

УДК 339.944:339.18

РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ МЕЖФИРМЕННОЙ КООПЕРАЦИИ И ПРАКТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕПОЧЕК ДОБАВЛЕННОЙ ЦЕННОСТИ*

В.И. Беляев

д-р экон. наук, профессор кафедры экономики предпринимательства и маркетинга
ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет» (АлтГУ)

Н.В. Брюханова

д-р экон. наук, руководитель направления бизнес-планирования и инвестиций
ООО «Интер РАО – Центр управления закупками» (Москва)

М.М. Бутакова

канд. экон. наук, профессор кафедры экономики предпринимательства и маркетинга АлтГУ

О.А. Горянинская

канд. экон. наук, доцент кафедры экономики предпринимательства и маркетинга АлтГУ (Барнаул)

Обсуждается проблема соотношения современных форм организации бизнеса, выражающихся в кооперационных межфирменных взаимодействиях в виде цепочек добавленной ценности, и социально-экономических отношений, складывающихся между участниками таких форм бизнеса. Отношения рассматриваются в качестве сущностной основы, определяющей поведение участников цепочек, которое не всегда способствует достижению общей цели. Проблему несоответствия форм организации бизнеса в цепочках и складывающихся в них отношений предлагается решать посредством разработки таких моделей управления в межфирменных объединениях, в которых управленческие воздействия направлялись бы не только на материальные составляющие объединений, но и на отношения между юридически самостоятельными и экономически состоявшимися их участниками. Описано применение модели при формировании цепочки в производстве и продвижении на рынок растительных масел, производимых в фермерских хозяйствах, использующих новые технологии. Реализация предлагаемых принципов позволит разрабатывать модели управления межфирменными образованиями, обеспечивающие решение многих социальных и экономических проблем регионов.

Ключевые слова: ценность, цепочки добавленной ценности, социально-экономические отношения, отношения кооперации, производственные отношения, производительные силы, технологии.

Введение

Цепочки ценности (или цепочки формирования добавленной ценности) представляют собой дальнейшее развитие теории и практики отношений кооперации в бизнесе. Автор концепции цепочек ценности профессор кафедры делового администрирования Гарвардской школы бизнеса (Harvard Business School) Майкл Портер разработал теорию конкурентных преимуществ предприятий, отраслей, регионов, стран [1]. Предлагаемая им концепция обусловлена развитием технологий не только в сфере производства, но также и в сферах обработки и накопления информации, связи, транспорта, производства новых знаний. Благодаря технологическому развитию этих сфер деятельности у организаций появилась материальная основа, расширяющая их возможности для организации межфир-

менных кооперационных взаимодействий, в том числе в форме последовательных звеньев бизнеса, формально похожих на цепи. В начале таких цепей М. Портер поставил поставщиков сырья, материалов и т.п., в их продолжение – производителей (включая производителей полуфабрикатов), в завершение – сбытовые структуры. При формировании таких цепных структур возникает множество разнообразных проблем, которые можно подразделить на две группы. К первой следует отнести проблемы, касающиеся возникновения принципиально новых форм социально-экономических отношений, во многом определяющих эффективность и результативность совместного бизнеса, ко второй – проблемы управления цепными формами кооперационных межфирменных взаимодействий. Исследованию содержания этих проблем и посвящена данная статья.

* Статья подготовлена при поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 18-010-00593А «Исследование глобальных цепочек создания добавленной стоимости как фактора повышения эффективности экономики региона».

Цепочки добавленной ценности как форма социально-экономических отношений в кооперационных системах межфирменных взаимодействий

В общем виде цепочку ценностей можно определить как организационно оформленное и системно упорядоченное объединение обладающих развитыми технологиями юридически самостоятельных и экономически состоявшихся субъектов для осуществления совместной деятельности, приносящей выгоду каждому из участников кооперационных отношений [2, с. 10].

Одно из основных понятий в концепции цепочек М. Портера – «ценность»; именно этот термин использован автором для обозначения типа кооперационных межфирменных взаимодействий в форме цепочки. Суть данного понятия при освещении источников конкурентного преимущества фирм М. Портер объяснил следующим образом: «...Конечная ценность, созданная фирмой, определяется тем, сколько клиенты готовы заплатить за товары или услуги, предлагаемые фирмой. Если сумма превышает совокупные расходы на всю необходимую деятельность, фирма рентабельна. Чтобы получить конкурентное преимущество, фирма должна либо давать покупателям примерно такую же ценность, как и конкуренты, но производить товар с меньшими издержками (стратегия меньших издержек), либо действовать так, чтобы давать покупателям товар с большей ценностью, за который можно получить большую цену (стратегия диверсификации)» [1, с. 59].

Важность понятия «ценность» обусловлена тем, что ее можно обозначить как одну из целей формирования цепочки. Повышение ценности создаваемых продуктов, если включить это понятие в систему целевых показателей организации, может повлечь за собой и рост доли страны-производителя в мировом экспорте, и повышение уровня жизни граждан этой страны [1, с. 27].

Здесь следует подчеркнуть различия в понимании ценности потребителями продукта и его производителями. Если потребитель свою ценность видит в пользе, которую приносит ему приобретаемый продукт, то производители свою ценность увязывают со способностью продукта приносить прибыль.

Не менее важно понятие «отношения». Оно довольно сложное. Дело в том, что отношения представляют собой неочевидную категорию; они не всегда видимы, осязаемы, ощущаемы. Видимая их часть содержится только в официальных договорах, контрактах, может быть отражена и в некоторых регламентах (технологических, организационных) в форме правил, требований, условий. Невидимая же часть, в форме намерений одной стороны сделки относительно другой, действительно, во многом неочевидна; иногда такие намерения направлены на извлечение выгоды одной стороной сделки за счет умышленного нанесения ущерба другой стороне, то есть своему партнеру. Понятно, что такие формы отношений нигде в документах не отражаются, они не регламентированы, но это вовсе не означает, что их нет. Таким образом, все отношения, возникающие

в кооперационных взаимодействиях партнеров, можно подразделить на две группы: регламентированные и нерегламентированные. В структуре отношений можно также выделить конструктивные и деструктивные отношения [3, с. 357].

