

Департамент образования и науки города Москвы  
Государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования города Москвы  
«Московский городской педагогический университет»  
Институт экономики, управления и права  
Департамент экономики и управления

Направление подготовки 38.06.01 Экономика

Направленность (профиль) образовательной программы  
«Экономика и управление народным хозяйством»

*На правах рукописи*

**Борисов Александр Игоревич**

**РАЗВИТИЕ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ АГРАРНОЙ  
ПРОДУКЦИИ НА ОСНОВЕ МЕТОДОЛОГИИ ПРОЕКТНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ**

научный доклад  
об основных результатах научно-квалификационной работы  
(диссертации)

Научный руководитель  
департамента

доктор экономических наук,  
профессор, профессор  
экономики и управления,  
Ломовцева Ольга Алексеевна

Москва  
2023

## **Рецензенты:**

### **Зотов Владимир Борисович**

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления института государственного управления и права Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Государственный университет управления» (ФГБОУ ВО ГУУ)

### **Алексейчева Елена Юрьевна**

доктор экономических наук, профессор общеуниверситетской кафедры философии и социальных наук института гуманитарных наук Государственного автономного образовательного учреждения высшего образования города Москвы «Московский городской педагогический университет» (ГАОУ ВО МГПУ)

### **Абрамов Руслан Агарунович**

доктор экономических наук, профессор, директор института экономики, управления и права Государственного автономного образовательного учреждения высшего образования города Москвы «Московский городской педагогический университет» (ГАОУ ВО МГПУ)

### **Мозговой Александр Иванович**

кандидат экономических наук, доцент, доцент департамента экономики и управления института экономики, управления и права Государственного автономного образовательного учреждения высшего образования города Москвы «Московский городской педагогический университет» (ГАОУ ВО МГПУ)

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования** обусловлена сложившимися политико-экономическими факторами среды, оказывающими непосредственное влияние на экономическую систему в целом. В результате обострения внешних политических отношений Российская Федерация оказалась в условиях ограничения участия в глобальных процессах. Против как государства в целом, так и отдельных компаний в частности, были введены санкции, предусматривающие запрет на поставку отдельных товаров, доступ к технологиям и реализации на определенных рынках сбыта собственной продукции. Начиная с 2013 года ряд зарубежных стран активно увеличивают санкционное давление, в результате чего было принято решение о реализации программы импортозамещения. Данный процесс призван ликвидировать дефицит товаров, поставки которого на территорию РФ оказались под запретом. Подразумевается, как значительное расширение ассортимента действующих производителей, так и создание новых производств, что, в свою очередь, связано со спецификой управления, в котором высокую эффективность может показать именно проектный метод. Он реализуется в схожих условиях, учитывает требования ко времени и ограничениям, и используется при реализации новых инициатив. Нарастающее санкционное давление создаёт ряд препятствий для дальнейшего развития и ставит под угрозу продовольственную безопасность государства, создаёт необходимость повышения эффективности управления предприятиями, задействованными в процессе импортозамещения. Усилия сосредоточены на производстве конкретных сельскохозяйственных товаров, включая зерно, мясо, молочные продукты, фрукты, овощи, а также семенного и генетического материала, аграрных технологий. Кроме того, приоритетное внимание уделялось

развитию инфраструктуры для поддержки эффективной транспортировки, хранения и трансакций сельскохозяйственной продукции отечественного производства.

Одним из способов повышения эффективности деятельности организаций в аграрной отрасли является оптимизация использования ресурсов. Именно их эффективное распределение позволяет повысить конкурентоспособность субъекта относительно других. Второй важный фактор- фактор времени. При принятии решений о запрете поставок изменения вступают в силу стремительно, логистические и экономические цепочки должны быть перестроены в течение короткого промежутка времени в целях избежания дефицита товаров.

Таким образом, справедлива гипотеза, что расширенное использование проектного управления на предприятиях АПК в условиях растущего и изменяющегося по своей структуре и направленности санкционного давления может обеспечить предприятиям конкурентные преимущества за счет эффективного использования ресурсов и интенсифицировать развитие отрасли в целом, что является целью Государственной программы импортозамещения. Актуальность и недостаточная разработанность проблемы исследования определили выбор темы диссертации, постановку цели и задач, выбор объекта и предмета исследования.

