale of problems such is that the solution of a national problem of food security on the "milk and dairy products" block, demands the forced scientific and reasonable transformation of the administrative mechanism of development of the regional markets. In article the main results of the executed research of problems and prospects of improvement of a control system are stated by development of the market of milk and dairy production of the Tver region.

Keywords: market of milk and dairy production, administrative mechanism of development, dairy cluster.

Активизация трансформационных процессов адаптации действующей системы управления российским агропродовольственным сектором экономики (АПС) к принципиально новым условиям функционирования, обусловленным существенным влиянием совокупности внешних факторов (членство в ВТО, усиление интеграционных процессов в рамках Таможенного союза), в настоящее время объективно требует оперативного, научно-обоснованного решения ряда внутренних организационных проблем.

Согласно мнению ведущего эксперта аграрного рынка России – академика Э. Крылатых, озвученному на Международном форуме «Мировая арена: новые участники и правила игры на аграрном рынке» (3–4 декабря, 2012 г., г. Москва), в условиях либерализации внешней торговли наиболее уязвимы в агропродовольственном секторе отрасли животноводства: «...если за ближайшие 7 лет животноводство в России не достигнет уровня конкурентоспособности, сопоставимого с уровнем основных экспортеров мяса и молока, отечественное животноводство... может рухнуть» [1]. Учитывая стратегически важную роль продукции животноводства в системе продовольственной, а как результат, и национальной безопасности страны, изыскание действенных управленческих решений, направленных на целевое повышение уровня конкурентоспособности ключевых отраслей российского агропродовольственного сектора, носит срочный характер и должно базироваться на углубленном системном анализе соответствующих рынков.

Дискретность траекторий экономической динамики, характерная практически для всех уровней и наиболее ярко проявляющаяся в мезо-среде, обуславливает отсутствие возможности и целесообразности формирования универсальных способов эффективного управления развитием агропродовольственных рынков, в равной степени применимых для всех регионов страны и, как результат, требует четкого учета множества эндогенных региональных и отраслевых факторов, во многом определяющих потенциальный «вклад» субъекта РФ в систему национальной продовольственной безопасности, что обуславливает концентрацию внимания автора статьи на проблемах и перспективах адаптации действующей системы управления развитием рынка молока и молочной продукции Тверского региона.

Основные выводы (позволяющие выделить общие тенденции развития регионального рынка и, как результат, определить эффективность действующей системы управления), полученные в результате анализа изменений в балансе молока и молочной продукции, сводятся к следующему:

- объем производства молока и молочных продуктов в Тверской области сократился в течение периода с 2000 по 2011 г. на 44,1 %, что обусловлено в основном дестабилизацией сырьевой базы молочной промышленности, высоким уровнем морального износа ОПФ большинства предприятий области и несопоставимым с лидерами российского рынка уровнем использования маркетингового потенциала развития производства (многие торговые марки тверских переработчиков отличаются крайне низким уровнем потребительской узнаваемости и практически не представлены в крупной рознице);
- количество ввозимой (включая импорт) молочной продукции в 2011 г. превышает соответствующее значение показателя, зафиксированное в 2000 г., почти в три раза; однако с

2007 г. отчетливо прослеживается тенденция к сокращению объема возимой продукции – в 2007 г. соотношение объема ввозимых молока и молочной продукции к объему внутреннего производства составило 87,9 %, в 2011 г. – 57 %;

- с 2009 г. область трансформируется (по показателю самообеспеченности молоком и молочной продукцией) из профицитной в дефицитную: уровень самообеспеченности личного потребления в 2011 г. составляет 80,4 % против 127,9 % в 2000 г.

Форсированный переход к рыночным условиям хозяйствования, не подкрепленный должными адаптационными механизмами организации и управления производством, привел к крупномасштабному сокращению объемов выпуска продукции (рис. 1): в течение первого года реформационного периода объем производства цельномолочной продукции в Тверском регионе сократился на 71,2 % (с 216,8 тыс. тонн в 1990 г. до 62,4 тыс. тонн в 1991 г.) и к 1995 г. достиг исторического минимума – 47,6 тыс. тонн.

