

**Бурова Ирина Александровна**

**РАЗВИТИЕ ПЕРЕРАБОТКИ МОЛОКА В РЕГИОНЕ  
(на материалах Псковской области)**

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика  
(экономика агропромышленного комплекса (АПК))

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Новосибирский государственный университет экономики и управления»

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, доцент  
**Чернякова Мария Михайловна**,  
профессор кафедры экономики предпринимательской деятельности и логистики Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Новосибирский государственный университет экономики и управления» (НГУЭУ)

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, доцент  
**Китаёв Юрий Александрович**,  
проректор по научной работе и инновациям  
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Белгородский государственный аграрный университет имени В.Я. Горина»

доктор экономических наук, доцент  
**Ковалева Ирина Валериевна**  
профессор кафедры управления Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Алтайский государственный аграрный университет»

**Ведущая организация:** Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Вологодская государственная молочнохозяйственная академия имени Н.В. Верещагина»

Защита состоится «22» декабря 2023 г. в 15<sup>00</sup> часов на заседании диссертационного совета Д 99.2.115.02 при ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный аграрный университет» по адресу: 630039, г. Новосибирск, ул. Добролюбова, 160, зал учёного совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Новосибирского государственного аграрного университета и на официальном сайте <http://www.nsau.edu.ru>.

Объявление о защите и автореферат диссертации размещены на официальных сайтах Новосибирского ГАУ и ВАК РФ.

Автореферат разослан 17 ноября 2023 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
д-р экон. наук, доцент

А.А. Самохвалова

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В настоящее время организации и предприятия, занимающиеся производством молока и молочной продукции, отнесены Доктриной продовольственной безопасности к предприятиям, производящим продукцию первостепенного значения. Однако данное направление является наиболее проблемным в системе продовольственной безопасности России, т.к. ее уровень почти на 10 % ниже установленной нормы потребления. Кроме того, в последнее время под воздействием негативных внешних факторов возросли риски сокращения импорта готовой молочной продукции, так же действие санкций осложняет доступность к источникам финансирования, современному высокотехнологическому оборудованию, запасных частям к ним, к рынкам сбыта, что снижает экономическую и финансовую устойчивость хозяйствующих субъектов, а также инвестиционную привлекательность отрасли. Кроме того, ситуацию условно обострила пандемия COVID-19, последствия которой выразились в снижении покупательной способности, деловой активности и росте социальной напряженности. Данные условия обусловили необходимость повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятий по переработке молока для устойчивого их развития.

На молокоперерабатывающих предприятиях в силу относительно невысокого уровня прибыльности, сложности производственного процесса, связанного со специфическим видом основного сырья – сырым коровьим молоком, а также принципиальной важности производства данного вида продукции в формировании потребительской корзины граждан и обеспечении продовольственной безопасности государства, остро встал вопрос обеспечения дальнейшего развития отрасли. В цепочке ценообразования молочная продукция увеличивает свою стоимость в среднем на 150 % и большую часть этой прибыли получает переработчик – до 80 %. Маркетинговый обзор новинок позволяет не только отслеживать потребительские предпочтения, но и успешно выводить на рынок новые виды молочной продукции повышенной стоимости. Задачи развития, повышения эффективности хозяйственной деятельности для молокоперерабатывающих предприятий являются особенно актуальными.

**Степень научной разработанности темы исследования.** Вопросы перспектив развития АПК изучены в работах S.A. Rosenfeld, Л.И. Абалкина, В.В. Алещенко, А.И. Алтухова, Н.С. Бондарева, Г.М. Гриценко, Е.В. Закшевой, А.А. Колесняк, П.Д. Косинского, А.Н. Малолетко, Е.В. Рудого, А.А. Самохваловой, Л.П. Силаевой, А.Т. Стадник, В.Я. Узун, О.В. Шумаковой и др.

Исследование базируется на теоретических и методических положениях в отношении различных аспектов аграрной политики и государственной поддержки АПК и его отдельных отраслей в работах А.В. Глотко, Е.А. Гладких, Ю.А. Китаёва, И.В. Ковалевой, И.Г. Кузнецовой, Д.А. Назаровой, Н.И. Морозовой, М.Г. Озеровой, Н.И. Пыжиковой, А.В. Родионовой, А.В. Тихоновой и других.

Вопросы оценки и развития на предприятиях и в отраслях АПК рассмотрены в трудах Р. Maskell, М. Larenzen, М.А. Вахрушиной, Т.И. Зворыкиной, О.В. Кауровой, А.И. Ковалевой, А.В. Медведева, М.С. Петуховой, А.Е. Суглобо-

ва, А.В. Ткач, Л.П. Федоровой, Л.Н. Черниковой, С.А. Шелковникова и многих других.

Большой вклад в развитие молочного подкомплекса в целом и предприятий по переработке молока в РФ внесли такие авторы как Н.Н. Балашова, Л.А. Забродина, Н.Н. Макарова, Н.В. Насонов, Л.А. Овсянко, С.А. Хмелев, М.М. Чернякова, С.Г. Чернова и другие.

Несмотря на результаты, полученные исследователями в рассматриваемой предметной области, многие теоретические и методические вопросы развития переработки молока остаются не раскрытыми.

Практическая потребность обеспечения молоком и молокопродуктами, неразработанность ряда теоретических и организационно-методических положений в данной области обусловили выбор и актуальность темы диссертационного исследования, предопределили его цель, задачи и содержание.

**Целью диссертационной работы** является уточнение теоретико-методических положений и разработка практических рекомендаций по развитию переработки молока в регионе.

Для достижения цели исследования были поставлены и решены следующие **задачи**:

- развиты теоретические положения и особенности развития предприятий по переработке молока;
- разработана методика анализа и оценки состояния молокоперерабатывающих предприятий региона;
- предложен методический подход разработки программ развития молокоперерабатывающих предприятий;
- обоснована необходимость формирования молочно-продуктового кластера в Псковской области;
- разработан подход к прогнозированию перспективных направлений развития переработки молока в Псковской области.

**Объектом исследования** являются оценка и прогнозирование развития предприятий по переработке молока в современных условиях.

**Предметом исследования** является закономерности, тенденции, факторы, совокупность экономических отношений, способствующих повышению эффективности развития хозяйственной деятельности молокоперерабатывающих предприятий.

**Объект наблюдения** – предприятия по переработке молока Псковской области.

**Область исследования.** Исследование соответствует п. 3.2. «Вопросы оценки и повышения эффективности хозяйственной деятельности на предприятиях и в отраслях АПК» и п. 3.15. «Прогнозирование развития агропромышленного комплекса и сельского хозяйства» направлений специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (Экономика агропромышленного комплекса (АПК)).

**Теоретическая и методологическая основа исследования.** Теоретическую базу диссертационного исследования составили фундаментальные и прикладные исследования отечественных и зарубежных ученых по проблемам развития молокоперерабатывающих предприятий. Методология исследования базиро-

васась на применении методов группировок, сравнения, структурного, динамического и коэффициентного анализа, графического представления данных, экстраполяции, регрессионного анализа и др.

**Информационную базу исследования** составило гражданское законодательство, нормативные акты Российской Федерации, а также материалы профильных министерств и ведомств, данные федеральной и региональной статистики, эмпирические данные коммерческих организаций, осуществляющих деятельность в сфере молочного производства, материалы сети Интернет, справочно-правовых систем и электронных средств массовой информации.

**Основные положения, выносимые на защиту:**

1. Теоретические положения и особенности развития предприятий по переработке молока.
2. Комплексная методика анализа и оценки состояния молокоперерабатывающих предприятий.
3. Методический подход для разработки программ развития молокоперерабатывающих предприятий.
4. Формирование молочно-продуктового кластера в Псковской области.
5. Подход к прогнозированию перспективных направлений развития переработки молока в Псковской области.

**Научная новизна исследования** состоит в разработке теоретико-методических положений и практических рекомендаций, направленных на развитие переработки молока в регионе. Наиболее существенные результаты, полученные лично автором, характеризующие научную новизну диссертации:

1. Развита теоретические положения, раскрывающие особенности развития переработки молока. Сформулировано авторское определение молокоперерабатывающей отрасли, под которой предлагается понимать отрасль, объединяющую предприятия по переработке молока и производству молочных продуктов: животного масла, сыра, брынзы, мороженого, казеина, молочных консервов, сухого молока, цельномолочной и другой молочной продукции. Также автором выявлено, что развитие переработки молока в регионе должно осуществляться в контексте ответов на вызовы, стоящие перед ней. К таким вызовам можно отнести наличие стабильного спроса на готовую молочную продукцию на внутренних рынках, наличие соответствующей производственной инфраструктуры, большого практического опыта. Однако ответ на вызовы затруднен наличием следующих угроз: сохраняется высокая доля импорта молока и молочной продукции, монополистическое положение переработчиков молока, нестабильная экономическая ситуация и др. Преодоление этих угроз открывает перед Псковской областью «окна возможностей»: удовлетворение растущего спроса в других регионах и странах, государственная поддержка внедрения инноваций, наличие образовательных учреждений и научно-исследовательских организаций и др. Молокоперерабатывающие предприятия смогут решать сразу две задачи: обеспечение востребованной продукцией населения и рынка, и получение большей доходной стоимости с одного литра молока.