### **Степень научной разработанности проблемы.**

В научных трудах отечественных ученых в последние годы сделан существенный вклад в исследование проблем импортозамещения, в частности, в работах Брутера В. И., Кирбитовой С. В., Ломовцевой О.А., Магомедова М.Д., Васильевой Д.Ю., Шевченко А.А., Фалиной Н. В., Поповой И.Н., Сергеевой Т.Л. и др.

Вопросы государственной поддержки и ее влияния на сектор АПК отражены в работах Азжеуровой М.В., Кибирова А.Я., Гатиятулина Ш.Н.,

Орлова А.В. и др.

Теме проектного менеджмента в условиях ограниченности ресурсов и изменяющихся в результате санкционного давления условий внешней среды посвящены работы Вагановой О.В, Ерлыгиной Е. Г., Васильевой А.Д., Гуринова А.В, Сабетовой Т. В. И др.

Однако вопросы применения подходов проектного управления остаются недостаточно изученными в контексте решения задач импортозамещения в аграрной сфере, традиционно ориентированной на использование средств государственной поддержки, поэтому в настоящем исследовании поставлена цель по получению новых научных результатов в данной области знаний.

**Целью данного исследования** является разработка и научное обоснование специфичной для предприятий АПК модели управления, основанной на методологии и инструментарии проектной деятельности и отражающей отраслевые особенности производства импортозамещающих продуктов

В соответствии с поставленной целью решены следующие **задачи**:

- дать анализ теоретических исследований менеджмента в аграрной сфере, определить основные проблемы и ограничения традиционной методологии в условиях перехода к импортозамещению;
- систематизировать методы проектного управления и оценить их применимость в аграрной сфере, выявить наиболее эффективные для достижения целей импортозамещения и риски их внедрения в существующую практику;
- оценить практику реализации и результаты успешных проектов по импортозамещению в АПК и предложить соответствующие критерии эффективности управления организацией;
- разработать модель проектного управления, соответствующую условиям АПК и целям импортозамещения, предложить способы ее внедрения на предприятиях.

**Объектом исследования** являются параметры деятельности

сельскохозяйственных предприятий, реализующих стратегии импортозамещения.

**Предмет исследования** – методы и инструменты реализации проектного управления на предприятиях в сфере АПК в процессе импортозамещения.

**Теоретическая и методологическая основа исследования.** Теоретическую основу исследования составили фундаментальные и прикладные исследования отечественных и зарубежных исследователей по теории и практике управления предприятиями АПК и проектного менеджмента.

**Методология исследования** включает в себя общенаучные методы: анализ литературных источников, метод сравнительного анализа, индуктивный метод, сравнительный анализ, методы моделирования в рамках проектирования модели интеграции проектного управления в систему менеджмента организации. Методология исследования представлена также частными методами количественного и качественного анализа статических данных и экономических расчетов.

**Информационную базу исследования составили** нормативно-правовая документация, включая Федеральные законы и законы субъектов РФ, Указы президента, Постановления Правительства РФ, отдельные региональные и отраслевые акты, статистические данные Федеральной службы государственной статистики Росстат, а также данные иных исследований, включая научные, маркетинговые. Также включена научная литература, монографии, научные статьи, публикации в тематических изданиях, а также иная информация из открытых источников, собранная и проанализированная автором исследования.

**Теоретическая и практическая значимость результатов исследования.** Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в уточнении теоретических положений проектного управления в контексте импортозамещения. Исследованы его сущность, выполнен анализ

текущей ситуации в условиях реализации стратегии управления в отдельной отрасли экономики. Оценены подходы к разработке критериев эффективности управления организацией в динамично изменяющейся внешней среде. Результаты проведенного исследования создают основу для последующего изучения процесса управления организацией в специфичных особенностях и могут быть применены в соответствующих исследованиях, посвященных данной тематике.

Практическая значимость исследования состоит в том, что сформирована система критериев оценки эффективности предприятия в условиях реализации стратегии управления в условиях импортозамещения. Проанализированы риски, связанные с внедрением на предприятии сельскохозяйственной отрасли модели управления проектами в условиях нестабильности внешней среды. Разработана модель интеграции проектного управления организацией с учётом специфики отрасли и особых условий её реализации. Результаты исследования могут быть внедрены в практику управления организациями в условиях реализации стратегии импортозамещения.

