

УДК 334.764.4

# К ВОПРОСУ ОБ УПРАВЛЕНИИ КОРПОРАТИВНЫМИ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ СТРУКТУРАМИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ

**О.А. МАКАРЕВИЧ,**  
кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и менеджмента  
E-mail: f\_dop@mail.ru  
Санкт-Петербургский институт  
внешнеэкономических связей,  
экономики и права (Краснодарский филиал)

**Предмет/тема.** В статье анализируются процессы концентрации собственности, динамично идущие в сельском хозяйстве России. Указанные процессы стимулируют вертикальную и горизонтальную интеграцию производства, особенно финансового управления. Они привели в настоящее время к возникновению и бурному развитию корпоративных интегрированных структур.

**Цели/задачи.** Отсутствие законодательного закрепления понятий корпорации, холдингов и других типов интегрированных структур, а также высокая динамичность и сложность внутренней логистики, ее территориально распределенный и многоотраслевой характер, огромное количество и разношерстность экономических показателей, характеризующих деятельность на различных уровнях ее организации, в частности, на уровне входящих в нее предприятий, создают проблему слабой управляемости. Предложены пути решения.

**Методология.** Выделены основные направления совершенствования системы управления корпоративными интегрированными структурами на примере агропромышленного холдинга. Проведен обзор научной литературы в области корпоративных интегрированных структур и актуальных проблем управления подобными структурами. Представлены результаты экспертной оценки их развития в Краснодарском крае. Составлена экономическая характеристика типичной корпоративной интегрированной структуры.

**Результаты.** В результате проведенной работы уточнены понятия «корпорация» и «холдинг»,

определено количество организаций, входящих в состав корпоративных интегрированных структур, а также их вклад в формирование валового регионального продукта Краснодарского края. Дана характеристика объекта исследования, позволяющая обосновать выбор направлений совершенствования управления агропромышленным холдингом.

**Выводы/значимость.** Проведенные исследования позволили сделать вывод о том, что корпоративные интегрированные структуры представляют большой интерес для экономики Краснодарского края. Однако, осуществляя свою деятельность, интегрированные структуры сталкиваются с широким кругом проблем, изучению которых посвящено большое количество научных исследований. В литературе недостаточно освещен комплексный подход к решению данного вопроса. Выявленные проблемы объекта исследования позволили обосновать выбор основных направлений совершенствования управления: создание эффективных организационных структур, системы поддержки принятия решений, организация материальных и финансовых потоков.

**Ключевые слова:** интеграция, агропромышленный холдинг, корпорация, оценка, развитие, управление

Современная рыночная экономика характеризуется многообразием форм собственности, причем преобладает среди них частная. Одной из основных

тенденций в рыночной экономике, как отмечают многие исследователи, стала тенденция к интеграции и созданию интегрированных корпоративных структур.

Научная литература содержит большое количество определений понятия «интегрированных корпоративных структур». Наиболее удачное определение, по мнению ряда ученых, приведено в работе Ю.Б. Винслава, где указано, что интегрированная корпоративная структура есть «группа юридически или хозяйственно самостоятельных предприятий (организаций), ведущих совместную деятельность на основе консолидации активов или договорных (контрактных) отношений для достижения общих целей» [4].

В мировой экономической практике выделяют следующие типы объединения предприятий в интегрированные корпоративные структуры: горизонтально интегрированные; вертикально интегрированные; смешанного типа<sup>1</sup> [3, 5–7, 13, 14, 21]. По мнению ряда исследователей, главным сдвигом в организационной модели корпоративных структур, наблюдаемым в настоящее время, является сдвиг от жесткой вертикальной интеграции к горизонтальной.

Ученые-экономисты Ю.Б. Винслав, В.Е. Дементьев, А.Ю. Мелентьев, Ю.В. Якутин, представляющие Международную академию корпоративного управления, в поисках определения различных форм интеграции выработали понятие «интегрированной корпоративной структуры» (далее – ИКС). К основным организационно-хозяйственным формам ИКС, существующим в мировой практике, они относят крупные компании, имеющие дивизиональную структуру, холдинговые компании, финансово-промышленные группы, концерны, консорциумы, контрактные группы, транснациональные корпорации [4–7, 21, 22].

Корпорация (от лат. *corporatio* – объединение) – это юридическое лицо, которое будучи объединением физических или юридических лиц при этом не зависимо от них (т.е. самоуправляемо). В широком смысле под корпорацией можно понимать всякое объединение с экономическими целями деятельности. Юридическое отделение корпорации от ее участников дает ей преимущества, недоступные другим формам объединений, например, обществам

<sup>1</sup> *Алюшев Р.Ш.* Холдинг как эффективная форма деятельности в АПК / Р.Ш. Алюшев, В.М. Володин, Т.В. Володина // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. Пенза, 2005.

с ограниченной ответственностью. Конкретный правовой статус и правоспособность корпорации определяется местом ее создания [9, 13, 19].

Проведя обзор научной литературы и изучив различные мнения ученых по данному вопросу (Т.В. Кашанина, В.Н. Петухов, Н.Н. Пахомова, И.С. Шиткина, Н.В. Козлова и др.), автором было уточнено, что корпорация – это термин для обозначения любой ИКС, который может использоваться в качестве синонима по отношению к любой организационной форме интеграции [8, 11–13, 19].

