

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор

федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения
высшего образования

«Российская академия народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»



(Марголин А.М.)

20 25 года

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»**

Диссертация «Развитие молочного скотоводства региона в условиях холдингизации аграрного производства (на материалах Алтайского края)» выполнена в Алтайском филиале федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» на кафедре экономики и финансов.

В период подготовки диссертации соискатель Савченко Александра Сергеевна работала в Алтайском филиале федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» на кафедре экономики и финансов в должности старшего преподавателя.

В 2017 году Савченко Александра Сергеевна окончила Алтайский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» по направлению подготовки бакалавриата 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, диплом бакалавра 107724 2984222 (регистрационный номер 0435/Б-105, 2017 год).

В 2019 году Савченко Александра Сергеевна окончила Алтайский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» по направлению подготовки бакалавриата 38.03.01 Экономика, диплом бакалавра 107724 3644674 (регистрационный номер 0497/2Б-105, 2019 год).

В 2019 году Савченко Александра Сергеевна окончила федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Алтайский государственный университет» по направлению подготовки магистратуры 39.04.01 Социология, диплом магистра 102231 0118752 (регистрационный номер 194, 2019 год).

В 2019 году Савченко Александра Сергеевна поступила в аспирантуру Сибирский институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» по направлению подготовки 38.06.01 Экономика, направленности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика, диплом об окончании аспирантуры 107724 0192631 (регистрационный номер 7/152-10-22А, 2022 год).

Справка о сдаче кандидатских экзаменов выдана Сибирским институтом управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» № 152/93 от «20» декабря 2022 года.

Научный руководитель – Воробьев Сергей Петрович, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и финансов Алтайского филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

По итогам обсуждения принято следующее заключение:

Актуальность темы исследования. Рынок молока и молочной продукции – сложный механизм со множеством разнообразных элементов на всех стадиях воспроизводственных процессов от производства сырого молока до его переработки и потребления, функционирование которого в оптимальных условиях при соблюдении интересов участников рынка направлено на обеспечение спроса потребителей в молочной продукции как на внутреннем рынке России, так и на мировых рынках.

Структурные сдвиги в производстве сельскохозяйственной продукции, возникшие вследствие перераспределения объемов производства молока между различными категориями сельскохозяйственных товаропроизводителей, изменений в специализации производства и сочетании отраслей сельского хозяйства, привели к снижению валового производства молока, поголовья скота, трансформационные процессы сопровождались длительным нарушением эквивалентности ценовых взаимоотношений между партнерами в системе АПК, усилением зависимости эффективности производства сырого молока от размеров и удельного веса доходов от продаж молока в выручке, а в условиях холдингизации сельского хозяйства – типами взаимоотношений между участниками холдинговых формирований.

Развитие производителей сырого молока в составе холдинговых формирований различного типа интеграции, с одной стороны, является

основополагающим организационным фактором повышения эффективности производства продукции молочного скотоводства преимущественно за счет развития внутрихолдинговых механизмов финансового управления и использования преимуществ крупнотоварного производства, а с другой стороны, сопровождается усилением воздействия экологических и социальных рисков, мотивационного безразличия большинства сельскохозяйственных организаций в составе холдинговых формирований, нарушением принципов эффективной конкуренции на товарном рынке, на рынке ресурсов и привлечении бюджетных средств. Обозначенные противоречия лишь подтверждают необходимость проведения дополнительных исследований по выбранному направлению и их актуальность.

