



*В.В. Шевцов – д.э.н., профессор кафедры институциональной экономики и инвестиционного менеджмента, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия*

*V.V. Shevtsov – doctor of economics, professor, department of institutional economics and investment management, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;*

*Р.В. Радченко – обучающийся факультета агрономии и экологии, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия*

*R.V. Radchenko – student of the faculty of agronomy and ecology, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.*

## КОНЦЕПЦИЯ ДЕЛОВОГО СОВЕРШЕНСТВА И АГРАРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ THE CONCEPT OF BUSINESS EXCELLENCE AND AGRARIAN MANAGEMENT

**Аннотация.** В статье рассматриваются подходы к содержанию концепции делового совершенства EFQM, структура модели, принципы и методика ее построения, особенности, возможности и перспективы ее применения в практике управления российскими сельскохозяйственными организациями. Необходимость использования относительно новых концепций делового совершенства и бизнес-моделей в аграрном менеджменте обосновывается результатами анализа динамики основных финансовых показателей одного из типичных хозяйств Краснодарского края и практики применения различных управленческих концепций и бизнес-моделей, доказавших свою эффективность в условиях жесткой рыночной конкуренции за счет ориентации организаций к максимально высокому уровню удовлетворения ожиданий всех заинтересованных в деятельности организаций сторон не только в текущий момент, но и в перспективе. Предлагается для использования в управлении сельскохозяйственными организациями комплекс направлений, в основе которых концепция делового совершенства и человек-собственник, менеджер и сотрудник организации.

**Abstract.** The article discusses approaches to the content of the concept of business excellence EFQM, the structure of the model, the principles and methodology of its construction, features, opportunities and prospects for its application in the practice of managing Russian agricultural organizations. The necessity of using relatively new concepts of business excellence and business models in agrarian management is substantiated by the results of the analysis of the dynamics of the main financial indicators of one of the typical farms of the Krasnodar Territory and the practice of applying various management concepts and business models that have proven their effectiveness in the face of fierce market competition due to the orientation of organizations to the highest possible level of meeting the expectations of all those interested in activities of the organizations of the parties not only at the moment, but also in the future. It is proposed for use in the management of agricultural organizations a set of directions, which are based on the concept of business excellence and the person of the owner, manager and employee of the organization.

**Ключевые слова:** концепция, бизнес-модель, заинтересованные стороны, организация, устойчивость, лидерство, трансформация, бизнес-среда.

**Keywords:** concept, business model, stakeholders, organization, sustainability, leadership, transformation, business environment.

Сегодняшние тенденции развития общества и экономики диктуют необходимость быстрого реагирования субъектов хозяйствования на непрерывно изменяющиеся внешнюю и внутреннюю среды, что ставит соответствующие задачи перед их собственниками и менеджерами по разработке и использованию принципиально новых управленческих концепций и бизнес-моделей для обеспечения их устойчивого функционирования в течение достаточно продолжительного времени. В новых условиях хозяйствования способны устойчиво функционировать лишь те организации, собственники и менеджмент которых наиболее компетентно определив требования рынка, обеспечивает производство продукции или оказание услуг, пользующихся спросом, обеспечивая,

тем самым, удовлетворение ожиданий всех заинтересованных сторон.

В современных условиях все предприятия, в том числе и сельскохозяйственные, находятся в условиях жесткой рыночной конкуренции и административного прессинга, поэтому они не только концентрируют внимание на внутренних проблемах и задачах, но и вынуждены выработать стратегию обеспечения долгосрочной корпоративной устойчивости, которая бы позволила им эффективно адаптироваться к непрерывным изменениям [14].

Проблемы стратегического развития российского сельского хозяйства требуют своего решения на всех уровнях управления: государственном, региональном, муниципальном и корпоративном. В связи с этим, наиболее актуальным становится стратегическое управление устойчивым развитием аграрной отрасли, подотраслей и конкретных организаций, в основе которого управление, обеспечивающее максимально возможное и эффективное использование факторов аграрного производства, а также необходимые темпы развития субъектов экономики в условиях новых хозяйственных рисков и непрерывно существенно изменяющихся условий хозяйствования [2]. В результате становится все более значимой задача формирования такой системы управления, в основе которой современные управленческие концепции и модели бизнеса, обеспечивающие непрерывную и своевременную адаптацию отрасли и большинства хозяйствующих субъектов к непрерывно и непредсказуемо меняющимся условиям хозяйствования.