По мнению В.П. Алферьева, Г.А. Баклаженко, И.Г. Дахова, Н.А. Дорофеевой, А.М. Емельянова, С.А. Жидкова, С.П. Ильина, А.М. Кириленко, Г.И. Макина, Н.А. Митина, А.Г. Рулинской, А.Ф. Серкова, В.М. Старченко, А.В. Ткача, И.Г. Ушачева, В.И. Фролова и И.Ф. Хицкова, наиболее распространенной и эффективной формой ИКС в агропромышленном секторе экономики являются холдинги.

Универсальный бизнес-словарь определяет холдинг (от англ. *holding* – владение) как корпорацию, компанию, головное предприятие, управляющие деятельностью и контролирующие деятельность других предприятий, компаний [9].

Холдинги имеют огромное значение в экономике западных стран и многолетнюю историю (первые холдинги были созданы еще в начале XX в.), причем в большинстве стран находят четкое законодательное закрепление [10, 13–15].

Согласно п. 1 ст. 105 Гражданского кодекса РФ, п. 2 ст. 6 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (об АО), п. 2 ст. 6 Федерального закона от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», холдинговая компания (холдинг) – это система коммерческих организаций, которая включает в себя управляющую компанию, владеющую контрольными пакетами акций и/или паями дочерних компаний, и дочерние компании<sup>2</sup>. Управляющая компания может выполнять не только управленческие, но и производственные функции. Дочерним же признается хозяйственное общество, действия которого определяются другим (основным) хозяйственным обществом или товариществом либо в

<sup>2</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 22.10.2014);

Об акционерных обществах (об АО): Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 22.12.2014);

Об обществах с ограниченной ответственностью: Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (с изм. от 05.05.2014 № 129-ФЗ).

Таблица 1

## Динамика объемов ВРП Краснодарского края в 2009–2013 гг., млн руб.

Показатель	2009	2010	2011	2012	2013
Валовый региональный продукт	803 834	861 603	1 028 308	1 229 738	1 438 472
Темп роста, в % к 2009 г.	100,0	107,2	127,9	153,0	179,0
Интегрированные корпоративные структуры (ИКС)*	225 074	249 865	308 492	393 516	489 080
Темп роста, в % к 2009 г.	100	111,0	123,5	127,6	124,3
Удельный вес ИКС в объеме ВРП края, %	28,0	29,0	30,0	32,0	34,0

\* Рассчитано автором на основе экспертных оценок.

силу преобладающего участия в уставном капитале, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом.

В силу того, что холдинги – довольно молодое явление в российской экономике, их правовой статус, процесс создания и функционирования не определены на законодательном уровне. По этой же причине в юридической и экономической литературе нет единого мнения по поводу того, что считать холдингом и каков его правовой статус. Прежде всего необходимо отметить, что понятие «холдинг» имеет больше экономическое содержание, нежели юридический смысл.

Поскольку статус холдинга (холдинговой компании) не определен на уровне закона, в российской юридической теории часто дается определение, которое содержится во Временном положении о холдинговых компаниях, утвержденном Указом Президента РФ от 16.11.1992 № 1392<sup>3</sup>. Согласно п. 1.1 указанного положения, холдинговой компанией признается предприятие, независимо от его организационно-правовой формы, в состав активов которого входят контрольные пакеты акций других предприятий. Под «контрольным пакетом акций» понимается любая форма участия в капитале предприятия, которая обеспечивает безусловное право принятия или отклонения определенных решений на общем собрании его участников (акционеров, пайщиков) и в его органах управления.

Таким образом, можно сделать вывод, что холдинг – это система коммерческих организаций, которая включает в себя управляющую компанию, владеющую контрольными пакетами акций и/или паями дочерних компаний, дочерние компании, деятельность которых организована на принципах вертикальной, горизонтальной или смешанной интеграции в целях эффективного управления создаваемыми преимуществами в организационной,

финансовой, производственной, кадровой и других сферах.

На рис. 1 приведены результаты оценки распространенности ИКС в Краснодарском крае. Отследить статистику этого процесса, используя организационно-правовые формы предприятий и организаций, не предоставляется возможным, потому что в статистическом учете и наблюдении выделяются следующие формы: коммерческие организации (унитарные предприятия, хозяйственные общества и товарищества) и некоммерческие организации (потребительские кооперативы, фонды, учреждения). Тогда как, например, юридическое лицо, являющееся коммерческой организацией и входящее в состав холдинга или другой управляющей структуры, отчитывается в органы федеральной статистики по итогам своей деятельности самостоятельно.