2. Разработанная автором комплексная методика анализа и оценки состояния молокоперерабатывающих предприятий отличается от имеющихся, во-

первых, одновременным, а не изолированным, рассмотрением двух ключевых критериев: ресурсного потенциала и возможностей хозяйствующих субъектов по переработке молока и производству молочной продукции, во-вторых, используемым инструментарием решения поставленной задачи анализа и оценки состояния молочных предприятий – сочетаются методики морфологического, балансового, графоаналитического и кластерного анализов. При этом становится возможным получение оценок не только по соответствующим критериям, но и интегральной оценки. Графоаналитический метод, в свою очередь, предполагает выбор пакета интеллектуального анализа данных Orange, который, благодаря пользовательскому интерфейсу, позволяет сосредоточиться на анализе данных, а не на трудоемком программировании, что упрощает создание сложных потоков анализа данных. Апробация методики на данных субъектов СЗФО позволила выделить 4 группы регионов по уровню развития переработки молока: перспективные, позитивные, стабильные, негативные.

3. Сформулированный автором методический подход к разработке стратегий развития молокоперерабатывающих предприятий отличается от имеющих место в научных публикациях не только иной последовательностью этапов, но и применением инструментария SMART, STEP-, PESTLE- и SWOT-анализа, в совокупности обеспечивающих изменение и улучшение процедуры планирования, обеспечения её комплексности, а также повышение эффективности хозяйственной деятельности. Реализация 8-шагового методического подхода к разработке стратегий развития молокоперерабатывающих предприятий позволила выделить 4 стратегии дальнейшего развития молокоперерабатывающих предприятий Псковской области: прорыва, переходного периода (в двух вариантах), а также стратегию выживания. Обозначенные стратегии, базирующиеся на различном сочетании экзо- и эндогенных факторов развития молокоперерабатывающих предприятий Псковской области, позволяют обеспечить поступательное, более прогнозируемое развитие молочной отрасли региона.

4. Обоснована актуальность, определена структура, риски создания и функционирования молочно-продуктового кластера Псковской области (усиление власти доминирующего переработчика, увеличение диспаритета цен, усложнение структуры и др.). Особое внимание уделено органам управления кластером (центру кластерного развития и координационному центру по развитию молочно-продуктового кластера), функционально нацеленным на поддержание конкуренции на рынке, предотвращению возможности получения монополии со стороны участников, занимающих доминирующее положение и др. Определен синергетический эффект от создания молочно-продуктового кластера для различных заинтересованных сторон – производителей (увеличение загрузки оборудования, снижение удельной себестоимости), переработчиков (снижение рисков, рост рентабельности), населения (удовлетворение спроса, развитие инфраструктуры) и государства (увеличение потребления, рост налогов), а в целях продвижения молочной продукции молокоперерабатывающими предприятиями важно принимать участие в международных и национальных выставках, ярмарках, организовывать дегустацию.

5. Представлен подход к прогнозированию перспективных направлений

развития переработки молока Псковской области, ключевыми особенностями которого являются, во-первых, разноуровневость прогнозных значений (государство, федеральный округ, регион, район, предприятие), во-вторых, используемый инструмент интерактивной визуализации интеллектуального анализа данных Orange, с помощью которого можно исследовать данные, даже если пользователю не хватает понимания базовой статистики или машинного обучения, и он не обладает навыками программирования, а цифровизация рассматривается как инструмент инновационного развития молокоперерабатывающих предприятий. Использование обозначенного инструментария позволяет проводить не только ретроспективный, но и перспективный анализ, в рамках которого автором на период 2025 г. прогнозируются значения производства в Псковской области сыров и сырной продукции в размере 19,9 тыс. т, масла сливочного 3,6 тыс. т, сухого молока 6,4 тыс. т.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в расширении научных основ развития переработки молока в регионе. Теоретические положения диссертации могут быть использованы научными сотрудниками исследовательских организаций, преподавателями образовательных организаций в учебном процессе для преподавания экономических дисциплин.

**Практическая значимость** результатов диссертационного исследования состоит в том, что основные положения диссертации могут быть использованы в деятельности организаций, занимающихся переработкой молока, а также сельскохозяйственных объединений и холдингов, органов федеральной и региональной власти, осуществляющих деятельность в сфере регулирования отраслей сельскохозяйственного производства и пищевой промышленности. Сформулированные в процессе исследования выводы могут найти применение в решении ряда конкретных задач, связанных с построением организационно-экономического механизма развития молокоперерабатывающих предприятий. Основные положения и результаты исследования были доложены на международных и всероссийских научно-практических конференциях, научных сессиях сотрудников и аспирантов.

Результаты работы автора применяются: ОАО «Псковский гормолзавод», АО «Маслосырзавод Порховский», ФГБОУ ДПО «Новгородский институт переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров и специалистов АПК», что подтверждено справками о внедрении результатов исследования.

**Апробация результатов исследования.** Основные теоретические положения и результаты диссертационного исследования апробированы в опубликованных автором печатных работах и научно-практических конференциях различного уровня: XXXI Международная научно-практическая конференция «Современные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации» (г. Пенза, 2023 г.); Международная конференция «Наука, бизнес, власть – триада регионального развития» (г. Санкт-Петербург, 2019 г.); Международная конференции «Наука, бизнес, власть – триада регионального развития» (г. Санкт-Петербург, 2018 г.); Всероссийский научно-практический семинар «Проблемы и первоочередные задачи формирования новой системы развития и управления на муниципальном уровне» (г. Валдай, 2015 г.); Всероссийская научно-практической конференции с международным участием «Проблемы адаптации хозяйствующих субъектов агропромышленного ком-

плекса к условиям ВТО» (г. Великий Новгород, 2013 г); Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Многофункциональность сельского хозяйства и устойчивое развитие сельских территорий» (г. Великий Новгород, 2012 г.); Всероссийская научно-практическая конференция «Экономика и управление в XXI веке: современные проблемы и тенденции развития» (г. Великий Новгород, 2012 г.).

**Публикации.** По теме диссертационного исследования опубликовано 17 работ (7,56 п.л., авт. 5,38 п.л.), 9 статей в научных журналах, включенных в перечень рецензируемых изданий ВАК РФ общим объемом 4,75 п.л., из них авторские 2,85 п.л.

**Объем и структура работы.** Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 173 источника, 11 приложений. Работа изложена на 183 страницах машинописного текста и содержит 64 рисунка, 25 таблиц.

**Во введении** обоснована актуальность темы работы, охарактеризована степень ее изученности, сформулированы цель, задачи, объект и предмет исследования, раскрыты положения, выносимые на защиту, научная новизна, теоретическая и практическая значимость диссертационной работы, ее структура.

**В первой главе** «Теоретические аспекты развития переработки молока в регионе» изложены понятие и сущность молокоперерабатывающих отрасли как экономической категории, определены особенности развития отрасли, предложена комплексная методика анализа и оценки развития молокоперерабатывающих предприятий.

**Во второй главе** «Анализ и оценка экономического состояния молокоперерабатывающих предприятий в Псковской области» исследовано современное положение молочной отрасли Псковской области в Северо-Западном федеральном округе, проведена оценка экономического состояния молокоперерабатывающих предприятий.

**В третьей главе** «Направления развития переработки молока в регионе» предложен методический подход к разработке стратегии развития молокоперерабатывающих предприятий, обоснована актуальность и определена структура молочно-продуктового кластера, представлен подход к прогнозированию перспективных направлений развития переработки молока в Псковской области.

**В заключении** обобщены результаты исследования и даны предложения по развитию переработки молока на региональном уровне.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

### **1. Теоретические положения и особенности развития предприятий по переработке молока**

Спрос на молочную продукцию и социально значимые готовые пищевые молочные продукты имеет устойчивый характер и во многом определяет развитие сырьевой базы для молочной отрасли, приток инвестиций. Потенциал молочной отрасли за последнее время формировался под воздействием многих факторов,

главным образом связанных с развитием внутренних рынков готовой молочной продукции, а также с проведением государственной политики по защите внутреннего продовольственного рынка нашей страны.

Необходимость дальнейшего, научно-обоснованного развития молокоперерабатывающей отрасли, вкупе с несомненным практическим, инвестиционным интересом к предприятиям по переработке молока, определяют использование современных научных, информационных инструментов. Так, автором на основании результатов морфологического анализа, с использованием сервиса SEO-анализа, было сформулировано определение молокоперерабатывающей отрасли, под которой предлагается понимать отрасль, объединяющую предприятия по переработке молока и производству молочных продуктов: животного масла, сыра, брынзы, мороженого, казеина, молочных консервов, сухого молока, цельномолочной и другой молочной продукции. В процессе осуществления производства молочной продукции ряд технологических стадий (в частности, стадия подготовки полуфабрикатов и стадия фасовки и розлива) может осуществляться разными хозяйствами на основе кооперации. В этом случае отсутствует необходимость определения отдельных переделов и можно осуществлять учет затрат в целом по организации.