Исходя из этого, особую актуальность приобретает задача поиска новых научно-обоснованных концепций управления аграрным производством, достаточно сложной системой, включающей в себя технологическую, экономическую, социальную и экологическую подсистемы, степень эффективности которых в долгосрочной перспективе и будет определять конечный результат функционирования экономических субъектов.

Как показывает опыт, в сложившихся условиях, когда большинство российских сельскохозяйственных организаций было создано и функционировало в условиях относительно стабильных внутренних и внешней сред, традиционных иерархических организационных структур – совершенствование системы управления в данной сфере требует принципиально новых и разнообразных управленческих концепций и бизнес-моделей [12]. Их использование было бы более эффективным, если бы сельскохозяйственные организации создавались с нуля, т.к. кардинальная перестройка устаревших и не эффективных систем отраслевого и корпоративного управления более сложна и продолжительна по времени в силу значительного консерватизма на всех уровнях сформировавшейся системы управления сельскохозяйственным производством.

Чтобы подтвердить необходимость использования современных управленческих концепций и бизнес-моделей в практике управления отечественными сельскохозяйственными предприятиями, прежде чем рассмотреть наиболее перспективные из них на сегодня и имеющие теоретическое и практическое подтверждение своей эффективности, рассмотрим в динамике на примере одного из хозяйств Краснодарского края наиболее типичные тенденции, имеющие место в России в последние годы.

Акционерное общество «Колхоз «Прогресс» находится в Гулькевичском районе Краснодарского края. Виды деятельности: выращивание однолетних и многолетних культур и животноводство. Среднесписочная численность компании за 2022 год 149. Организационно-правовая форма: непубличное акционерное общество, форма собственности частная [6].

Из анализа агрегированных бухгалтерских балансов АО «Колхоз «Прогресс» за 2015-2022 годы (таблица 1) следует, что за исследуемый период времени существенно с 8 млн рублей в 2015 году до 571 млн руб. в 2022 году, возросли долгосрочные финансовые вложения (согласно баланса в основные средства организации), что свидетельствует о необходимости и возможности у хозяйства стабильно увеличивать основные фонды для компенсации значительного снижения с 2016 по 2021 годы чистой прибыли [5]. Почти трехкратный рост запасов за анализируемый период, и особенно на конец 2022 года (302 млн руб.), может быть следствием и неблагоприятной конъюнктуры на зерновом рынке в 2022 году. Это находит подтверждение и в значительном размере дебиторской задолженности, которая на конец 2022 года составляла 207 млн руб. Проблемы с реализацией продукции, с которыми колхоз столкнулся в 2021 и 2022 годах, вынужденно значительно увеличили объем его внешних заимствований. Стоимость чистых активов, если ее оценивать по балансу, устойчиво превышает размер уставного капитала, так что формально хозяйство является надежным заемщиком.

Таблица 1 – Агрегированные бухгалтерские балансы АО «Колхоз «Прогресс» за 2015-2022 годы, млн руб.

Активы и пассивы	Годы				
	2022	2020	2019	2016	2015
<b>АКТИВЫ</b>					
Долгосрочные финансовые вложения	571	486	447	102	8
Запасы	302	182	173	129	112
Дебиторская задолженность	207	228	89	54	16
ИТОГО активы	1726	1339	1232	773	589
<b>ПАССИВЫ</b>					
Заемные средства	194	189	91	12	0
Кредиторская задолженность	57	45	49	20	51
<b>Стоимость чистых активов</b>	1472	1103	1091	741	538
Уставной капитал	33	33	33	33	33
Выполнение условия (ЧА>УК)	+	+	+	+	+

О снижении уровня ликвидности активов организации в 2020-2022 годах демонстрируют показатели табл. 2. Это также может быть следствием неблагоприятной для хозяйства, особенно последние годы, ситуации на рынках производимой им продукции и закупаемых ресурсов.

Таблица 2 – Анализ ликвидности балансов АО «Колхоз «Прогресс» за 2015-2022 годы, млн руб.