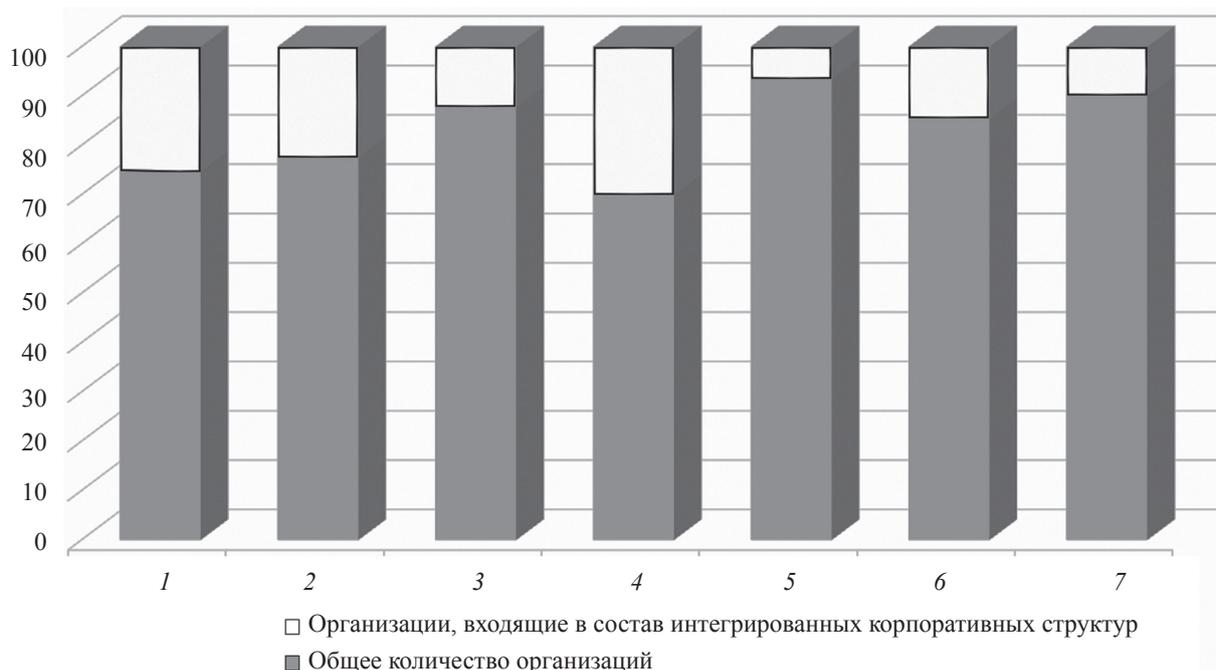
В связи с этим для выделения такого сегмента экономики, как ИКС, был использован метод экспертной оценки. В качестве экспертов выступили работники и руководители Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю, руководители, возглавляющие исследуемые структуры, и ученые, исследующие вопросы и проблемы экономики Краснодарского края.

Из анализа данных рис. 1 видно, что, по экспертным оценкам, 24% предприятий и организаций, осуществляющих свою деятельность на территории Краснодарского края, входят в состав корпораций, холдингов и других интегрированных структур.

Говоря о развитии ИКС, необходимо оценить их вклад в экономику региона. В табл. 1 приведена динамика валового регионального продукта Краснодарского края за 2009–2013 гг. с выделением доли, формируемой, по экспертным оценкам, ИКС.

По экспертным оценкам, доля объема ВРП Краснодарского края, формируемая ИКС, по итогам 2013 г. составляет 34%. В разрезе некоторых видов экономической деятельности (табл. 2) удельный вес ИКС составляет: сельское хозяйство – более 30%,

<sup>3</sup> О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий: Указ Президента РФ от 16.11.1992 № 1392 (с изм. от 16.04.1998, 26.03.2003)



*Примечание.* Рассчитано автором на основе экспертных оценок.

**Рис. 1.** Удельный вес организаций, входящих в состав интегрированных корпоративных структур, по отношению к общему количеству организаций в некоторых отраслях экономики Краснодарского края, %:  
 1 – сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство; 2 – обрабатывающие производства; 3 – строительство;  
 4 – оптовая и розничная торговля, ремонт; 5 – гостиницы и рестораны; 6 – транспорт и связь;  
 7 – финансовая деятельность

Таблица 2

**Организации, входящие в состав интегрированных корпоративных структур (ИКС) в некоторых отраслях экономики Краснодарского края**

Вид экономической деятельности	Общее количество организаций, ед.	Организации, входящие в ИКС*, ед.	Доля организаций, входящих в ИКС, %
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	5 302	1 803	34,0
Обрабатывающие производства	10 248	2 972	29,0
Строительство	16 402	2 296	13,9
Оптовая и розничная торговля, ремонт	38 122	16 392	42,9
Гостиницы и рестораны	5 575	390	6,9
Транспорт и связь	8 130	1 382	16,9
Финансовая деятельность	1 889	208	11,0

\* Рассчитано автором на основе экспертных оценок.

Таблица 3

**Динамика ВРП Краснодарского края в разрезе некоторых видов экономической деятельности в 2009–2013 гг., млн руб.**

Вид экономической деятельности	2009	2010	2011	2012	2013
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	123 657	10 8911	127 569	154 581	140 970
В том числе ИКС в ВЭД*	30 914,3	30 495,1	38 270,7	49 465,9	49 339,5
Цепные темпы роста данного ВЭД, %	–	88,1	117,1	121,2	91,2
Обрабатывающие производства	95 694	87 636	103 208	129 096	155 355
В том числе ИКС в ВЭД*	40 191,5	37 683,5	45 411,5	60 675,1	79 231,1
Цепные темпы роста данного ВЭД, %	–	91,6	117,8	125,1	120,3
Оптовая и розничная торговля; ремонт	133 668	145 240	171 208	201 999	247 417
В том числе ИКС в ВЭД*	64 160,6	71 167,6	87 316,1	107 059	133 605
Цепные темпы роста данного ВЭД, %	–	108,7	117,9	118,0	122,5

\* Рассчитано автором на основе экспертных оценок.