Сама по себе рациональная организация системы развития является сложной задачей, далекой от достижения разработки универсальных решений и предприятия по переработке молока и производству молочной продукции не являются исключением. Переработка молока подвержена множеству вызовов как внутреннего, регионального характера, так и внешнего, глобального. Вызовы – это комплекс значимых факторов и долгосрочных процессов в молокоперерабатывающей отрасли. Угрозы – вероятные факторы, которые могут осложнить ответ отрасли на эти вызовы. В таблице 1 представлены вызовы и угрозы для переработки молока в Псковской области, которые непосредственно затрагивают ее развитие. Вызовы, характерные для молокоперерабатывающих организаций Псковской области, являются проекцией глобальных трендов, имеют в своей основе внешний характер.

Таблица 1 – Вызовы и угрозы переработки молока в Псковской области

Вызовы	Угрозы
1. Стабильный спрос на готовую молочную продукцию на внутренних рынках	1. Сохраняющаяся высокая доля импорта молока и готовой молочной продукции.
2. Наличие производственной инфраструктуры в отрасли.	2. Монополистическое доминирование переработчиков молока.
3. Большой практический опыт сельхозтоваропроизводителей в отрасли, в том числе внедрения инноваций и цифровизации.	3. Нестабильная экономическая ситуация.
4. Устойчивая тенденция роста качества молока-сырья.	4. Рост требований к качеству молока, в том числе технических.
5. Устойчивая тенденция повышения молочной продуктивности КРС.	5. Сокращение объема государственной поддержки.
6. Наличие племенных предприятий и отечественных высокопродуктивных пород КРС.	6. Значительный диспаритет цен на потребляемые в отрасли ресурсы и производимую молочную продукцию.
7. Наличие стратегических программ развития молокоперерабатывающих предприятий.	7. Импортозависимость используемых в отрасли технологий.
	8. Отсутствие единой стратегии отрасли.

Однако устранение выявленных угроз позволит открыть для региона «окна возможностей» – перспективные направления развития молокоперерабатывающей отрасли, способные повысить её эффективность. Основным вызовом, по мнению автора, является стабильный спрос на готовую молочную продукцию, имеющий место на внутренних рынках, угрозой для которого является сохраняющаяся высокая доля импорта молока и готовой молочной продукции. В отрасли имеется достаточная производственная инфраструктура и накоплен большой практический опыт, однако угрозой здесь можно считать высокую концентрацию, доминирование ограниченного числа переработчиков, а также нестабильную экономическую ситуацию. Устранение выявленных угроз позволит дать адекватный ответ на вызовы, стоящие перед переработкой молока в регионе, и откроет новые «окна возможностей» (рисунок 1).

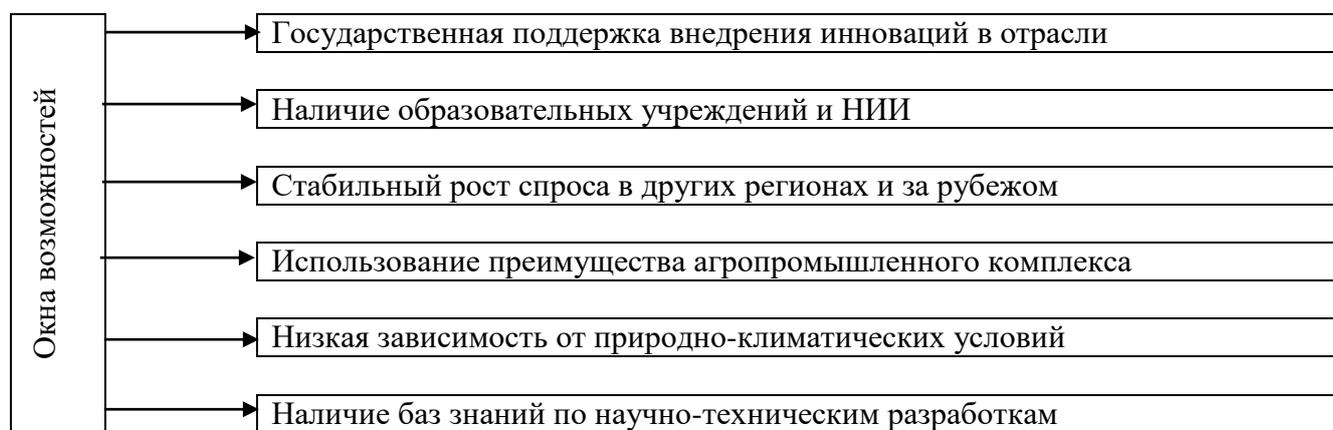


Рисунок 1 – «Окна возможностей» переработки молока в Псковской области

Реализация возможностей развития переработки молока в регионе опирается, прежде всего, на государственную поддержку, требует кооперации с образовательными учреждениями и научно-исследовательскими институтами, предусматривает удовлетворение стабильно растущего спроса в других регионах и за рубежом, нацелена на использование преимуществ агропромышленного комплекса, учитывает низкую зависимость от природно-климатических условий и наличие баз знаний по научно-технологическим разработкам.

## **2. Комплексная методика анализа и оценки состояния молокоперерабатывающих предприятий**

Отсутствие на текущий момент единой системы диагностики состояния предприятий, перерабатывающих молоко, предопределило постановку задачи разработки и апробации методики определения состояния предприятий этой сферы деятельности, с учетом особенностей географического расположения территорий, форм управления в них для последующего принятия решений с целью повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятий. На потребительские цены на молочную продукцию наблюдается хоть и небольшой, но стабильный рост (таблица 2).

Регионы СЗФО отличаются существенной дифференциацией производства и потребления молочной продукции. Наименьшие объёмы производства молоч-

ных продуктов зафиксированы в Мурманской, Новгородской областях, Республиках Коми и Карелия, наибольшие – в Вологодской, Ленинградской и Псковской областях. Меньше всего потребляют молочные продукты в Архангельской области и Республике Карелия, наивысшее потребление имеет место в Псковской области.

Таблица 2 – Потребительские цены на молоко и молочную продукцию, руб.

Молоко и молочная продукция	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Молоко питьевое цельное пастеризованное 2,5-3,2% жирности, за л	54,04	57,70	59,32	64,89
Молоко питьевое цельное стерилизованное 2,5-3,2% жирности, за л	75,08	78,74	79,05	87,41
Сливки питьевые	–	-	-	269,61
Сметана	202,62	215,58	226,32	249,61
Кисломолочные продукты	73,05	77,23	79,46	87,38
Йогурт, за 125 г	24,28	26,16	27,63	29,50
Творог жирный	318,84	337,03	352,06	385,74
Творог нежирный	295,81	312,78	320,16	344,35
Сырki творожные, глазированные шоколадом, за 50 г	23,94	30,67	32,49	36,23
Молоко сгущенное с сахаром, за 400 г	81,87	89,00	96,65	108,7
Смеси сухие молочные для детского питания	849,43	887,37	904,24	944,39

По причине сложности получения единой, обобщающей оценки производства и переработки молока предлагается комплексная методика определения состояния предприятий по переработке молока, использующая балльно-рейтинговый метод ранжирования для оценки состояния молокоперерабатывающей отрасли путем сравнительного анализа двух критериев: ресурсного потенциала и возможностей хозяйствующих субъектов по переработке молока.

В качестве балльной оценки указывается место (балл) субъекта федерации в рейтинге по показателям, характеризующими молочную отрасль. Размеры интервалов балльной оценки ( $P_{и}$ ) принимаются равными. Следовательно, их можно кластеризовать по формуле:

$$P_{и} = (K_x \times (K_y - 1)) / K_{и}, \quad (1)$$

где  $P_{и}$  – размер интервала;

$K_x$  – число показателей, характеризующих отрасль;

$K_y$  – число субъектов федерации;

$K_{и}$  – число групп (интервалов).

В основу балльно-рейтингового метода положено сочетание методик морфологического, балансового, графоаналитического и кластерного анализов. Методику кластерного анализа предлагается использовать для оценки состояния молокоперерабатывающей отрасли в округе, разделив субъекты федерального округа по критериям на несколько равных интервально-балловых групп – кластеров.

В качестве объекта исследования были выбраны регионы Северо-Западного федерального округа (таблица 3).

В качестве инструмента для графоаналитического анализа данных параметров молокоперерабатывающей отрасли был выбран пакет интеллектуального ана-

лиза данных Orange, который, благодаря пользовательскому интерфейсу, позволяет сосредоточиться на анализе данных, а не на трудоемком программировании, что упрощает создание сложных потоков анализа данных.

Таблица 3 – Показатели, характеризующих производство молочной продукции регионов СЗФО за 2022 г.