В институциональной экономике нерегламентированные деструктивные отношения, направленные на извлечение выгоды одной стороной сделки за счет другой стороны, называют оппортунизмом. «Оппортунизм, согласно определению члена-корр. АН РФ Е.В. Попова, в системе экономических отношений представляет собой преднамеренное действие экономического агента, направленное на достижение личных интересов и нарушающее условия соглашения, что требует использования соответствующих институтов для предотвращения ущерба от таких действий» [4, с. 246]. Поскольку, определяя оппортунизм, автор обозначил его место «в системе экономических отношений», то и собственно оппортунизм следует признать одним из типов социально-экономических отношений. К такому же выводу пришли и авторы данной статьи относительно структуры социально-трудовых отношений, применив метод матричной классификации. В результате проявился термин «трудовой оппортунизм» для обозначения одного из типов деструктивных социально-трудовых отношений [5, с. 101].

Итак, отношения являются сложной категорией, характеризующейся не только неоднозначностью в понимании и толковании, но и неочевидностью в проявлениях. В экономике отношения представляют собой сущностную основу экономического поведения взаимодействующих субъектов. А поскольку сущность есть внутреннее содержание предметов, процессов и т.п., то отношения не во всем и очевидны. Но именно отношения, в том числе неочевидные, и определяют поведение партнеров в любых их взаимодействиях. И данное обстоятельство никак нельзя не учитывать при формировании цепей межфирменных взаимодействий.

Поскольку цепочки формирования ценности представляют собой кооперационные взаимодействия различных субъектов, заключивших между собой соответствующие соглашения о содержании взаимодействий, то эти субъекты не могут не иметь между собой и соответствующих производственных, кооперационных и иных отношений. Одни обстоятельства этих отношений (например, кто и что должен производить, в какие сроки и кому поставлять) оговариваются в контрактах, зафиксированы в регламентах, другие не оговорены. Согласно своему внутреннему содержанию, они и не могут быть отражены в контрактах, поскольку обуславливаются особыми интересами сторон, поисками большей выгоды, о чем субъекты рыночных отношений в некоторых ситуациях предпочитают не заявлять. В совокупности они составляют систему социальных, экономических, кооперационных, трудовых и иных отношений. Эти отношения и определяют взаимодействие экономических субъектов, участвующих в цепочках создания дополнительных ценностей. А поскольку отношения, будучи сущностной основой поведения экономических субъектов, не всегда очевидны в своих проявлениях и, соответственно,

не регламентированы, то при формировании цепей межорганизационных взаимодействий особого внимания на них не обращают. И напрасно: такие нерегламентированные отношения определяют многое, хотя, конечно, не все. И это «многое» порождает необходимость создания предпосылок (условий) для учета такого рода отношений при формировании цепей межфирменных взаимодействий.

Проектировщикам цепных межфирменных образований важно понять скрытую сущностную основу поведения участников цепей при взаимодействиях со своими партнерами. Одну из подобных предпосылок авторы видят в формулировании определения цепей межфирменных взаимодействий, в котором понятие «отношения» является ключевым. Под цепями межфирменных взаимодействий предлагается понимать систему производственно-коммерческих (производственно-хозяйственных, трудовых, социально-экономических) отношений между организациями, заинтересованными в сотрудничестве друг с другом на принципах кооперации и применения современных технологий, ориентированных в своем системном взаимодействии на более полное удовлетворение нужд и потребностей конечных потребителей посредством создания добавленной ценности. Восприятие менеджерами-практиками цепей межфирменных взаимодействий как системы отношений, безусловно, будет побуждать их при проектировании форм взаимодействий думать и о складывающихся в цепях отношениях, предпринимать необходимые действия по созданию механизмов управления ими.

Определение цепей межфирменных взаимодействий как системы отношений отнюдь не противоречит определению, приведенному выше. Просто это определение позволяет взглянуть на межфирменные цепи со стороны отношений деловых людей к содержанию совместной деятельности во взаимодействиях. Можно сказать, что первое определение отражает материальную (организационную) основу цепи как форму межфирменных взаимодействий; второе – сущностную основу взаимодействий, определяющую поведение участников цепи, а именно, социально-экономические отношения, складывающиеся в цепях. Оба определения важны, поскольку управлять надо и материальными составляющими цепей, и отношениями в них.

Другими ключевыми понятиями в определении цепей межфирменных взаимодействий следует назвать современные технологии. Ведь технологии влияют на содержание труда, на конечные результаты, порождают необходимость решения принципиально новых организационных, управленческих задач. Изменения в содержании труда, появление новых управленческих задач и процедур – все это не может не влиять и на отношения, которые не во всем очевидны, а следовательно, отчасти и не регламентированы. Это означает, что применяемые технологии и организацию взаимодействий партнеров в межфирменных взаимодействиях следует рассматривать в системном единстве с социально-экономическими отношениями. Данный вопрос заслуживает особого внимания, тем более что он имеет весьма богатую историю неоднозначных, порой противоречивых суждений по поводу его истинности.

Социально-экономические отношения и уровень развития технологий: системное взаимодействие в общественной практике

Действительно, проблема соотношения производственного оборудования (технологий) и отношений по поводу собственности на объекты производственного назначения, владения и распоряжения ими, их использования – не нова. Первым на эти соотношения обратил внимание Карл Маркс (1818–1883 гг.). В работе «К критике политической экономии» (1859 г.) он писал буквально следующее. «В общественном производстве своей жизни люди вступают в определенные, необходимые, от их воли независимые отношения – производственные отношения, которые соответствуют определенной ступени развития их материальных производительных сил» [6, с. 1083]. Под производительными силами Маркс как раз и понимал технологии, производственное оборудование, работников, обладающих определенной квалификацией и опытом. А производственные отношения – суть социально-экономические, но касающиеся исключительно производства и прав собственности на технологическое и иное оборудование.

Эту концепцию Маркс, как известно, использовал для обоснования неизбежности возникновения антагонистических противоречий в обществе между прогрессивными, постоянно развивающимися производительными силами и производственными отношениями, тяготеющими к стабильности. Разрешение этих противоречий, согласно теории Маркса, неизбежно приводит к социальным революциям, ведущим к смене производственных отношений, то есть к обеспечению соответствия их содержания уровню и характеру развития производительных сил, что, согласно законам диалектики, и обуславливает общественное развитие.