обрабатывающие производства – 29%, оптовая и розничная торговля – более 40%.

Таким образом, можно сделать вывод, что изучение вопросов повышения эффективности управления корпорациями, холдингами и другими ИКС, которые занимают достаточно большой сегмент экономики Краснодарского края, является актуальным, причем благоприятным образом отразится в дальнейшем на развитии экономики соответствующих отраслей экономики и Краснодарского края в целом.

Проблема интеграции в АПК является одной из самых актуальных тем агроэкономических исследований, которая находит отражение в многочисленных монографиях, статьях, обсуждается на научно-практических конференциях. Бесспорно, все полученные данные представляют большой интерес для науки и хозяйственной практики. Однако приходится констатировать, что современная агроэкономическая наука пока не дает однозначной трактовки агропромышленной интеграции и методологии межотраслевого интегрирования предприятий холдинговой формы и организаций АПК.

Это происходит, прежде всего, в связи с отсутствием методологии агропромышленной интеграции организаций холдинговой формы в условиях многообразия форм собственности. Современная теория интеграции требует использования теории агропромышленной интеграции советского периода и западной, основанной на транзакционных издержках, несмотря на то, что в настоящее время в России транзакционные издержки предприятий представляют собой прибыль теневого сектора экономики страны.

К актуальным вопросам управления агропромышленным холдингом относится широкий круг проблем. Это и вопросы стратегического планирования, разработка и совершенствование организационных структур, отвечающих стратегическим целям и задачам, внедрение адаптивных систем управления, методы оценки эффективности деятельности ИКС на основе системы сбалансированных показателей, управление финансовой устойчивостью, интеграция производственно-сбытовой деятельности, логистическая поддержка, моделирование материальных и финансовых потоков и их влияние на эффективность и устойчивость структур и др.

Круг проблем настолько разнообразен, что в данной работе не представляется возможным охватить их все. Однако проведенный обзор научной и учебной литературы показывает, что методологическая база большинства затрагиваемых проблем несовершенна и требует систематизации и доработ-

ки, необходима адаптация существующих методик под опыт работы агропромышленных холдингов, осуществляющих свою деятельность в условиях современной российской экономики. Кроме того, требует разработки комплексная методика управления агропромышленным холдингом, базирующаяся на системных свойствах такой формы интеграции [1, 2, 5–7, 10, 13–22].

В Краснодарском крае свою деятельность осуществляют следующие интегрированные корпоративные структуры: холдинг «Южная Многоотраслевая корпорация», ЗАО фирма «Агрокомплекс» (пгт. Выселки), ОАО «Агрохолдинг», ЗАО «Тандер», а также система потребительской кооперации Краснодарского края.

В качестве объекта исследования для обоснования выбора направлений совершенствования управления, являющихся основой для комплексной методики управления ИКС, был выбран холдинг «Южная многоотраслевая корпорация», который является интегрированной структурой полного цикла и занимает 15% рынка сельскохозяйственной продукции Краснодарского края.

Агропромышленный холдинг «Южная многоотраслевая корпорация (ЮМК)» представляет собой многопрофильную группу сельскохозяйственных, производственных, торгово-сбытовых компаний для совместной хозяйственной деятельности, уменьшения возможного риска при осуществлении капиталоемких направлений промышленной и коммерческой деятельности за счет концентрации капитала, централизации функций обеспечения ресурсами, сбыта продукции, овладения новыми рынками, реализации более экономически целесообразной стратегии развития входящих в корпорацию хозяйственных единиц (табл. 3). В состав агропромышленного холдинга «ЮМК» входят более 80 организаций. Среди них ЗАО «Мясоперерабатывающий комплекс «Динской», кондитерская фабрика ООО «Любимая Кубань», перерабатывающее предприятие ООО «Кормилица» и др.

Как видно из анализа данных табл. 4, на протяжении всего исследуемого периода наблюдается положительная тенденция роста показателя объема производства продукции как в целом по холдингу, так и в дочерних организациях. Наибольший удельный вес в структуре производимой продукции занимают колбасные изделия (31%), консервы (30,2) и кондитерские изделия (14,9%).

За исследуемый период практически все показатели финансовой деятельности ОАО «ЮМК»