Регион	Производство молочной продукции, тыс. т						Потребление молока и молокопродуктов на душу населения	
	В пересчете на молоко				В физическом весе		кг/год	%
	цельномолочная продукция (ЦМП)	сыры и сырные продукты	сливочное масло	итого	сыры и сырные продукты	сливочное масло		
Архангельская область	30,29	0,93	33,57	64,78	0,11	1,66	206	63
Вологодская область	135,77	26,66	228,57	391,00	3,03	11,32	261	80
Калининградская область	43,86	47,82	52,86	144,54	5,54	2,62	242	75
Ленинградская область	214,40	15,51	26,80	256,71	1,99	1,33	283	87
Мурманская область	4,95	0,60	2,36	7,91	0,07	0,12	243	75
Новгородская область	13,41	3,14	7,87	24,41	0,40	0,39	245	75
Псковская область	8,60	126,85	95,23	230,68	19,33	4,71	294	91
Республика Карелия	22,31	0,60	8,53	31,45	0,07	0,42	223	68
Республика Коми	15,57	0,67	12,93	29,17	0,08	0,64	258	79
Общий итог по СЗФО	489,15	222,78	468,72	1180,65	30,60	23,20	251	77

Расчет размеров интервала баллов для десяти субъектов федерального округа по десяти показателям, характеризующих отрасль, и пяти группам приведен в первой строке таблицы 4, а для девяти субъектов федерального округа – по пяти показателям во второй строке. В третьей строке приведен интегральный показатель как сумма составляющих.

Таблица 4 – Критерии балльно-рейтингового метода оценки состояния молокоперерабатывающих предприятий

Критерий	Состояние субъектов федерального округа				
	перспективное	позитивное	стабильное	негативное	критическое
Ресурсный потенциал	Менее 17	От 17 до 23	От 24 до 30	От 31 до 37	Более 37
Переработка молока	Менее 28	От 28 до 45	От 46 до 63	От 64 до 82	Более 82
Интегральная оценка	Менее 45	От 45 до 69	От 70 до 94	От 95 до 120	Более 120

Комплексная методика определения состояния предприятий по переработке молока состоит из шести шагов.

1. Обоснование методик и индикаторов для комплексной оценки с целью анализа возможных вариантов определения методов и параметров для комплексной оценки.

2. Анализ потенциальных возможностей молокоперерабатывающих предприятий с целью проведения динамической оценки имеющихся ресурсов и их перераспределения.

3. Ранжирование показателей потенциала молокоперерабатывающей промышленности с целью оценки и ранжирования параметров потенциальных возможностей предприятий по переработке молока.

4. Балльно-рейтинговая экспертиза молокоперерабатывающей промышленности с целью оценки состояния предприятий по переработке молока субъектов РФ.

5. Комплексная экспертиза молокоперерабатывающей промышленности с целью проведения интегрированной оценки состояния предприятий по переработке молока по результатам оценки потенциалов и экспертизы состояния.

6. Корреляционно-регрессионный анализ данных молочной отрасли регионов с использованием инструмента Orange, с целью формирования экономико-математических моделей как инструментария для перспективного прогнозирования.

Использование предлагаемой методики позволяет определить направления повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятий по переработке молока. В качестве объекта наблюдения были выбраны регионы Северо-Западного федерального округа (СЗФО) (таблица 5). Результаты балльно-рейтингового анализа показателей, характеризующих переработку молока субъектами СЗФО за 2021 г., приведенные в таблице 5, подтвердили преимущество юго-западных субъектов округа перед северо-восточными по уровням ее состояния.

Таблица 5 – Результаты интегральной оценки производства молочной продукции в субъектах СЗФО за 2021 г.

Регион	Ресурсный потенциал региона		Молокоперерабатывающие предприятия		Интегральный параметр	
	Σр	состояние	Σп	состояние	Σи	состояние
Вологодская область	31	Позитивное	12	Перспективное	43	Перспективно
Ленинградская область	32	Позитивное	18	Позитивное	50	Позитивное
Псковская область	39	Позитивное	16	Перспективное	55	Позитивное
Калининград. область	40	Позитивное	20	Позитивное	60	Позитивное
Архангельская область	55	Стабильное	29	Стабильное	84	Стабильное
Новгородская область	68	Негативное	25	Стабильное	93	Стабильное
Республика Коми	66	Негативное	28	Стабильное	94	Стабильное
Республика Карелия	71	Негативное	37	Негативное	108	Негативное
Мурманская область	72	Негативное	40	Критическое	112	Негативное

Безусловным лидером стала Вологодская область, занявшая первые места во всех трех рейтингах и попавшая в кластер перспективного состояния молокоперерабатывающей отрасли региона. Позитивный кластер составили три региона: Ленинградская, Псковская и Калининградская области, причем Псковская была отнесена к перспективному классу в рейтинге по переработке молока. В стабильный кластер вошли также три региона: Архангельская и Новгородская области и Республика Коми, несмотря на то что последние две входили в негативный кластер при оценке ресурсного потенциала. Безусловными аутсайдерами стали Республика Карелия и Мурманская область, занявшие во всех трех рейтингах соответственно предпоследнее и последнее места.

### **3. Методический подход для разработки стратегий развития молокоперерабатывающих предприятий**

Совмещение ресурсного и целевого потенциалов имеет важное значение не только на микроуровне для разработки программ и стратегий развития конкретных молокоперерабатывающих предприятий, но и на более высоких уровнях может изменить и улучшить процедуру планирования в целом, сделать ее более комплексной. Поэтому в качестве инструментов разработки стратегий развития молокоперерабатывающих предприятий автором предлагается использовать технологии SMART, STEP-, PESTLE- и SWOT-анализа (рисунок 2).

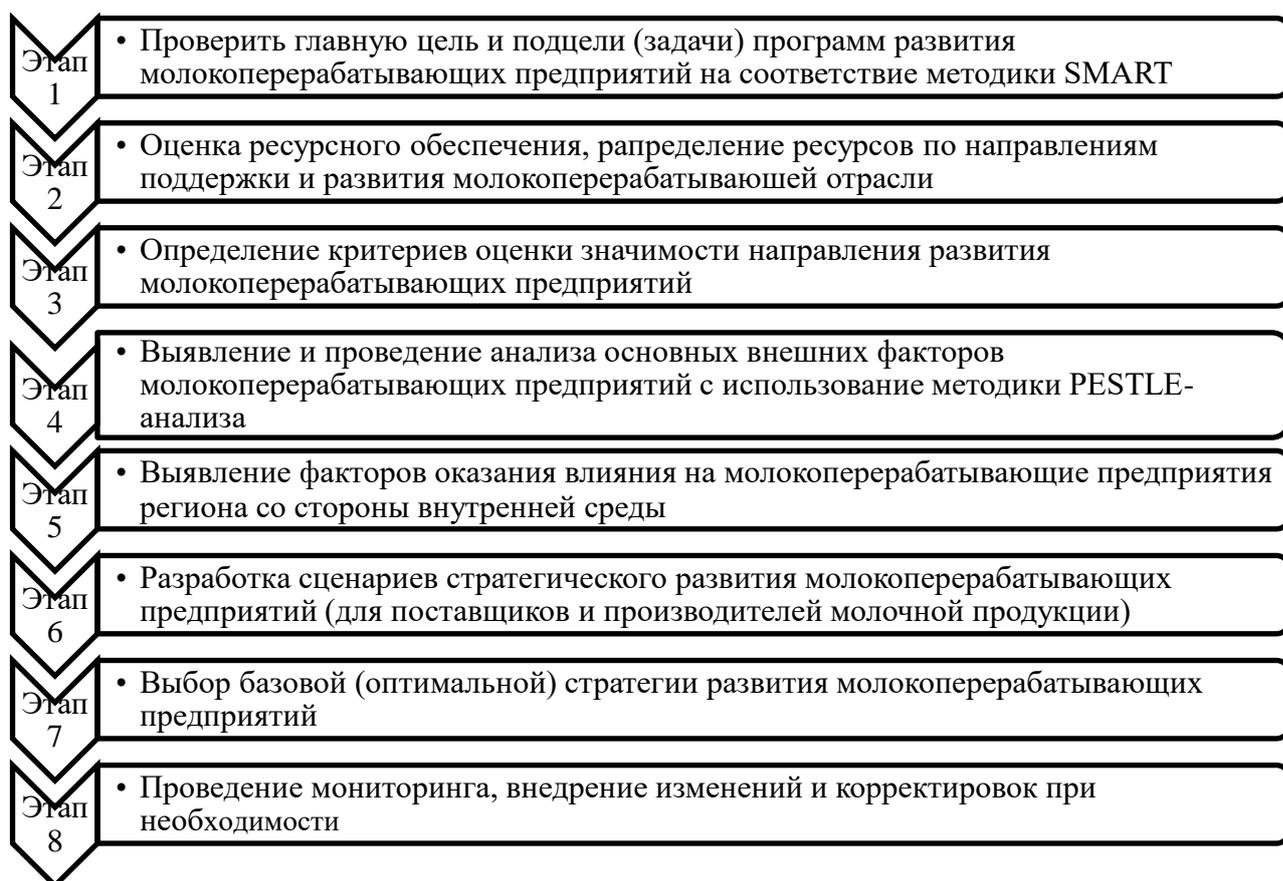


Рисунок 2 – Методический подход для разработки стратегий развития молокоперерабатывающих предприятий

В условиях динамично развивающейся экономики субъектов федерации, роста конкуренции, технологической модернизации и цифровой трансформации производственной и управленческой деятельности организаций, осуществляющих производство молочной продукции, решение проблем эффективного управления делает необходимым применение инноваций особенно в части как идентификации бизнес-процессов, в рамках которых происходит формирование затрат, так и применения новых приемов и методов, применяемых последовательно ко всей совокупности элементов процесса повышения эффективности хозяйственной деятельности: целеполаганию, планированию, учету, контролю и анализу.