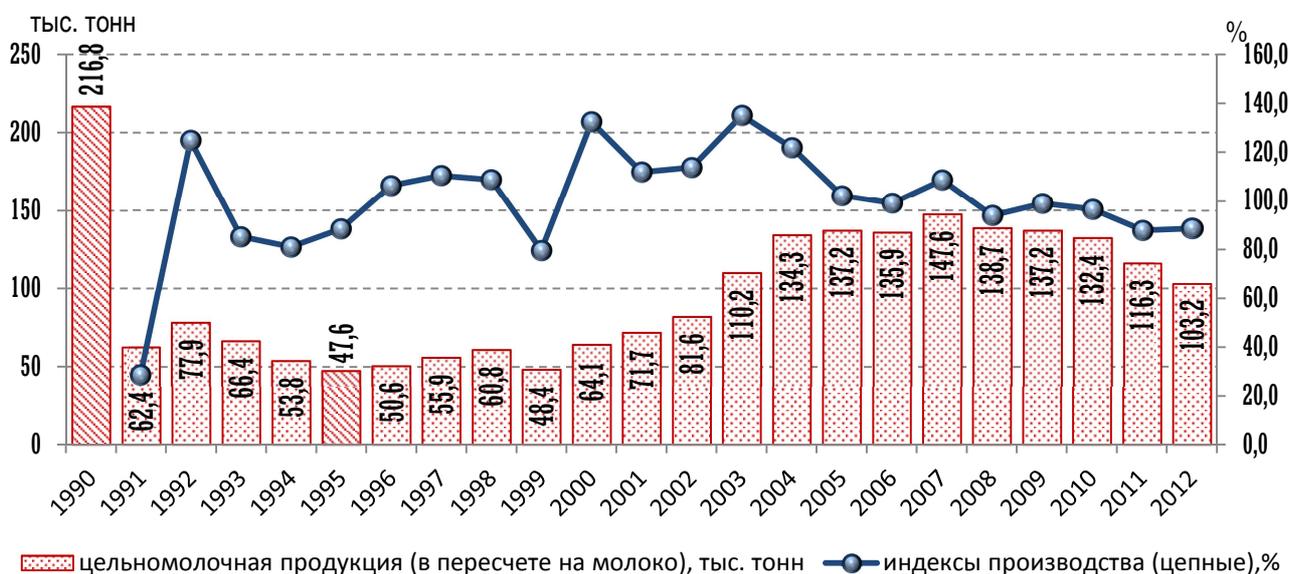


Рисунок 1. Динамика объемов производства цельномолочной продукции в Тверской области

Подобная тенденция характерна для всех областей ЦФО, причем отчетливо прослеживается кардинальная векторная разнонаправленность траекторий развития молочной промышленности по двум десятилетиям: резкое сокращение в течение периода с 1990 по 2000 г. и постепенное наращивание объемов производства в течение периода с 2000 по 2011 г. Однако в Тверской области с 2008 г. наметилась тенденция сокращения объемов производства: в 2012 г. на перерабатывающих предприятиях области выпуск цельномолочной продукции сократился по сравнению с 2007 г. на 30 %.

О системном кризисе региональной молочной промышленности свидетельствуют низкие уровни использования производственных мощностей (рис. 2), составившие в 2011 г.

39 % по товарной категории «цельномолочная продукция» и 20 % по категории «масло животное».