Теория Маркса подвергалась и продолжает подвергаться критике. В частности, Людвиг фон Мизес (1881–1973 гг.), сопоставляя естественные науки с экономической наукой, подчеркивая значимость последней для общественного развития и полемизируя не только с «естественниками», но и с обществоведами, назвал теорию соответствия производственных отношений уровню и характеру развития производительных сил «марксистским мифом». Результаты общественного развития он связал отнюдь не с производительными силами (которые назвал мистическими) и производственными отношениями, а с ментальностью людей. «Ни одно из современных великих изобретений нельзя было использовать, если бы ментальность докапиталистической эпохи не была бы основательно разрушена экономистами... Британская политическая экономия и французская физиократия были локомотивами современного капитализма» [7, с. 12]. Получается, по Мизесу, что физиократы и представители школы классической политической экономии своими теоретическими построениями разрушили феодальную ментальность, в итоге произошла промышленная революция и появилась новая ментальность, капиталистическая.

Но что такое ментальность? Вообще-то это очень широкое понятие. Под ментальностью понимают и мировоззрение больших человеческих сообществ, то есть их общественное сознание, и образ мышления одного человека, равно как и группы людей, объединяющихся для каких-либо совместных действий, даже без предварительной между собой договоренности.

Маркс отнюдь не игнорирует изменение ментальности при смене эпох. Но, согласно его концепции, при переходе от феодализма к капитализму разрушилась не просто ментальность, или, точнее, не только ментальность – разрушились довлевшие в то время феодальные производственные отношения. «Совокупность... производственных отношений составляет экономическую структуру общества, реальный базис, на котором возвышается юридическая и политическая надстройка и которому соответствуют определенные формы общественного сознания» [6, с. 1083]. Вот эти «формы общественного сознания» и есть та ментальность, о которой писал Мизес. И никакой мистики здесь нет. Материальной основой для кардинальной смены эпох послужила паровая машина, в тысячи раз усилившая физические возможности человека, позволившая создавать и развивать технологии, облегчающие живой человеческий труд и повышающие его производительность. И паровая машина, и новые постоянно развивающиеся производственные технологии, а также и квалификация работников, также развивающаяся, – это все, по Марксу, и есть производительные силы, характерные для того времени. И они отнюдь не мистические; их можно созерцать, ощущать – они материальны. Их применение и дальнейшее развитие и повлияло как на «общественное сознание», по Марксу, или «ментальность», по Мизесу, живших в то время людей, так и на их отношения по поводу производства и собственности на средства производства. Эти отношения Маркс и назвал производственными.

Итак, никаких противоречий, никакой мистики в теории Маркса нет. Следовательно, ее можно развивать и для современных условий, отнюдь не связывая при этом с неизбежностью социальных революций, а исключительно для решения задач общественного развития. В частности, теорию соотношения производительных сил и производственных отношений можно использовать в процессах управления эффективным развитием экономики организаций, регионов, стран и общества в целом посредством целенаправленного разрешения объективно обусловленных противоречий между новыми прогрессивными технологиями и прежними социально-экономическими отношениями, которые вызрели в структуре прежних технологических систем.

Такого рода теоретические изыскания и исследования практики современной хозяйственной деятельности уже есть. Следует отметить, что в последние десятилетия (или чуть ранее) и в нашей стране, и за рубежом наметилась тенденция издания массовыми тиражами основного труда Маркса «Капитал» и других его трудов. Это можно объяснить стремлением бизнеса, экономистов, широкой общественности к познанию глубинных скрытых (неочевидных)

сущностных отношенческих причин поведения людей в общественной жизни. Труды Маркса стали анализировать на предмет возможного использования изложенных в них выводов для объяснения событий не только прошлых веков, но и современности. И некоторые исследователи приходят к весьма интересным и полезным для современной практики бизнеса выводам.

Например, профессор Кембриджского университета, лауреат премии Василия Леонтьева (1905–1999 гг.) за расширение границ экономической мысли Хаджун Чанг в концепции Маркса о соотношении производственных отношений и производительных сил, не называя их мистическими, увидел то, что не смог заметить Мизес. Отдавая должное теории Маркса в части соотношения экономического базиса (а именно, производительных сил и производственных отношений) и надстройки (политика, культура), Чанг отмечает, что «Маркс был, вероятно, первым экономистом, который систематически исследовал роль институтов в экономике, предвосхитив образование институциональной школы» [8, с. 89–90]. И в этом он абсолютно прав.

Кроме того, анализируя соотношение производительных сил и производственных отношений в теории Маркса, Чанг признает возможность управления этими составляющими общественного развития, разрешая возникающие противоречия и предотвращая, тем самым, социальный взрыв. «С непрерывным развитием технологий, подстегиваемых со стороны капиталистов необходимостью инвестировать и создавать инновации, чтобы выжить в условиях безжалостной конкуренции, разделение труда, по мнению Маркса и последователей, стало бы еще более “социальным”, что сделало бы капиталистические компании более зависимыми друг от друга в качестве поставщиков и покупателей. А это привело бы к тому, что координация деятельности среди таких связанных компаний стала бы еще более необходимой, но сохранения частной собственности на средства производства сделало бы такую координацию очень трудной, если вообще возможной. В результате противоречия в системе обострились бы и в итоге привели бы к краху...» [8, с. 91].

Применяя сослагательное наклонение, Чанг, не обозначая непосредственно, показывает причину несостоявшегося краха. А причина в том, что институты, которые Маркс назвал надстройкой, представляя собой нормы и правила поведения людей в обществе, обусловливаемые на сущностном уровне отношениями, использовались в качестве объектов управленческих воздействий, направляемых на разрешение объективно существующих противоречий между постоянно развивающимися технологиями (производительными силами, по Марксу) и хозяйственными отношениями между «капиталистическими компаниями». Целью таких воздействий было сохранение частной собственности на средства производства. Отсюда следует, что концепция Маркса уже в полной мере используется в управлении общественным развитием для сглаживания объективно обусловленных противоречий между передовыми

технологиями, внедряемыми в производство, и отношениями по поводу их применения. Именно поэтому, как следует из выводов Чанга, предсказаниям Маркса об окончательной гибели капитализма, то есть рыночной экономики, и не суждено было сбыться.