Реализация обозначенного подхода позволила разработать 4 стратегии развития молокоперерабатывающих предприятий Псковской области: стратегия прорыва, две стратегии переходного периода, а также стратегию выживания.

Сопоставление стратегий переходного периода представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Сопоставление стратегий переходного периода для молокоперерабатывающих предприятий Псковской области

Стратегия переходного периода № 1	Стратегия переходного периода № 2
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Открытие совместных отраслевых производств для снижения трудовой миграции.</li> <li>2. Использование невостребованных земель для размещения новых производств.</li> <li>3. Эффективное использование средств, поступающих из программ государственной поддержки предприятий молокоперерабатывающей отрасли.</li> <li>4. Стимулирование внутреннего спроса на рынке готовой молочной продукции области.</li> <li>5. Увеличение производства молока за счет увеличения малых форм хозяйствования и КРС в них.</li> <li>6. Расширение ассортимента качественной молочной продукцией повышенной стоимости для широкого потребления: новых видов (скир с разными вкусами, ультрафиолетовое молоко, сушеный сыр и т. д.).</li> <li>7. Расширение ассортимента за счет производства национальных молочные продукты разных народностей (шубат, тарак, пызыг-бreme и т. п.)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ремонт и развитие транспортной сети для улучшения условий транспортировки товаров.</li> <li>2. Ребрендинг «Псковский государственный университет» (ориентация на регион).</li> <li>3. Целенаправленное привлечение инвестиций для открытия «якорных» предприятий на территории области.</li> <li>4. Реализация региональных проектов, стимулирующих развитие малых форм хозяйствования.</li> <li>5. Создание молочных кластеров молокоперерабатывающих предприятий в регионе.</li> <li>6. Пополнение оборотных, а также основных средств, модернизаций производства, внедрение инновационных технологий за счет средств государственной поддержки.</li> <li>7. Внедрение в производство глубокой переработки молока.</li> </ol>

Стратегия прорыва ориентирована на:

1. Создание кластеров приоритетных отраслей промышленности области.
2. Создание транспортно-логистического хаба на базе ОЭЗ ППТ «Моглино».
3. Привлечение в отрасль квалифицированных кадров.
4. Повышение инвестиционной привлекательности молокоперерабатывающих предприятий региона.
5. Создание регионального бренда для продвижения готовой молочной продукции как в регионе, так и за его пределами.
6. Заключение договоров с поставщиками, гарантирующих принятие молока. Увеличение средств государственной поддержки из федерального и регионального бюджетов.
7. Увеличение частных инвесторов.

Использование методического подхода для разработки и последующей реализации программ развития предприятий по переработке молока, а также регулирование рынка молочных продуктов на региональном уровне может изменить и качественно улучшить процедуры планирования деятельности хозяйствующих субъектов.

#### **4. Формирование молочно-продуктового кластера в Псковской области**

Формирование молочно-продуктового кластера с входящими в него предприятиями по переработке молока является высокоперспективной и рациональной конфигурацией формирования интеграционных процедур, способной осуществлять экономию за счет увеличения масштабов производства, применяя компара-

тивные достоинства предприятий по переработке молока.

В анализируемом периоде 2017–2021 гг. объем производства молока в Псковской области оставался относительно постоянным на фоне роста объемов его производства в СЗФО и Российской Федерации в целом. В области наблюдается рост производства обработанного молока, стабильный уровень производства сливочного масла, однако объемы производства сыра и творога в исследованном периоде демонстрировали снижение, что может говорить о необходимости применения различных подходов к повышению эффективности хозяйственной деятельности в отношении предприятий, производящих различные виды молочной продукции. Поскольку кластер – это система взаимодействий между всеми участниками производственных процессов, функционирующая на принципах кооперации, сочетания бизнес-процессов и процедур развития и объединения в целостную систему, которая возможна среди различных участников, данное сочетание способствует улучшению конкурентоспособности предприятий по переработке молока.

Создание молочно-продуктового кластера, в отличие от агрохолдинга, представляет собой процесс преобразования и объединения видов деятельности на принципах эффективного конкурентоспособного рассредоточения ресурсов среди всех участвующих в процессе интегрирования. Такие долгосрочные отношения на взаимовыгодных условиях для всех участников производственной деятельности формируются добровольно без формального объединения для получения эффекта от масштаба производства (рисунок 3).

Важной задачей органов управления (центра кластерного развития и координационного центра по развитию молочно-продуктового кластера) служит поддержание конкуренции на рынке внутри кластера чтобы предотвратить возможность получения монополии со стороны участников, занимающих доминирующее положение. Поэтому стоит учитывать и возможное появление рисков при ошибочном выборе конфигурации молочно-продуктового кластер при его формировании (рисунок 4).