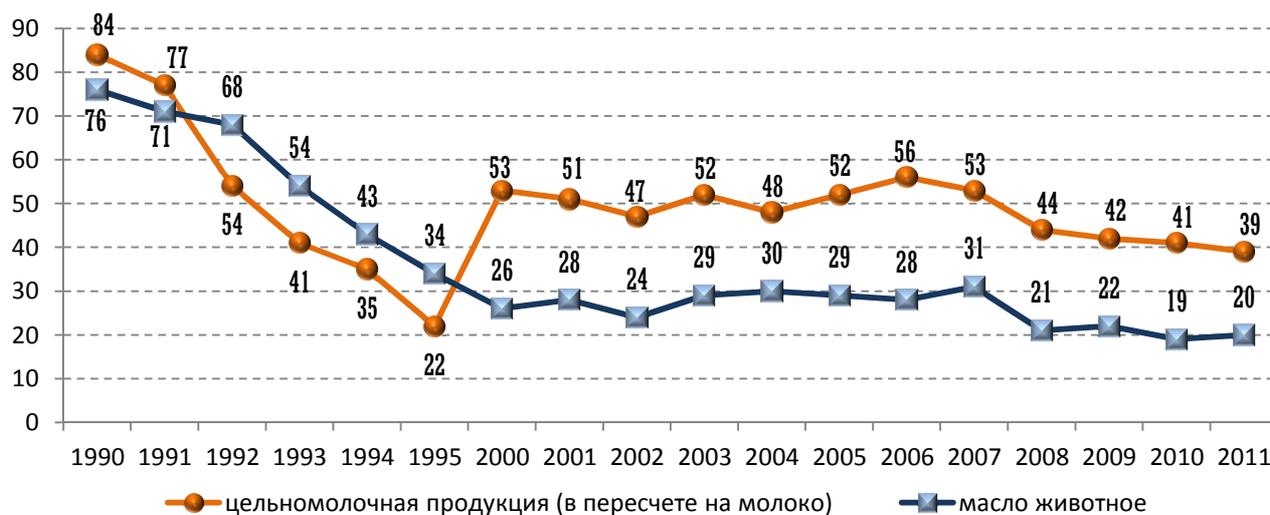


Рисунок 2. Динамика загрузки производственных мощностей предприятий молочной промышленности Тверской области (выборочно), %

Анализ демографии предприятий региональной молочной промышленности выявил наличие устойчивой тенденции к сокращению их числа: за период с 2008 по 2012 г. количество переработчиков молока-сырья сократилось с 38 до 20 (почти вдвое – на 47,4 %), причем в основном за счет предприятий масло- и сыродельческой отраслей. Согласно результатам анализа внутренней отчетности, бывшие в недавнем прошлом флагманы регионального маслосырделия – ОАО «Старицкий сыр» (специализировался на производстве сычужных сыров, отличающихся высокими уровнями качества и потребительской лояльности) и ОАО «Весьегонский маслосырзавод» в 2011 г. не осуществляли производственную деятельность. Дальнейшие перспективы этих предприятий, являющихся собственностью ГК «DANON-Юнимилк», относительно «возвращения» в отрасль в настоящее время зависят от эффективности сделки купли-продажи (отложенной ориентировочно до конца 2013 г.).

Выполненная в процессе исследования комплексная оценка текущей производственной деятельности предприятий региональной молочной промышленности (по полному кругу на основе рабочих материалов Министерства сельского хозяйства Тверской области) позволяет утверждать о наметившейся в области тенденции к четкому разграничению субъектов сферы переработки молока-сырья на две группы: предприятия-традиционалисты и предприятия новаторского типа (табл. 1). Отметим, что выявленный характер концентрации регионального производства молочных продуктов по различным причинам не способствует

поступательному развитию внутреннего рынка и, как результат, заметно повышает уровень продовольственной зависимости региона по продуктам переработки молока-сырья.

Таблица 1. Краткая характеристика перерабатывающих предприятий Тверской области – ключевых игроков регионального рынка молочной продукции