Из всего вышесказанного следует, что теорию соответствия производственных (социально-экономических) отношений уровню и характеру развития производительных сил (технологий, организации труда) можно и нужно использовать при решении проблем общественного (экономического) развития и в настоящее время. Здесь важно сместить целевые ориентиры, обозначив их не как революционный способ замены одних отношений другими, а как развитие самих отношений в направлении обеспечения их соответствия более развитым технологическим системам, организации труда, кооперационным связям и т.п. Так что представленное выше определение цепей межфирменных взаимодействий как отношений юридически самостоятельных и экономически состоявшихся партнеров по бизнесу отнюдь не противоречит ни концепции Маркса о соотношении производительных сил и производственных отношений, ни утверждениям его оппонентов, выражающих сомнения в ее истинности.

Развитие теории цепей межфирменных взаимодействий: возможные направления

Возможны два направления развития теории цепей: первое – совершенствование применения технологий (производственных, транспортных, информационных, коммуникационных), а также организации их применения и обслуживания; второе – обеспечение соответствия социально-экономических отношений, складывающихся в цепях, уровню и характеру развития технологий и форм организации их использования в межфирменных взаимодействиях. Оба направления опираются на ценности как на единый комплексный объект целеполагания при проектировании систем управления цепями. Это обуславливает необходимость учета при управлении взаимодействием как применения технологий, так и влияния их использования на сложившиеся в цепи социально-экономические отношения.

Чтобы чем-то управлять, надо знать структуру объекта управления. Именно по этой причине все организации, большие и малые, структурированы. Если кроме материального производства управлять еще и человеческими отношениями, то нужно знать и их структуру с тем, чтобы управленческие решения направлять именно на определенные (конкретные) структурные элементы трудовых, социальных, экономических отношений, обеспечивая их соответствие содержанию развития производительных сил (технологий, организации труда и взаимодействий, в том числе кооперационных). Нельзя сказать, что структура и содержание социально-экономических отношений достаточно исследованы, но также нельзя сказать, что они и вовсе не исследованы.

Известно несколько подходов к классификации отношений, присущих хозяйственной практике. Их можно подразделить, как уже указывалось выше, на кон-

структивные и деструктивные, регламентированные и нерегламентированные. Их также подразделяют на социальные, трудовые, экономические, кооперационные, иногда объединяя некоторые из них в общие группы: социально-экономические, социально-трудовые. Маркс выделял среди всех прочих производственные отношения и анализировал только их. В самостоятельную группу выделял отношения собственности. Есть примеры классификации какой-либо группы из перечисленных выше отношений на более мелкие. В частности, сотрудники экономического факультета Московского государственного университета в структуре социально-трудовых отношений по способу принятия решений выделили следующие их типы: отношения патернализма, солидарности, субсидиарности, партнерства, дискриминации, трудового конфликта [9, с. 53–56].

Зарубежная экономическая наука и практика имеет весьма богатую историю производства и накопления знаний об отношениях, проявляющихся в сфере труда и производства (бизнеса). Известный социалист-утопист Роберт Оуэн (1771–1858 гг.) попытался на практике реализовать социалистические идеи. Владея прядильной фабрикой, он прекратил принимать на работу детей младше 12 лет, строил жильё для рабочих, улучшал их быт. Как отмечает Паулина Грэхэм, социальному дарвинизму, который основывался на превышении на рынке труда предложения над спросом и основные предпосылки которого сводились к минимизации заработной платы («голодный работник – лучший работник»), он противопоставил социальное Евангелие, суть которого выражалась в заботе о ближнем. Причем Р. Оуэн отнюдь не считал это благотворительностью; он доказывал, что изменение отношений руководства к работникам ведет в конечном итоге к увеличению доходности предприятия [10, с. 119–120].

Заметный вклад в науку об организации труда внес известный американский социальный психолог Элтон Мэйо (1880–1949 гг.). На основе продолжительных наблюдений за поведением работников на заводе Хоторна, принадлежащем компании Western Electric, он сформулировал доктрину человеческих отношений (иногда называемую школой Э. Мэйо) [10, с. 121–122]. Эта доктрина, по сути, явилась противопоставлением концепции научного менеджмента Фредерика Уинслоу Тейлора (1956–1915 гг.), ориентированной на жесткую регламентацию трудовых процедур с целью экономии затрат рабочего времени.

В более поздних исследованиях американских ученых была сформирована концепция индустриальных и трудовых отношений. В ее рамках установлены три взаимодействующих актора (три стороны) с частично пересекающимися интересами:

- работодатели и менеджеры;
- наемные работники (профсоюзы);
- государство.

Наличие у каждого из этих акторов собственных интересов обуславливает неизбежность противоречий, а следовательно, и конфликтов между ними. Подробное их изучение позволило авторам концепции, по свидетельству Майкла Пула, разработать механизмы

сглаживания противоречивых начал сторон (акторов), участвующих в трудовых производственных процессах, посредством компромиссного согласования их интересов [11, с. 1053–1054]. Так, в структуре механизмов управления индустриальными отношениями предусмотрены следующие стили руководства: авторитарный (директивный, жесткий), патерналистский (директивный, но направленный на заботу о работниках), конституциональный (переговорный, ориентированный на достижение соглашения между работниками и менеджментом), партисипативный (основанный на вовлечении работников в принятие решений) [11, с. 1066]. По аналогии с типологией, предложенной учеными МГУ, и в продолжение ее развития их можно рассматривать как типы социально-трудовых отношений, определяющих способы принятия управленческих решений. Одним из деструктивных типов социально-трудовых отношений в современных зарубежных концепциях называется индустриальный саботаж – «преднамеренное действие или бездействие, которое повлекло за собой повреждение, уничтожение или разрушение некоторых аспектов среды, окружающей рабочее место, включая имущество, продукцию, процессы или репутацию организации...» [12, с. 1080]. Все отмеченные типы социально-экономических, трудовых отношений могут проявляться и в цепях межфирменных взаимодействий.

Таково общее теоретическое представление об отношениях, складывающихся в организациях и в их кооперационных образованиях. Следует сказать, что научные знания об отношениях, накопленные к настоящему времени, носят неупорядоченный характер, они не систематизированы и не складываются в четкую непротиворечивую теорию управления социально-экономическими процессами с учетом формирующихся в обществе (в организациях) отношений в целях обеспечения их соответствия содержанию внедряемых прогрессивных технологий. Эта задача еще ждет своего исследователя.