**Научная новизна результатов исследования** состоит в следующем:

- уточнена сущность управления предприятиями сферы АПК в условиях импортозамещения включением новых стратегических целей, для достижения которых используются ресурсы государственной поддержки, интегрированные с предпринимательской инициативой, бизнес-ресурсами и особыми компетенциями менеджмента, что в совокупности обеспечивает достижение стратегических целей по сокращению импорта и наращиванию производства продовольствия внутри страны;

- выявлены особенности сельскохозяйственной отрасли, в том числе недостаточный уровень развития инфраструктуры и логистических технологий, обусловившие необходимость комплексной и целенаправленной государственной поддержки в сочетании с проектным управлением, что позволяет привлекать инвестиции, разрабатывать долгосрочные планы

импортозамещения, оценивать и снижать риски;

- дана оценка результатов импортозамещения в различных секторах АПК и установлено, что важнейшим фактором создания конкурентоспособного продукта, имеющего потенциал не только на внутреннем рынке, но и для успешного экспорта, является трансфер технологий, создание собственной научно-технической базы, что методами проектного управления в сочетании с государственной поддержкой обеспечат продовольственную безопасность и перехода к импортоопережению;

- разработаны целевые показатели эффективности проектной модели управления организацией в условиях импортозамещения и ключевые элементы инфраструктуры, позволяющие создавать производственные цепочки с высокой долей добавленной стоимости, оценены риски и преимущества интеграции проектной модели в процесс управления предприятием.

#### **Апробация результатов.**

Результаты исследования представлены и обсуждены на научно-практических конференциях различных уровней, в том числе доклад на тему «Драйверы роста аграрного сектора России» на Межвузовской научно-практической студенческой конференции «Актуальные проблемы права, экономики и управления».

Автором опубликовано 4 печатные работы, из них 3 статьи в рецензируемых научных изданиях из перечня ВАК Министерства науки и высшего образования РФ, а также 1 в сборнике Межвузовской научно-практической студенческой конференции «Актуальные проблемы права, экономики и управления».

**Основное содержание диссертационного исследования** изложено на 98 страницах печатного текста, содержит 10 таблиц, 6 рисунков. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 61 источник.





## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В главе 1 «Теоретические аспекты процессов импортозамещения на основе проектной методологии» были проанализированы и обобщены основные характеристики экономических процессов в современных рыночных условиях, обусловленных экономическими санкциями западных стран в отношении России. Это создало ряд новых рисков и угроз, неблагоприятных последствий, для сферы АПК и многих ее отраслей, а также и необходимость реагирования менеджмента с использованием имеющегося инструментария для уменьшения негативного эффекта, а также концентрации ресурсов в целях создания дополнительных рыночных преимуществ в условиях появляющихся возможностей развития. Критический анализ научной литературы по теме исследования, сопоставление различных позиций ученых и точек зрения на возможные методологии менеджмента позволили сформулировать основные тезисы и новые научные результаты.

Определены основные понятия процесса импортозамещения как экономического явления, его типичные особенности, влияние на участников рынка. В ходе анализа нормативно-правовой документации были выявлены основные направления государственной политики в процессе импортозамещения и определен вектор экономического развития в ходе данного процесса. Отмечено, что важным фактором успешного импортозамещения является развитие сельского хозяйства как отрасли, обеспечивающей выполнение ряда государственных задач продовольственной и национальной безопасности.

Поскольку политика импортозамещения должна быть целенаправленной и комплексной, она должна включать различные меры государственной поддержки, такие как льготы по налогообложению, субсидии

на развитие отрасли, государственные закупки продукции отечественных производителей и т.д. Кроме того, важно развивать экспорт сельскохозяйственной продукции для увеличения выручки отрасли и укрепления позиций России на мировом рынке. В этой связи импортозамещение в сельском хозяйстве является важной задачей, поскольку позволяет снизить зависимость от импорта, обеспечить продовольственную безопасность страны и развивать внутреннее производство.

Далее была определена проблематика процессов развития организаций в процессе реализации национальных задач замещения импорта, как в рамках реализации внутренней стратегии отдельных компаний, так и отраслевых комплексов, влияющих на всех участников данного процесса.