Активы/Пассивы	Годы				
	2022	2020	2019	2016	2015
A1 (Наиболее ликвидные активы)	52	16	112	106	107
A2 (Быстро реализуемые активы)	207	228	89	54	16
A3 (Медленно реализуемые активы)	305	184	175	130	112
A4 (Трудно реализуемые активы)	1163	1050	857	484	354
П1 (Наиболее срочные обязательства)	57	45	49	20	51
П2 (Краткосрочные пассивы)	231	173	130	75	0
П3 (Долгосрочные пассивы)	207	189	91	12	0
П4 (Постоянные пассивы)	1227	1028	962	667	539
<b>Условие</b>					
A1≥П1	–	–	+	+	+
A2≥П2	–	+	–	–	+
A3≥П3	+	–	+	+	+
A4≤П4	+	–	+	+	+
<b>Анализ ликвидности баланса</b>	неликвиден	неликвиден	неликвиден	неликвиден	ликвиден
<i>Примечание</i>					
Выполняется условие	+				
Не выполняется условие	–				

Существенно выросший в 2022 году (1,16 млрд руб.) объем трудно реализуемых активов показывает неспособность колхоза в данных условиях своевременно адаптироваться (особенно по зерну) к значительному искажению российским государством рынка зерна за счет установления на зерно значительного размера экспортной пошлины. И, как результат, и в 2021-2022 годах, весьма благоприятных для отечественного сельского хозяйства, даже типичное для Краснодарского края хозяйство не смогло завершить 2021 и 2022 годы с ликвидным балансом.

Как следует из рисунок 1, достаточно высокие показатели по объемам производства основных видов продукции, урожайности и продуктивности колхозом были достигнуты за счет существенного роста объемов заимствований, что дает основание считать функционирование колхоза не достаточно устойчивым, даже при рекордной для хозяйства выручке в 2022 году в объеме 496 млн руб. и отсутствии выплат по дивидендам собственникам.

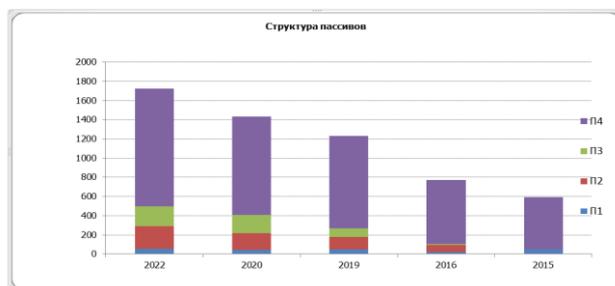


Рисунок 1 – Структура пассивов баланса АО «Колхоз «Прогресс» за 2015-2022 годы, млн руб.

Из анализа динамики показателя коэффициент автономии или финансовой независимости, который показывает, насколько компания зависит от заемного финансирования и дает понимание обеспеченности активов компании собственными средствами и уровня ее финансовой устойчивости бизнеса (таблица 3), который позволяет понять стоит ли наращивать кредиторскую задолженность и брать займы или кредиты, следует, что организация обладает достаточно высоким уровнем устойчивости, хотя и стабильно снижающимся в анализируемом периоде. Коэффициент текущей ликвидности, характеризующий платежеспособность организации в краткосрочной перспективе, т.е. какую часть обязательств компании она сможет погасить, если существующие обязательства по займам и кредитам оплачивать в этом же году, в 2020-2022 году впервые не превысил нормативный уровень. Рентабельность продаж и инвестиций с 2015 года по 2022 год устойчиво снижается, что также не дает оснований, если руководствоваться динамикой показателей, хоть и типичного для условий Кубани хозяйства, считать российский агросектор достаточно устойчиво функционирующим сегодня и способным быть таковым хотя бы в среднесрочной перспективе.

Таблица 3 – Коэффициентный анализ финансового состояния АО «Колхоз «Прогресс» за 2015-2022 годы, проценты

Наименование показателя	Годы					Норматив
	2022	2020	2019	2016	2015	
Коэффициент автономии	71	72	78	86	91	>50,0
Коэффициент самофинансирования	40	40	28	16	9	<70,0
Коэффициент текущей ликвидности	196	196	210	305	461	>200
Рентабельность продаж	31	19	24	35		>0%
Рентабельность инвестиций	2	1	5	6	0	>0
Доля дебиторской задолженности в валюте баланса	12	16	7	7	3	
Отношение кредиторской задолженности к дебиторской	28	20	55	37	319	100

Организация сельскохозяйственного производства, делающая его устойчиво функционирующим, осуществляется в соответствии с некоторой бизнес-моделью, реализуемой на основе конкретной управленческой концепции и аналитического инструментария, используемых при стратегическом планировании. Такие модели, в виде набора управленческих инструментов, позволяют успешно решать практически непрерывно возникающие бизнес-проблемы.