Таблица 4

**Анализ динамики объемов производства продукции  
агропромышленным холдингом «ЮМК» в 2009–2013 гг., млн руб.**

Показатель	2009	2010	2011	2012	2013
Продукция ОАО «ЮМК», всего	14 751,6	16 900,7	18 118,5	19 308,7	20 743,2
Цепные темпы роста, %	100,0	114,6	107,2	106,6	107,4
Продукция ЗАО «Мясоперерабатывающий комплекс «Динской»	4 130,4	4 816,7	5 254,4	5 792,6	6 845,3
Колбасные изделия	3 982,9	4 647,7	5 073,2	5 599,5	6 430,4
Мясные полуфабрикаты	147,5	169,0	181,2	193,1	414,9
Цепные темпы роста продукции, %	100,0	116,6	109,1	110,2	118,2
Продукция ООО «Любимая Кубань»	1 917,7	2 281,6	2 482,2	2 722,5	3 090,7
Сахаристые кондитерские изделия	1 304,0	1 551,5	1 687,9	1 851,3	2 101,7
Мучные кондитерские изделия	613,7	730,1	794,3	871,2	989,0
Цепные темпы роста продукции, %	100,0	119,0	108,8	109,7	113,5
Продукция ООО «Кормилица»	3 835,4	4 461,8	4 892,0	5 483,7	6 264,4
Консервы овощных культур	1 380,7	1 606,2	1 761,1	1 974,1	2 255,2
Консервы бобовых культур	1 304,0	1 517,0	1 663,3	1 864,5	2 129,9
Фруктово-ягодные, грибные консервы	1 150,6	1 338,5	1 467,6	1 645,1	1 879,3
Цепные темпы роста продукции, %	100,0	116,3	109,6	112,1	114,2
Продукция прочих организаций	4 868,0	5 340,6	5 489,9	5 309,9	4 542,8
Цепные темпы роста продукции, %	100,0	109,7	102,8	96,7	85,6

имеют положительную динамику (табл. 5), однако при положительной динамике показателей темпы их роста – нестабильны, рентабельность продаж агропромышленного холдинга имеет тенденцию к снижению (рис. 2).

С одной стороны, на сложившуюся ситуацию влияют изменения, происходящие во внешней среде (повышение цен на ресурсы, страховые взносы

и др.), приводящие к увеличению себестоимости, с другой стороны – нерационально построенная система управления, логистическая система, организация материальных потоков между организациями, входящими в состав холдинга, что приводит к увеличению коммерческих расходов. На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что для исследуемого агропромышленного холдинга,

Таблица 5

**Динамика основных финансовых показателей  
деятельности агропромышленного холдинга «ЮМК» в 2009–2013 гг.**

Показатель	2009	2010	2011	2012	2013
Выручка ОАО «ЮМК»	17 153	19 652	21 068	22 452	24 120
В том числе:					
ЗАО МПК «Динской»	4 802,8	5 600,8	6 109,7	6 735,6	7 959,6
ООО «Любимая Кубань»	2 229,9	2 653,0	2 886,3	3 165,7	3 593,9
ООО «Кормилица»	4 459,8	5 188,1	5 688,4	6 376,4	7 284,2
Прочие организации	5 660,5	6 210,0	6 383,6	6 174,3	5 282,3
Цепные темпы роста, %	100,0	114,6	107,2	106,6	107,4
Себестоимость ОАО «ЮМК»	13 036,3	15 132,0	16 643,7	17 961,6	19 537,2
В том числе:					
ЗАО МПК «Динской»	3 650,2	4 312,6	4 826,7	5 388,5	6 447,3
ООО «Любимая Кубань»	1 694,7	2 042,8	2 280,2	2 532,6	2 911,0
ООО «Кормилица»	3 389,4	3 994,9	4 493,8	5 101,1	5 900,2
Прочие организации	4 302,0	4 781,7	5 043,0	4 939,4	4 278,6
Цепные темпы роста, %	100,0	116,1	110,0	107,9	108,8
Валовая прибыль ОАО «ЮМК»	4 116,7	4 520,0	4 424,3	4 490,4	4 582,8
В том числе:					
ЗАО МПК «Динской»	1 152,7	1 288,2	1 283,0	1 347,1	1 512,3
ООО «Любимая Кубань»	535,2	610,2	606,1	633,1	682,8
ООО «Кормилица»	1 070,3	1 193,3	1 194,6	1 275,3	1 384,0
Прочие организации	1 358,5	1 428,3	1 340,6	1 234,9	1 003,6

Окончание табл. 5

Показатель	2009	2010	2011	2012	2013
Цепные темпы роста, %	100,0	109,8	97,9	101,5	102,1
Коммерческие расходы ОАО «ЮМК»	2 188,0	2 391,8	2 349,1	2 383,6	2 432,5
В том числе:					
ЗАО МПК «Динской»	622,4	682,7	680,0	700,5	786,4
ООО «Любимая Кубань»	278,3	317,3	309,1	329,2	361,9
ООО «Кормилица»	567,3	620,5	609,2	637,6	692,0
Прочие организации	720,0	771,3	750,7	716,2	592,1
Цепные темпы роста, %	100,0	109,3	98,2	101,5	102,1
Чистая прибыль ОАО «ЮМК»	1 928,7	2 128,1	2 075,2	2 106,8	2 150,3
В том числе:					
ЗАО МПК «Динской»	530,2	605,4	603,0	646,6	725,9
ООО «Любимая Кубань»	256,9	292,9	297,0	303,9	320,9
ООО «Кормилица»	503,1	572,8	585,3	637,6	692,0
Прочие организации	638,5	657,0	589,8	518,6	411,5
Цепные темпы роста, %	100,0	110,3	97,5	101,5	102,1