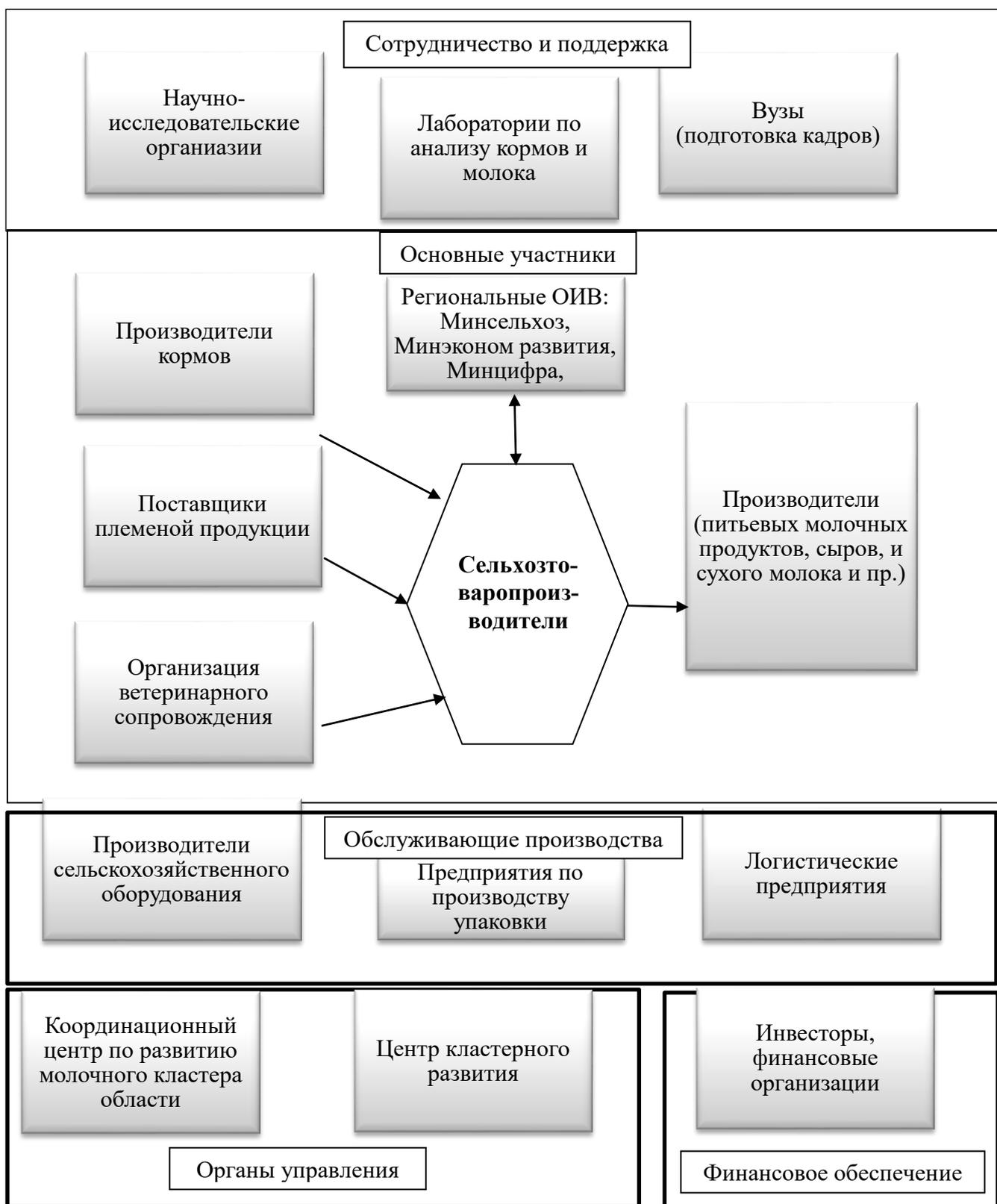


Рисунок 3 – Структура молочно-продуктового кластера Псковской области

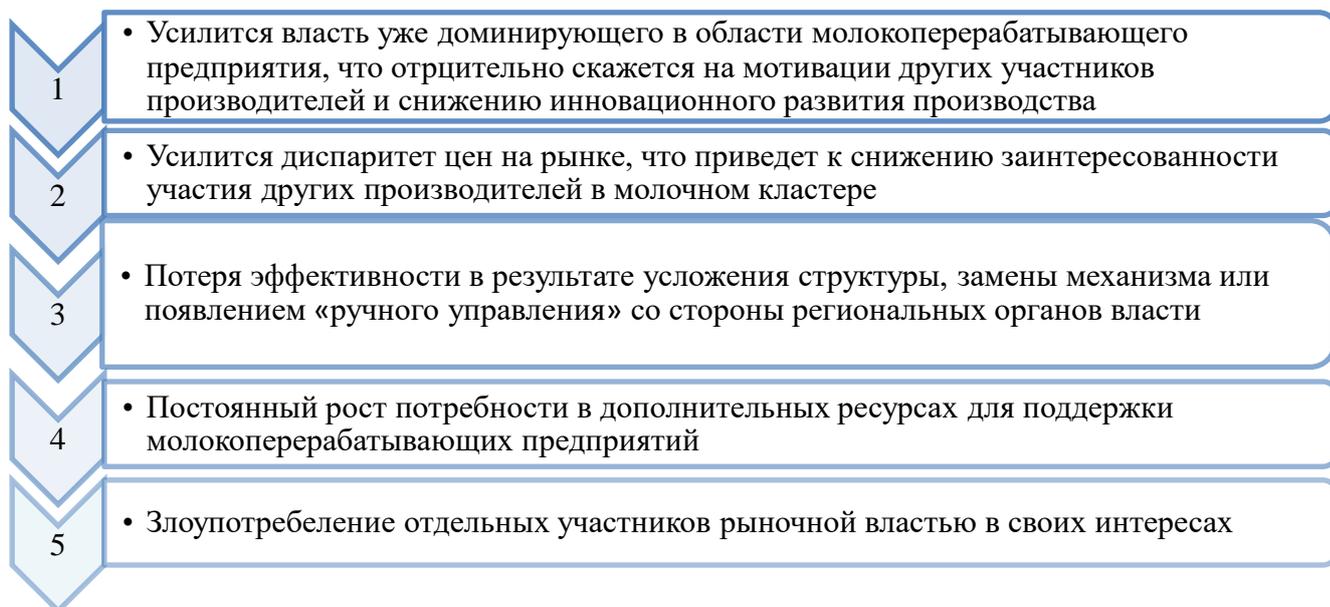


Рисунок 4 – Риски при реализации молочно-продуктового кластера Псковской области

Внедрение и развитие молочно-продуктового кластера Псковской области позволит региону повысить свои позиции в молочном животноводстве, а активное освоение современных технологий предприятиями по переработке молока обеспечит стабильный рост готовой молочной продукции не только для внутреннего спроса, но и выхода на новые рынки за его пределами, что обеспечит появление синергетического эффекта от его внедрения (рисунок 5).



Рисунок 5 – Синергетический эффект для предприятий по переработке молока Псковской области

Вышеперечисленные обстоятельства позволяют сформулировать рекомендации по повышению эффективности хозяйственной деятельности предприятий по переработке молока в Псковской области с помощью создания молочно-продуктового кластера. При управлении молокоперерабатывающими предприятиями следует сосредоточиться не на вопросах оперативного и тактического регулирования, а на стратегическом управлении, увязывая предполагаемые размеры затрат с планами по обновлению основных средств и внедрению инновационной

техники.

## 5. Подход к прогнозированию перспективных направлений развития переработки молока в Псковской области

Для эффективного решения задач по совершенствованию организационно-экономического механизма, повышения эффективности хозяйственной деятельности молокоперерабатывающей отрасли, устойчивого его развития, необходимо знать не только ретроспективные объемы переработки молока, но и перспективные, ожидаемые значения, осуществлять их прогнозирование на будущие периоды, как минимум на среднесрочную перспективу. Осведомленность о прогнозном объеме переработки молока позволит лицам, принимающим решения, качественнее оценить положение на региональном рынке молока и молочных продуктов и на завершающем этапе формировать оптимальное предложение.

С целью повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятий необходима разработка разноуровневого прогноза переработки молока в регионе. Предлагается алгоритм прогнозирования развития переработки молока в регионе, состоящий из десяти блоков (рисунок 6).

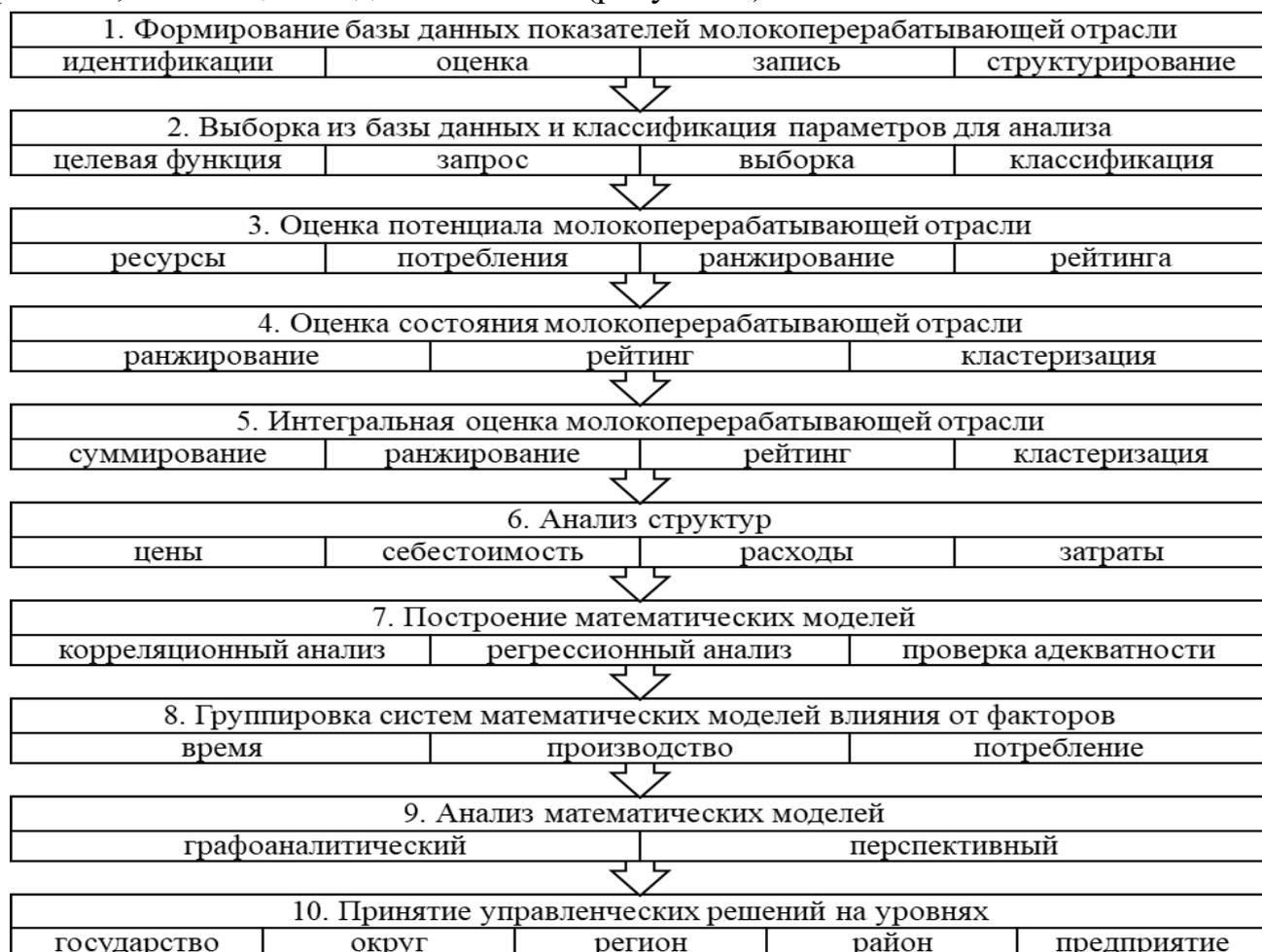


Рисунок 6 – Алгоритм прогнозирования развития переработки молока в регионе

В качестве наиболее простого инструмента для реализации предлагается использовать инструмент интерактивной визуализации интеллектуального анализа данных Orange, с помощью которого можно исследовать данные, даже если пользователю не хватает понимания базовой статистики или машинного обуче-

ния, и он не обладает навыками программирования.

Автором составлен прогноз развития предприятий по переработке молока Псковской области с учетом влияния внешних и внутренних факторов (таблица 7). Прогноз развития предприятий демонстрируют высокую стабильность выпуска молочной продукции, что свидетельствует о привлекательности этих организаций, включая инвестиционную и предусматривает возможности для роста рентабельности до 19 %,

Таблица 7 – Показатели рентабельности предприятий переработчиков молока Псковской области в 2016–2020 гг. и прогноз развития на 2024–2025 гг.,%

Предприятия	Период, годы					Прогноз, годы			
	2018	2019	2020	2021	2022	2024	2025	2026	Рентабельность
Рентабельность (убыточность) продаж									
ООО «Великолукский молочный комбинат»	18,39	4,45	-6,58	4,82	4,62	6,93	10,40	15,59	+10,97
ОАО «Маслосырзавод «Порховский»	8,20	8,04	7,06	6,40	7,69	11,54	17,30	25,95	+18,26
АО «Пушкиногорский маслосырдельный завод»	5,18	4,11	4,55	3,71	1,09	1,64	2,45	3,68	+2,59
Рентабельность (убыточность) основной деятельности									
ООО «Великолукский молочный комбинат»	22,53	4,66	-6,18	5,07	4,84	7,26	10,89	16,34	+11,50
ОАО «Маслосырзавод «Порховский»	8,93	8,74	7,59	6,84	8,33	12,50	18,74	28,11	+19,78
АО «Пушкиногорский маслосырдельный завод»	5,47	4,28	4,76	3,86	1,10	1,65	2,48	3,71	+2,61

По итогам каждого года необходимо фактически полученные результаты добавить в базу данных параметров предприятий по переработке молока и в процессе самообучения пакет интеллектуального анализа данных Orange в автоматическом режиме произведет корректировку прогноза на последующие три года (рисунок 7).