| Наименование предприятий (территориальная принадлежность) / основные бренды | Основная информация |
|--|---|
| Лидеры регионального рынка традиционных молочных продуктов («традиционалисты») | |
| ООО «Дмитрогорский молочный завод» (Конаковский район) / «Дмитрогорский продукт», «Искренне Ваш» | входит в ГК «Агропромкомплектация», год основания – 2002, мощность завода – 100 тонн в сутки, продукция бренда «Искренне Ваш» (экологически чистые молочные продукты) ориентирована на жителей г. Москва |
| ОАО «Молоко» (г. Ржев) / «Молоко Ржев» | компании специализируются на выпуске традиционных молочных продуктов (ассортимент в среднем насчитывает 20 позиций) в низко ценовом сегменте (низкая цена позиционируется как конкурентное преимущество), основные рынки сбыта – районы месторасположения, средняя удельная доля регионального рынка (в 2012 г.) находится в диапазоне от 2 до 5% , реализуется в основном через ритейл малого формата. |
| ЗАО «Торжокский молочный комбинат «Тверца»» (г. Торжок) / «Молочное царство» | |
| ОАО «Бологовский молочный завод» (г. Бологое) / «ЛАДОН», «Молочная палитра», «Деревушка» | |
| ООО «Буренка» (г. Лихославль) / «Буренка» | |
| ЗАО «Кашинский маслосырзавод» (г. Кашин) | |
| ООО «Тверьмолоко» (г. Тверь) | входит в ГК «DANON-Юнимилк» |
| Лидеры регионального рынка нетрадиционных молочных продуктов («новаторы») | |
| ООО «СНАЙП» (Кашинский район) | предприятие, специализирующееся на производстве кумыса (ориентировочная доля российского рынка в 2012 г. – 43,2 %), продукция в региональной рознице практически не представлена |
| СППК «Бончаровский» (Торопецкий район) / «продукты Бончарово» | предприятия, специализируются на производстве экологически чистых молочных продуктов, ориентированы на высоко доходный сегмент потребителей, каналы реализации (за исключением ««FattoriadelSole») – фермерские магазины г. Москва и Московской области. |
| ООО «Компания Продвижение» / «Молочная здравница» | |
| Итальянская ферма «Fattoria del Sole» (Калининский район) | |
| Холдинг «Афанасий» (г. Тверь) / «ККК», «Молоко Утречко», «Молочный экспресс», «Лесная фея» | Специализируется на производстве «живых» молочных продуктов, производство запущено в апреле 2010 г., реализуется (на территории области) в ритейле малого формата. |

«Традиционалисты» существенно проигрывают конкурентную борьбу за потребителя лидерам национального рынка, что косвенно подтверждают результаты выполненной оценки уровней потребительской осведомленности и лояльности жителей области к молочным брендам национального и регионального масштабов (табл. 2).

Таблица 2. Итоговые результаты оценки потребительской осведомленности и лояльности жителей Тверской области к национальным и региональным молочным брендам

| Молочные бренды (ранжированы по уровню потребительской осведомленности) | Потребительская осведомленность, % от опрошенных жителей соответствующей группы по месту проживания | | Потребительская лояльность, % от опрошенных жителей соответствующей группы по месту проживания | | Интегральная оценка брендов, баллы |
|---|---|-----------------------------|--|-----------------------------|------------------------------------|
| | города области | сельские территории области | города области | сельские территории области | |
| Национальные молочные бренды | | | | | |
| «Простоквашино» | 100 | 100 | 84,1 | 79,3 | 90,85 |
| «Домик в деревне» | 100 | 100 | 65,3 | 69,7 | 83,75 |
| «Чудо» | 100 | 99,8 | 68,1 | 54,2 | 80,53 |
| «Активиа» | 99,6 | 92,3 | 52,9 | 46,7 | 72,88 |
| «Вкуснотеево» | 97,5 | 87,6 | 56,7 | 61,3 | 75,78 |
| «Данон» | 96,7 | 85,1 | 61,5 | 47,5 | 72,70 |
| «Веселый молочник» | 96,5 | 83,2 | 56,7 | 62,7 | 74,78 |
| «М» | 96,3 | 82,8 | 48,2 | 67,4 | 73,68 |
| «Даниссимо» | 96,1 | 76,4 | 41,8 | 26,9 | 60,30 |
| «Петмол» | 94,2 | 71,2 | 39,6 | 16,9 | 55,48 |
| Значение средней интегральной оценки | | | | | 74,1 |
| Региональные молочные бренды | | | | | |
| «Дмитрогорский продукт» | 78,5 | 69,8 | 52,1 | 44,6 | 61,25 |
| «Буренка» | 72,3 | 66,3 | 53,8 | 49,8 | 60,55 |
| «Молочное царство» | 54,9 | 61,1 | 49,7 | 46,5 | 53,05 |
| «ЛАДОН» | 43,1 | 57,8 | 45,4 | 44,3 | 47,65 |
| «Молоко РЖЕВ» | 38,6 | 54,1 | 41,3 | 40,9 | 43,73 |
| «ККК» | 25,9 | 17,3 | 12,9 | 5,6 | 15,42 |
| «Молоко Утречко» | 12,3 | 10,6 | 10,3 | 2,3 | 8,38 |
| «Молочный экспресс» | 12,1 | 7,5 | 8,6 | 2,3 | 7,62 |
| «Молочная здравница» | 9,5 | 5,9 | 6,7 | 2,8 | 6,23 |
| Значение средней интегральной оценки | | | | | 30,4 |