В условиях реального производства собственники и менеджеры пользуются управленческими моделями постоянно. Столкнувшись с проблемой, они стремятся определить, где находится их бизнес сейчас. На этом этапе возникает понимание проблемы и причин, вызвавших их появление [7]. Определив цели, достижение которых, по мнению собственников или менеджеров должно привести к решению проблемы, ими определяется набор действий, которые необходимо предпринять, в том числе и такие вопросы, как и кто будет их выполнять в условиях ограниченных объемов ресурсов.

Усилиями ученых и практиков в последние 50 лет разработано множество управленческих моделей и концепций для выработки отраслевой и корпоративной стратегии, помогающих сформировать рыночное конкурентное преимущество.

Для современного этапа развития российского сельского хозяйства, основные тенденции и характеристики которого представлены выше, особый интерес представляет модель делового сотрудничества, курируемая некоммерческим Европейским фондом управления качеством (EFQM) [4]. Основным направлением деятельности этого фонда является внедрение управленческой модели, которая, как показывает многолетняя практика ее использования, доказательно способствует улучшению конкурентоспособности хозяйствующих субъектов.

В рамках модели EFQM организация рассматривается как единая система, в состав которой включаются (могут включаться) более специфические по своим целям другие модели. Идеология данной модели предполагает, что организации должны устойчиво функционировать, демонстрируя финансовый рост, силу бренда и лояльность к клиентам на основе непрерывного удовлетворения и их ожиданий за счет усилий по непрерывному созданию ценностей для них.

Европейская модель делового совершенства в своей основе содержит также положение о том, что должна быть четко прослеживаемая причинно-следственная взаимосвязь между тем, что организация делает, и тем, чего она добивается. Модель содержит три ключевых компонента, такие как фундаментальные элементы компании, которые необходимы для достижения делового совершенства, «рецепты» делового совершенства и результаты, которые они приносят, а также процессы контроля и мониторинга, обеспечивающие в совокупности деловое совершенство. EFQM, согласно своего основного предназначения, должна повышать гибкость корпоративных структур, чтобы они быстрее адаптировались к непрерывному изменению условий хозяйствования, способствовать созданию в организациях предпринимательской культуры и эффективно создавать ценность в интересах всех заинтересованных сторон. В центре модели EFQM находится персонал, который рассматривается в качестве ключевого средства ее реализации. Критериями модели EFQM являются: 1. Цель. Видение. Стратегия; 2. Организационная структура и Лидерство; 3. Вовлечение заинтересованных сторон; 4. Создание устойчивой ценности; 5. Управление результативностью и трансформацией; 6. Восприятие заинтересованными сторонами; 7. Стратегические и операционные результаты; 8. Развитие партнерства и корпоративной социальной ответственности [10].

Правильное целеполагание дает возможность организации стать лидером и быть им в течение достаточно продолжительного периода времени, так как организационная цель объясняет, почему важна для организации данная деятельность, что необходимо делать для непрерывного генерирования для всех заинтересованных сторон ценностей, описывает состояние организации в долгосрочной перспективе и обеспечивает разработку соответствующей стратегии [1].

Организационная культура определяет отношения сотрудников друг с другом и с заинтересованными сторонами. Организационное лидерство позволяет организации выступать в качестве лидера в своей экосистеме, вдохновляя людей укреплять ценности и нормы, управлять корпоративной культурой.

В рамках критерия «Вовлечение заинтересованных сторон» вовлекаются ключевые заинтересованные стороны в создание устойчивой ценности. Создание устойчивой ценности предполагает наличие понимания того, что создание устойчивой ценности жизненно важно для долгосрочного устойчивого функционирования организации.

Основные ключи управления результативностью и трансформацией – это трансформация и создание организации будущего, управление инновациями, технологиями, данными, информацией, знаниями, активами и ресурсами. Уровень восприятия заинтересованными сторонами необходимости непрерывного создания ценностей для всех заинтересованных сторон основывается на обратной связи от основных заинтересованных сторон (опыт работы с организацией, восприятие уровня функционирования организации и характера отношений с ней) [13].

