

Научная статья

Original article

УДК 338.432

doi: https://doi.org/10.55186/2413046X_2026_11_4_55

edn: KPXS LV

**ИНТЕГРАЦИОННО-КООПЕРАЦИОННЫЕ ФОРМЫ РАЗВИТИЯ
ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
АГРОБИЗНЕСА**

**INTEGRATION AND COOPERATIVE FORMS OF DEVELOPMENT
DIVERSIFICATION OF THE ACTIVITIES OF SMALL ENTERPRISES
AGRIBUSINESS**



Лузгина Ольга Анатольевна, д. э. н., профессор кафедры «Цифровая экономика» ФГБУ ВО «Пензенский государственный университет», Пенза, E-mail: olga.luzgina.54@mail.ru

Осинкин Роман Сергеевич, аспирант кафедры «Цифровая экономика», ФГБУ ВО «Пензенский государственный университет», Пенза, E-mail: cifraeconom@pnzgu.ru

Кузьмина Мария Геннадьевна, к.э.н., доцент кафедры «Цифровая экономика» ФГБУ ВО «Пензенский государственный университет», Пенза, E-mail: Lu-mariya@mail.ru

Luzgina Olga Anatolyevna, Doctor of Economics, Professor of the Department of Digital Economics, Penza State University, Penza, E-mail: olga.luzgina.54@mail.ru

Osinkin Roman Sergeevich, Postgraduate student of the Department of Digital Economics, Penza State University, Penza, E-mail: cifraeconom@pnzgu.ru

Kuzmina Maria Gennadievna, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the

Аннотация. Приведены стратегии диверсификации деятельности организаций малых форм агробизнеса с использованием моделей интеграции и кооперирования в качестве основных подходов изменения специализации. Предлагается сконцентрировать внимание на потенциалах использования интеграционных и кооперационных процессов и систем организации агробизнеса. Представлены подходы и стратегии диверсификации для малых форм агробизнеса. Выделены интеграционно-кооперационные модели (стратегии) арго диверсификации. Рассмотрен агрохолдинг «Дамате» как мотивационный пример продуктовой интеграционно-продуктовой диверсификации для малых форм агробизнеса.

Abstract. The article presents strategies for diversifying the activities of small-scale agribusiness organizations using integration and cooperation models as the main approaches for changing specialization. The article suggests focusing on the potential of using integration and cooperation processes and systems for organizing agribusiness. The article presents approaches and strategies for diversifying small-scale agribusiness. The article highlights the integration and cooperation models (strategies) for diversifying agribusiness. The article considers the Damate agricultural holding as an example of product integration and product diversification for small-scale agribusiness.

Ключевые слова: агробизнес, малые формы организации, диверсификация деятельности, интеграция, кооперирование

Keywords: agribusiness, small-scale organizations, activity diversification, integration, and cooperation

Малое предпринимательство в аграрной сфере играет ключевую роль в обеспечении продовольственной безопасности жителей регионов и страны. Особенностью проблемы продовольствия является сведение ее не только к

сельскому хозяйству. На наш взгляд, современный подход к обеспечению продовольственной программы должен рассматриваться в широком смысле – как трудности агроэкономики, внутри которой (в узком смысле) могут быть встроены механизмы повышения эффективности и развития организаций малых форм агробизнеса. Одной из известных и привлекательных для этого уровня предпринимателей стратегией является диверсификация деятельности. В качестве возможных альтернатив в диверсификации авторами предлагается сконцентрировать внимание на потенциалах использования интеграционных и кооперационных процессов и систем, которые будут способствовать эффективному вовлечению как имеющихся, так и новых ресурсов, а также адаптации малых организаций агробизнеса к рискам быстрых изменений внешней среды.

Цель работы состоит в разработке рекомендаций по диверсификации деятельности с использованием базовых моделей интеграции и кооперирования для предпринимателей малого агробизнеса.

Методология исследования состояла в изучении направлений, теоретических аспектов реализации стратегий в направлении интеграционно-кооперационного движения и практике диверсификации крупных предприятий агробизнеса и возможностей их копирования в рамках малых форм организаций.

Изучая роль малого агробизнеса в региональном развитии Пензенской области, были выявлены следующие моменты. По состоянию на конец 2024 года:

- крестьянско-фермерские хозяйства (малые формы организаций) произвели 51,3 тысячи тонн молока (рост на 5,4% к предыдущему периоду);
- КРС за счет КФУ выросло на 6,4%, в т.ч. численность коров – на 3,4%.