Положения, выносимые на защиту и имеющие научную новизну:

1. Разработан методический подход к оценке эффективности производства молока в сельскохозяйственных организациях, который включает сценарный, коррекционный, расчетный, диагностический, а также прогнозный этапы проведения исследования, предполагающие: распределение организаций на группы в зависимости от уровня их самостоятельности, а по организациям в составе холдинговых формирований – с детализацией по типам интеграции (горизонтальный, вертикальный, несвязанный); интегральную оценку эффективности производства молока на основе индивидуальных (производственные затраты на 1 голову, надой на 1 корову, себестоимость 1 ц реализованного молока, цена 1 ц молока, затраты труда на 1 ц молока), средних значений индикаторов при их нормировании по периодам, скорректированных на коэффициенты роста индикаторов, на окупаемость затрат, долю в продажах молока по совокупности организаций, группам организаций. Предложенный методический подход в отличие от существующих, основанных на оценке развития либо отдельных сельскохозяйственных организаций или их групп, либо регионального молочного скотоводства, предполагает комплексную оценку развития хозяйствующих субъектов, занимающихся производством молока, что позволяет осуществить сопоставление эффективности производства молока в организациях разной юридической самостоятельности с учетом типов интеграции. Проведенное рейтингование сельскохозяйственных организаций как юридически самостоятельных, так и входящих в состав холдинговых формирований, не позволило выявить более высокую эффективность производства молока в какой-либо группе организаций, поскольку организации, входящие в состав холдинговых формирований, присутствовали как в топ-5 организаций с высокой эффективностью, так и в топ-5 с низкой эффективностью; наибольшая эффективность в организациях несвязанного типа интеграции, вторая рейтинговая позиция – юридически самостоятельные организации, замыкали рейтинг организации вертикального и горизонтального типов интеграции. Рейтинговые позиции организаций вертикального типа определены территориальным размещением производства молока, что влияло на продуктивность коров, затраты на одну голову,

себестоимость 1 ц молока, цены реализации (паспорт научной специальности 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика» (экономика агропромышленного комплекса (АПК)): 3.2. Вопросы оценки и повышения эффективности хозяйственной деятельности на предприятиях и в отраслях АПК, 3.6. Конкурентоспособность производителей сельскохозяйственной продукции).

2. Разработан и апробирован методический подход, позволяющий оценить влияние факторов на уровень рентабельности производства в сельскохозяйственных организациях-производителях молока, который, в отличие от существующих методических подходов, позволяет обосновать детерминированную факторную зависимость между уровнем рентабельности производства и такими производственными, коммерческими факторами, в том числе учитывающими влияние технологического уровня развития молочного скотоводства, как: надой на 1 голову, цена 1 ц молока, производственные затраты на 1 корову (детализированные на амортизацию, прочие затраты, затраты труда на 1 корову и оплату труда на 1 чел.-ч.), коэффициент соотношения удельной себестоимости продаж молока и удельной производственной себестоимости.

Доказано, что рентабельность производства в сельскохозяйственных организациях в составе холдинговых формирований была выше, чем в юридически самостоятельных организациях, поскольку в этой группе организаций производственные затраты на 1 голову были ниже, цены реализации – выше, что по влиянию на рентабельность производства совокупно превысило отрицательное воздействие факторов низкой продуктивности коров и высоких удельных управленческих и коммерческих расходов.

Определено, что в организациях в составе холдинговых формирований уровень технологичности производства молока выше, чем в юридически самостоятельных сельскохозяйственных организациях, поскольку в анализируемой группе организаций выше амортизация, ниже затраты труда на 1 корову, а влияние этих факторов вызвало увеличение уровня рентабельности производства на 6,79 п.п. Уровень технологичности также предопределил более высокое качество молока, поскольку цены реализации были выше, в совокупности влияние цен реализации, продуктивности коров, амортизации и затрат труда на 1 корову привело к увеличению уровня рентабельности производства молока на 8,64 п.п. (паспорт научной специальности 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика» (экономика агропромышленного комплекса (АПК)): 3.2. Вопросы оценки и повышения эффективности хозяйственной деятельности на предприятиях и в отраслях АПК, 3.6. Конкурентоспособность производителей сельскохозяйственной продукции).