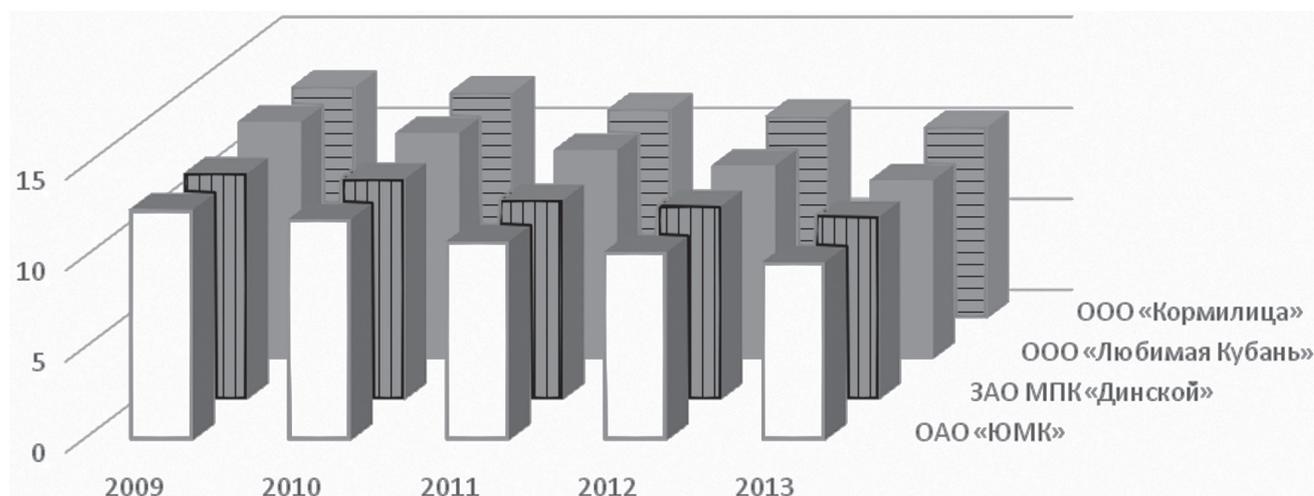


Рис. 2. Динамика рентабельности продаж агропромышленного холдинга «ЮМК» в 2009–2013 гг., %

по мнению автора, наиболее актуальными являются следующие направления совершенствования управления:

- 1) совершенствование системы управления агропромышленным холдингом, заключающееся в разработке организационных структур управляющей компании и дочерних организаций, которые соответствуют текущим стратегическим целям и задачам агропромышленного холдинга и обладают минимальной длительностью принимаемых управленческих решений;
- 2) система поддержки принятия решений, позволяющая осуществлять прогнозирование, планирование и контроль в контексте основных финансовых показателей, характеризующих эффективность работы как управляющей, так и дочерних организаций, в рамках принимаемых управленческих решений;

- 3) моделирование и управление материальными и финансовыми потоками между управляющей компанией и дочерними организациями, оптимизирующие такие показатели, как себестоимость и коммерческие расходы, и влияющие на эффективность и устойчивость агропромышленного холдинга и его дочерних структур.

#### Список литературы

1. Барановская Т.П. Модели совершенствования и оценки организационных структур / Т.П. Барановская, А.Е. Вострокнутов // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2008. № 2. С. 235–250. URL: <http://ej.kubagro.ru/2008/02/pdf/15.pdf>.
2. Барановская Т.П. Совершенствование и оценка организационной структуры многоотрас-

левой корпорации с помощью инструментальных средств / Т.П. Барановская, А.Е. Вострокнутов, О.А. Макаревич // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2011. № 10. С. 710–718. URL: <http://ej.kubagro.ru/2011/10/pdf/63.pdf>.

3. *Беспяхотный Г.В.* Государственное регулирование агропромышленного производства // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 1997. № 12. С. 8–12.

4. *Винслав Ю.* Государственное регулирование и проектирование корпоративных структур // Российский экономический журнал. 1997. № 1. С. 35–44.

5. *Винслав Ю., Дементьев В., Мелентьев А., Якутин Ю.* Развитие интегрированных корпоративных структур в России // Российский экономический журнал. 1998. №11–12. С. 27–41.

6. *Винслав Ю., Лисов А.* Становление холдинговых компаний: правовое и организационное обеспечение // Российский экономический журнал. 2000. № 5–6. С. 62–68.

7. *Дементьев В.Е.* Инвестиционные и инновационные достоинства ФПП в российской экономике // Экономика и математические методы. 1996. Т. 32. №2. С. 15–27.

8. *Лавринов Г.А., Хрусталёв О.Е.* Метод формирования интегрированных структур в наукоемком производственном комплексе // Прикладная экономика. 2008. № 1. С. 58–72.

9. *Лозовский Л.* Универсальный бизнес-словарь / Л. Лозовский, Б. Райзберг, А. Ратновский. М.: Библиотека словарей «Инфра-М», 2013. 632 с.

10. *Лойко В.И.* Управление экономической эффективностью технологически интегрированных зерноперерабатывающих производственных систем / В.И. Лойко, С.Н. Богославский, О.А. Макаревич // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2010. № 6. С. 641–659. URL: <http://ej.kubagro.ru/2010/06/pdf/41.pdf>.

11. *Пахомова Н.Н.* Социальное значение корпораций // Законодательство. 2004. № 11. С. 71–74.

12. *Петухов В.Н.* Некоторые вопросы административно-финансового регулирования организации и деятельности корпораций в России // Право и экономика. 2000. № 4. С. 44–49.