Развитие модели управления цепочками ценностей

Рассмотрим вторую группу проблем, касающихся механизмов управления цепочками добавленной ценности. Речь пойдет и о материальной основе, и об отношенческой составляющей цепей межфирменных взаимодействий. Предлагается дополнить традиционную модель цепочки исследовательской и мониторинговой составляющими. Это означает, что в схему Портера [1, с. 60] необходимо включить блоки организации проведения поисковых маркетинговых и социологических исследований. Маркетинговые исследования должны быть направлены на поиск уникальных возможностей по увеличению ценности для потребителей в каждом звене цепи; социологические – на установление скрытых неочевидных характеристик отношений, складывающихся в сетях, которые либо мешают общему развитию бизнеса (деструктивные отношения), либо способствуют его

развитию (конструктивные отношения). Цель маркетинговых исследований – найти реальные возможности для придания продукту уникальных характеристик в каждом звене цепи для увеличения ценности всего маркетингового предложения. Цель социологических исследований заключается в более глубоком проникновении исследователей в структуры скрытых существенных характеристик намерений партнеров цепей с тем, чтобы предотвращать возникновение и развитие деструктивных социально-экономических отношений, обеспечивающих получение экономической выгоды одним участникам цепей в ущерб другим участникам, и способствовать развитию конструктивных отношений. Исследования, как маркетинговые, так и социологические, должны проводиться на периодической основе. Причем некоторые из них – по одной и той же методологии, регулярно и на структурно похожей выборке; респонденты должны хорошо знать потребительские свойства маркетингового предложения.

Исследования должны дополняться мониторингом, то есть системой постоянных наблюдений, как за динамикой спроса на рынке и отношений потребителей к маркетинговому предложению, так и за поведением участников цепей. Стало быть, должны быть разработаны системы показателей для изучения спроса на рынке и деятельности участников цепей. Системы мониторинга должны быть построены таким образом, чтобы дополнять результаты регулярно проводимых исследований.

На основе получаемых в ходе исследований и мониторинга знаний руководители могут принимать корректирующие деятельность цепей решения, направленные на повышение эффективности и результативности деятельности.

Принципиальные положения формирования цепей межфирменных взаимодействий, вытекающие из практики бизнеса

Цепи межфирменных взаимодействий могут и должны создаваться и во вновь возникающих сферах бизнеса, на новых сегментах рынка. Это объясняется тем, что вступающие в кооперационные отношения организации могут осваивать незанятые ниши, где еще нет сильного конкурентного напряжения. Примеры тому имеются. Один из наиболее ярких и показательных, ставший уже хрестоматийным, – ситуация, сложившаяся на рынке множительной техники США на рубеже 70–80 гг.

До начала 1980-х гг. на этом рынке довлела фирма Xerox Corporation, выпускавшая сложную, многофункциональную и поэтому дорогую копирующую технику, которую покупали крупные компании. Доля рынка фирмы Xerox в лучшие для нее времена составляла 88 %. К середине 80-х гг. ее доля снизилась до 40 % [13, с. 91–92]. Причина в том, что фирма не увидела тенденцию зарождения и стремительного роста малого бизнеса (в то время в США ежедневно появлялось до 2,5 тыс. новых малых предприятий),

которому многофункциональная и дорогая копировальная техника была не нужна. На это обратили внимание японские компании Sharp, Canon, Ricoh. Объединив усилия в кооперационных взаимодействиях, они в короткое время предложили американскому рынку простые в управлении (с тремя кнопками) и недорогие копировальные аппараты.

Из этого факта следует, что японские компании вели непрерывный мониторинг рынка США и заметили нарождающуюся тенденцию развития малого бизнеса, который на рынке копировальной техники оформился в самостоятельный и растущий сегмент [14, с. 166–167]. Sharp, Canon и Ricoh абсолютно точно вычислили размеры этого сегмента и, самое главное, определили основную ценность, которую желали бы обрести руководители малых предприятий. Эта ценность выражалась в выполнении несложных копировальных работ с одной стороны листа без брошюровки их в тетради, как предлагала Xerox, и по приемлемой для малого бизнеса цене.

Исходя из вышеизложенного, можно сформулировать три принципиальных положения формирования цепей межфирменных взаимодействий:

- необходимо обеспечить приращение ценностей для конечных потребителей в каждом звене цепи;
- важно ориентироваться на новые требования рынка;
- нужно предлагать рынку товары с уникальными характеристиками.

Таким образом, слежение за динамикой рынка, точное определение ценностей, ожидаемых потребителями, отражение их в потребительских свойствах товара, придание им уникальных характеристик – только такой подход к формированию цепей межфирменных взаимодействий и может обеспечить успех на рынке.

Ситуация на рынке растительных масел в России

Похожее на ситуацию с фирмой Xerox складывается положение дел в сфере производства растительных масел в России. В частности, сокращается количество крупных организаций по производству растительных масел и увеличивается производство этого вида продукта в фермерских хозяйствах, занимающихся выращиванием масличных культур. В результате на рынке оборудования для фермеров появился, пока скромный и неустойчивый, сегмент небольших шнековых прессов для механической выжимки масел из семян масличных культур. Его появление ставит перед машиностроителями вопрос о целесообразности организации для этого сегмента массового производства шнековых прессов. А перед фермерами возникает вопрос о целесообразности приобретения шнековых прессов для производства растительных масел в своих хозяйствах. Ответы на эти вопросы требуют проведения тщательного анализа для оценки возможностей развития двух сфер деятельности: для промышленных предприятий – освоения производства прессов, для фермеров –

производства растительных масел с их помощью. Ситуация требует всесторонней оценки, чтобы вкладываемые промышленниками и фермерами средства в решение данных задач не только окупились, но и стали приносить прибыль. Двигаться в решении названных задач нужно от общего к частному: сначала проанализировать имеющиеся статистические данные, затем провести массовые опросы среди заинтересованных сторон.

Анализ и оценка производственных и технологических возможностей формирования цепей межфирменных взаимодействий в сфере производства и продвижения на рынок растительных масел фермерскими хозяйствами

Ответы на поставленные выше вопросы требуют прежде всего определения объемов производства масличных семян в стране. В настоящее время в России выращивают восемь видов масличных культур, переработка которых требует соответствующего технологического оборудования. Фактические объемы сбора семян масличных культур определяют потребность в мощностях по их переработке. На основании данных официальной статистики можно сделать вывод о стабильном росте объемов сбора семян масличных культур на протяжении достаточно длительного периода (2011–2017 гг.) и о месте каждой культуры в общем объеме их производства (табл. 1).