Несмотря на фактически наблюдаемые в отдельные периоды резкие всплески и падения производства, использование инструмента анализа данных Orange позволяет констатировать, что в рамках прогнозного периода 2023-2025 гг. в Псковской области ожидается сохранение общей тенденции роста производства сыров и сырной продукции до 19,9 тыс. по итогам 2025 г., сливочного масла до 3,6 тыс. т, относительная стабилизация производства сухого молока до 6,4 тыс. т., а рост рентабельности производства молочной продукции молокоперерабатывающими предприятиями до 19 % к 2026 г.

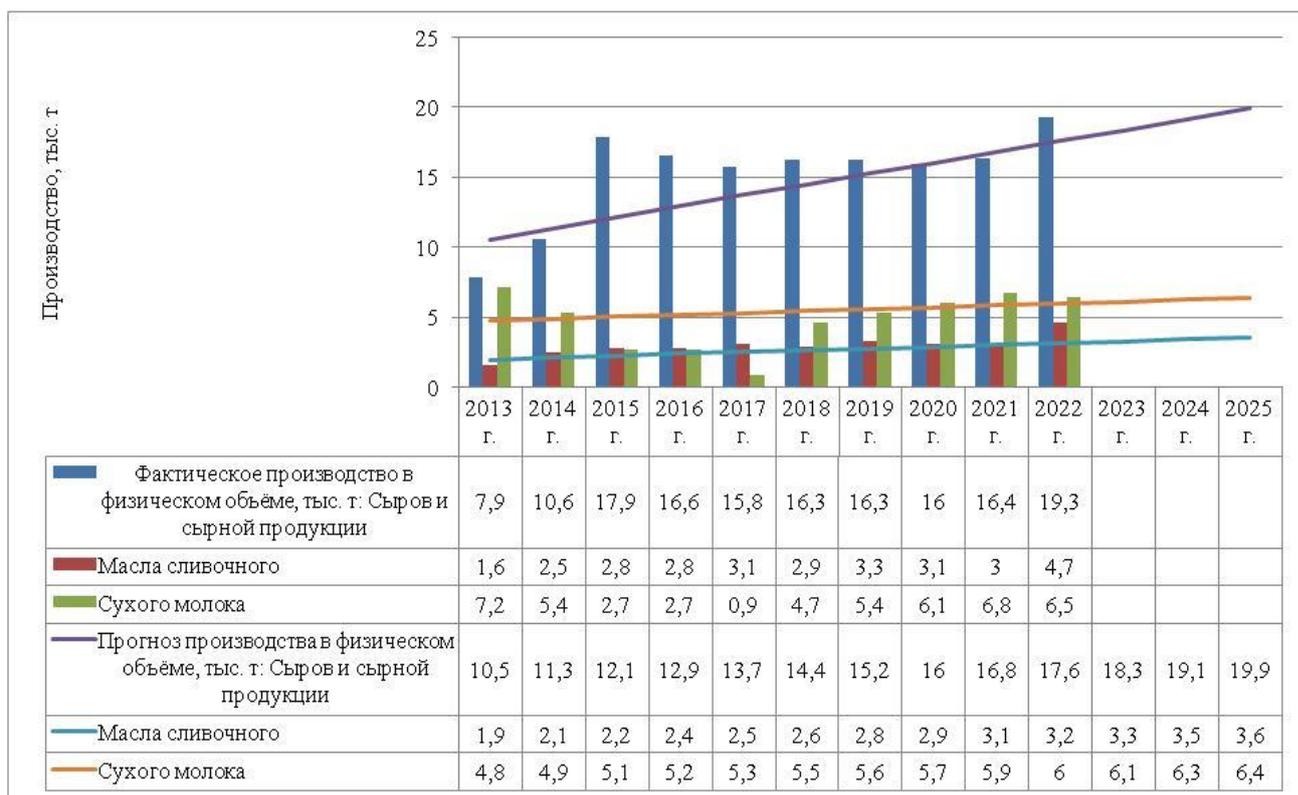


Рисунок 7 – Динамика колебания показателя производства молока и молочных продуктов в физическом объеме за 2013–2022 гг. по Псковской области и прогноз до 2025 г.

Для целей стратегического планирования принципиальным вопросом является построение прогноза на среднесрочный период. Для его построения могут быть использованы различные методы, ориентированные как на данные о состоянии внутренней среды организации, включая совокупность применяемых технологий организационно-экономического механизма повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятий по переработке молока, так и на различные данные, характеризующие состояние внешней среды, в том числе ценовые.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Молокоперерабатывающую отрасль условно можно разделить на три взаимосвязанных и взаимозависимых сегмента: сырьевой сегмент (молочное скотоводство), перерабатывающий сегмент (предприятия по переработке молока и производству молочной продукции), сегмент обращения (реализация молока и молочных продуктов). Хотя в целом отмечается рост производства молочной продукции, отрасль тем не менее встречается с рядом препятствий, которые сдерживают её развитие – нестабильность качества, сезонность производства и др. SWOT-анализ переработки молока позволяет к сильным сторонам отнести, прежде всего, стабильный спрос на продукцию, большой практический опыт, к слабым – высокую затратность, отсутствие единой стратегии и др. Среди угроз переработки молока – сохраняющаяся высокая доля импортных поставок молока, монополистические явления. К возможностям («окнам») роста можно отнести стабильный рост спроса на молочную продукцию в других регионах и странах, государственную поддержку внедрения инноваций в отрасли и др.

2. Автор рассматривает организационно-экономический подход к развитию предприятий молокоперерабатывающей отрасли как взаимодействие участников рынка (внешняя среда) с хозяйствующими субъектами предприятий по переработке молока с учетом внутренней среды. К основным блокам организационно-экономического развития предприятия по переработке молока относят экономические методы регулирования, экономические рычаги воздействия, экономические региональные инструменты, ресурсное и информационное обеспечение, управленческую и контрольную среды.

3. Разработанная автором комплексная методика определения состояния предприятий по переработке молока, имеющая в своей основе балльно-рейтинговый метод ранжирования, предполагает сравнительный анализ двух критериев: ресурсного потенциала и возможностей хозяйствующих субъектов по переработке молока и производству молочной продукции. В свою очередь, балльно-рейтинговый метод автора сочетает методики морфологического, балансового, графоаналитического и кластерного анализов. Состояние молокоперерабатывающих предприятий в результате применения авторской методики, характеризуемое как перспективное, позитивное, стабильное, негативное или критическое, определяется на основе интегральной оценки показателей, описывающих сбалансированность ресурсов и потребления молочной продукции, и показателей, характеризующих переработку молока в регионе.

4. Применение авторской методики позволяет считать, что безусловным лидером стала Вологодская область, занявшая первые места во всех трех рейтингах и попавшая в кластер перспективного состояния молокоперерабатывающей отрасли региона. Позитивный кластер составили три региона: Ленинградская, Псковская и Калининградская области, причем Псковская была отнесена к перспективному классу в рейтинге по переработке молока и производству молочных продуктов. В стабильный кластер вошли также три региона: Архангельская и Новгородская области и Республика Коми несмотря на то, что последние две входили в негативный кластер при оценке ресурсного потенциала. Безусловными аутсайдерами стали Республика Карелия и Мурманская область занявшие во всех трех рейтингах соответственно предпоследнее и последнее места.

5. Спрос на молоко и молочные продукты отличается низкой эластичностью: в РФ потребление молока и молочной продукции по данным Росстата на протяжении исследованного периода оставалось стабильным, продемонстрировав незначительное увеличение (3,42 %), что говорит, с одной стороны, о наличии стабильного спроса на продукцию молокоперерабатывающей отрасли, а с другой – на ограниченность возможностей увеличения объемов производства. В Псковской области, напротив, потребление молока и молочных продуктов сократилось на 3,37 %. При этом уровень потребления также оставался весьма стабильным. Однако, непосредственно в Псковской области стоимость потребленных молочных продуктов, включая молоко, возросла меньше, чем в среднем по РФ. При этом на протяжении исследованного периода стоимость потребленных молочных продуктов в Псковской области была ниже общероссийского уровня, что согласуется с выше тенденциями роста производства молока в Псковской области и снижения потребления молока и молочных продуктов в домашних хозяйствах.