Основываясь на результатах анализа ключевых тенденций функционирования АО «Колхоз «Прогресс» за 2015-2022 годы, его показателях по итогам 2022 года [8], в ходе которого установлено, что сельскохозяйственные организации – преемники бывших советских колхозов, практически полностью сохранившие оргструктуру, внутрихозяйственную структуру управления, основные виды деятельности, земельный фонд, технологии и оргкультуру – нуждаются в преобразованиях, по меньшей мере, в части используемых концепций управления и моделей агробизнеса.

Для этого нами предлагается к внедрению дорожная карта, которая будет способствовать формированию уникальной корпоративной культуры, привлечению в хозяйство творческих и неординарных сотрудников, повышению эффективности и уровня адаптивности к изменениям рынка корпоративных формальных и неформальных команд в процессах создания ими значительной корпоративной ценности.

В рыночно-ориентированной корпоративной системе сельскохозяйственного производства необходим акцент на то, что следует делать, чтобы организация быстро реагировала на рыночные угрозы и возможности. Такой подход будет способствовать координации корпоративных убеждений и приоритетов; более высокому уровню согласования действий и результатов посредством подотчетности, стимулов; генерирования неординарных идей; генерации талантов и продуктивному обмену знаниями и компетенциями. Ориентированная на рынок корпоративная экосистема, в этом случае, будет меньше заботиться о том, чтобы делать правильные вещи, и больше о том, чтобы делать все правильно, на основе более искренней и гибкой одержимостью клиентами [11].



Рисунок 2 – Ключевые векторы управления в рамках перспективной для сельскохозяйственных организаций рыночно-ориентированной концепции делового совершенства

Шесть перечисленных типов векторов влияний (рисунок 2) более детально можно представить следующим образом:

Конвейер талантов – это привлечение в организацию перспективных сотрудников и помощь им в достижении их личных целей через достижение корпоративных на основе использования правильных стандартов и способов. С помощью корпоративного конвейера таланты пропускают, развивают, перемещают, вовлекают и удерживают в организации, чтобы они с вдохновением обогащали организацию новыми идеями и гибко их реализовывали.

В организации должна быть информационная прозрачность, в рамках которой корпоративная информация свободно распределяется между всеми сотрудниками и подразделениями, способствуя более плодотворному сотрудничеству, когда объединяются навыки отдельных сотрудников и подразделений в командную работу, на основе рыночных механизмов, содействующих взаимовыгодному сотрудничеству.

Новая корпоративная культура формирует ключевые приоритеты и модели поведения сотрудников и собственников организации, понимающих все преимущества совместной вовлеченной работы в интересах всех заинтересованных сторон. Культуру трудно скопировать, поэтому она и должна быть ключевым организационным фактором, обеспечивающим организации высокий уровень конкурентоспособности.

В условиях непрерывных и уникальных изменений – подотчетность за результат важна как никогда [9]. Но она должна проявляться не столько в традиционных сложных процессах управления организацией, а в ежедневных беседах между руководителем и сотрудниками либо между сотрудниками. Если раньше организационное управление ассоциировалось исключительно с контролем на основе достаточно трудоемких и запутанных правил и регламентов, разработанных на самом верху, то сегодня контроль должен способствовать минимизации количества сбоев, помогая сотрудникам правильно делать правильные вещи. Поток генерации идей в своей основе уже содержит личное любопытство, которое и необходимо превратить в организационное творчество.

Для динамичного функционирования рыночно-ориентированной организации, согласно концепции делового совершенства, организация должна также выбирать, развивать и продвигать лидеров, приверженцев ожидаемой деловой культуры. Такая культура будет поддерживать основные возможности ориентированной на рынок организации: внешнюю восприимчивость, одержимость клиентом, инновации, гибкость, а также личное поведение сотрудников при выполнении ими корпоративных ритуалов.

Организации, успешно управляющие талантами, наделяют сотрудников эмоциональными преимуществами: верой (сотрудник находит личный смысл в функционировании, т.к. его личные ценности вытекают из целей и ценностей организации); возможностью личностного роста (сотрудник учится и растет, развивая в себе новые таланты); принадлежностью к авторитетным сообществам (личная идентичность, новые позитивные отношения через контакты с другими людьми).

В организациях, развивающихся согласно модели делового совершенства, высок уровень сотрудничества на основе корпоративных принципов, стандартов и апробированных практик. Модель делового сотрудничества в рыночно-ориентированных организациях не предписывает командам, что они должны делать, а представляя и поддерживая корпоративные принципы и стандарты, создает условия для следования им в процессе сотрудничества, в ходе которого команды обмениваясь данными, технологиями, инструментами и компетенциями, успешно адаптируют их к своим собственным уникальным ситуациям, признавая хорошие идеи и способствуя

их быстрому освоению.