3. Обосновано, что оценку эффективности производства молока в сельскохозяйственных организациях в составе холдинговых формирований необходимо осуществлять не только с учетом типа интеграции, но и с учетом удельного веса доходов от продаж молока в выручке хозяйствующих субъектов. Установлено, что холдинговые формирования различных типов

интеграции при углублении специализации (увеличении удельного веса доходов от продаж молока в выручке) на производстве молока существенно варьируют по поголовью и продуктивности коров, производственным затратам на 1 голову, рентабельности производства. В холдинговых формированиях вертикального и несвязанного типов интеграции с углублением специализации на производстве молока наблюдается увеличение поголовья коров.

В организациях всех типов интеграции выявлена тесная, обратная зависимость между рентабельностью производства молока и производственными затратами на 1 корову, а между затратами на 1 корову и надоем на 1 корову – тесная, прямая зависимость, то есть увеличение продуктивности коров приводило к увеличению затрат на 1 корову, но снижало рентабельность производства. Цены реализации при увеличении удельного веса доходов от продаж молока в выручке хозяйствующих субъектов увеличивались в организациях вертикального и несвязанного типов интеграции, но в организациях вертикального типа интеграции темпы роста цен были выше темпов роста себестоимости 1 ц молока, а в организациях несвязанного типа – ниже. Среднюю отраслевую рентабельность формируют организации IV группы вертикального типа интеграции, организации I группы несвязанного типа интеграции, а также организации III группы несвязанного типа интеграции (паспорт научной специальности 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика» (экономика агропромышленного комплекса (АПК)): 3.2. Вопросы оценки и повышения эффективности хозяйственной деятельности на предприятиях и в отраслях АПК, 3.6. Конкурентоспособность производителей сельскохозяйственной продукции).

4. Систематизированы и дополнены направления развития молочного скотоводства в сельскохозяйственных организациях, которые, в отличие от существующих, детализированы по размерам производства, уровню самостоятельности (юридически самостоятельные, в составе холдинговых формирований), а по организациям в составе холдинговых формирований – по типу интеграции.

Для *юридически самостоятельных* крупных сельскохозяйственных организаций перспективы развития связаны с установлением долгосрочных договоров на поставку молока с перерабатывающими организациями, а для малых и средних организаций, малых форм хозяйствования – с развитием потребительской сельскохозяйственной кооперации. На основе удельного веса поголовья коров в хозяйствах-потенциальных участниках сельскохозяйственной потребительской кооперации (крестьянские (фермерские) хозяйства, хозяйства населения) были выявлены территории с различным уровнем потенциала потребительской кооперации, количество муниципальных образований с наивысшим уровнем кооперации увеличилось за 2001-2023 гг. с 1 ед. до 14 ед. На основе сопоставления географического размещения переработчиков молока и действующих сбытовых и перерабатывающих кооперативов были определены 3 группы районов

Алтайского края, в которых предполагается создание потребительских сельскохозяйственных кооперативов.

Для организаций в составе холдинговых формирований горизонтального и несвязанного типов интеграции перспективы связаны с организацией внутрихозяйственной переработки молока, что позволит повысить рентабельность его производства (переработка 40% молока позволит повысить рентабельность производства молока с 26,7% до 60,26%, а переработка 60% молока – до 72,48%), при этом предполагается реализация молочной продукции преимущественно на локальных рынках для обеспечения потребности населения близлежащих муниципальных районов. Перспективы развития организаций вертикального типа интеграции связаны со стимулированием инновационной деятельности и использованием резервов внутрихолдингового финансирования, что позволит дополнительно увеличить объемы производства в прогнозном периоде в среднем на 12,4 тыс. тонн.