Определены теоретические аспекты проектного метода управления в контексте его реализации на предприятиях сельскохозяйственной отрасли. Раскрыто, что в АПК проектное управление применяется для разработки и реализации проектов по строительству и модернизации сельскохозяйственной инфраструктуры. Проектный метод позволяет четко определить цели, задачи, этапы и ресурсы проекта. Сельское хозяйство в условиях внешних ограничений и санкционного давления сталкивается с ограничением доступа к ресурсам, а проектный подход позволяет оптимально их использовать, проводить анализ рисков и разрабатывать меры по их снижению и регудированию. Это помогает повысить устойчивость сельскохозяйственных предприятий к внешним воздействиям.

В главе 2 **«Анализ процессов импортозамещения и реализации проектного подхода в сфере АПК»** представлен анализ показателей деятельности сельскохозяйственной отрасли по видам производимой продукции, проанализированы результаты.

Таблица 1 – Производство продукции сельского хозяйства по категориям хозяйств по Российской Федерации (млрд. руб.)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Хозяйства всех категорий</b>									
Продукция сельского хозяйства	4031,1	4794,6	5112,3	5109,5	5348,8	5801,4	6468,8	7710,3	8850,9
в том числе:									
растениеводства	1986,7	2487,3	2710,3	2599,7	2756,1	3056,4	3612,7	4464,7	5265,6
животноводства	2044,4	2307,3	2402,0	2509,8	2592,7	2745,0	2856,1	3245,6	3585,3
<b>Сельскохозяйственные организации</b>									
Продукция сельского хозяйства	2083,0	2588,6	2818,4	2818,5	3022,1	3348,4	3787,0	4566,8	5348,3
в том числе:									
растениеводства	940,7	1263,9	1428,4	1336,3	1438,8	1641,0	2021,8	2497,8	3016,7
животноводства	1142,3	1324,7	1390,0	1482,2	1583,3	1707,4	1765,2	2069,0	2331,6
<b>Хозяйства населения</b>									
Продукция сельского хозяйства	1538,4	1654,9	1659,2	1655,4	1656,7	1659,7	1717,6	1958,5	2070,5
в том числе:									
растениеводства	730,8	781,4	768,9	764,2	787,1	778,8	798,2	971,4	1021,2
животноводства	807,6	873,5	890,3	891,2	869,6	880,9	919,4	987,1	1049,3
<b>Крестьянские (фермерские) хозяйства</b>									
Продукция сельского хозяйства	409,7	551,1	634,7	635,6	670,0	793,3	964,2	1185,0	1432,1
в том числе:									
растениеводства	315,2	442,0	513,0	499,2	530,2	636,6	792,7	995,5	1227,7
животноводства	94,5	109,1	121,7	136,4	139,8	156,7	171,5	189,5	204,4

Дополнительно проведен детализированный структуры рынка семян на основе данных исследования «Селекция 2.0» в разрезе отечественного производства и импорта, которое проводилось экспертами Высшей школы экономики.



Рисунок 1 - Структура посевных площадей по оригинаторам семян в 2019 г.

По имеющимся данным, доля импорта составляет четверть всего рынка семян. Однако для более детального анализа необходимо учитывать показатели по основным культурам (см. таблицу 2). Ниже представлена структура отечественного селекционного рынка по отдельным видам сельхозкультур.

Таблица 2 - Структура рынка по размеру площадей ключевых культур, 2019 г.

С/х культура	Структура посевных площадей по оригинаторам семян, %		
	РФ		Импорт
	Гос. компании	Частный бизнес	
Пшеница озимая	87	11	2
Пшеница яровая	90	4	5
Подсолнечник	20	7	73
Ячмень яровой	70	9	21
Кукуруза	31	10	58
Соя	65	9	26
Овес	92	1	7
Рапс яровой	47	0	53
Горох	37	10	53
Свекла сахарная	2	0	98
Рожь озимая	97	0	3
Лен масличный	91	2	7
Ячмень озимый	90	2	8
Картофель	6	6	88
Рапс озимый	10	1	89

Проведён анализ существующих методов государственной поддержки сельхозпредприятий. В рамках реализации Плана содействия импортозамещению в промышленности, утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации, реализуется ряд мероприятий государственной поддержки. Основными направлениями политики являются обеспечение доступности денежных средств, иных финансовых инструментов, средств на обновление материально-технической базы, упрощение юридических процессов, контроля над деятельностью организаций. Анализ данных направлений позволил автору предложить систему доступного кредитования, выгодного для компаний лизинга, а также компенсации ряда расходов, таких как, например, транспортные услуги.