13. *Соловьева Н.В.* Организационно-экономический механизм проектирования и имитационные модели формирования холдинговой структуры. Астрахань: Изд-во АГТУ, 2007. 178 с.

14. *Соловьева Н.В.* Тенденции развития интегрированных корпоративных структур // Вопросы экономических наук. 2005. № 5. С. 169–174.

15. *Хицков И., Митина Н., Фомина Е.* Интеграционные связи в агропромышленном производстве // АПК: экономика, управление. 2003. № 9. С. 9–17.

16. *Хрусталёв Е.Ю., Макаров Ю.Н.* Финансово-экономические механизмы согласования корпоративных интересов субъектов интегрированных структур // Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 37. С. 15–22.

17. *Хрусталёв Е.Ю., Хрусталёв О.Е.* Организационно-экономические методы формирования современных корпоративных структур // Экономический анализ: теория и практика. 2011. № 45. С. 11–16.

18. *Хрусталёв О.Е.* Формирование интегрированных структур в наукоемком производственном комплексе // Аудит и финансовый анализ. 2012. № 1. С. 160–165.

19. *Шиткина И.С.* Объединения предпринимателей: ассоциации, холдинги, финансово-промышленные группы, простое товарищество. Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2001. 548 с.

20. *Югай А.М.* О финансово-промышленных группах в аграрной сфере // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 1998. № 2. С. 39–45.

21. *Якутин Ю.В.* Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность. М.: Изд-во АСВ, 2001. 352 с.

22. *Якутин Ю.В.* Концептуальные подходы к оценке эффективности корпоративной интеграции // Российский экономический журнал. 1998. № 5. С. 71–74.

THE ISSUE OF MANAGEMENT OF INTEGRATED CORPORATE STRUCTURES  
OF THE AGRO-INDUSTRIAL SECTOR  
OF THE KRASNODAR TERRITORY'S ECONOMY

Oleg A. MAKAREVICH

**Abstract**

**Importance** The article researches the processes of ownership concentration, which are growing fast in the Russian agriculture. These processes stimulate a horizontal and vertical integration of production, particularly, in financial management. They have led to the emergence and rapid development of enterprise's integrated structures. However, the lack of legislative consolidation of the concepts of corporations, holding companies and other types of integrated structures, as well as high acceleration capacity and complexity of internal logistics, its geographically-distributed and diversified character, a great number of economic indicators, which characterize the activities of its organization at the different levels, in particular, at the level of its integral enterprises, pose a problem of weak manageability.

**Objectives** The paper aims to identify the main directions of management system improvement for integrated corporate structures as a case study of an agro-industrial holding.

**Methods** I have reviewed scientific literature in the field of integrated corporate structures and urgent problems of such structures management, and also provided the expert evaluation of their development results in the Krasnodar Krai. The article also devised economic characteristics of a typical integrated corporate structure.

**Results** As the paper's findings, I clarified the 'corporation' and 'holding' concepts, and also defined the number of organizations, which comprise integrated corporate structures, as well as their contribution to the Krasnodar Krai's gross regional product. The article provides characteristics of the target of research, allowing validating the choice of the ways of improving agro-industrial holding management.

**Conclusions and Relevance** The research findings lead to a conclusion that integrated corporate structures are of great interest for the Krasnodar Territory's economy. However, while performing their activities, integrated structures face a wide range of problems,

a research of which is devoted to a large number of scientific studies. However, the literature does not sufficiently highlight a comprehensive approach while addressing this issue. The identified problems of the target of research helped to validate the choice of the basic directions of management improvement: creating effective organizational structures, systems for decision support, and arranging material and financial flows.

**Keywords:** integration, agro-industrial holding, corporation, assessment, development, management

**References**

1. Baranovskaya T.P. [Improvement models and evaluation of organizational structures]. *Politematicheskii setevoi elektronnyi nauchnyi zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, 2008, no. 2, pp. 235–250. (In Russ.) Available at: <http://ej.kubagro.ru/2008/02/pdf/15.pdf>.
2. Baranovskaya T.P. [Development and evaluation of the organizational structure of multi-sectoral corporation with the aid of instrumental means]. *Politematicheskii setevoi elektronnyi nauchnyi zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, 2011, no. 10, pp. 710–718. (In Russ.) Available at: <http://ej.kubagro.ru/2011/10/pdf/63.pdf>.
3. Bepakhotnyi G.V. Gosudarstvennoe regulirovanie agropromyshlennogo proizvodstva [State regulation of agro-industrial production]. *Ekonomika sel'skokhozyaistvennykh i pererabatyvayushchikh predpriyatii = Economics of Agricultural and Processing Enterprises*, 1997, no. 12, pp. 8–12.
4. Vinslav Yu. Gosudarstvennoe regulirovanie i proektirovanie korporativnykh struktur [State regulation and designing of corporate structures]. *Rossiiskii ekonomicheskii zhurnal = Russian Economic Journal*, 1997, no. 1, pp. 35–44.
5. Vinslav Yu., Dement'ev V., Melent'ev A., Yakutin Yu. Razvitie integrirovannykh korporativnykh struktur v Rossii [Development of integrated corporate structures in Russia]. *Rossiiskii ekonomicheskii zhurnal*

*nal = Russian Economic Journal*, 1998, no. 11-12, pp. 27–41.