Интегральная оценка национальных брендов превышает соответствующее значение по группе региональных брендов в 2,4 раза. Среди региональных брендов лидирующие позиции по уровням потребительской осведомленности и лояльности (максимально приближенные к значениям показателей по национальным брендам) занимают молочные продукты ОАО «Дмитрогорский молочный завод» (бренд «Дмитрогорский продукт») и ООО «Буренка» (бренд «Буренка»).

В связи с тем, что «новаторы» во многом вынуждены ориентироваться на внешний рынок (по причине высоких входных барьеров в сеть регионального ритейла) жители области практически не осведомлены о молочной продукции, предлагаемой ими на рынок.

Учитывая факт наличия, особенно среди городского населения области, потребителей среднего и высокодоходного сегментов, проявивших в процессе опроса значительный интерес к экологически чистой молочной продукции региональных товаропроизводителей, и беря во внимания ее высокую социальную значимость (для здоровья населения области и стабилизации его генофонда), считаем, что проблема «скрытого» спроса должна быть решена на уровне регионального управления посредством разработки инструментов «преференционного» характера, стимулирующих местных производителей «живых» молочных продуктов как минимум к сокращению объемов их вывоза за пределы области.

Ключевой причиной практической стагнации молочной промышленности Тверского региона заключается в длительном (с 1991 по 2012 г.) отсутствии реально действующего, адекватного механизма управления развитием регионального рынка молока и молочной продукции. Аккумуляция итоговых результатов выполненной комплексной оценки определяющих (сценарных) факторов функционирования рынка молока и молочной продукции Тверской области позволило сформировать спектр стратегических направлений его развития, представленный в форме стратегической матрицы SWOT-анализа (рис. 3).

Ключевым «звеном» трансформационного механизма, направленного на совершенствование системы управления развитием регионального рынка молока и молочной продукции, является формирование молочного кластера. Рассмотрение экономической сущности сравнительно нового (для отечественной практики управления системами различного уровня) понятия «кластеризации» применительно к российскому АПС через призму теоретических обобщений научных положений диаметрального характера [2–4 и др.] позволяет констатировать наличие весомого потенциала кластерных моделей как инновационных инструментов организации и управления развитием отраслевых агропродовольственных рынков. Кластеры, в нашем понимании, представляют некую форму кооперации 21 века, принципиально отличную от традиционных моделей кооперации, наличием особой предпринимательской культуры, построенной на взаимодоверии.

Формирование теоретических и методических основ кластерной политики развития должно базироваться на гармоничном сочетании элементов научного наследия аграрной науки 20-го века и современных инструментов управления. Нивелирование большей части научных противоречий относительно явления «кластер» видится в разработке национальных концепций кластеризации, учитывающих региональную и отраслевую специфику управляемых объектов. Идеологической платформой исследования, направленного на формирование модели регионального молочного кластера Тверской области, являются теоретико-методические разработки, изложенные в монографии О. В. Богдановой и Ю. А. Леметти [5].