Государственная поддержка, субсидии, компенсации и гранты позволяют на первоначальных этапах реализации проектов демонстрировать более высокие показатели экономической деятельности.

В главе 3 **«Разработка модели проектного управления организацией с учётом специфики отрасли и особых условий её реализации»** проведено сравнение проектной и функциональной моделей управления, с учетом сценариев развития предприятия.

Таблица 3 - Сравнение функциональной и проектной моделей управления по сценариям реализации проекта

Сценарий	Функциональная модель	Проектная модель
Проект успешно реализован	Продолжение функциональной деятельности	Завершение проекта, переход процессов в функциональную деятельность
Проект закрыт раньше срока	Ликвидация организации/подразделения, сокращение штата, дополнительные издержки	Роспуск проектной команды, возвращение сотрудников к функциональным обязанностям

Проект изменён в ходе реализации	Изменение функциональных обязанностей, поиск новых сотрудников, пересмотр модели снабжения ресурсами	Перераспределение ресурсов внутри организации
----------------------------------	--	---

Для использования проектного подхода автором разработаны критерии оценки деятельности сельхозпредприятий в условиях импортозамещения. В качестве примера проведены расчеты показателя на региональном уровне, где объектом анализа представлена Ростовская область как один из наиболее передовых по уровню использования инвентария государственной поддержки регионов РФ. Состав критериев соединяющий.

1. Эффективность использования господдержки по общему объёму финансирования деятельности выражается в доле привлечённых средств в рамках государственной поддержки по федеральным и региональным программам в общем объёме денежных средств, используемых в операционной деятельности организации - показывает зависимость организации от внешнего финансирования и позволяет контролировать ее устойчивость в условиях перехода к дальнейшей функциональной деятельности

2. Эффективность использования господдержки в рамках существующих лимитов и ограничений представлена в виде отношения используемых программ государственной поддержки к общему числу программ по направлению деятельности организации и региону ведения деятельности, а также уровня финансирования (льготным условиям) по этим программам к лимитам финансирования (ограничениям по льготным условиям), в которых участвует организация

2.1. Аналогичный показатель, рассчитанный без учёта регионального параметра, что позволяет достигнуть максимальной эффективности организации при релокации в регионы с более высоким уровнем государственной поддержки, повысить мотивацию региональных властей в процессе импортозамещения путём создания непосредственного интереса к

привлечению бизнеса в регион, а также управление региональным развитием средствами софинансирования региональных процессов поддержки региональных программ из Федерального бюджета

3. Комплексный показатель, рассчитанный по алгоритму: показатель использования господдержки в общей доле финансирования/ показатель уровня использования доступного финансирования. Данный параметр позволяет проанализировать эффективность управления организацией в части использования доступных методов государственного софинансирования деятельности и уровня зависимости от этой поддержки. С развитием проекта увеличение данного коэффициента в совокупности с уровнем роста коэффициента финансовой устойчивости свидетельствует о повышении эффективности управления организацией.

4. Коэффициент вовлеченности в процесс импортозамещения, рассчитывается как отношение финансовых расчетов организации с контрагентами, участвующими в процессе импортозамещения в общем сбивчивее операций, с разделением по доходам/расходам. Этот показатель направлен на анализ развития партнёрских отношений внутри программы импортозамещения и создание устойчивых производственных цепочек, со снижением рисков изменения внешней среды.

5. Показатель отдачи господдержки предприятий, выраженный в отношении затрат к общему объему произведенного продукта, для государства отдача от поддержки выражается в социальном и экономическом эффекте в долгосрочной перспективе, зачастую косвенную.

Для примера рассчитан показатель отдачи (результативности) государственной поддержки для Ростовской области за 2022 год.

Объем инвестиций:

- Из федерального бюджета: 2 420 345,3 тыс. руб.;
- Из регионального бюджета: 5 838 514,1 тыс. руб.;

Объем произведенного продукта: 455 700 000 тыс. руб.