6. Основные направления инвестиционных проектов развития предприятий по переработке молока в Псковской области включают реконструкцию и строительство товарно-молочных мер, строительство животноводческих, молочно-товарных комплексов, реконструкцию племенного завода по разведению КРС, строительство телятников, комбикормового завода и элеватора и др. В рамках Дорожной карты реализации проектов развития предприятий по переработке молока в Псковской области определено, что основная часть инвестиционных расходов будет приходиться на строительство молочно-товарных комплексов (16331,26 млн руб.) и строительство телятников (12152,05 млн руб.). Среди факторов, угрожающих развитию молокоперерабатывающей отрасли Псковской области, следует выделить недостаток финансирования инфраструктурных проектов, санкции в отношении экспорта готовой молочной продукции, дефицит федеральных инициатив для молокоперерабатывающей отрасли, а также миграционный отток квалифицированного персонала.

7. Методический подход к разработке стратегий развития молокоперерабатывающих предприятий включает в себя несколько этапов, инструментарий SMART, STEP-, PESTLE- и SWOT-анализа, обеспечивающих совершенствование процедуры планирования, обеспечения её комплексности, а также повышение эффективности хозяйственной деятельности. 8-шаговый алгоритм разработки стратегий развития молокоперерабатывающих предприятий выделяет 4 стратегии дальнейшего развития молокоперерабатывающих предприятий Псковской области: прорыва, переходного периода (в двух вариантах), а также стратегию выживания, что позволяет обеспечить поступательное, более прогнозируемое развитие молочной отрасли региона.

8. Кластерная политика в молокоперерабатывающей отрасли опирается на взаимодействие большого числа предприятий внутри одного региона (территории), что способствует, с одной стороны, высокой конкуренции, с другой, привлекает частные инвестиции, высококвалифицированных специалистов с других предприятий. К принципам кластерной политики в молокоперерабатывающей отрасли относят: совместимости, обратной связи, развития, конкуренции, кооперации. Приоритеты развития кластерной политики для предприятия по переработке молока включают: организационное развитие кластера и усиление кооперационных связей между участниками, развитие инновационного потенциала и сектора исследований и разработок, развитие производственного потенциала и расширение рыночной доли продукции и услуг участников кластера, развитие кадрового потенциала, формирование общего бренда и повышение узнаваемости кластера, развитие международного сотрудничества, а также связей в органами власти на всех уровнях.

9. Основными участниками молочно-продуктового кластера Псковской области являются производители кормов, питьевых молочных продуктов, сыров, масла и сухого молока, организации ветеринарного сопровождения, поставщики племенной продукции. Органами управления в молочно-продуктовом кластере будут являться Координационный центр по развитию молочного кластера, а также Центр кластерного развития. Синергетический эффект при реализации молочно-продуктового кластера учитывает интересы населения (удовлетворение внут-

ренного спроса, развитие инфраструктуры), производителей (увеличение загрузки, снижение себестоимости), переработчиков (снижение рисков, повышение рентабельности), государства (рост налогов, увеличение потребления). В цепочке ценообразования молочная продукция увеличивает свою стоимость в среднем на 150 % и большую часть этой прибыли получает переработчик – до 80 %. Маркетинговый обзор новинок показал целесообразность вывода на рынок как новых видов молочной продукции (скир, ультрафиолетовое молоко, сушеный сыр и т. д.) и национальных (шубат, тарак, пызыг-бreme и т. п.).

10. Предлагаемый автором организационно-экономический механизм повышения эффективности хозяйственной деятельности молокоперерабатывающих предприятий предполагает формирование базы данных, выборку и классификацию параметров, оценку потенциала, оценку состояния отрасли, интегральную оценку, анализ структур и построение математических моделей, их группировку и анализ, принятие управленческих решений. Прогноз производства в физическом выражении, основанный на использовании инструмента Orange, «сглаживая» (усредняя) экстремальные (необычно высокие и неоправданно низкие) значения, позволяет считать, что тенденция роста основных продуктов переработки молока сохранится и к 2025 г. производство сыров и сырной продукции достигнет 19,9 тыс. т, сливочного масла – 3,6 тыс. т, сухого молока – 6,4 тыс. т., а рост рентабельности производства молочной продукции молокоперерабатывающими предприятиями до 19 % к 2026 г.

## **СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

### **Статьи в научных изданиях рекомендованных ВАК**

1. Булова И.А. Анализ и оценка потенциала молочной отрасли Северо-западного федерального округа / И.А. Булова // Russian Journal of Management. – 2023. – Том 11. – № 1. – С. 1–10.

2. Булова И.А. Оценка конкурентоспособности молочной промышленности регионов / М.К. Чернякова, М.М. Чернякова, В.М. Чернякова, И.А. Булова // Финансовая экономика. – 2023. – № 2. – С. 197–200.

3. Булова И.А. Особенности управления отраслями и организациями молочной промышленности в регионах / М.К. Черняков, М.М. Чернякова, В.М. Черняков, И.А. Булова // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15. – № 3. – С. 1–17.

4. Булова И.А. Модель управления затратами организаций молочной промышленности / И.А. Булова // Экономика и управление: проблемы, решения. – Москва. – Выпуск 2. – 2022. – С. 38–45.

5. Булова И.А. Определение инструментальных средств управления затратами предприятий молочной промышленности / И.А. Булова // Экономика и управление: проблемы, решения. – Москва. – 2021. – Т.5. – № 10. – С.4–16.

6. Булова И.А. Тенденции производства продукции в сельскохозяйственных организациях (региональный аспект) / Т.В. Липницкий, И.А. Булова, С.Ю. Трущенко, С.Д. Щетинин // Известия международной академии аграрного образования. – СПб. – 2020. – Выпуск № 50. – С. 97–101.

7. Булова И.А. Управление затратами на перерабатывающих предприятиях в условиях современных технологий производства молочной продукции / И.А. Булова, Е.А. Бондаренко, Л.А. Киркорова, Т.В. Линицкий // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – Москва. – 2020. – Выпуск № 12. – С. 41–44.

8. Булова И.А. К вопросу об основных организационно-правовых формах сельскохозяйственных предприятий в России и зарубежных странах / Т.Б. Шибанова, И.А. Булова // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. – СПб. – 2014. – Выпуск № 35. — С. 196–201.

9. Булова И.А. О ситуации в молочном скотоводстве и мерах по развитию отрасли / Л.А. Киркорова, И.А. Булова, Е.Р. Бортневская // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. СПб. – 2014. – Выпуск № 36. – С. 173–177.

### **Прочие публикации по теме диссертационного исследования**

10. Булова И.А. Современные методы управления затратами на предприятии / М.М. Чернякова, И.А. Булова // XXXI Междунар. науч.-практ. конф. Современные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации (20 февраля 2023 г.). – Пенза. – С. 77–81.

11. Булова И.А. Особенности применения современных инструментов управления затратами на предприятии / М.М. Чернякова, И.А. Булова // Международная науч. конф. по междисциплинарным исследованиям (16.03.2023 г.). – Екатеринбург. – С. 61–67.

12. Булова И.А. Технология управления затратами на предприятиях молочной промышленности АПК / И.А. Булова // Материалы Междунар. конф. «Наука, бизнес, власть – триада регионального развития» (5.04.2019 г.) НовГУ им. Ярослава Мудрого. – СПб.: ГНИИ «Нацразвитие». – 2019. – С. 38–45.

13. Булова И.А. Перспективные формы сотрудничества власти, производителей и потребителей сельскохозяйственной продукции / Л.А. Киркорова, И.А. Булова // Материалы Междунар. конф. «Наука, бизнес, власть – триада регионального развития» (НовГУ им. Ярослава Мудрого 13.04.2018 г.). – СПб.; ГНИИ «Нацразвитие». – 2018. – С. 22–31.

14. Булова И.А., Региональный аспект управления стратегическим развитием АПК (на примере Валдайского и Боровичского районов) / И.А. Булова, Л.В. Жемчужина // Всерос. науч.–практ. семинар «Проблемы и первоочередные задачи формирования новой системы развития и управления на муниципальном уровне» (10.06.2015 г.) г. Валдай. – М.: ЦЭМИ РАН. – 2015. – С. 108–113.

15. Булова И.А. Основные направления развития российского сыроделия в условиях членства России в ВТО / И.А. Булова // Материалы всерос. науч.-практ. конф. с международным участием «Проблемы адаптации хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса к условиям ВТО», 28–30 ноября 2013 года НовГУ им. Ярослава Мудрого. – В. Новгород. – 2013. – С. 151–152.

16. Булова И.А. Направления повышения конкурентоспособности сельского хозяйства в условиях вступления в ВТО (на примере Новгородской области) / И.И. Стерлядникова, И.А. Булова // Материалы всероссийской науч.-практ. конф. с международным участием «Проблемы адаптации хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса к условиям ВТО», 28-30 ноября 2013 года, НовГУ им. Ярослава Мудрого. – В. Новгород. – 2013. –С. 152–156.

17. Булова И.А. Тенденции направления развития крестьянских (фермерских) хозяйств (региональный аспект) / И.А. Булова, В.Ю. Владимиров // Материалы всероссийской науч.-практ. конф. с международным участием «Многофункциональность сельского хозяйства и устойчивое развитие сельских территорий» (НовГУ им. Ярослава Мудрого 26.04.2012 г.). – В. Новгород. – 2012. – С. 23–25.