Обосновано, что стабилизация валового производства молока в малых формах хозяйствования, в сельскохозяйственных организациях в составе холдинговых формирований горизонтального и несвязанного типов, при его увеличении в крупных юридически самостоятельных организациях и входящих в состав холдинговых формирований вертикального типа позволит в перспективе создать условия для дальнейшего развития молочного скотоводства в регионе и увеличения валового производства молока на 50,9 тыс. тонн (паспорт научной специальности 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика» (экономика агропромышленного комплекса (АПК)): 3.6. Конкурентоспособность производителей сельскохозяйственной продукции, 3.13. Экономические проблемы развития личного подсобного хозяйства. Развитие сельскохозяйственной кооперации, 3.15. Прогнозирование развития агропромышленного комплекса и сельского хозяйства).

Значение результатов исследования для теории и практики состоит в том, что автором осуществлена работа по оценке развития молочного скотоводства региона, в том числе по разработке и апробации методических подходов оценки эффективности производства молока в регионе, что позволило определить направления развития молочного скотоводства в сельскохозяйственных организациях и осуществить прогнозирование валового производства молока в регионе.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что научные положения и практические рекомендации могут быть использованы: отраслевыми органами исполнительной и законодательной власти на федеральном и/или региональном уровнях при проведении мониторинга эффективности воспроизводственных процессов в молочном скотоводстве, формирования и развития холдинговых формирований в АПК; сельскохозяйственными организациями и/или их объединениями в рамках холдинговых формирований – для оценки эффективности производства молока и развития молочного скотоводства в регионе.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в разработке новых методических подходов оценки эффективности производства молока в сельскохозяйственных организациях, факторного анализа уровня рентабельности производства в сельскохозяйственных организациях-производителях молока, систематизации и дополнении направлений развития молочного скотоводства в сельскохозяйственных организациях, обосновании потенциала развития кооперации малых форм хозяйствования в молочном скотоводстве региона.

Степень достоверности положений и результатов проведенных исследований обеспечиваются массивом систематизированных результатов научных исследований различных авторов, а также нормативно-правовых актов в области функционирования различных категорий сельскохозяйственных товаропроизводителей, формирования и развития рынков сельскохозяйственной продукции и продовольствия, в том числе молока и молочной продукции. Репрезентативность исследования подтверждается совпадением генеральной и выборочной совокупностей сельскохозяйственных организаций региона, занимающихся производством молока, а также использованием официальной статистики Росстата и его территориальных органов, пакета прикладных программ при обработке массивов статистических данных, непротиворечивостью полученных результатов, апробацией предлагаемых в работе методических подходов, направленных на всестороннее исследование процессов развития молочного скотоводства региона в условиях холдингизации аграрного производства.

Апробация результатов диссертации.

Основные положения, выводы и рекомендации, изложенные в диссертационной работе, были представлены на научно-практических конференциях: Международная научно-практическая конференция «Современному АПК – эффективные технологии» (Ижевск, 2019), Международная научно-практическая конференция «Новая реальность современного мира: вызовы и перспективы» (Барнаул, 2021), IV Всероссийская научно-практическая конференция молодых ученых «Социально-экономические, организационные, политические и правовые аспекты обеспечения эффективности государственного и муниципального управления» (Барнаул, 2021), IV Международная научно-практическая студенческая конференция-конкурс «Современные проблемы и перспективы развития агропромышленного комплекса» (Вологда, 2022), I (XI) Международная научная конференция «Сибирская деревня: история, современное состояние, перспективы развития» (Омск, 2022), XXVI Международный научно-практический форум «Аграрная наука – сельскохозяйственному производству Евразии» (Улаанбаатар, Монголия, 2023), XXII Международная конференция студентов, магистрантов и аспирантов «Экономика и бизнес: позиция молодых ученых» (Барнаул, 2024). Материалы исследований были использованы при выполнении гранта Российского научного фонда (номер проекта 24-28-20309) в 2024 г.