Выявлено, что в некоторых секторах сельского хозяйства наблюдался спад. В частности, производство овощей сократилось до 5,5 тысячи тонн. Данное

направление желательно учитывать при проведении стратегий диверсификации.

Потенциал малого агробизнеса в Пензенской области имеет тенденцию к росту. Подтверждением является статистика его поддержки в регионе. В качестве подсказок направлений диверсификации выступают показатели содействия малому агробизнесу в 2026 г. Общая поддержка АПК – более 2,4 млрд. рублей. Из них:

- субсидии растениеводам – 752 млн;
- субсидии животноводам – 260 млн;
- развитие малого бизнеса и агротуризма – 253 млн;
- комплексное развитие сельских территорий – 57 млн.

Диверсификация в агрофирмах России представляет собой процесс расширения ассортимента производимой продукции и услуг, направленный на снижение рисков и повышение финансовой устойчивости.

Элементы, стимулирующие российские агрофирмы к диверсификации, вызваны следующими причинами:

- во-первых, нестабильная конъюнктура рынка, проявляющаяся в колебаниях цен на сельскохозяйственную продукцию, что вынуждает сельхозпроизводителей искать дополнительные источники дохода;
- во-вторых, изменения в спросе, вызванные ростом интереса потребителей к здоровым и эко чистым продуктам питания, требующим перестройки бизнес-процессов;
- в-третьих, использование госсубсидий и грантов, которые стимулируют развитие новых направлений деятельности.

Выделяются основные подходы и стратегии, используемые для диверсификации агробизнеса:

1. Животноводство – выращивание различных видов животных. Включает подкасты:

- КРС: молочное и мясное направление;

- свинина: производство и разделывание для потребителей внутреннего рынка и для экспорта;
- птицеводство: куры, утки, гуси, индейки, индоутки, перепела;
- мелкий рогатый скот: овцы и козы для мяса и шерсти;
- иные животные: олени, страусы, рыба и другие виды (для специализированных рынков).

Преимущества продуктовой диверсификации состоят в снижении зависимости от одного вида продукции (монобизнеса), повышении устойчивости к колебаниям цен и спроса.

2. Интеграция растениеводства и животноводства – создание замкнутого цикла производства, где отходы одного сектора становятся ресурсами для другого. Возможные комбинации: использование кормов собственного производства для кормления животных; применение органических удобрений, полученных из навоза для улучшения почвенного плодородия.

Преимущества подобной стратегии – экономия расходов на корма и удобрения, улучшение экологической устойчивости.

3. Органическое земледелие. Отказ фермеров от использования синтетических удобрений и пестицидов, что повышает качество продукции и привлекает потребителей.

Преимущества направления – стимулирование спроса на экологически чистые продукты, получение «бонусов» за органическую продукцию.

4. Туризм и рекреация. Развитие агротуризма, в форме предложения туристам проживания на ферме, участия в агроработах, дегустация продуктов, проведения мастер классов и образовательных программ.

Преимущества стратегии – расширение клиентской базы, увеличение доходов за пределами цепочки стоимости сельхозпродуктов.

Примеры инновационных технологических практик предполагают использование информационных технологий и креативных подходов при диверсификации в агробизнесе. В частности, некоторые направления:

- использование биогазовых установок, работающих на отходах животноводства, для выработки электроэнергии и тепла;
- развитие винодельческого туризма; туризма, связанного с производством молочных продуктов и сыров;
- внедрение инновационных технологий в птицеводстве и свиноводстве, включая автоматизацию бизнес-процессов на основе ИТ и мониторинга здоровья животных.

На взгляд авторов, малому предпринимательству следует обратить внимание на интеграционные и кооперационные модели при диверсификации агробизнеса. Интеграционные модели представляют стратегии, при которых компания расширяет деятельность за счет выхода на новые рынки или внедрения новых продуктов, или расширения цепочек стоимости, объединяясь с другими предприятиями. Кооперационные — стратегии расширения деятельности компаний через создание и развитие партнерских отношений, альянсов и кооперационных объединений. Анализ источников по теме исследования позволил выявить особенности интеграционных и кооперационных организационных взаимодействий в процессах диверсификации. Они отличаются только организационно-правовыми отношениями и часто комбинируются между собой [1- 10]. Поэтому речь может идти о гибридных интеграционно-кооперационных моделях. В контексте аргументации диверсификации были выделены следующие интеграционно-кооперационные модели (таблица 1):

Таблица 1. Интеграционно-кооперационные модели диверсификации

Интеграционно-кооперационные модели	Особенности диверсификации
Вертикальная «прямая интеграция» (интеграция сбыта)	Расширение контрольных функций по сбыту продукции, создание собственных каналов продаж, торговых точек, логистики.
Вертикальная «обратная интеграция» (интеграция с поставщиками)	Приобретение или создание собственных предприятий по добыче сырья, производству компонентов, что обеспечивает контроль над ресурсами и снижение издержек.