| | | ВОЗМОЖНОСТИ (O) | УГРОЗЫ (T) |
|---------------------|---|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ завоевание рыночной позиции региона как ведущего (на национальном рынке) в сфере производства нетрадиционных молочных продуктов; ▪ развитие сектора «молочного агротуризма» (с потенциальным «выходом» на мировую площадку). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ эскалация инерционности мышления управленческого звена (на всех уровнях); ▪ низкие уровни инвестиционной привлекательности отрасли и активности бизнес-среды; кадровый аграрный «голод», неадекватная конъюнктуре рынка программа подготовки кадров; снижение уровня доходов населения, изменения традиций питания. |
| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (S) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ территориальная близость к регионам-мегаполисам с максимальными емкостью рынка и концентрацией потребителей высокодоходного сегмента, хорошо развитая транспортная сеть; ▪ наличие благоприятных экологических условий производственного потенциала для концентрации на производстве молока-сырья и молочных продуктов с маркировкой «ЭКО»; ▪ расположение на территории региона динамично развивающегося лидера российского рынка кумыса (ООО «СНАЙП»); ▪ высокий уровень сосредоточения аграрных научных и образовательных учреждений. | <p style="text-align: center;">СТРАТЕГИИ SO</p> <ul style="list-style-type: none"> ☑ формирование, утверждение и форсированная реализация региональной программы (значимой) «Стимулирование производства нетрадиционных молочных продуктов» (кумыс, «ЭКО-молоко»); ☑ формирование организационно-управленческого механизма развития «молочного агротуризма» («ЭКО»-туры, | <p style="text-align: center;">СТРАТЕГИИ ST</p> <ul style="list-style-type: none"> ☑ корректировка образовательных программ (в рамках установленных компетенций) по принципу «производственного заказа» (инициатор – координирующий орган управления молочным кластером); ☑ разработка концепта социальной рекламы и PR-технологий нацеленных на стимулирование потребления функциональных молочных продуктов. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ неразвитость инфраструктуры рынка, низкий уровень использования маркетингового потенциала развития рынка; ▪ неудовлетворительное технико-технологическое состояние и тенденция к дестабилизации производственного и интеллектуального капитала большинства ключевых субъектов рынка; слабая проработанность экономического механизма стимулирования субъектов рынка к кооперации; ▪ низкий уровень вовлеченности управленцев в процесс реального повышения эффективности функционирования рынка. | <p style="text-align: center;">СТРАТЕГИИ WO</p> <ul style="list-style-type: none"> ☑ кооперация субъектов рынка посредством организации регионального молочного кластера; ☑ формирование политики преференций участникам молочного кластера; ☑ разработка механизма ответственности за неэффективность управленческих решений (на региональном и районном уровне управления). | <p style="text-align: center;">СТРАТЕГИИ WT</p> <ul style="list-style-type: none"> ☑ формирование программы развития инфраструктуры рынка; ☑ усиление реализации маркетингового потенциала развития рынка (на базе ГКУ «Центр развития АПК Тверской области»); ☑ форсированный переход на активное использование современных информационных технологий развития. |
| СИЛАБЫЕ СТОРОНЫ (W) | | | |

Рисунок 3. Матрица стратегических направлений развития рынка молока и молочной продукции Тверской области

Оптимальная структура кластера, базирующаяся на выделенных стратегических направлениях долгосрочного развития тверского рынка молока и молочной продукции и конкретизация приоритетных направлений концентрации участников кластера представлены схематично в принципиальной модели формирования агропромышленного молочного кластера (рис. 4).

Обоснование выбора фундаментальных принципов модели (сформированных в результате выполненных теоретических обобщений научной литературы, освещающей теоретические основы кластерообразования) фокусируется на следующих положениях.

Вектор инициативы «снизу-вверх», то есть от реального сектора экономики (руководителей предприятий-субъектов регионального рынка, специализирующихся на производстве молочной продукции с наибольшим потенциалом роста конкурентоспособности в среде глоболизирующегося рынка), обусловлен двумя причинами.