Отдельные теоретические положения и практические разработки исследования использовались: при проведении практических занятий в учебном процессе по курсам «Экономический анализ», «Финансовый менеджмент», «Социально-экономическая статистика», «Эконометрика» в Алтайском филиале РАНХиГС; при осуществлении функций мониторинга развития хозяйствующих субъектов Управлением Алтайского края по развитию предпринимательства и рыночной инфраструктуры; в практике хозяйствования СПК «Родина» Советского района и ООО АПК «Енисейское» Бийского района Алтайского края.

По теме диссертации опубликовано 16 работ общим объемом 7,11 п.л. (авторский вклад – 3,42 п.л.).

Материалы диссертации, опубликованные автором, включают:

А. Статьи в изданиях, индексируемых международными базами данных.

1. Vorobyova V.V., Vorobyov S.P., Rozhkova D.V., Savchenko A.S. Agricultural Enterprises Bankruptcy in the Altai Region, Russia // The Challenge of Sustainability in Agricultural Systems. – Heidelberg: Springer International Publishing, 2021. – P. 153-162.

Б. Статьи в изданиях, включенных в Перечень изданий, рекомендованных ВАК России для опубликования основных научных результатов диссертации на соискание ученой степени кандидата (доктора) наук.

2. Воробьев С.П., Воробьева В.В., Чжан Ф., Савченко А.С. Значение агрохолдингов в производстве сельскохозяйственной продукции региона // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2024. – Т. 250, № 6. – С. 106-127.

3. Савченко А.С. Оценка рентабельности и налоговой нагрузки сельскохозяйственных предприятий в составе агрохолдингов // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2022. – № 1. – С. 73-80.

В. Статьи в научных изданиях, индексируемых в базе данных RSCI.

4. Воробьев С.П., Воробьева В.В., Клецкова Е.В., Савченко А.С. Тенденции пространственного размещения и эффективности производства молока в Алтайском крае // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 251-260.

5. Воробьев С.П., Воробьева В.В., Клецкова Е.В., Савченко А.С. Основные тренды развития сельского хозяйства Алтайского края // Экономика сельского хозяйства России. – 2024. – № 7. – С. 66-74.

Г. Статьи в изданиях, рекомендованных Ученым советом Академии.

6. Воробьев С.П., Воробьева В.В., Савченко А.С., Мосина И.Г. Влияние структурных сдвигов в реализации продукции на рентабельность производства сельскохозяйственных предприятий региона (на примере Алтайского края) // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2021. – № 3. – С. 26-30.

7. Воробьев С.П., Гриценко Г.М., Воробьева В.В., Савченко А.С. Эффективность функционирования интегрированных формирований в зерновом производстве Алтайского края // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2020. – № 11. – С. 55-60.

Д. Иные работы автора.

8. Харитонов В.Б., Савченко А.С. Риски финансирования инвестиционных проектов в молочном скотоводстве России // Экономика и бизнес: позиция молодых ученых: материалы международной конференции студентов, магистрантов и аспирантов, Барнаул, 25 апреля 2024 года. – Барнаул: Алтайский государственный университет, 2024. – С. 175-177.

9. Савченко А.С. Финансовые результаты товаропроизводителей России в условиях неустойчивой ценовой конъюнктуры на рынке сырого молока // Аграрная наука - сельскохозяйственному производству Евразии: сборник научных докладов XXVI международного научно-практического форума, Улаанбаатар, 6-7 ноября 2023 года. – Улаанбаатар: Монгольская академия аграрных наук, 2023. – С. 471-473.

10. Савченко А.С. Основные тенденции изменения объемов переработки молока в организациях холдингового типа Алтайского края // Сборник научных трудов магистрантов и аспирантов Сибирского института управления - филиала РАНХиГС: Сборник статей / отв. редактор Т.Е. Фасенко. – Новосибирск: Сибирский институт управления - филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2022. – С. 246-249.

11. Савченко А.С. Состояние рынка молока и молочной продукции в России // Социально-экономические, организационные, политические и правовые аспекты обеспечения эффективности государственного и муниципального управления: Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых, Барнаул, 27 ноября 2021 года. – Барнаул: Алтайский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2022. – С. 301-303.