При увеличении объемов сбора масличных культур на 28 % в 2017 г. по отношению к 2011 г. наиболее высокими темпами рос сбор новых видов масличных культур, таких как сафлор (в 8,4 раза), рапс озимый (в 4 раза), бобы соевые (в 2,2 раза) и рыжик (в 2 раза). В отдельных регионах темпы роста сбора были еще выше. Отметим достаточно высокую долю крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателей в общем объеме сбора – 30 % на протяжении всего анализируемого периода.

По свидетельству Н.А. Шеламовой и О.В. Черкасовой, при увеличении сбора соевых бобов в 2,2 раза значительная его часть идет на экспорт – они ценятся как экологически чистый продукт. На национальном рынке популярность соевого масла невелика в силу сдержанного отношения к сое. Крупнейшим потребителем пищевой сои в РФ является мясоперерабатывающая отрасль: ее участники нередко используют соевые компоненты для увеличения выхода готовой продукции и экономии на мясном сырье. Их присутствие в составе продуктов питания воспринимается покупателями как свидетельство низкого качества мясных продуктов. Так что, хотя произведенная в России соя является экологически чистым продуктом, ее популярность остается невысокой [15].

Растительные масла используются не только в пищевой промышленности, но и как ценное техническое сырье – для выработки олифы, линолеума, биодизельного топлива, в лакокрасочном производстве, в мыловарении и медицине. Жмых подсолнечника,

Динамика валового сбора семян масличных культур в России в 2011–2017 гг.*

Масличные культуры (семена)	Сбор, тыс. ц		Структура сбора, %		Темпы роста, 2017/2011, %
	2011 г.	2017 г.	2011 г.	2017 г.	
Подсолнечник	90 239,7	104 354,7	70,29	63,50	115,6
Бобы соевые	16 460,6	36 217,9	12,82	22,04	220,0
Рапс озимый	2 909	11 708,5	2,27	7,13	402,5
Лен-кудряш	10 853	6 029,6	8,45	3,67	55,6
Рапс яровой	6 665,6	3 393,7	5,19	2,07	50,9
Сафлор	119,7	1 008,7	0,09	0,61	842,7
Горчица	817,1	982,8	0,64	0,60	120,3
Рыжик	3 16,1	633,5	0,25	0,39	200,4
<i>Итого</i>	128 380,8	164 329,4	100,00	100,00	128,0

* Здесь и далее все расчеты выполнены авторами по данным Росстата.

сои, льна, конопли, рапса и горчицы служит ценным концентрированным кормом. Возможна поставка растительных масел и других продуктов переработки семян масличных культур и за рубеж.

Предварительная оценка ситуации по объемам производства масличных культур позволяет надеяться на востребованность шнековых прессов для производства растительных масел на рынке оборудования для фермерских хозяйств. Их выпуск в РФ весьма важен для увеличения несырьевого экспорта, то есть экспорта продукции с высокой добавленной стоимостью. Это требует создания условий для производства такой продукции. По мнению акад. Э.Н. Крылатых, важно учитывать высокую зависимость российских производителей от импортных технологий [16]. Ситуацию, безусловно, надо менять. Поставка российскими производителями шнековых прессов для производства растительных масел отчасти решит проблему зависимости экономики страны от импорта зарубежных технологий. Кроме того, организация таких производств и развитие рынка оборудования для фермеров создаст дополнительные рабочие места, что не может не сказываться на содержании социально-трудовых отношений в регионе; появятся также возможности для более глубокой переработки сырьевых ресурсов. Уже только с этой точки зрения производство шнековых прессов и производство растительных масел в фермерских хозяйствах с организацией на их основе сетей межфирменных взаимодействий вполне оправданно. Однако задачу необходимо конкретизировать до уровня конкретного региона.

Оценка организационно-структурных возможностей предложения растительных масел, производимых в Алтайском крае, для формирования цепей межфирменных взаимодействий

Российский рынок масложировой продукции достаточно емкий и высококонкурентный. Конъюнктура его весьма динамична в силу изменяющихся потребностей потребителей сегментов B2B и B2C. Объемы

производства растительных масел в России, а следовательно, и производства семян масличных культур увеличиваются, что обусловлено ростом спроса на растительные масла на мировом рынке. В Алтайском крае производство семян масличных культур также демонстрирует рост. В сопоставлении с другими регионами – производителями масличных культур Алтайский край занимает весьма заметные позиции по возделыванию семян подсолнечника (5,37 %), льна-долгунца (6,87 %) и рапса (6,1 %), что обусловлено благоприятными для данных культур природно-климатическими условиями (табл. 2).

Таблица 2

Регионы – лидеры по производству семян масличных культур в 2017 г.

Наименование культуры	Регион произрастания	Доля в общем объеме, %
Подсолнечник	Ростовская область	13,64
	Краснодарский край	10,28
	Саратовская область	9,66
	Воронежская область	8,03
	Ульяновская область	7,87
	Оренбургская область	7,57
	Волгоградская область	5,51
Лен-кудряш	Алтайский край	5,37
	Ростовская область	19,04
	Ставропольский край	11,95
	Алтайский край	6,87
	Омская область	6,84
	Волгоградская область	6,47
	Республика Крым	6,26
Пензенская область	5,26	
Рапс яровой (кольза)	Тульская область	9,19
	Томская область	9,01
	Кемеровская область	6,61
	Новосибирская область	6,55
	Республика Татарстан	6,13
	Алтайский край	6,10

Поскольку, как сказано выше, кроме крупных организаций растительные масла стали предлагать и фермерские хозяйства, большой интерес представляют конкретные данные о распределении общего объема производства семян масличных культур между крупными сельскохозяйственными организациями и фермерскими хозяйствами. Организационная структура производства подсолнечника и рапса как основных масличных культур, возделываемых в Алтайском крае, представлена на рис. 1, свидетельствующем об увеличении доли фермерских хозяйств в валовом сборе семян масличных культур. В 2018 г. доля фер-

мерских хозяйств в общем объеме валового сбора семян масличных культур увеличилась на 2,48 % по сравнению с 2013 г.

Справедливости ради отметим, что не со всеми масличными культурами дело обстоит подобным образом. По рапсу складывается противоположная ситуация: увеличивается доля его сбора сельскохозяйственными организациями: с 71,63 % в 2013 г. до 75,76 % в 2018 г. (рис. 2).