Горизонтальная интеграция	Объединение с компаниями, работающими в той же отрасли или на схожих рынках, с целью увеличения рыночной доли, расширения ассортимента или снижения конкуренции (например, слияние конкурирующих компаний).
Территориально-производственная интеграция (кластеры)	Организация территориальных зон специализации, объединяющих различные виды производств и обеспечивающих развитие инфраструктуры и внедрение инновационных решений.
Интеграция с новыми бизнесами	Внедрение новых продуктов или услуг, которые связаны или не связаны с основной деятельностью компании. (расширение существующего сегмента, выход на новые рынки с целью диверсификации рисков).
Интеграция по цепочке создания стоимости	Объединение предприятий, участвующих на различных стадиях производственного процесса, для повышения эффективности и контроля над всей цепочкой
Купля-продажа и создание стратегических альянсов	Приобретение или слияние с компаниями для быстрого входа в новые сегменты или рынки, создание альянсов для совместных инвестиций, обмена технологиями или доступа к новым рынкам.
Межотраслевая диверсификация (конгломератная)	Вхождение в новые отрасли, которые не связаны с основной деятельностью.
Стратегические альянсы и консорциумы	Объединение ресурсов и компетенций нескольких компаний для совместного выхода на новые рынки или разработки новых продуктов без полного слияния. Может быть совместное инвестирование в новые технологические проекты или инфраструктурные объекты.
Межотраслевое партнерство и кросс-индустриальные кооперации	Взаимодействие компаний из различных отраслей для разработки новых продуктов или услуг, объединяющих разные технологии и компетенции. Например, сотрудничество технологической компании по выращиванию сырья для пивоваренных организаций.
Кооперативные объединения и ассоциации	Создание организаций для совместной реализации проектов, закупок сырья и материалов, маркетинга или сбыта продукции. Например, сельскохозяйственные кооперативы, объединяющие фермеров для совместных продаж и закупок (логистические фирмы, торговые центры и пр.).
Партнерства по совместным разработкам и инновационным стартапам	Организации по совместному проведению исследований и разработок (НИОКР), обмен технологиями и знаниями для диверсификации продуктовой линейки или внедрения новых технологий в бизнес системы. Например, совместные лаборатории или исследовательские центры.

Франчайзинг, концессионные и лицензионные соглашения	Расширение бизнеса через предоставление прав на использование бренда, технологий или бизнес-модели другим компаниям.
Совместное управление проектами и инициативами	Совместное создание предприятий или (и) подразделений для реализации новых бизнес-направлений, что позволяет разделить риски и затраты.

Эти модели (стратегии) позволяют снизить риски, разделять между субъектами затраты, получать синергетические эффекты.

Примерами для малого агробизнеса являются крупные интеграционно-кооперационные объединения в аграрном секторе, к коим можно отнести агропромышленные холдинги (крупные компании, объединяющие предприятия различных отраслей сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности, включающие полный цикл производства продуктов питания). В Пензенской области действуют холдинги: «Русская нива», «Русагро» и «Мичуринский продукт». Перечисленные организации обеспечивают производство зерновых культур, продуктов животноводства, переработку и реализацию сельскохозяйственной продукции на внутреннем и экспортном направлениях. Наиболее известным в РФ является холдинг «Дамате» — категорийный эксперт, реализующий проекты по выращиванию и переработке индейки, утки, баранины и молочных продуктов. В основе бизнеса «Дамате» лежит тренд на агробиотех (соединение традиционного сельскохозяйственного уклада и фундаментальной науки, прорывных технологий: генетики, математического анализа, цифровых технологий). Активы группы размещаются в Пензенской, Тюменской, Ростовской областях, в Ставропольском крае и в г.Санкт-Петербурге. «Дамате» — лидер среди производителей индюшатины в России и в мире (2025г). В Пензенской и Ростовской областях работают комплексы полного цикла и завод глубокой переработки индейки, включают инкубаторы, птичники (для подращивания и откорма), элеваторы, комбикормовые заводы. В Тюменской области находится племенной репродуктор, мощностью, позволяющей компании не

зависеть от зарубежных поставок. В Санкт-Петербурге размещается производство рубленых полуфабрикатов. [11].