12. Савченко А.С. Оценка налоговой нагрузки сельскохозяйственных организаций Алтайского края // Современные проблемы и перспективы развития агропромышленного комплекса: сборник трудов по результатам работы IV Международной научно-практической студенческой конференции-конкурса, Вологда-Молочное, 23 ноября 2021 года. – Вологда-Молочное: Вологодская государственная молочнохозяйственная академия им. Н.В. Верещагина, 2022. – С. 199-202.

13. Савченко А.С., Перепечина К.О. Финансовые результаты сельскохозяйственных предприятий в составе крупных агрохолдингов // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. – 2021. – № 4(27). – URL <http://e-journal.omgau.ru/images/issues/2021/4/00970.pdf>

14. Воробьев С.П., Савченко А.С. Влияние агрохолдингов на развитие сельской экономики региона // Новая реальность современного мира: вызовы и перспективы: материалы Международной научно-практической конференции, Барнаул, 3-4 февраля 2021 года. – Барнаул: Азбука, 2021. – С. 126-129.

15. Савченко А.С. Моделирование оценки финансового состояния сельскохозяйственных организаций Алтайского края // Алтайский вестник государственной и муниципальной службы. – 2020. – № 18. – С. 94-96.

16. Егорова Н.В., Савченко А.С. Направления перераспределения доходов внутри холдинговых структур АПК региона // Современному АПК – эффективные технологии: материалы Международной научно-практической конференции, Ижевск, 11–14 декабря 2018 года. Том 5. – Ижевск: Ижевская государственная сельскохозяйственная академия, 2019. – С. 149-151.

Работа выполнена лично автором.

Личное участие автора в получении научных результатов, изложенных в диссертации, заключается в разработке общего замысла работы, постановке цели и задач исследования, сборе, обработке, обобщении информации, разработке новых теоретических положений и их апробации. Диссертация Савченко Александры Сергеевны является законченным исследованием, подготовленным на актуальную тему и отражающим аргументированную авторскую позицию, содержание диссертации дает основание говорить об определенном вкладе автора в приращение научных знаний в области развития молочного скотоводства региона.

Рекомендации по использованию результатов исследования.

Диссертация «Развитие молочного скотоводства региона в условиях холдингизации аграрного производства (на материалах Алтайского края)» соискателя Савченко Александры Сергеевны соответствует **паспорту научной специальности 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика»:**

- п. 3.2. «Вопросы оценки и повышения эффективности хозяйственной деятельности на предприятиях и в отраслях АПК»;
- п. 3.6. «Конкурентоспособность производителей сельскохозяйственной продукции»;
- п. 3.13. «Экономические проблемы развития личного подсобного хозяйства. Развитие сельскохозяйственной кооперации»;
- п. 3.15. «Прогнозирование развития агропромышленного комплекса и сельского хозяйства».

Диссертация на тему «Развитие молочного скотоводства региона в условиях холдингизации аграрного производства (на материалах Алтайского края)» соискателя Савченко Александры Сергеевны рекомендуется к защите на соискание ученой степени кандидата экономических наук по научной специальности 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика».

Заключение принято на заседании кафедры экономики и финансов Алтайского филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия

народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

Присутствовало на заседании 12 человек. Результаты голосования: «за» – 12 человек, «против» – 0 человек. Протокол № 1 от «26» августа 2025 года.

Заведующий кафедрой
экономики и финансов Алтайского
филиала федерального
государственного бюджетного
образовательного учреждения
высшего образования «Российская
академия народного хозяйства и
государственной службы при
Президенте Российской
Федерации»



(подпись)

Е.В. Лукина

Директор
Алтайского филиала федерального
государственного бюджетного
образовательного учреждения
высшего образования «Российская
академия народного хозяйства и
государственной службы при
Президенте Российской
Федерации»



(подпись)

И.А. Панарин