Таким образом, на рынке со стороны предложения мы видим как крупные вертикально интегрированные агрохолдинги, так и средние и малые предприятия.



Рис. 1. Изменение структуры валового сбора семян подсолнечника в Алтайском крае в 2013–2018 гг., %



Рис. 2. Изменение структуры валового сбора семян рапса в Алтайском крае в 2013–2018 гг., %

В целях повышения рентабельности производства и конкурентоспособности продукции 75 % действующего оборудования и техники организаций по переработке семян масличных культур требует модернизации и технического перевооружения [17], что предполагает значительные инвестиционные вливания. Интегрированные компании взяли на себя и часть функций технического обеспечения технологических процессов выращивания масличных культур [18]. Это говорит о том, что в интегрированных компаниях намечается тенденция роста себестоимости, а соответственно и цен производимого продукта, что создает предпосылки для увеличения объемов производства растительных масел в фермерских хозяйствах края, ибо по критерию ценности их продукт будет более предпочтителен для потребителей. Следовательно, разработку концептуальной модели создания цепочек добавленной ценности в производстве растительных масел в фермерских хозяйствах Алтайского края можно назвать весьма актуальной.

Обоснование возможности организации цепочек добавленной ценности в производстве и сбыте растительных масел фермерскими хозяйствами

В цепочках создания ценностей в масложировом производстве, охватывающем производство семян масличных культур, их переработку и сбыт масла, в условиях наметившейся трансформации производителей возникают новые отношения, не характерные для прежних условий, когда производством масел занимались исключительно крупные субъекты. Межфирменное взаимодействие сельскохозяйственных производителей и переработчиков семян формируется в зависимости от организационного статуса хозяйствующих субъектов и их размера (крупные, средние, малые).

Один из вариантов цепочки создания ценности (стоимости) – развитие интеграционных отношений в процессе выращивания масличных культур, производства масел и реализации готовой продукции. С ужесточением конкуренции на рынке «борьба за сырьевые зоны и загрузку производственных мощностей перерабатывающих предприятий обусловила не только корректировку системы межхозяйственных отношений в сфере обмена, но инициировала и процесс проникновения предприятий-интеграторов на уровень производственных процессов» [18]. В результате в составе масложирового комплекса формируются вертикально интегрированные структуры, охватывающие смежные, основные и вспомогательные виды деятельности.

Формирование добавленной стоимости как ценности для производителей на основе статистических данных о структуре средней розничной цены масла подсолнечного за 2017 г. представлено в табл. 3.

Величина добавленной стоимости в структуре розничной цены составила 56 % и может варьировать под влиянием как объективных экономических факторов, так и технологических и природно-климатических условий. Природно-климатические условия

в значительной степени влияют на урожайность и качественные характеристики культур, что напрямую определяет уровень рентабельности. Рентабельность производства семян подсолнечника в разрезе природно-климатических зон края варьирует по данным 2016 г. в диапазоне 55,8–97,4 % [19]. Добавленная стоимость между участниками цепочки распределялась следующим образом: производитель семян подсолнечника – 20,13 %, производитель масла (переработчик семян) – 8,76 %, посредники (сфера обращения) – 27,12 %. Эта усредненная оценка подтверждает сложившееся распределение добавленной стоимости в цепочке создания ценности.

Распределение добавленной стоимости (ценности, в понимании производителей и посредников) происходит в пользу посреднического звена и производителей масличных культур. Рентабельность переработчиков в последние несколько лет значительно снизилась, что заставляет их искать новые подходы для повышения прибыльности переработки семян. В более выгодном положении находятся организации, обеспечивающие глубокую переработку растительных масел в продукты с более высокой добавленной стоимостью. В результате низкой маржинальности в весьма сложном положении оказываются малые и средние предприятия. Вместе с тем, в условиях транспортной удаленности производителей масличных культур от переработчиков масел, недостаточности их складской инфраструктуры, а также наличия своих экономических интересов индивидуальные предприниматели и фермерские хозяйства, возделывающие масличные культуры, стали заниматься производством масел, используя прессы малой мощности. То есть фермерские хозяйства выступают интеграторами выстраивания новых цепочек создания ценности, собственными усилиями формируя транспортно-сбытовые системы. В зависимости от локализации местоположения они осваивают производство традиционных и нетрадиционных видов масел, придавая своему продукту уникальные характеристики, формируя тем самым новые потребительские ценности и создавая новый сегмент на рынке растительных масел. Таким образом, вопрос о возможности создания цепей межфирменных взаимодействий в сфере производства и сбыта растительных масел, производимых в фермерских хозяйствах, занимающихся выращиванием семян масличных культур, их востребованности, как показывают результаты предварительных исследований, является многоаспектным, не вполне ясным и однозначным.

Конечно, российские промышленные организации могут быстро освоить производство малых прессов для производства растительных масел в фермерских хозяйствах, что улучшит социальные и экономические показатели территорий. Однако в ситуации распределения добавленной стоимости в пользу посреднических звеньев отношение производителей к посредникам как к звеньям цепочек может оказаться настолько негативным, что цепочки не состоятся. Есть и другие обстоятельства, определяемые технологиями, например требованиями к качеству готового

Таблица 3

Структура розничной цены масла подсолнечного в 2017 г.

Статья затрат	Затраты в расчете на 1 кг		Добавленная стоимость, % к розничной цене
	Абс., руб.	Доля в розничной цене, %	
Сырье и основные материалы (за вычетом возвратных отходов, побочной и сопутствующей продукции)	39,69	39,00	20,13 (производитель сырья)
Стоимость основного вида сырья	43,17	42,42	
Стоимость других видов сырья и основных материалов	0,71	0,70	
Возвратные отходы, побочная и сопутствующая продукция (вычитаются)	-4,19	-4,12	
Расходы на производство, включая коммерческие	6,97	6,85	8,76 (переработчик)
Вспомогательные материалы на технологические цели	0,30	0,29	
Топливо и энергия, включая воду и пар на технологические цели	1,29	1,27	
Расходы на подготовку и освоение производства	0,05	0,05	
Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	0,69	0,68	
Заработная плата с отчислениями на страховые взносы	1,09	1,07	
Общехозяйственные (общезаводские) расходы	1,32	1,30	
Общепроизводственные (цеховые) расходы	0,87	0,85	
Прочие производственные расходы	0,68	0,67	
Коммерческие расходы	0,68	0,67	
Полная себестоимость единицы продукции	46,66	45,85	
Фактическая прибыль, убыток (-)	3,55	3,49	
Отпускная цена (без НДС и других видов налогов)	50,21	49,34	
НДС	4,43	4,35	
Отпускная цена с НДС, акцизом и другими налогами, включая плату за доставку продукции (товара) покупателям переработчиком	54,89	53,94	27,12 (сфера обращения)
Оборот сферы обращения	46,87	46,06	
Оборот посреднического звена	28,15	27,66	
Торговая надбавка	16,44	16,16	
Затраты по доставке и продаже товара	9,44	9,28	
Прибыль организаций розничной торговли	7,00	6,88	
НДС, начисленный организациям розничной торговли	2,28	2,24	
Розничная цена	101,76	100,00	56,01

продукта, условиями хранения масел с сохранением их потребительских свойств, которые могут насторожить фермеров, и они предпочитают, как и прежде, продавать семена масличных культур, а не продукт более глубокой переработки.