В Пензенской области существуют примеры кооперационного взаимодействия между организациями, направленные на диверсификацию бизнеса и развитие региональной экономики, куда могут встраиваться малые предприятия. В регионе развиваются агропромышленные и сельскохозяйственные кооперативы, объединяющие фермеров для совместных закупок техники, реализации продукции и обмена технологиями. Фермерские кооперативы по выращиванию зерна, овощей и фруктов сотрудничают с перерабатывающими предприятиями, создаются инновационно-технологические центры.

В области функционируют организации: научно-производственный центр «Зерноград», специализирующийся на исследованиях новых сортов растений и технологий обработки почвы; территориально-производственные кластеры. Созданный кластер мясопереработки в Кузнецком районе Пензенской области, где сосредоточены основные мощности по производству мяса птицы и говядины, может включать и помогать развиваться объектам малых форм агробизнеса в животноводстве, инициировать формирование новых структур в иных направлениях агроэкономики.

Таким образом, интеграционно-кооперационные механизмы развития агробизнеса позволят существенно повысить эффективность как малых форм предприятий аграрного сектора, так и экономик регионов. Требуется переноса опыта крупных агрохолдингов на микро экономический уровень с участием организаций малых форм бизнеса, обеспечивая тем самым улучшение экономических показателей и усиление позиций местных производителей на российском и международном рынках. Далек не исчерпан потенциал кластерного подхода с участием организаций малого бизнеса как потенциала повышения эффективности экономик регионов.

Список источников

1. Ермалинская, Н. В. Методологические аспекты формирования и развития многоотраслевых агропромышленных кооперативно-интегрированных структур: особенности, типология, принципы / Н. В. Ермалинская // Экономика и банки. – 2024. – № 1. – С. 64-76. – EDN KLCАKY.
2. Звонарева, Н. С. Развитие кооперации между вертикально интегрированными агропромышленными структурами и малыми фермерскими хозяйствами как фактор повышения конкурентоспособности АПК России / Н. С. Звонарева // Russian Journal of Management. – 2025. – Т. 13, № 8. – С. 30-44. – DOI 10.29039/2500-1469-2025-13-8-30-44. – EDN ZMAUMC.
3. Капитонов, А. А. Аспекты развития малых форм хозяйствования в АПК России / А. А. Капитонов // Russian Journal of Management. – 2025. – Т. 13, № 4. – С. 13-22. – DOI 10.29039/2500-1469-2025-13-4-13-22. – EDN LVJNBQ.
4. Кибиров, А. Я. Эффективное организационно-экономическое взаимодействие малых форм аграрного производства и потребителей продукции / А. Я. Кибиров // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2025. – № 8. – С. 51-57. – DOI 10.31442/0235-2494-2025-0-8-51-57. – EDN PWDTWN.
5. Лобанов, П. А. Сетевые структуры в российском аграрном секторе / П. А. Лобанов // Экономические и социальные проблемы России. – 2025. – № 2(62). – С. 99-121. – DOI 10.31249/espr/2025.02.05. – EDN FTJGDW.
6. Мамаев, А. Е. Интегрированные формы организации агробизнеса: проблемы определения и классификации / А. Е. Мамаев, В. Е. Мамаева // Вестник Марийского государственного университета. – 2012. – № 8. – С. 62-64. – EDN RDCQUV.
7. Миненко, А. В. К вопросу диверсификации производства хозяйств малых форм агробизнеса на основе дальнейшего развития животноводства / А. В. Миненко, М. В. Селиверстов // Экономика и бизнес: теория и практика. –

2021. – № 12-2(82). – С. 124-128. – DOI 10.24412/2411-0450-2021-12-2-124-128. – EDN OOGKTT.

8. Перспективы создания отраслевых кооперативных объединений для мобилизации потенциала малого аграрного бизнеса в России / С. А. Коршунов, С. В. Ламанов, А. С. Олейник [и др.] // Использование и охрана природных ресурсов в России. – 2024. – № 2(178). – С. 84-96. – EDN SBMEYL.

9. Тульчев, В. В. Кооперация и интеграция малых форм хозяйствования - перспектива развития АПК и общего аграрного рынка ЕАЭС / В. В. Тульчев, Д. Н. Лукин, Н. Д. Лукин // АПК: экономика, управление. – 2017. – № 7. – С. 22-32. – EDN YYZCTP.

10. Формирование эффективных кооперативных и интеграционных моделей в аграрном секторе / А. П. Татарчук, А. С. Гусев, С. А. Броницкая [и др.] // Московский экономический журнал. – 2025. – Т. 10, № 8. – С. 38-71. – DOI 10.55186/2413046X_2025_10_8_193. – EDN IUFKBU.