Показатель отдачи:

$$(2\,420\,345,3 + 5\,838\,514,1) / 455\,700\,000 = 55,2 \text{ (руб.)}$$

Соответственно, на 1 рубль оказанной господдержки приходится 55,2 руб. произведенной сельскохозяйственной продукции.

В диссертации разработана модель проектного управления сельскохозяйственным предприятием, применимая в условиях санкционных ограничений.

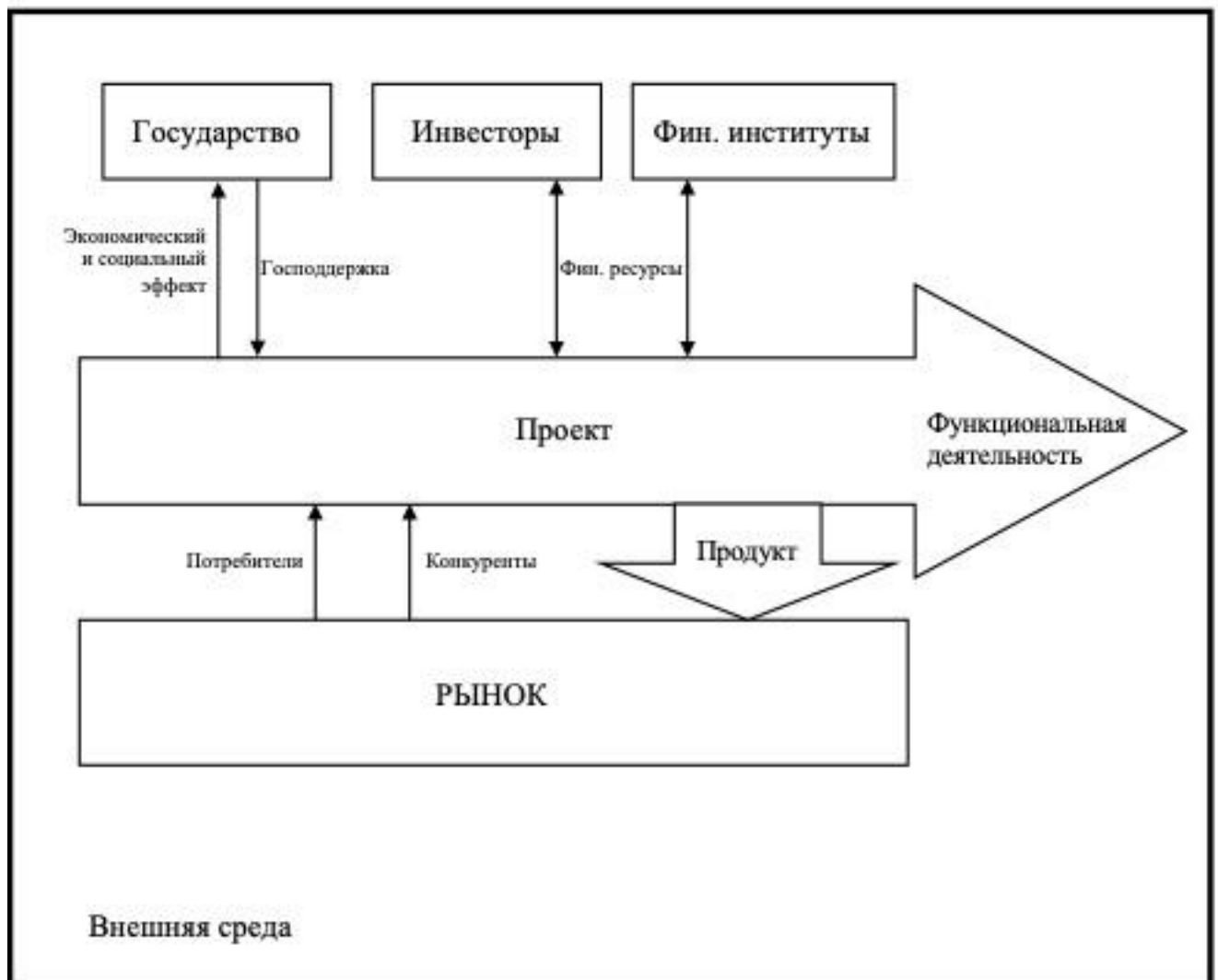


Рисунок 2 - Модель проектного управления в сфере АПК

На основе анализа использования аграрными предприятиями проектной модели в деятельности по импортозамещению с учетом возможных сценариев сделан вывод, что в случае успешной реализации произойдет переход к проектной деятельности как регулярной управленческой модели, в иных