6. Vinslav Yu., Lisov A. Stanovlenie kholdingovykh kompanii: pravovoe i organizatsionnoe obespechenie [Formation of holding companies: legal and organizational support]. *Rossiiskii ekonomicheskii zhurnal = Russian Economic Journal*, 2000, no. 5-6, pp. 62–68.

7. Dement'ev V.E. Investitsionnye i innovatsionnye dostoinstva FPG v rossiiskoi ekonomike [Investment and innovation benefits of Financial and Industrial Groups in the Russian economy]. *Ekonomika i matematicheskie metody = Economics and Mathematical Methods*, 1996, vol. 32, no. 2, pp. 15–27.

8. Lavrinov G.A., Khrustalev O.E. Metod formirovaniya integrirovannykh struktur v naukoemkom proizvodstvennom komplekse [Method of integrated structures formation in the high-tech industrial complex]. *Prikladnaya ekonometrika = Applied Econometrics*, 2008, no. 1, pp. 58–72.

9. Lozovskii L. *Universal'nyi biznes-slovar'* [Universal Business Dictionary]. Moscow, Biblioteka slovarei INFRA-M Publ., 2013, 632 p.

10. Loiko V.I. [Management of economic efficiency of technologically integrated grain processing production systems]. *Politemicheskii setevoi elektronnyi nauchnyi zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, 2010, no. 6, pp. 641–659. (In Russ.) Available at: <http://ej.kubagro.ru/2010/06/pdf/41.pdf>.

11. Pakhomova N.N. Sotsial'noe znachenie korporatsii [Social value of corporations]. *Zakonodatel'stvo = Legislation*, 2004, no. 11, pp. 71–74.

12. Petukhov V.N. Nekotorye voprosy administrativno-finansovogo regulirovaniya organizatsii i deyatelnosti korporatsii v Rossii [Some questions of administrative and financial control of an organization and activities of the Russian corporations]. *Pravo i ekonomika = Law and Economics*, 2000, no. 4, pp. 44–49.

13. Solov'eva N.V. *Organizatsionno-ekonomicheskii mekhanizm proektirovaniya i imitatsionnye modeli formirovaniya kholdingovoi struktury* [Organizational and economic mechanism for design and simulation models of holding company structure]. Astrakhan, ASTU Publ., 2007, 178 p.

14. Solov'eva N.V. Tendentsii razvitiya integrirovannykh korporativnykh struktur [The development trends of integrated corporate structures]. *Voprosy ekonomicheskikh nauk = Issues of Economic Sciences*, 2005, no. 5, pp. 169–174.

15. Khitskov I., Mitina N., Fomina E. Integratsionnye svyazi v agropromyshlennom proizvodstve [Integration relations in agro-industrial production]. *APK: ekonomika, upravlenie = AIC: Economics, Management*, 2003, no. 9, pp. 9–17.

16. Khrustalev E.Yu., Makarov Yu.N. Finansovo-ekonomicheskie mekhanizmy soglasovaniya korporativnykh interesov sub"ektov integrirovannykh struktur [Financial and economic mechanisms for coordinating corporate interests of the entities integrated structures]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2010, no. 37, pp. 15–22.

17. Khrustalev E.Yu., Khrustalev O.E. Organizatsionno-ekonomicheskie metody formirovaniya sovremennykh korporativnykh struktur [Organizational and economic methods of modern corporate structures]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2011, no. 45, pp. 11–16.

18. Khrustalev O.E. Formirovanie integrirovannykh struktur v naukoemkom proizvodstvennom komplekse [Formation of integrated structures in the high-tech industrial complex]. *Audit i finansovyye analiz = Audit and Financial Analysis*, 2012, no. 1, pp. 160–165.

19. Shitkina I.S. *Ob"edineniya predprinimatelei: assotsiatsii, kholdingi, finansovo-promyshlennyye gruppy, prostoe tovarishchestvo* [Uniting entrepreneurs: associations, holdings, financial and industrial groups, a simple partnership]. Volgograd, VolSU Publ., 2001, 548 p.

20. Yugai A.M. O finansovo-promyshlennykh gruppakh v agrarnoi sfere [On financial and industrial groups in the agricultural field]. *Ekonomika sel'skokhozyaistvennykh i pererabatyvayushchikh predpriyatii = Economics of Agricultural and Processing Enterprises*, 1998, no. 2, pp. 39–45.

21. Yakutin Yu.V. *Integrirovannyye korporativnyye struktury: razvitie i effektivnost'* [Integrated corporate structures: their development and efficiency]. Moscow, ASV Publ., 2001, 352 p.

22. Yakutin Yu.V. Kontseptual'nye podkhody k otsenke effektivnosti korporativnoi integratsii [Conceptual approaches to evaluating the corporate integration efficiency]. *Rossiiskii ekonomicheskii zhurnal = Russian Economic Journal*, 1998, no. 5, pp. 71–74.

---

#### Oleg A. MAKAREVICH

Saint-Petersburg Institute of Foreign Economic Relations, Economics and Law, Krasnodar Branch, Krasnodar, Russian Federation  
f\_dop@mail.ru