11. Генеральный директор «Дамате» принял участие в конференции Forbes // АПК News : [сайт]. URL: <https://apknews.su/news/212/6447/> (дата обращения: 15.04.2026).

References

1. Ermalinskaya, N. V. Metodologicheskie aspekty` formirovaniya i razvitiya mnogootraslevy`x agropromy`shlenny`x kooperativno-integrirrovanny`x struktur: osobennosti, tipologiya, principy` / N. V. Ermalinskaya // E`konomika i banki. – 2024. – № 1. – S. 64-76. – EDN KLCAY.

2. Zvonareva, N. S. Razvitie kooperacii mezhdru vertikal`no integrirrovanny`mi agropromy`shlenny`mi strukturami i maly`mi fermerskimi hozyajstvami kak faktor pov`sheniya konkurentosposobnosti APK Rossii / N. S. Zvonareva // Russian Journal of Management. – 2025. – Т. 13, № 8. – S. 30-44. – DOI 10.29039/2500-1469-2025-13-8-30-44. – EDN ZMAUMC.

3. Kapitonov, A. A. Aspekty` razvitiya maly`x form xozyajstvovaniya v APK Rossii / A. A. Kapitonov // Russian Journal of Management. – 2025. – Т. 13, № 4. – S. 13-22. – DOI 10.29039/2500-1469-2025-13-4-13-22. – EDN LVJNBQ.
4. Kibirov, A. Ya. E`ffektivnoe organizacionno-e`konomicheskoe vzaimodejstvie maly`x form agrarnogo proizvodstva i potrebitelej produkcii / A. Ya. Kibirov // E`konomika sel`skoxozyajstvenny`x i pererabaty`vayushhix predpriyatij. – 2025. – № 8. – S. 51-57. – DOI 10.31442/0235-2494-2025-0-8-51-57. – EDN PWDTWN.
5. Lobanov, P. A. Setevy`e struktury` v rossijskom agrarnom sektore / P. A. Lobanov // E`konomicheskie i social`ny`e problemy` Rossii. – 2025. – № 2(62). – S. 99-121. – DOI 10.31249/espr/2025.02.05. – EDN FTJGDW.
6. Mamaev, A. E. Integrirovanny`e formy` organizacii agrobiznesa: problemy` opredeleniya i klassifikacii / A. E. Mamaev, V. E. Mamaeva // Vestnik Marijskogo gosudarstvennogo universiteta. – 2012. – № 8. – S. 62-64. – EDN RDCQUV.
7. Minenko, A. V. K voprosu diversifikacii proizvodstva xozyajstv maly`x form agrobiznesa na osnove dal`nejshego razvitiya zhivotnovodstva / A. V. Minenko, M. V. Seliverstov // E`konomika i biznes: teoriya i praktika. – 2021. – № 12-2(82). – S. 124-128. – DOI 10.24412/2411-0450-2021-12-2-124-128. – EDN OOGKTT.
8. Perspektivy` sozdaniya otraslevy`x kooperativny`x ob`edinenij dlya mobilizacii potenciala malogo agrarnogo biznesa v Rossii / S. A. Korshunov, S. V. Lamanov, A. S. Olejnik [i dr.] // Ispol`zovanie i ohrana prirodny`x resursov v Rossii. – 2024. – № 2(178). – S. 84-96. – EDN SBMEYL.
9. Tul`cheev, V. V. Kooperaciya i integraciya maly`x form xozyajstvovaniya - perspektiva razvitiya APK i obshhego agrarnogo ry`nka EAE`S / V. V. Tul`cheev, D. N. Lukin, N. D. Lukin // APK: e`konomika, upravlenie. – 2017. – № 7. – S. 22-32. – EDN YYZCTP.
10. Formirovanie e`ffektivny`x kooperativny`x i integracionny`x modelej v agrarnom sektore / A. P. Tatarchuk, A. S. Gusev, S. A. Broniczskaya [i dr.] // Moskovskij e`konomicheskij zhurnal. – 2025. – Т. 10, № 8. – S. 38-71. – DOI 10.55186/2413046X_2025_10_8_193. – EDN IUFKBU.

Московский экономический журнал. № 4. 2026

Moscow economic journal. № 4. 2026

11. General'ny`j direktor «Damate» prinyal uchastie v konferencii Forbes // APK News : [sajt]. URL: <https://apknews.su/news/212/6447/> (data obrashheniya: 15.04.2026).

© Лузгина О.А., Осинкин Р.С., Кузьмина М.Г., 2026. *Московский экономический журнал, 2026, № 4.*