Прежде всего, реальным положением вещей, то есть наличием в регионе представителей бизнес-среды, заинтересованных в создании агропромышленного молочного рынка. Подтверждение этого автор получил в ходе участия в круглом столе «Внедрение кластерных проектов на территории города Тверь», состоявшемся 18 декабря 2012 г. в тверском областном Доме науки и техники. Вторая причина заключается в том, что кластерные инициативы «сверху» зачастую чрезвычайно теоретизированы, поскольку основываются на чрезмерно сложных математических моделях и, как результат, характеризуются некой искусственностью, практически не учитывающей качественные характеристики управляемых объектов.

Выбор модели «ступица-спицы» (hub-and-spoke) в качестве базовой для формируемого кластера обусловлен спецификой современного состояния регионального рынка молока и молочной продукции, заключающейся в существенной дифференциации базовых субъектов рынка по потенциалу устойчивого развития. В рамках модели «ступица-спицы» доминирующая роль принадлежит отдельной или нескольким крупным предприятиям («ядрам» кластера), окруженным большим количеством поставщиков и подрядчиков, объединенных в кластеры-спутники («звенья») по функциональному принципу.

Государственно-частное партнерство как базовый принцип финансирования продиктован тем, что управленческая система, созданная подобным образом, во-первых, формирует благоприятную среду для встраивания новых хозяйствующих субъектов, так как от величины кластера зависит эффективность всей его работы, во-вторых, отличается гибкостью адаптации к изменяющейся рыночной среде и характеризуется высокой скоростью принятия управленческих решений, пластичностью организационной структуры и ценовой политики.