случаях проектная модель позволяет временно значительно минимизировать риски и обеспечить более безопасное и эффективное перераспределение ресурсов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проектная модель управления может быть особенно эффективной в процессе импортозамещения, так как позволяет управлять процессом разработки новых продуктов и услуг, ориентируясь на потребности рынка и возможности замещения импортных товаров. В рамках проектной модели можно определить необходимые ресурсы, сроки и этапы разработки новых продуктов и услуг, а также определить риски и способы их управления. Благодаря этому можно эффективнее расходовать бюджет на проект и уменьшить вероятность неудачных результатов. Проектная модель также позволяет более точно оценить перспективы новых продуктов и услуг, а также провести анализ конкурентов и рынка, что может существенно повысить шансы на успех при импортозамещении. Проектная модель управления позволяет гибко реагировать на изменения внешних и внутренних условий, в том числе на изменения законодательства и рыночных условий, что обеспечивает устойчивость проекта в долгосрочной перспективе.

Кроме того, проектная модель управления способствует развитию инноваций в сельском хозяйстве и повышению конкурентоспособности российских продуктов на мировом рынке. В целом, использование проектной модели управления в сельском хозяйстве является важным инструментом для успешной реализации проектов в условиях импортозамещения и развития отечественной аграрной отрасли.

Успешно реализуемые проекты позволяют развивать сельское хозяйство в условиях импортозамещения. Кластерная модель развития позволяет объединять различные предприятия в сельской местности для решения общих задач, таких как создание перерабатывающей

инфраструктуры и продвижение местных продуктов на рынке. Примером успешного проекта является "Зерновая столица России" в Ростовской области, который привел к увеличению производства зерна и повышению экономической эффективности региона. Еще одним примером является проект "Русский Пармезан", который позволил создать современное производство высококачественного сыра и снизить зависимость России от импорта. Важно отметить, что развитие отдельных проектов в процессе импортозамещения в перерабатывающих предприятиях способствует увеличению производства и расширению ассортимента отечественных продуктов. Проектный подход к управлению позволил более точно определить цели и задачи проектов, а также выработать стратегии и тактики для их достижения. Кроме того, благодаря проектному управлению была обеспечена более эффективная координация действий между различными участниками

В исследовании сформированы и обоснованы критерии оценки эффективности управления и разработана модель управления организацией в условиях санкционных ограничений.

Все вышеизложенное позволяет заключить, что поставленная в начале работы цель исследования достигнута, тем самым проблема исследования решена.

## ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ НКР

**Статьи, опубликованные в ведущих российских периодических изданиях, рекомендованных ВАК при Министерстве науки и высшего образования РФ:**

1. Борисов, А.И. Программа импортозамещения: анализ результатов и оценка перспектив / О. А. Ломовцева, А. И. Борисов // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. – 2022. – № 4(34). – С. 79-88. – DOI 10.25688/2312-6647.2022.34.4.06. – EDN VFRJTW;

2. Борисов, А.И. Государственная поддержка программ импортозамещения в аграрном секторе / А.И. Борисов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13. № 4 (в печати);

3. Борисов, А.И. Анализ рынка семян в России: структурные особенности и перспективы развития / А.И. Борисов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13. № 4 (в печати).

**Статьи и работы, опубликованные в других научных изданиях:**

1. Борисов, А. И. Драйверы роста аграрного сектора России / А. И. Борисов // Вопросы развития права и управления в современных условиях : сборник материалов студенческой научной конференции, посвященной памяти заслуженного деятеля науки Российской Федерации, учёного-правоведа, доктора юридических наук, профессора М.Н. Марченко, Москва, 24 марта 2022 года / Московский городской педагогический университет. – Саратов: Издательство "Саратовский источник", 2022. – С. 295-298. – EDN EKJBVV.