Лидеры этих организационных структур постоянно делегируют полномочия, задачи и право принятия решений по этим задачам другим [3]. Права на принятие решений отвечает и на такие вопросы, как: кто в первую очередь несет ответственность за это решение и как будет отслеживаться и улучшаться качество принятого решения? При этом общая ответственность менеджеров заключается в обеспечении устойчивого функционирования организации в течение достаточного продолжительного периода времени в интересах всех заинтересованных сторон на основе определенных компромиссов. Для этого организационные лидеры должны выполнять пять управленческих ролей: бизнес-стратег, организационный архитектор, законодатель культуры, менеджер по талантам и носитель навыков эффективной личной деятельности, инвестирующий в следующее поколение сотрудников поведение, соответствующее будущим рыночным реалиям.

Применение в практике управления сельскохозяйственными организациями перспективной для сельскохозяйственных организаций рыночно ориентированной концепции делового совершенства, эффективно ориентирующей объекты аграрного менеджмента на их динамичное и устойчивое функционирование в течение достаточно продолжительного периода времени на основе определенных компромиссов, способно обеспечить и устойчивое развитие сельских территорий и всей аграрной отрасли страны.

#### Источники:

1. Адизес И. Управление в условиях кризиса: Как выжить и стать сильнее / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. - М. : Альпина Паблишер, 2021. - 158 с
2. Гайдук В.И., Шевцов В.В., Калитко С.А. Управление рисками в аграрном предпринимательстве. Теория и практика общественного развития. 2013. № 3. С. 177-180.
3. Деминг, Эдвардс. Менеджмент нового времени: Простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке. ООО «Альпина Паблишер», 2019.
4. Дорошкевич, А. П. Модель EFQM в развитии культуры совершенства и оценки деятельности организации / А. П. Дорошкевич, И. С. Карпушенко // Тезисы докладов 55-й Международной научно-технической конференции преподавателей и студентов : Тезисы докладов, Витебск, 27 апреля 2022 года. – Витебск: Витебский государственный технологический университет, 2022. – С. 212-213.
5. Интерфакс – Сервер раскрытия информации. [Электронный ресурс] – Режим доступа / <http://www.e disclosure.ru>. (дата обращения 25 мая 2023г.)
6. Обратная сторона изобилия – РБК. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rostov.rbc.ru/rostov/>(дата обращения 25 мая 2023г.)
7. Коллинз, Д., Поррас Д. Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением / Джим Коллинз, Джерри Поррас; пер. с англ. Виталия Мишучкова. — 2-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 368 с.
8. Рамблер/ финансы. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://finance.rambler.ru>. (дата обращения 25 мая 2023г.)
9. Проблемы и перспективы развития сельских территорий. Автайкина Е.В., Аничкина О.А., Гайдаренко Л.В., Голубева О.Л., Денисова Н.А., Калитко С.А., Коваленко Е.Г., Костенюкова Г.А., Масловова Е.А., Огнева Т.В., Полушкина Т.М., Рябова Т.Ф., Филипченко А.М., Хапаев И.Б., Шевцов В.В., Юткина О.В., Якимова О.Ю. Новосибирск, 2013.
10. Ульрих, Дэйв. Новая модель организации : как построить более сильную и гибкую организацию по правилам ведущих компаний мира / Дэйв Ульрих, Артур Юнг ; [перевод с английского А. Пасербы]. — Москва : Эксмо, 2022. — 304 с.: ил.
11. Хейг П. «Управленческие концепции и бизнес-модели». Хейг П. Управленческие концепции и бизнес-модели / П. Хейг — «Альпина Диджитал», 2019.
12. Шевцов, В. В. Корпоративные институты, доля рынка, прибыль и устойчивость агробизнеса / В. В. Шевцов, Г. Г. Карпенко // Образование и право. – 2020. – № 8. – С. 188-196.
13. Шевцов, В. В. О системообразующих российских агрохолдингах / В. В. Шевцов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 29(3). – С. 399-405.
14. Шевцов, В. В. Об институциональных приоритетах и целях крупного Российского агробизнеса / В. В. Шевцов, Г. Г. Карпенко // Естественно-гуманитарные исследования. – 2019. – № 25(3). – С. 185-193.