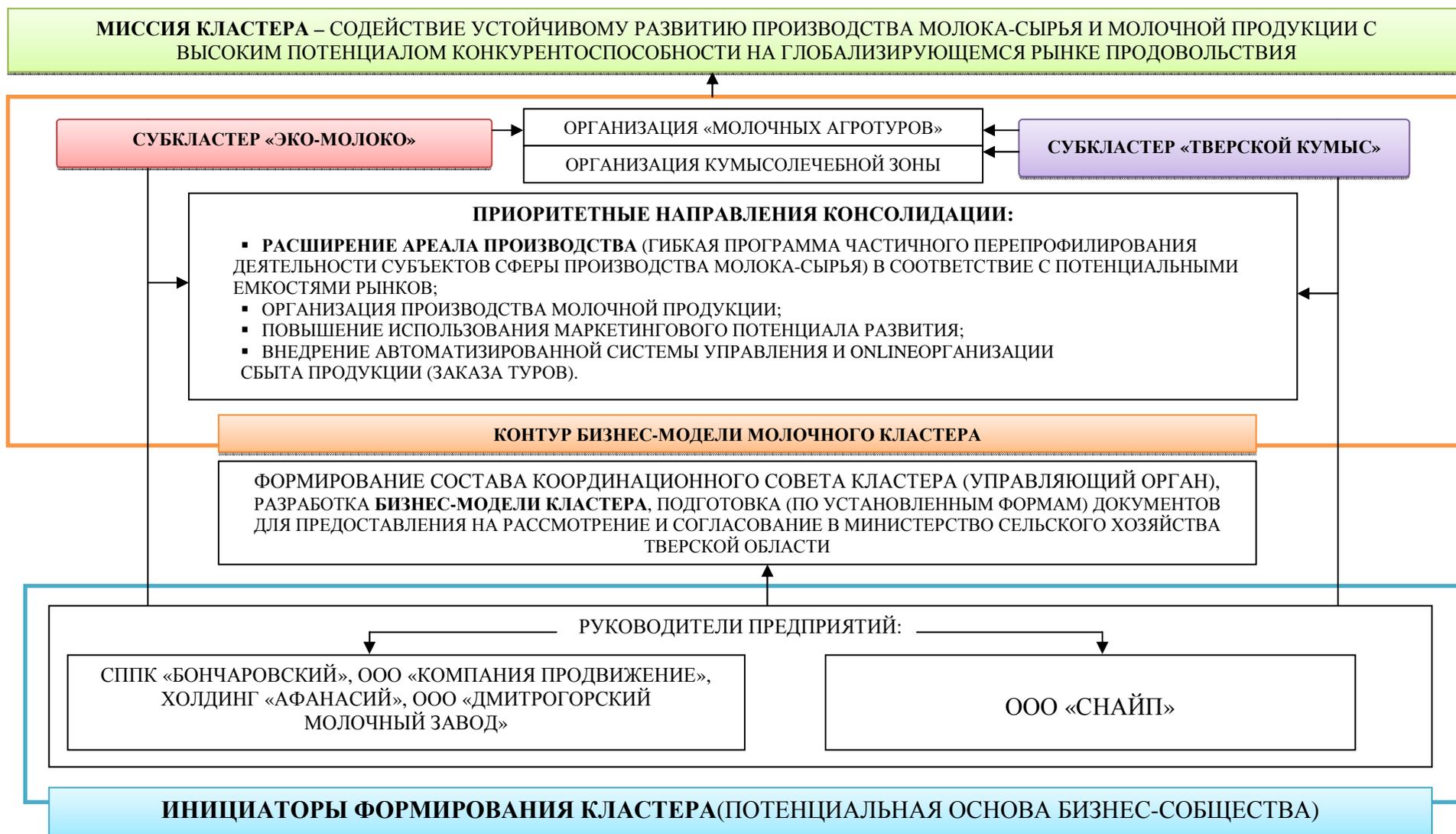


Рисунок 4. Модель формирования регионального агропромышленного молочного кластера Тверской области (фундаментальные принципы: вектор инициативы – «снизу-вверх»; базовая модель кластера – «ступица и спицы» (hub-and-spoke); принцип финансирования – государственно-частное партнерство)

Помимо того, государственно-частное партнерство существенно повышает заинтересованность участников кластера, особенно инициаторов «снизу» – представителей бизнес-сообщества, в достижении высоких конечных результатов деятельности, что не характерно для бюджетного финансирования, направленного, главным образом, на освоение (в большинстве случаев – формальное) выделенных средств.

Научные и методические положения, сфокусированные в предложенной модели формирования регионального агропромышленного молочного кластера могут быть использованы для активизации внедрения в практику российского сельского хозяйства принципов устойчивого развития (с учетом внутрорегиональной специфики аграрного производства областей ЦФО), что позволит в перспективе (после комплексного «запуска» механизма аграрной кластеризации) обеспечить социо-экономико-экологический баланс соответствующей аграрной системы (рынка молока и молочной продукции).

При гипотетическом допущении эскалации практикуемого в последние два десятилетия индифферентного отношения большинства управленцев высшего звена (как на федеральном, так и на региональном уровнях) к достижению эффективности осуществляемой деятельности, отечественный агропродовольственный сектор страны в целом и, как результат, его ключевые агропродовольственные рынки будут неизбежно «погружены» в состояние необратимого регресса.

Список литературы

1. Первые месяцы в ВТО: реальность и прогнозы. URL: http://agropraktik.ru/blog/VTO_Agriculture/162.html. (дата обращения: 15.02.2013).
2. Кундиус В. А. Формирование кластеров на селе – базис инновационного развития агропромышленного производства // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2012. – № 2. – С. 56-60.
3. Панкова К. И. Советские научно-производственные объединения и современные кластеры в АПК России: сходство и различия // Агропродовольственная политика России // 2012. – № 2. – С. 57-60.
4. Хухрин А. С., Бундина О. И. Развитие аграрных кластеров в Российской Федерации: проблемы и решения // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2011. – № 3. – С. 10-13.
5. Богданова О. В., Леметти Ю. А. Управление устойчивым развитием сельского хозяйства: Монография. – Тверь: Изд-во Тверской ГСХА, 2012. – 145 с.

Рецензенты:

Фаринюк Ю.Т., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Менеджмента и маркетинга» ФГБОУ ВПО «Тверская государственная сельскохозяйственная академия», г.Тверь.

Богданова О.В., д.э.н., заведующая кафедрой «Организации предпринимательской деятельности» ФГБОУ ВПО «Тверская государственная сельскохозяйственная академия», г.Тверь.