В общем, пока ясно одно: наметившаяся в практике бизнеса тенденция производства растительных масел фермерскими хозяйствами заслуживает глубокого и всестороннего исследования как в части организации бизнеса, так и в части технологии производства, агротехнических условий возделывания масличных культур, требований к качеству производимого продукта. При этом никак нельзя оставлять без внимания динамику социально-экономических

отношений в цепях, которые даже при наличии весьма эффективной материальной базы могут тормозить развитие бизнеса. Стало быть, необходима разработка методологии исследования, включающей в себя не только анализ статистических данных, но и опросы как минимум трех групп респондентов: фермеров, которые производят растительные масла; фермеров, которые их не производят, но могли бы производить; конечных потребителей. Только такой многосторонний подход к изучению наметившейся тенденции позволит осветить истинное положение дел в этой сфере бизнеса, сделать убедительные выводы и привести к разработке и принятию эффективных решений.

Заключение

Развитие технологий, появление новых материалов, усложнение производства – все это способствует росту экономики регионов, стран, всего мирового сообщества, но не может не изменять и отношение людей к применению инновационных форм организации бизнеса. Одной из таких форм можно назвать цепочки создания добавленной ценности, представляющие собой кооперационные межорганизационные объединения, ориентированные на совместную производственную и коммерческую деятельность с целью увеличения ценности маркетингового предложения для потребителей.

Однако создание таких цепочек сопряжено с целым рядом проблем, преодолеть которые можно лишь на основе обеспечения гармонии между используемыми новыми технологиями (без внедрения новых технологий увеличение ценности в каждом звене цепочки в принципе невозможно) и отношениями, которые объективно могут выражаться в сопротивлении ряда субъектов рынка инновационным изменениям. Выход видится в разработке такой концептуальной модели управления цепями межфирменных взаимодействий, которая была бы способна к разрешению возникающих противоречий между развитыми технологиями и сложившимися социально-экономическими отношениями. В статье предлагаются некоторые принципиальные положения создания таких моделей.

Безусловно, авторы не претендуют на завершенность предлагаемых подходов. Последние, конечно же, нуждаются в развитии, и практика может подсказать новые пути решения проблемы. Разработка модели предполагает проведение многоаспектных и глубоких исследований, направленных на выявление ценностных ориентиров в той предметной области, где формируются цепочки, и на отношения, складывающиеся в них. Рассмотренный пример создания цепочки в масложировой промышленности носит демонстрационный характер и показывает направления исследования: начинать рекомендуется с анализа статистических данных, а завершать опросами заинтересованных сторон.

Литература

1. *Портер М.* Международная конкуренция. М.: Междунар. отношения, 1993. 896 с.
2. *Беляев В.И., Цомаева И.В.* Маркетинг-менеджмент: концептуальная модель формирования функциональных взаимодействий в развитии форм межфирменной кооперации // Экономика. Профессия. Бизнес. 2019. № 2. С. 5–11.
3. *Генкин Б.М.* Экономика и социология труда. 6-е изд., доп. М.: Норма, 2006. 448 с.
4. *Попов Е.В.* Трансакции. Екатеринбург: УрО РАН, 2011. 679 с.
5. *Беляев В.И., Самсонов Р.А., Пяткова О.Н.* Экспликация, таксономия и институциональная трансформация трудового оппортунизма в системе социально-трудовых отношений предприятий // Журнал экономической теории. 2015. № 4. С. 98–113.
6. *Маркс К.* К критике политической экономии // Маркс К. Капитал. М.: Эксмо, 2017. Т. I. С. 1081–1120.
7. *Мизес Л., фон.* Человеческая деятельность: трактат по экономической теории. М.; Челябинск: Социум, 2018. 878 с.
8. *Чане Х.-Дж.* Как устроена экономика. 6-е изд., доп. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 320 с.
9. Экономика труда и социально-трудовые отношения / под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. М.: Изд-во МГУ; Изд-во ЧеРо, 1996. 623 с.
10. *Грэхэм П.* Человеческие отношения // Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. С. 119–127.
11. *Пул М.* Индустриальные и трудовые отношения // Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. С. 1053–1078.
12. *Джермаер Дж.М., Норд У.* Индустриальный саботаж // Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. С. 1079–1085.
13. Современный маркетинг / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева, Е.Э. Автухова; под ред. В.Е. Хруцкого. М.: Финансы и статистика, 1991. 256 с.
14. *Беляев В.И.* Маркетинг: основы теории и практики. 4-е изд., перераб. и доп. М.: КноРус, 2010. 680 с.
15. *Шеламова Н.А., Черкасова О.В.* Состояние продовольственного рынка России // Агропродовольственная политика России. 2017. № 5. С. 35–44.
16. *Крылатых Э.Н., Фролова Е.Ю.* Экспортные возможности молочной отрасли Российской Федерации // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2017. № 12. С. 8–13.
17. Обзор масложировой отрасли государств – членов Евразийского экономического союза / Евразийская экономическая комиссия. URL: <https://is.gd/sIAAF9> (дата обращения: 20.05.2019).
18. *Савченко Т.В., Улезько А.В., Кравченко Н.Н.* Управление производством масличных культур на основе кластерного подхода. Воронеж: Воронежский ГАУ, 2013. 160 с.
19. *Гриценко Г.М., Воробьев С.П.* Факторы экономической эффективности производства семян подсолнечника // Молочно-хозяйственный вестник. 2017. № 4 (28). С. 165–171.